

**تفويض الصلاحيات وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس العربية****الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع**

ماجد منور العطاونة

كلية التربية - الجامعة العربية الأمريكية

**ملخص البحث:**

استقصت هذه الدراسة درجة ممارسة ميري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات لمعلميهم، وتحديد العلاقة الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الكمي بشقيه المسحي والارتباطي، وقام الباحث ببناء استبانة مغلقة لجمع البيانات والمعلومات، وتحقق الباحث من صدق الاستبانة وثباتها.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٨٤٠) معلما ومعلمة، واختار الباحث عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عددها (٢٨٢) معلما ومعلمة، وبلغت النسبة المئوية لحجم العينة ١٠% من حجم المجتمع الكلي.

وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم جاءت بين (قليلة- متوسطة)، وأن العلاقة الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وسلوك الالتزام التنظيمي جاءت (ضعيفة)، (علاقة طردية ضعيفة) وأظهرت النتائج فروقا إحصائية في درجة مستوى سلوك الالتزام التنظيمي من حيث متغير الجنس لصالح الذكور، ومن حيث المؤهل العلمي لصالح (الماجستير فأعلى)، ومن حيث عدد سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من (٥-١٠) سنوات.

وأوصت الدراسة بتحديث التنظيمات المدرسية في المدارس العربية الثانوية، وتفعيل دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات لتوفير مناخ موات لبناء سلوك الالتزام التنظيمي، واعتماد نمط الإدارة الجماعية التشاركية، ومواجهة معوقات التفويض، وإجراء مزيد من الدراسات على التنظيمات الإدارية السائدة في المدارس العربية الثانوية.

**الكلمات المفتاحية:** تفويض الصلاحيات، والالتزام التنظيمي. المدارس العربية الثانوية

## Delegation of Authority and its Relationship to the Organizational Commitment in Arab Secondary Schools from the Point of View of Teachers in the Beersheba Region

### Abstract

This study aimed to find out the degree of practice of principals of Arab secondary schools in the Beersheba region of delegating powers to their teachers, , and to determine the correlation between delegation and the organizational commitment among teachers.

The study population consisted of (2840) male and female teachers, and the researcher chose a representative sample of the study population, which numbered (282) male and female teachers.

The researcher adopted the quantitative descriptive approach, in both its survey and correlation parts, and built a closed questionnaire to collect data, and verified its validity and reliability.

The results of the study showed that the degree of managers' practice of delegating powers ranged from (low to medium), , and that the correlation between delegation and the organizational commitment among teachers was (weak).

The study revealed statistical differences in the organizational commitment in favor of males, in favor of academic qualifications (Masters and above), and in favor of those with experience from (5-10) years.

The study recommended updating school administrative organizations, activating the delegation of powers to build the organizational commitment, through adopting participatory collective management.

**Key words:** delegation of powers, and organizational commitment .

## المحور الأول: الاطار العام للبحث

## المقدمة:

تسعى منظمات الأعمال إلى تهيئة مناخات وبيئات عمل إدارية وتنظيمية انطلاقاً من اعتماد فلسفات إدارية لامركزية معاصرة، تعتمد على نظريات ومداخل إدارية تتصف بالحدثة؛ لمواجهة التنافس والتحديات والمخاطر وزيادة الإنتاج من خلال الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة، خاصة السلوك الوظيفي للأفراد في ضوء خصائصهم العقلية والفكرية والنفسية والانفعالية والجسمية والاجتماعية والقيمية والثقافية؛ لزيادة فاعلية أداء الموظف وإنتاجيته، وتحمل ضغط العمل، وقبول الأعمال الإضافية، والتضحية في سبيل منظمته، والولاء لها، والانتماء إليها عبر بناء سلوك "الالتزام التنظيمي" الذي يعد أحد المصطلحات والمفاهيم الإدارية المعاصرة التي تركز على السلوك الوظيفي للفرد تجاه منظمته.

ويرى الباحثون وأصحاب الاختصاص الإداري (بيزان، ٢٠١٨، ص ٥٦)، (عيسى، ٢٠١٨، ص ٢٩)، (أل ناجي، ٢٠١٦، ص ٣٩)، (العمودي، ٢٠١٧، ص ٢٦)، (عطير، ٢٠١٧، ص ١٠٢) أن الكيانات الإدارية، والقيادات التربوية قد تأثرت بالمداخل الإدارية الحديثة، وعوامل التطور والتجديد؛ استجابة للفكر والنظم والفلسفات الإدارية المعاصرة، من خلال تلبية المتطلبات الحديثة للإدارة، واستثمار طاقات الموارد البشرية المتمثلة في إمكاناتها وإبداعاتها؛ لتأسيس بناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين؛ لتحقيق الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية عبر اعتماد مداخل متنوعة في الإدارة التربوية .

ويشير نور الدين (٢٠٢١، ص ٧) إلى أن التطور والتجديد الإداري نحو الحدثة يحتاج إلى تغييرات بنوية وجذرية في هيكلية المنظمة أو المؤسسة، ومن أهمها تجديد النظام الإداري المركزي التقليدي وتحوله إلى نظام ديمقراطي معاصر، له صفة الجمعية والتشاركية والتعاونية، من خلال إدارة لا مركزية تفوض الصلاحيات للعاملين في المنظمة.

ومن خلال اطلاع الباحث على نتائج الأبحاث والدراسات السابقة لعملية تفويض الصلاحيات، مثل دراسة (مبسلط، ٢٠١٧)؛ ولاركن (Larkin,P, ٢٠٢١) على سبيل المثال لا الحصر، وجد أن هناك ضعفاً لدى الإدارات المدرسية في عملية تفويض الصلاحيات للمعلمين التي تؤسس بناء الالتزام التنظيمي لديهم.

وفي إطار العلاقة العضوية الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وبين سلوك الالتزام التنظيمي؛ فإن تفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين يؤدي إلى بناء معالم سلوك الالتزام التنظيمي لديهم من أوجه متعددة، فهو يدرّب المعلم المفوض على تحمل المسؤولية والمساءلة،

ويعمل على زيادة الدافعية نحو الالتزام بالعمل، وينمي الاتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة، ويحسن عمليات الاتصال والتواصل بين الأفراد، ويزيد من الإحساس والشعور بقيمة العمل التعاوني الجماعي المشترك، ويعزز الولاء والانتماء إلى المنظمة، حيث تعد هذه الأوجه من المظاهر السلوكية الدالة على بناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين (عبابنة، وهياجنة، ٢٠١٥، ص ٢٦).

### مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحث من خلال عمله في الميدان التربوي والتعليمي في مدارس منطقة النقب مجموعة من الدلائل والمؤشرات على اضطراب الإدارات المدرسية في تفويض الصلاحيات الذي يتمثل في مجموعة من المظاهر: اعتماد التنظيم الإداري المركزي مضمونا وجوهرا، واعتماد التنظيم الإداري اللامركزي شكلا ومظهرا، وممارسة الإدارة من أعلى إلى أسفل، واحتكار السلطة، والفكر الإداري المتواضع للإدارات المدرسية الذي يؤمن بمقولة "إن تفويض الصلاحيات مساوٍ للتخلي عن السلطة".

لقد تولد لدى الباحث شعور قوي، وانطباع مبني على الملاحظة بوجود مشكلة في تفويض الصلاحيات وضعفها في بناء سلوك الالتزام التنظيمي في النظم الإدارية المدرسية في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع، فصاغ الباحث مشكلة الدراسة صياغة تقريرية في العنوان الآتي:

**تحديد مشكلة البحث:** تتحدد مشكلة البحث الحالي في محاولته الاجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة تفويض مديري مدارس لصلاحياتهم، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين؟؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية :

- ما الاطار المفاهيمي لتفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية وتأثيراته على الالتزام التنظيمي للمعلمين؟
- ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس العربية الثانوية بمنطقة...؟
- ما العلاقة بين ممارسة مديري لتفويض الصلاحيات، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين؟
- ما الآليات المقترحة لتحسين ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية لتفويض الصلاحيات، بما يؤدي للالتزام التنظيمي لمعلمي هذه المدارس؟

2- ما درجة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس العربية الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

3- ما العلاقة الارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في القيم الإحصائية بين تفويض المديرين للصلاحيات وبين الالتزام التنظيمي بمستوياته (العاطفي، المستمر، المعياري) في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع؟  
وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية الأولى التي نصها:

H01: لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في القيم الإحصائية بين تفويض المديرين للصلاحيات وبين الالتزام التنظيمي بمستوياته (العاطفي، المستمر، المعياري) في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع.

٤- ما الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟  
وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية الآتية :

H02- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

H03- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H04- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

### مسوّغات/مبررات البحث:

أجرى الباحث هذه الدراسة منطلقاً من المسوّغات/المبررات الآتية:

- 1- تفويض الصلاحيات فرصة ذهبية للإدارة المدرسية لاستكشاف خصائص معلمها: المعرفية، والخبروية، والعقلية، والنفسية، والانفعالية، والاجتماعية، والقيمية، واستكشاف طاقاتهم وإمكاناتهم؛ لاستثمارها بفاعلية في بناء سلوك الالتزام التنظيمي.
- 2- تشخيص الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمستوياته الثلاثة : العاطفي، والمستمر، والمعيارى.

٣- معرفة دور تفويض الصلاحيات في بناء سلوك الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية العربية في منطقة بئر السبع.

٤- الإفادة من نتائج هذه الدراسة لزيادة فاعلية بناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .  
**أهمية البحث:** تنطلق أهمية الدراسة من جانبين:

#### ١- الأهمية النظرية/العلمية :

تتمثل الأهمية النظرية العلمية في أن هذه الدراسة تعدّ من الدراسات الأولى " الأصيلة " - على حد علم الباحث - التي لم تسبقها أي دراسة بحثية في إطار "حدودها ومحدداتها" في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

كما تكتسب هذه الدراسة ميزة في "القيمة العلمية" ، حيث ستسفيد من نتائجها وزارة المعارف، والقيادات التربوية، والإدارات المدرسية، والمشرفين التربويين من خلال تقييم واقع حال التنظيمات الإدارية للإدارات المدرسية؛ لغرض إحداث عمليات التغيير والتطوير، والإصلاح الإداري، والتحول من الإدارة النمطية التقليدية إلى الإدارة الحديثة المتجددة.

#### ٢- الأهمية العملية/التطبيقية:

تتمثل هذه الأهمية في التطبيقات العملية الميدانية لهذه الدراسة من حيث : تدريب الإدارات المدرسية على تفويض الصلاحيات، وتدريب المعلمين على اكتساب المهارات الإدارية ممارسةً وتطبيقاً؛ لغرض تعزيز بناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

**أهداف البحث:** يسعى ها البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- معرفة مستوى سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

٢- رصد فاعلية تفويض الصلاحيات في تنمية الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

٣- تحديد مستويات العلاقة الارتباطية لتفويض الصلاحيات بتنمية الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس العربية في منطقة بئر السبع.

٤- تعرف الفروق في العلاقة الارتباطية لتفويض الصلاحيات بسلوك الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة(العاطفي، والمستمر، والمعياري) التي تعزى لمتغير(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

#### ب-حدود الدراسة :

١- الحدود المكانية: المدارس الثانوية العربية في منطقة بئر السبع.

٢- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

**مصطلحات الدراسة :**

اطلع الباحث على الأدب النظري المتعلق بتفويض الصلاحيات، والمهارات الإدارية، والالتزام التنظيمي (محروق، ٢٠١٨، ص ٣٦)؛ ( العمودي، ٢٠١٧، ص ٤٢ )؛ (المكاوي، ٢٠١٥، ص ١٦)؛ (الشيقي، ٢٠١٦، ص ٢٧)؛ (المغربي، ٢٠١٦، ص ٢٨)؛ وكونجناي (Kongnyuy, 2020, p ٢٧٢)، ثم صاغ التعريفات الآتية لمصطلحات الدراسة:

**١- تفويض الصلاحيات:**

تفويض مدير المدرسة بعضا من صلاحيته الإدارية للمعلمين في سياق مسؤوليته الإدارية التي يستطيع بها وقف التفويض أو إلغائه، بعد تدريب المعلمين وتوجيههم، ومراقبتهم ومتابعتهم ومساءلتهم أثناء تنفيذ المهام التفويضية، في إطار إنفاذ المشروعية القانونية للتفويض.

**٢- الالتزام التنظيمي:**

مجموعة من الاتجاهات الايجابية للفرد، نحو منظمته كالانتماء، والإيمان برسالتها وأهدافها، وقوانينها ومبادئها، والتضحية في سبيلها، والتعبير العاطفي بالمشاعر تجاهها، واستمرارية الثبات الوظيفي فيها، والاعتزاز بها من خلال وضع الرموز والشارات التي تحمل اسمها وشعارها على صدره.

**٣- المعلمون:** هم معلمو ومعلمات المدارس العربية الثانوية الواقعة في منطقة بئر السبع التعليمية..

**المحور الثاني : الاطار النظري للبحث**

**أولا : الاطار المفاهيمي لتفويض الصلاحيات بالادارة المدرسية :**

**١- تفويض الصلاحيات : Delegation of Authority****تعريف تفويض الصلاحيات:**

اختار الباحث التعريفات الاصطلاحية الآتية العربية والأجنبية لمفهوم تفويض الصلاحيات:  
**أولا: التعريفات العربية:**

تحويل صلاحية من أعمال مديرة المدرسة إلى المعلمات؛ للقيام بالمهام المفوضة والموكلة إليهن، من خلال التأثير في المرؤوسين (المرجع، ٢٠٢٢، ص ٢٤٨).

- قيام مدير المدرسة بتفويض المعلمين والإداريين بعض صلاحياته الإدارية؛ ليستطيع توفير الوقت لإنجاز العمل في ظروف استثنائية مثل جائحة كورونا، واستثمار طاقات العاملين ومهاراتهم (العموش، ٢٠٢١، ص ١٨).

- أن تُعهد السلطة الإدارية بجزء من اختصاصاتها التي تستمدّها من التشريعات القانونية للتفويض إلى من يقوم بهذه الاختصاصات لتحقيق المصلحة العامة (أميرة، ٢٠٢١، ص ٩).

- عملية نقل مهام محددة من الرئيس المفوض إلى المرؤوس المفوض مع الصلاحيات الملائمة للقيام بها بموجب الأنظمة الداخلية (نصر، ٢٠١٧، ص ١١).
- إسناد المدير بعضا من صلاحياته لأحد المرؤوسين لتنفيذ مهمة إدارية تحت إشراف المدير ومسؤوليته (فليه، ٢٠١٥، ص ٢٣٢).

### ثانيا : التعريفات الأجنبية

- تفويض أعمال إدارية للموظفين من أعمال الرئيس؛ لتعزيز عمل المنظمة بالطريقة التعاونية التشاركية، سفرينوجلو وخافزي (Sefreenoglu & Khavci,2021,p (٤٣٠))
- منح صلاحيات عمل إدارية لأفراد المنظمة من قبل الرؤساء للقيام بمهام محددة عن طريق إدارة تعاونية ديمقراطية، كونجوي (Kongnyuy,p,2020,p (٥٢).
- ترحيل مسؤوليات وواجبات من مهام مدير المدرسة للمعلمين في ضوء خبراتهم ومهاراتهم؛ ليصبحوا أعضاء فاعلين في الفريق الإداري، سيجاوا و ماتوفا (Ssegawa,D&Matova,M,2020,P
- فرصة ممنوحة لمدير المدرسة لاكتشاف القدرات والمهارات لدى معلميه لمنحهم التفويض والصلاحيات لممارسة العمل الإداري التعاوني المشترك، شاه وكازمي (Shah,S,&kazmi,A,2020,p (٣٤).
- القيادة الديمقراطية التي تفوض الصلاحيات لأفراد المنظمة للمساهمة في المشاركة الإدارية؛ لزيادة التزامهم نحو المنظمة، كيزا وبيكو (Kiiza,P&Picho,2015,p (٥١).
- ووفقا لما تقدم ، يرى الباحث أن تفويض الصلاحيات ، يعني ممارسة إدارية مخططة ومنظمة وهادفة يقوم بها المدير الأصيل من موقعه الإداري الوظيفي الذي يمنحه كامل السلطة الإدارية بتفويض جزء من اختصاصاته الإدارية لمعلميه خاضعة لقوانين التفويض وشروطه، وعمليات التدريب، والرقابة، والمتابعة، والضبط، والمساءلة، والتقييم ، من خلال تطبيق التنظيم الإداري الحديث " الإدارة بالتفويض " المعبر عن التعاونية والتشاركية والديمقراطية للتنظيم الإداري اللامركزي.

### ٢-مبررات/مسوغات التفويض:

- أشارت أدبيات التفويض لدى الباحثين والباحثات مثل: (آل مريع، ٢٠٢٢، ص ٢٥٣)؛ (برادعي، ٢٠٢٢، ص ٢١)؛ وبنزفولد (Winsvold,20214,p (٢)؛ إيفانس (Evans,2021,p (٣٧٧) وغيرهم إلى المبررات والمسوغات الآتية لممارسة تفويض الصلاحيات:
- التقدم والتطور في الفلسفات والتنظيمات الإدارية للقيادة التربوية ، والإدارات المدرسية فرض على الكيانات المدرسية ضرورات التغيير والتجديد استجابة لمتطلبات الإصلاح الإداري؛ لتحديث المؤسسة في الإدارة كتطبيق مدخل تفويض الصلاحيات، وزيادة الإنتاج وتحسين المخرجات.



- تزايد حجم العمل، وكثرة المسؤوليات والواجبات الإدارية التي فرضت ضغطاً مستمراً على رؤساء العمل ومديري المدارس استنزفت طاقاتهم، وأجهدت قدراتهم العقلية والنفسية والجسدية حيث وجدوا مخرجهم في التنظيمات الإدارية الحديثة كالإدارة بالتفويض.
- حاجة مديري المدارس إلى الوقت الكافي لتنفيذ الخطط والواجبات الإدارية، حيث يؤدي تفويض الصلاحيات الإدارية الروتينية للمعلمين إلى تحسين إدارة الوقت لدي المديرين.
- تفويض الصلاحيات يؤدي إلى تحقيق الإدارة التشاركية الجماعية التي تحفز أداء المعلمين وتحسن جودة المخرجات .
- حجم المنظمة الكبير الذي يفرض ضرورة التفويض؛ لأنه يعمل على تصغير حجم المنظمة من خلال تقسيمها إلى دوائر وأقسام ولجان، وتنسيب مفوضين قائمين عليها.
- وجود التشريعات والقوانين والأنظمة الخاصة بعملية التفويض التي تخوّل مدير المدرسة سهولة اتخاذ قرارات التفويض دون الرجوع إلى إجراءات بيروقراطية مع الإدارة العليا.

### ٣- أهداف التفويض وأهميته:

- التفويض الإداري عمل مخطط ومنظم في أهدافه، وتنظيم إداري له أهمية تؤثر في نتاجاته ومخرجاته، وقد تطرقت الدراسات والأبحاث (مبسلط ٢٠١٨ ، ص ١٠)؛ كونجواي (Kongnyny, 2020, p. ٢٧٣)؛ (نصر، ٢٠١٧، ص ١٣)؛ (الشقران، ٢٠١٦، ص ٤٧١) وغيرها إلى الأهمية والأهداف الآتية لعملية تفويض الصلاحيات:
- توفير الفرص أمام الإدارة للتفرغ إلى محاور العمل الإداري الاستراتيجي، كالتخطيط، والتطوير، والتميز، والإبداع، وتحسين المخرجات كما ونوعاً.
  - تنمية كفايات ومهارات القوى البشرية، من خلال أنشطة النمو المهني، وبرامج التدريب والتأهيل؛ لتعزيز مهارات المعلمين في العمل الإداري.
  - بناء ثقة العاملين بالإدارة، وثقة الإدارة بالعاملين، وتحقيق الشعور بالأمن الوظيفي، والتخلص من الضغط والاحترق النفسي في العمل.
  - تفويض الصلاحيات فرصة للإدارة المدرسية لاكتشاف خصائص المعلمين المعرفية، والعلمية، والعقلية، والنفسية، والانفعالية، والمهارية، والقيمية، والاجتماعية؛ لاستثمار هذه الطاقات نحو العمل الإبداعي.
  - تأهيل كوادر إدارية مستقبلية مدربة، قادرة على إشغال مراكز قيادية تربوية، ومواقع إدارية مدرسية.
  - تجديد التنظيم الإداري نحو الإدارة اللامركزية الحديثة، ومعايشة النظم الإدارية المعاصرة.
  - زيادة الالتزام التنظيمي نحو المؤسسة، والتكيف مع الذات والآخرين في العمل، وممارسة عمليات الاتصال والتواصل الإيجابية،

**٤-مزايا التفويض وعيوبه:**

التفويض عملية إدارية، وسلوك إنساني، والتفويض كغيره من المداخل الإدارية له مزايا، ولله عيوب تطرق إليها (زريق، ٢٠١٧، ص ٨)؛ و باجلو وديـورينتي (Pagallo, U&Durante, M, ٢٠١٦)؛ (المكاوي، ٢٠١٥، ص ٢٤)؛ (فليه و عبد المجيد، ٢٠٠٥، ص ٣٢٥-٣٢٧) وهذه أبرزها:

**مزايا التفويض**

- تدريب المرؤوسين على اكتساب المهارات الإدارية، وتحمل المسؤولية التفويضية، وتعزيز الثقة بالذات، وثقة المرؤوسين بالرئيس، وثقة الرئيس بالمرؤوسين، وثقة المرؤوسين ببعضهم.
- حجب تركيز السلطة في يد واحدة، ومواجهة الإدارة التقليدية المركزية. وتنمية اتجاهات الحداثة والتغيير نحو التطوير والتحسين لدى الإدارات المدرسية؛ لتحسين جودة مخرجات العمل، وزيادة الإنتاج.
- بناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين في المنظمة، وبناء فريق العمل، وشيوع ديمقراطية الإدارة التشاركية الجماعية والتعاونية، والشعور بالرضا الوظيفي، والتكيف الإيجابي في مناخ العمل.

**عيوب التفويض**

- سوء تقدير استخدام السلطة الإدارية التفويضية، وزيادة عناصر المخاطرة الإدارية وما ينتج عنها من مشاكل.
- تداخل المهام والصلاحيات الإدارية الناتج عن تعدد المفوضين المكلفين بالأعمال الإدارية، وزيادة مشاكل العمل..
- ضعف الضبط الإداري، وخروج الأمور عن السيطرة؛ لأن كثيرا من الصلاحيات أصبحت في أيدي المفوضين.
- تدني إنتاجية المفوض في عمله الأصيل على حساب مهمات التفويض الموكلة إليه.

ثانيا : الاطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي للمعلمين: Organizational Commitment

**١- مفهوم الالتزام التنظيمي:**

- بعد مراجعة الباحث للأدب الإداري المتعلق بالالتزام التنظيمي حول مفهومه وتعريفه، وجد الباحث أن متخصصي الإدارة التنظيمية، والباحثين متفقون بوجه عام على تعريف الالتزام التنظيمي، إلا أن بعض الاختلافات بينهم تعزى إلى أنهم نظروا إلى الالتزام التنظيمي من زاويتين:
- الأولى : أنواعه، ومداخله، ومراحله، والعوامل المؤثرة فيه.
  - الثانية: أن الالتزام التنظيمي سلوك إنساني متداخل ومتشابك ومعقد يصعب التنبؤ به، يصعب قياسه بدقة مثل العلوم المادية الفيزيائية.

## ١- نماذج من التعريفات العربية للالتزام التنظيمي:

- رغبة داخلية لدى الفرد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، والإيمان بقيم المؤسسة وأهدافها، ورغبته القوية في البقاء فيها، وأن تبقى المنظمة مستمرة ومتطورة (الليحاني، ٢٠٢١، ص ٢٧٢).
- شعور المعلمين وارتباطهم وولائهم لمدرستهم، وحرصهم على تحقيق أهدافها، والدفاع عن قيمها ورسالتها نحو التميز والإبداع (عبد النعيم، ٢٠٢٠، ص ١٦٨).
- ارتباط الموظف بالمنظمة، وتطابق أهدافه مع أهدافها، وإيمانه بفلسفتها، وشعوره بالانتماء إليها بشكل متزايد عبر الوقت (بلاعة و مسعودي، ٢٠٢١، ص ٣٥).
- ٢- نماذج من التعريفات الأجنبية للالتزام التنظيمي: نظر الباحث في التعريفات الأجنبية، واختار التعريفات الآتية التي تعبر عن الكثير منها:
- مشاركة الفرد أهداف المنظمة، والتوافق مع مبادئها، والالتزام العاطفي نحوها، والتقدير بقوانينها وأنظمتها، والعمل بأقصى ما يستطيعه الفرد من قدرات، والتضحية في سبيلها، بنكريم و امبيو (Benkarim @ Imbeau, 2021, p.3).
- شعور قوي لدى الأفراد، ورغبة إنسانية في التفاعل مع الآخرين والتعاون معهم، وميول وجدانية تدفعهم للبقاء والاستمرار فيها، أفشاري (Afshari, 2021, p.18).
- الالتزام مع المنظمة بالوفاء لها، والاستقرار والبقاء فيها، والاتفاق معها في القيم والأهداف، والولاء الوظيفي لها، جياو وآخرين (Giao & others, 2020, p.216).
- ووفقا لما تقدمه رى الباحث أن الالتزام التنظيمي للمعلمين، يعني سلوك إنساني صادر عن الإرادة الحرة للفرد، يبنيه خلال مدة طويلة في إطار حالة نفسية داخلية من الحفز، والدافعية، والرضا الوظيفي، والروح المعنوية، والالتزام العاطفي، والتضحية في سبيل المنظمة، ورغبته للبقاء فيها، والولاء لها، واعتزازه بها، ووضع رموزها وشاراتها على صدره، في ظل قيادة وتنظيم إداري لامركزي.

## ٢- أهمية الالتزام التنظيمي:

- الالتزام التنظيمي له قيمة لا يستهان بها، ويمثل تحقيقه طموحا وأمنية للطاقتم الإداري لما له من عوائد ومردودات على المنظمة، وقيمتة تظهر في أهميته التي أشارت إليها الدراسات والأبحاث والمصنفات (عبد النعيم، ٢٠٢٠، ص ١٦٩)؛ (الشنطي، ٢٠١٨، ص ٩١)؛ وجياو وآخرون (Giao & others, 2020, p.216)؛ (بلاعة و مسعود، ٢٠٢١، ص ٣٩) وغيرهم :
- الالتزام التنظيمي يعبر عن تطور المنظمة وتقدمها في تطبيق النظم الإدارية الحديثة التي تهتم بالقوى البشرية؛ لأنها تؤمن بقيمة الأفراد، وأهمية العنصر الإنساني ك رأس مال بشري للمنظمة.
- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى تميز المنظمة " بقوة العمل الملتزمة" والطاقات المبدعة، والإنتاجية المتوقعة.

- الالتزام التنظيمي يقلل النفقات، ويحدّ من التكاليف، ويوفر الأموال والجهد والوقت؛ مما يزيد في قوة المنظمة ويجنبها العوز المالي.
- إيمان الأفراد بالمنظمة وبأهدافها، وقيمها، ومبادئها، والتضحية في سبيلها، والدفاع عنها.
- اعتزاز الأفراد بمنظمتهم وارتباطهم بها يؤدي إلى انضباطهم الوظيفي، وإخلاصهم في العمل، وندرة تغيبهم، وولائهم لها، واستمرارية العمل فيها.

### ٣- النظريات المدخلية لمكونات الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي له عدة مداخل منطلقه من " نظريات الالتزام التنظيمي organizational commitment theories ، أشار إليها الباحثون (الدرويش، ٢٠٢١، ص ١٠)؛ (رسمي و السيد، ٢٠١٨، ص ٦٤٩)؛ (ياسيه، ٢٠١٧، ص ٣٦)؛ و ميركيوريو (mercurio, 2015, p ٣٩٤) وغيرهم:

#### ١- مدخل نظرية الالتزام السلوكي Behavioral commitment theory :

ويركز هذا المدخل على السلوك الوظيفي والأدائي والعملية للفرد، ومستوى قوته ونشاطه، والتمزاه بقوة العمل، وتقانيه وإخلاصه، وحيويته وفاعليته، وطاقاته العقلية والبدنية والنفسية، وانضباطه المنظم في العمل، واستعداده لتحمل الأعباء، تعبيراً عن تضحياته تجاه المنظمة، وهذا يشير إلى التزام تنظيمي فعال.

#### ٢- مدخل نظرية الالتزام السيكلوجي النفسي Psychological commitment theory:

وهو مدخل يشير إلى الحالة النفسية والسيكلوجية أو المناخ النفسي الانفعالي للفرد من حيث الدافعية نحو العمل، والتوافق مع الذات والآخرين، والتكيف النفسي الانفعالي في بيئة العمل، وتقبل الآخر، والبعد عن التنافس السلبي، وتحمل ضغط العمل النفسي والجسدي، وشعوره ومزاجه العام، ودوافعه واتجاهاته، ورضاه الوظيفي، وشعوره بالأمن الوظيفي، ومستوى روحه المعنوية .

#### ٣- مدخل نظرية الالتزام الموقفي Attitudinal commitment theory

وهذا المدخل يشير إلى مواقف الأفراد في المنظمة سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين، وهذه المواقف تكون متفقة ومتوافقة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وبين مصلحتها ومصالحهم، وبالرغم من تباين الأفكار والمعتقدات والأيديولوجيات التي تعبر عنها المواقف، إلا أن الموضوعية والشفافية وإنكار الذات، والتعاونية - مهما كانت المواقف اتفاقاً واختلافاً- يتم توجيهها نحو صالح المنظمة.

#### ٤- مدخل نظرية الالتزام الاجتماعي Social commitment theory

وهذا المدخل تحكمه شبكة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد من جهة، وبين أفراد التنظيم الإداري من جهة أخرى، وهذه التفاعلات الاجتماعية مبنية على البعد الإنساني في الإدارة ، كاحترام الفرد كإنسان دون التعصب لعرق أو دين أو لون أو معتقد، أو جنس، واحترام

عاداته وتقاليده وخصوصياته، ودعمه في حالة ضعفه، والتعاطف معه في محنته، وتحقيق العدالة والموضوعية والشفافية والمصداقية في القول والعمل؛ ليحظى الرؤساء باحترام الأفراد وطاعتهم بكل محبة وإخلاص، فيرتقي الرؤساء من مرتبة الإدارة إلى مرتبة القادة المؤثرين بقوة في مرؤوسيهـم.

#### ٥- مدخل نظرية الالتزام التبادلي النفعي Transactional commitment theory

وهو مدخل يعبر عن تبادل المصالح المشتركة، والمنافع المتبادلة بين الأفراد والمنظمة من خلال توافق أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد، والتقاء مصلحة المنظمة مع مصلحة الأفراد، بحيث يحقق كل طرف ما يريد من الفوائد والعوائد والمنافع التي تمثل طموحه، وتحقيق أهدافه، وهنا يحرص الطرفان كل الحرص على تحقيق المصالح المشتركة في إطار التبادلية النفعية.

ويرى الباحث أن هذه المداخل والنظريات هي التي يبنى عليها سلوك الالتزام التنظيمي للأفراد، وأن بناء هذا السلوك ليس عملية سهلة؛ لأنه يحتاج إلى فريق قيادي يقود ولا يدير من خلال تنظيم إداري معاصر يؤمن بقيمة الإنسان في المنظمة، ودوره الفاعل والمؤثر باعتباره أحد أهم المدخلات الرئيسية التي تُبنى عليها المنظمة، إضافة إلى أن بناء الالتزام التنظيمي يحتاج إلى مدة طويلة ليكون أكثر ثباتاً.

#### ٤- خصائص سلوك الالتزام التنظيمي لدى الأفراد:

هناك تباين في خصائص سلوك الأفراد في العمل داخل المنظمات، فسلوك الأفراد في المنظمات الحكومية يختلف عنه في المنظمات الخاصة، وسلوك الأفراد في العمل في المنظمات المحلية يختلف عنه لدى الأفراد في المنظمات الأجنبية، ويعد سلوك الالتزام التنظيمي أحد أنماط سلوك الأفراد في المنظمة التي تشير إليه مجموعة من الخصائص نشرت في الدراسات والأبحاث مثل: (محروق، ٢٠١٨، ص ٢٤)؛ (حمادي، ٢٠١٦، ص ٢٩٨)؛ (علي، ٢٠١٦، ص ٢٩٠)؛ وهسـينجوانغ و آخـرون (Hsingkuang&others,2013,p132) ، حيث أشاروا إلى الخصائص/المؤشرات الآتية الدالة على الالتزام التنظيمي وهذه أبرزها:

- الالتزام التنظيمي حالة داخلية مجردة لدى الأفراد، يُستدل عليها من المؤشرات والمظاهر السلوكية الخارجية الدالة عليها.
- سلوك الالتزام التنظيمي بطيء التشكل والحدوث، ويحتاج إلى وقت وجهـد وعمل منظم ينطلق من خطة القيادة والإدارة الاستراتيجية .
- الالتزام التنظيمي لا يولد من فراغ، بل هو نتاج، ومحصلة لمجموعة من العوامل أهمها: التنظيمية، والإدارية، والاستراتيجية، والعلمية، والإنسانية، والخبروية، والتطويرية، والإصلاحية...

- يتصف سلوك الالتزام التنظيمي بالاستقرار والثبات النسبي؛ لأنه يتشكل ببطء، ويتمكن من نفوس الأفراد، فهو أكثر ديمومة وثباتاً، واستمرراً وتواصلًا، بعكس الولاء التنظيمي الذي هو أسرع تشكيلاً، وأسرع زوالاً، (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ص ٧١).
- التضحية في سبيل المنظمة: من خلال إنكار الذات وتفضيل المنظمة على الذات الشخصية، والعمل ساعات إضافية، وقطع الإجازات أو تأجيلها أو إلغائها، والتأخر في العمل، وتقديم مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، ورفض العروض والإغراءات الوظيفية من منظمات أخرى...
- الالتزام الاجتماعي والعاطفي لدى الأفراد المتمثل في العلاقات الإنسانية والاجتماعية الايجابية غير المتصارعة أو المتنافسة السائدة بين الأفراد التي تقوم على احترام الانسان، وتقبل الآخر بين الأفراد أنفسهم، وبينهم وبين الطاقم الإداري من جهة أخرى.
- الولاء للمنظمة والاعتزاز بها، والانتماء إليها، والإيمان بأهدافها، ومبادئها، وقيمها، والرغبة في استمرارية العمل فيها، والدفاع عنها، والفخر بها من خلال وضع رموزها وشاراتها على الصدور يعد من المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

#### ٥-أنواع/أبعاد الالتزام التنظيمي :

أشارت أدبيات الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنواع أو أبعاد من الالتزام التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه دراسات (الدرويش، ٢٠٢١، ص ١٠)؛ (الفرالة، ٢٠١٨، ص ١٦)؛ وياهايا (Yahaya, 2016, p. ٢٠١)، فقد أشاروا إلى الأنواع الآتية:

#### - الالتزام العاطفي Affective Commitment

ويشير هذا الالتزام إلى الارتباط الوجداني والعاطفي الدائم والمستمر بمنظمة العمل، كما يعبر عن حالة شعورية انفعالية من الالتزام النفسي والمعنوي، والتقدير والاعتزاز بالمنظمة، وهذا يتجسد في صور مختلفة للولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي.

#### - الالتزام المستمر Continuance Commitment

وهو التزام دائم يعبر عن رغبة الفرد البقاء والاستمرار بالعمل في المنظمة أطول مدة ممكنة، والوفاء لها، والإخلاص لمبادئها، والولاء لرسالتها وقيمها، وعدم تركها أو الانتقال منها، أو تفضيل العروض الوظيفية المغرية من منظمات أخرى.

#### - الالتزام المعياري Normative Commitment

وهذا الالتزام يتمثل في قيم الوفاء الأدبي والمعنوي والأخلاقي والمهني والإنساني كمعايير يرى بها الفرد أفضلية لمنظمة على غيرها بعيداً عن معايير المصلحة النفعية المالية أو المادية أو غيرها، فقد يفضل الفرد منظمته لأسباب معيارية يراها هو من منظوره الخاص كمعيار البقاء مع الجماعة الإنسانية في المنظمة التي لا يستطيع فراقها، أو أفضلية أنظمة العمل وقوانينه، أو التكيف والراحة النفسية وغيرها، وهذا كله خارج إطار المصلحة الشخصية.

## الدراسات السابقة

## الدراسات العربية :

١. دراسة عبد النعيم (٢٠٢٠) : الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس سلوك الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القاهرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومعلميها الموزعين على المدارس الثانوية في محافظة القاهرة، واختار الباحث عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (١٩) مديرا ومديرة، و(٤١٧) معلما ومعلمة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الكمي/النوعي، واختار الباحث أداتين للدراسة الأولى استبانة لقياس سلوك الالتزام التنظيمي، والثانية المقابلة الذاتية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك واقعا من مستوى سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر العينة ( المديرون والمعلمون) جاء بدرجة (متوسطة) بأبعادها الثلاثة (العاطفي- المعيارى- المستمر) على الترتيب. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العينة (المديرون والمعلمون) في مستوى سلوك الالتزام التنظيمي يعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما ظهرت فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العينة (المديرون والمعلمون) في مستوى سلوك الالتزام التنظيمي يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وأوصت الدراسة الأخذ بالإجراءات الفعالة لزيادة مستوى سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية .

٢. دراسة الزهراني (٢٠٢٠) : سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة النمط الإداري الذي يمارسه مديرو المدارس بالالتزام التنظيمي لدى معلمهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة جدة والبالغ عددهم (٦٩٥٢) معلما موزعين على مدارس محافظة جدة، واختار الباحث عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (٣٧٢) معلما بنسبة ٥.٢% من المجتمع الكلي، وأعد الباحث استبانة لقياس ممارسة القيادة الخادمة، وسلوك الالتزام التنظيمي معتمدا على مقياس Allen, Meyer & Smith، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وأظهرت النتائج أن سلوك الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العينة جاء بدرجة (مرتفعة) من حيث أبعاده (التمكين- التفويض- الدعم والمساندة- التسامح- بناء الثقة) على الترتيب، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى السلوك التنظيمي يعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين من حملة البكالوريوس، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى السلوك التنظيمي من وجهة

نظر أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة (متوسطة القيمة) بين نمط الإدارة الخادمة وبين سلوك الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بتطوير النظم الإدارية لتعزيز سلوك الالتزام التنظيمي عند المعلمين، وتعزيز الروابط الإنسانية والاجتماعية بين الإدارة والمعلمين من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى؛ لتكون العلاقة مبنية على الألفة والتسامح.

٣. دراسة شَمَا و الشمران (٢٠١٩): العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط

#### الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم

أجرى الباحثان هذه الدراسة لمعرفة العلاقة الارتباطية بين النمط الإداري (العدالة التنظيمية) والالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس لواء الشمال في الجليل/الخط الأخضر، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية) الواقعة في لواء الشمال في الجليل داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (٣٠٠٠) معلما ومعلمة، واختار الباحثان عينة من المجتمع الأصلي بلغ عددها (٣٥٤) معلما ومعلمة بنسبة ١١.٨% من المجتمع الكلي، وقد بنى الباحثان استبانة لجمع البيانات مستعينين بالأدب التربوي، وتم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي للدراسة، وأظهرت النتائج وجود ممارسة إدارية للنمط الإداري (العدالة التنظيمية) بدرجة كبيرة من وجهة نظر العينة، ووجود مستوى مرتفع لسلوك الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العينة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الإداري (العدالة التنظيمية) وبين الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وأهميته في النظام التعليمي، وأوصت الدراسة أيضا بضرورة تحسين الإدارة المدرسية وتطويرها من خلال اعتماد حداثة النظم الإدارية المعاصرة التي تبني السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة .

٤. دراسة العتيبي (٢٠١٩) : القيم التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة

#### الطائف وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين

سعت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمدارس الطائف، واختار الباحث عينة من مجتمع الدراسة، واعتمد على الاستبانة في جمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بشقية المسحي والارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العينة جاء بدرجة (عالية)، وأنه توجد فروق دالة إحصائية لمستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العينة يعزى للمؤهل العلمي، بينما لا



توجد فروق دالة إحصائية لمستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العينة تعزى للتخصص العلمي، كما وجدت فروق دالة إحصائية في مستوى السلوك التنظيمي من وجهة نظر العينة تعزى لمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة (١٠) سنوات فأكثر، وأوصت الدراسة على ضرورة تنمية الالتزام التنظيمي وتعزيزه من خلال النظم الإدارية التي تركز على العلاقات الإنسانية.

**الدراسات الأجنبية:**

١-دراسة موسز و ورنانج (Mozes & werang, ٢٠٢٠): **Emotional exhaustion and organizational commitment : primary school teachers' perspective**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين الإرهاق العاطفي وبين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس من وجهة نظرهم، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية الواقعة في جنوب مقاطعة (بابوا) في أندونيسيا والبالغ عددهم (٩١٦) معلماً، واختار الباحثان عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (٢٤٣) معلماً، وتم توزيع استبانة على أفراد العينة لجمع البيانات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي/الكمي، وأظهرت نتائج الدراسة من وجهة نظر العينة وجود مستوى من الإرهاق العاطفي لدى المعلمين بدرجة (كبيرة) ، وتبين من النتائج أن مستوى سلوك الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العينة لدى المعلمين كان سلبياً بدرجة (كبيرة) ، كما تبين من النتائج وجود علاقة سلبية عكسية بين الإرهاق العاطفي وبين الالتزام التنظيمي عند المعلمين، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية (سلبية -إيجابية) بين الإرهاق العاطفي والالتزام التنظيمي، فكلما زاد الإرهاق العاطفي قلّ الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، وأوصت الدراسة بتحسين مناخ العمل في البيئة المدرسية للتقليل من الإرهاق العاطفي حتى يساعد على نمو الالتزام التنظيمي.

٢-دراسة مصطفى وآخرين (Mustafa & others, ٢٠٢٠): **Organizational Commitment of vocational college teachers in Malaysia**

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى سلوك الالتزام التنظيمي لدى معلمي الكليات المهنية في أندونيسيا من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الكليات المهنية الموزعة في ثلاث ولايات في أندونيسيا وهي: (سيمبليان - ملقا - جوهور). واختار الباحثون عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (٢٦٤) معلماً مهنياً، وأعدوا استبانة لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وأظهرت النتائج من وجهة نظر العينة وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى معلمي الكليات المهنية بدرجة قليلة على جميع مستويات وأبعاد الالتزام التنظيمي على الدرجة الكلية للمقياس، وبينت النتائج أن مستوى سلوك الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العينة لدى معلمي الكليات المهنية كان ضعيفاً للأبعاد (المعياري-

العاطفي- المستمر) على الترتيب، كما أظهرت النتائج أن العلاقة الارتباطية بين عناصر أبعاد الالتزام التنظيمي وتفاعلها لتشكيل/بناء سلوك الالتزام التنظيمي كانت ضعيفة، وأوصت الدراسة على توعية الإدارات التربوية وتدريبها؛ لتحفيز العوامل المؤثرة في بناء سلوك الالتزام التنظيمي.

٣-دراسة باتيوجال وآخرين (Batugal, M & Others, ٢٠١٩):

### **Influence of organizational culture on teacher's organizational commitment and job satisfaction : The case of catholic higher education institutions in the Philippines**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في معاهد التعليم العالي الكاثوليكي في الفلبين من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المعاهد الكاثوليكية الأربعة للتعليم العالي، واختار الباحثون عينة من المجتمع الكلي للدراسة بلغ عددها (١٢٩) عضو هيئة تدريس موزعين على أربعة معاهد للتعليم العالي الكاثوليكي الفلبيني، منهم (٩٨) عضوا من الإناث بنسبة ٧١%، و (٣١) عضوا من الذكور بنسبة ٢٩% من الذكور، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي للدراسة، وأظهرت النتائج من وجهة نظر العينة أنه توجد عناصر للثقافة التنظيمية (الثقافة الدينية الكاثوليكية، والقبلية العشائرية، والميول والاتجاهات العاطفية نحو القيم والأعراف السائدة) لدى المعلمين على التوالي، وبينت النتائج من وجهة نظر العينة وجود التزام تنظيمي متعدد الأبعاد (العاطفي- المعياري- الاستمراري) لدى المعلمين على التوالي، ووجود رضا وظيفي بدرجة (متوسطة) لدى المعلمين، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة الاهتمام بالمتغيرات التي تسهم في نمو الالتزام التنظيمي.

### **٤-دراسة تونا و أسلان (Tuna & Aslan, ٢٠١٨): The relationship between perceived social support and organizational commitment levels of primary and secondary school teachers**

أجرى الباحثان هذه الدراسة لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الدعم الاجتماعي المتصور وبين مستويات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلتين الابتدائية والثانوية من وجهة نظرهم، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المرحلتين الابتدائية والثانوية في المدارس الحكومية التركية البالغ عددهم (٧١٢) معلما ومعلمة موزعين على (٥٢) مدرسة تقع في مقاطعة (Samson) التركية، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (١٨٠) معلما ومعلمة، منهم (٩٦) معلمة، و (٨٤) معلما، كما تم إعداد استبانة لجمع البيانات، واتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي للدراسة، وأظهرت النتائج من وجهة نظر العينة وجود دعم اجتماعي تنظيمي متصور

بدرجة (مقبولة)، وتبين من وجهة نظر العينة وجود التزام تنظيمي لدى المعلمين بدرجة (قليلة)، كما أظهرت النتائج من وجهة نظر العينة وجود علاقة ارتباطية موجبة (ضعيفة) ومنخفضة المستوى بين الدعم الاجتماعي المتوقع وبين الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بتجديد العناصر الممكنة على مستوى الإدارة والعاملين لتعزيز نمو الالتزام التنظيمي.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي قرأها قراءة تحليلية نقدية، حيث أفادته الدراسات في جوانب متعددة مثل: صياغة الأسئلة البحثية وفرضياتها، وتحديد المنهج العلمي المناسب للبحث، واختيار التصاميم البحثية في ضوء العلاقة بين متغيرات الدراسة.

**ما تميزت به دراسة الباحث:**

تعدّ دراسة الباحث من الدراسات الأولى (الأصلية) التي ستكشف طبيعة التنظيمات الإدارية السائدة في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع، وتشخيص مواطن قوتها وضعفها.

### المحور الثالث : الإطار الميداني للبحث

#### المنهجية والطريقة والإجراءات

**منهجية الدراسة :** اعتمد الباحث المنهج الوصفي (الكمي/النوعي) بشقيه المسحي والارتباطي

**مجتمع الدراسة :**

يتكون مجتمع الدراسة الكلي من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العربية البالغ عددهم (٢٨٤٠) معلما ومعلمة، منهم (١٢٤٨) معلما بنسبة ٤٤%، و (١٥٩٢) معلمة بنسبة ٥٦% بناء على بيانات مكتب وزارة المعارف في مدينة بئر السبع للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ ، موزعين على (٤٠) مدرسة تقع في تسع مدن وبلدات محيطة بمدينة بئر السبع، والجدول رقم (١) يبين مجتمع الدراسة موزعا على البلدات والمدارس .

جدول رقم (١) يبين مجتمع الدراسة الكلي موزعا على المدارس والبلدات

البلدة	راهط	واحة الصحراء	القوسم	حورة	عررة	كسيفة	تل السبع	شقيب السلام	اللقية	المجموع	النسبة المئوية
عدد المدارس	8	6	6	5	4	3	3	3	2	40	100%
ذكور	264	116	170	128	150	150	83	110	77	1248	44%
إناث	483	97	168	172	134	165	138	135	100	1592	56%
المجموع	747	213	338	300	284	315	221	245	177	2840	100%

**عينه الدراسة وحجمها :**

اختار الباحث لدراسته عينه احتمالية (عشوائية طبقية)، واستعان الباحث بجدول (كريجسي ومورغان Krejcie & Morgan) المذكور في (الجادري و أبو حلو، ٢٠٠٩، ص١٠٤) ، وهو جدول يحدد حجم العينة لمجتمع محدد الأفراد والعناصر للدراسات الوصفية، ومن خلال تتبع الجدول لرصد حجم المجتمع (N) المشابه والمماثل لدراسة الباحث، وجد الباحث أن حجم العينة (n) في العمود المقابل لحجم المجتمع (N) هو (١٠%).

**أداة الدراسة :****١- الاستبانة:**

اعتمد الباحث على "الاستبانة" في جمع البيانات من أفراد العينة، واستعان في بنائها بالآتية:

- الأدب النظري المتمثل في الكتب والمراجع والمصادر والمقالات العلمية، والمؤتمرات.
- الأبحاث والدراسات السابقة، والأوراق البحثية، ورسائل الماجستير، وأطاريح الدكتوراة.
- خبرات الأساتذة المتخصصين في البحوث العلمية.

وقد قام الباحث بتطوير استبانة مقيدة Closed Questionnaire في ضوء أهداف الدراسة، ومجتمعها، ومتغيراتها، وطبيعة الظاهرة قيد الدراسة، وحرص على دقة صياغة فقراتها بما تتضمن من معلومات وحقائق وأفكار تنتمي إلى متغيرات الدراسة؛ لتوحيد الفهم المشترك لدى أفراد العينة في فهم/واستيعاب مضامين الفقرات.

واستعان الباحث في بناء هذه الاستبانة وتطويرها باستبانات العموش (٢٠٢١)، وأبودية (٢٠١٢)، وسيجوا (Segawa, ٢٠٢٠)، والدوسري (٢٠١٩)، كما استعان بالأدب النظري، والدراسات السابقة، وخبرات الأساتذة المتخصصين في البحث العلمي.

**٤- صدق أدوات البحث وثباتها:****أ- صدق الاستبانة:****صدق المحتوى/المضمون: Content Validity**

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على تسعة محكمين من حملة شهادة الدكتوراة، ومن أصحاب الخبرة والاختصاص في البحث العلمي والقيادة التربوية، والإدارة المدرسية والتعليمية؛ لتحكيم الاستبانتين كأداة قياس تقيس ما وضعت لقياسه، وقد أبدى المحكمون الآراء والملاحظات والمقترحات على الاستبانة، وقد قام الباحث بالأخذ بملاحظات المحكمين وتوصياتهم وأجرى ما يلزم على بناء الاستبانة ومضونها من خلال عمليات ثلاثة: الحذف، والتعديل، والإضافة.

## ب- ثبات الاستبانة:

## ثبات الإعادة: Test-Retest Reliability

وذلك من خلال تحديد عينة من المفحوصين من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي بلغ عددها (٣٠ معلما ومعلمة) منهم (١٣ معلما ٤٤%)، و(١٧ معلمة ٥٦%) بنفس نسبتهم في المجتمع الكلي، حيث تم تطبيق الاستبانة مرتين على العينة نفسها بفواصل زمني بين التطبيقين بلغت مدته (٤ أيوما)،

وبعد تصحيح الاستبانات وتقريرها تم معالجة البيانات إحصائيا وإيجاد معامل ارتباط ثبات الإعادة لبيرسون (Pearson) بين الدرجات المستحقة لأفراد العينة الذي بلغت نسبته ٠.٨٧، وهذه النسبة عالية وموثوقة للأداة تعبر عن مدى استقرار الدرجات وثباتها التي حصل عليها أفراد العينة، علما أن معامل الارتباط المقبول لنسبة الثبات هو (٠.٧٠)) فأكثر (البطش و أبو زينة، ٢٠٠٧، ص ١٣٧).

## نتائج البحث وتفسيرها

## نتائج الاجابة على السؤال الأول وتفسيرها:

ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلمهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي؛ لمعرفة الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات (الإدارية والفنية) لمعلمهم كما في الجدول رقم (٢).

جدول (٢): الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع

تفويض الصلاحيات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
تفويض الصلاحيات الإدارية	12	2.27	1.00	45.4%	قليلة
تفويض الصلاحيات الفنية	12	2.51	1.01	50.2%	قليلة
مجموع الفقرات	24	2.39	0.94	47.8%	قليلة
الدرجة الكلية لتفويض الصلاحيات الإدارية والفنية					

يبين الجدول رقم (٢) أن درجة تفويض المديرين للصلاحيات في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع جاءت بدرجة (ضعيفة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٩) مع انحراف معياري (٠.٩٤) بنسبة مئوية (٤٧.٨%).

ويعزو الباحث النتائج المتمثلة في ضعف صلاحيات التفويض بدرجة (قليلة) لدى الإدارات في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع إلى وجود أسباب تتعلق بالإدارة

وأسباب تتعلق بالمعلمين، وهذا ما يطلق عليه معوقات التفويض ، ومن أبرزها اعتقاد الإدارات المدرسية أن تفويض الصلاحيات مساوٍ تماما للتخلي عن السلطة الإدارية، وأن التفويض-حسب اعتقاد المديرين- في حد ذاته هو من أكبر عناصر المخاطرة والتهديد للإدارة المدرسية، ومن أبرز معوقات المعلمين ضعف ثقة المعلمين بالإدارات المدرسية وأطقمها الإدارية، ويعود سبب ضعف الثقة إلى ادعاء الإدارات المدرسية بأن المعلمين لا يستطيعون القيام بالمهام الإدارية، وقد أشارت إلى مثل هذا دراسة (الدوسري، ٢٠١٩).

### نتائج الإجابة على السؤال الثاني وتفسيره:

ما درجة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس العربية الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال ومعرفة الدرجة الكلية لتفويض المديرين للصلاحيات وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كما في الجدول (٣).

جدول (٣) الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في

#### منطقة بئر السبع

الالتزام التنظيمي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
الالتزام العاطفي	8	3.31	1.02	66.2%	متوسطة
الالتزام المستمر	8	3.46	1.00	69.2%	كبيرة
الالتزام المعياري	8	3.41	1.00	68.2%	كبيرة
مجموع الفقرات	24	3.40	0.94		متوسطة
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي				68.0%	

يبين الجدول (٣) الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي بمستوياته (العاطفي والمستمر والمعيارية) لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين والتي جاءت بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٠) مع انحراف معياري (٠.٩٤) بنسبة مئوية (٦٨.٠%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة (المتوسطة) للالتزام التنظيمي إلى أن تفويض الصلاحيات يحسن من بيئة العمل الداخلية في المدرسة، ويؤسس لبناء مظاهر سلوك الالتزام التنظيمي تدريجياً كالعامل على زيادة تفاعل العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تقود الأفراد إلى العمل التعاوني المشترك، والارتقاء بعمليات الاتصال والتواصل الايجابية بين الأفراد، والتكيف النفسي

والانفعالي والوظيفي في مناخ العمل الذي يزداد تحسنا مع تشكّل الالتزام التنظيمي ، وقد أشارت أدبيات الالتزام التنظيمي إلى مثل هذه المظاهر (الحياي، ٢٠٢١).

وبالنظر إلى مستويات الالتزام التنظيمي كما جاءت على الترتيب (المستمر، والمعيارى، والعاطفي) التي جاءت نتائجها متقاربة من حيث الوزن النسبي حسب نتائج هذه الدراسة (جدول ٢٠) ، فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن سلوك الالتزام التنظيمي هو سلوك بطيء التشكل والحدوث ، ويحتاج إلى وقت يزيد عن الخمس سنوات حتى يتمكن من نفوس الأفراد؛ ليصبح أكثر ديمومة واستمرارا، بعكس الولاء التنظيمي الذي هو أسرع تشكيلا وأسرع زوالا (فليه و عبد المجيد، ٢٠٠٥، ص ٧١).

ويفسر الباحث نتيجة الالتزام التنظيمي الذي جاء بدرجة (متوسطة) في هذه الدراسة أن نصف أفراد العينة (٥٠%) والبالغ عددهم (١٥٢) معلما ومعلمة من المستطلعة آراؤهم هم من أصحاب الخبرة التي تقع ما بين (٥-١٠) سنوات وهي العتبة الأولى للخبرة التي يتمكن فيها الالتزام التنظيمي من نفوس المعلمين.

ويعزو الباحث تشكّل (الالتزام التنظيمي العاطفي) لدى المعلمين إلى أن تفويض الصلاحيات - كما عبّر عنه المعلمون بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم - ساعدهم على الوصول إلى حالة نسبية من الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، والثقة بالذات وبالآخرين، وقد عزز هذا ارتباطهم الوجداني والعاطفي بالزملاء وعلاقات المودة والاحترام، وقبول الآخر، وتعزيز الارتباط بالهيئة التدريسية، والتكيف مع الذات والآخرين وبيئة العمل، وتعبّر هذه المظاهر السلوكية للالتزام التنظيمي العاطفي عن الحالة الشعورية والانفعالية والنفسية والمعنوية للمعلمين، وهذا يتوافق وينسجم مع أحد نظريات ومداخل الالتزام التنظيمي وهو المدخل السيكولوجي النفسي Psychological Commitment Theory الذي يؤسس سلوك الالتزام التنظيمي العاطفي (الدرويش، ٢٠٢١، ص ١٠) و (رسمي، ٢٠١٨، ص ٦٤٩).

كما يعزو الباحث تشكّل (الالتزام التنظيمي المستمر) لدى المعلمين إلى أن تفويض الصلاحيات كما عبروا عنه من وجهة نظرهم زادهم التزاما في العمل، وانضباطا في ساعات الدوام، والتقيّد بوقت الحضور والانصراف، ودقة تنفيذ القوانين والأنظمة وتطبيقها، وازدياد رغبة المعلمين في البقاء في المؤسسة التعليمية لوزارة المعارف حفاظا على تحقيق المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة، فالوزارة مثلا تحتاج للموارد البشرية لملء الشواغر، والموارد البشرية المؤهلة كالمعلمين تبحث عن الوظائف والدخل الشهري الثابت والمستمر، وهذه المظاهر وغيرها تعبّر عن سلوك الالتزام التنظيمي المستمر المتمثل في المصلحة المتبادلة للأفراد مع المنظمة،

فتلتقي أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد، وهذا يتوافق مع النظرية التبادلية النفعية Transactional Commitment Theory للالتزام التنظيمي التي تبني وتعزز لدى الأفراد مظاهر بناء سلوك الالتزام التنظيمي المستمر (الفرالة، ٢٠١٨، ص ١٦).

ويعزو الباحث أيضا تشكّل سلوك (الالتزام التنظيمي المعياري) لدى المعلمين إلى أن تفويض الصلاحيات كما عبروا عنه من وجهة نظرهم عوّدهم أكثر على تقبل التوجيهات والتعليمات الصادرة عن رؤساء العمل، وفريق الرقابة الإدارية بارتياح ورحابة صدر، كما أن تفويض الصلاحيات جعلهم يمرون في خبرة أدائية علمتهم الالتزام بقوة العمل، وبذل الطاقات والجهود لإنجاز العمل في وقته المحدد، وأن التفويض حرك في أنفسهم التفاعل الايجابي لتفهم سياسات الإصلاح والتغيير والتجديد وتقبلها ودعمها وتنفيذها وعدم معارضتها، وشجعهم على تقديم المبادرات والأفكار لحل المشكلات وتحسين العمل وتطويره، وتعد هذه المظاهر من المظاهر السلوكية الدالة على الالتزام التنظيمي المعياري التي تتمثل في الأداء الفعال، ومستوى القوة والنشاط، والطاقات العقلية والبدنية والنفسية، والمزاج العام، وتحمل ضغط العمل، والروح المعنوية التي تعبر عن الالتزام المعياري والبقاء في المؤسسة، وهذا يتوافق مع نظرية الالتزام السلوكي Behavioral Commitment Theory (الشنطي، ٢٠١٨، ص ٩١).

### نتائج السؤال الثالث وتفسيره :

ما العلاقة الارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في القيم الإحصائية بين تفويض المديرين للصلاحيات وبين الالتزام التنظيمي بمستوياته (العاطفي، المستمر، المعياري) في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع؟ للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية الأولى التي نصها:

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في القيم الإحصائية بين تفويض المديرين للصلاحيات وبين الالتزام التنظيمي بمستوياته (العاطفي، المستمر، المعياري) في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع.

ولاختبار الفرضية السابقة قام الباحث باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) لفحص العلاقة بين تفويض المديرين للصلاحيات وبين الالتزام التنظيمي بمستوياته (العاطفي، المستمر، المعياري) في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع كما في الجدول (٤).



الجدول (٤): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تفويض الصلاحيات والالتزام التنظيمي بمستوياته (العاطفي، المستمر، المعياري) في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع

المتغير التابع			الالتزام التنظيمي
المتغير المستقل			
تفويض الصلاحيات			عدد الإجابات (n)
مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	معامل ارتباط بيرسون		
0.00	0.355**	282	الالتزام العاطفي
0.00	0.344**	282	الالتزام المستمر
0.00	0.354**	282	الالتزام المعياري
0.00	0.377**	282	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)  $(p \leq)$

يبين الجدول (٤) أن معامل الارتباط بين تفويض الصلاحيات والالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع بلغ (0.377\*\*) بدلالة إحصائية (0.00).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (ضعيفة نسبياً) ذات دلالة إحصائية (0.377) بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع، وبناء عليه يرفض الباحث الفرضية الصفرية الثانية ويقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة الارتباطية (الضعيفة) بين تفويض الصلاحيات وتنمية سلوك الالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاثة (العاطفي، والمستم، والمعياري) إلى أثر المتغير المستقل (الضعيف) المتمثل في تفويض الصلاحيات بدرجة (قليلة) حسب نتائج هذه الدراسة على المتغير التابع الذي يتمثل في سلوك الالتزام التنظيمي، وأن العلاقة الناشئة عن هذا الأثر هي علاقة ارتباطية موجبة لكنها ضعيفة.

وقد جاءت العلاقة الارتباطية بين التفويض ومستويات الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، والمستم، والمعياري) متساوية نسبياً في الضعف في معاملات الارتباط التي يوجد بينها فروق طفيفة ليس لها شأن كما يبين الجدول (٣)، ويعزو الباحث ذلك إلى أحادية المتغير المستقل الضعيف في تأثيره على العلاقة الارتباطية لسلوك الالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاثة.

#### نتائج السؤال الرابع وتفسيره :

ما الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن السؤال قام الباحث باختبار الفرضيات الصفرية الآتية :  
**H ٠٢-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

وقد تم استخدام اختبار (T) لمعرفة الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لمتغير (الجنس) كما في الجدول (٥).

الجدول (٥) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة يبين الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
الالتزام العاطفي	ذكر	115	3.52	0.97	3.06	0.00
	أنثى	167	3.16	1.02		
الالتزام المستمر	ذكر	115	3.65	0.96	2.75	0.00
	أنثى	167	3.32	1.01		
الالتزام المعياري	ذكر	115	3.55	0.96	2.06	0.04
	أنثى	167	3.30	1.01		
الدرجة الكلية	ذكر	115	3.57	0.92	2.80	0.00
	أنثى	167	3.26	0.93		

- \*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، درجات الحرية = ٥٨

- قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدرجة الكلية لقيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (٢.٨٠) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ودالة إحصائياً بقيمة (٠.٠٠) للالتزام التنظيمي، وكانت الفروق لصالح الذكور في درجة الالتزام التنظيمي وبهذه النتيجة يرفض الباحث الفرضية الصفرية الثانية.

ويفسر الباحث وجود فروق دالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي بمستوياته (العاطفي، والمستمر، والمعياري) من وجهة نظر المعلمين لصالح الذكور إلى التباين في خصائص الأفراد بين الذكور والإناث في بناء سلوك الالتزام التنظيمي الذي تتشكل مظاهره السلوكية عند الذكور بصورة أكثر ثباتاً والتزاماً من حيث الدوافع والمعتقدات والقيم والتضحية والرضا الوظيفي، والثقة بالآخرين، والعلاقات الإنسانية، وتحمل زيادة حجم العمل، والتأخر بعد ساعات الدوام حسب وجهة نظر أفراد العينة، في حين يضطرب سلوك الالتزام التنظيمي لدى الإناث الذي يعد أقل ثباتاً والتزاماً من النواحي الوجدانية والعاطفية والنفسية والانفعالية والقيمية؛ لأن سلوك الالتزام التنظيمي هو سلوك يعبر عن الإرادة الحرة للفرد، وهذه الإرادة غير ثابتة أو مستقرة لدى الإناث، بينما تتصف الإرادة لدى الذكور بالثبات النسبي (عطية، ٢٠١٦، ص ٧٩).

H-0٣ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

استخدم الباحث اختبار (T) لمعرفة الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) كما في الجدول (٤٤).

الجدول (٦) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة يبين الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
الالتزام العاطفي	بكالوريوس	156	3.15	1.01	-2.85	0.00
	ماجستير فأعلى	126	3.51	0.99		
الالتزام المستمر	بكالوريوس	156	3.31	0.97	-2.74	0.00
	ماجستير فأعلى	126	3.63	1.00		
الالتزام المعياري	بكالوريوس	156	3.25	0.98	-2.82	0.00
	ماجستير فأعلى	126	3.59	0.99		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	156	3.24	0.90	-3.01	0.00
	ماجستير فأعلى	126	3.57	0.95		

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)،

درجات الحرية = ٢٨١

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى

دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير لمؤهل العلمي، حيث بلغت الدرجة الكلية لقيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (-٣.٠١-) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ودالة إحصائية بقيمة (٠.٠٠)، وكانت الفروق لصالح حملة الماجستير فأعلى بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وانحراف معياري (٠.٩٥) وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية ٢/٥، وتقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحث وجود فروق دالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والتي جاءت لصالح المؤهل العلمي (الماجستير فأعلى) حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التقدم في الدراسات العليا والمؤهل العلمي العالي يؤثر في اتجاهات الفرد وتفكيره وعواطفه وقناعاته وقيمه ومبادئه ودفاعيته وتواصله مع الآخرين، وهذه جميعها وأخرى مثلها تعدّ من موجّهات بناء سلوك الالتزام التنظيمي المحورية التي تؤثر في تشكيله وبنائه (عبدالنعيم، ٢٠٢٠، ص ١٦٩).

**H ٠٤-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
1.02	3.34	152	5-10	الالتزام العاطفي
0.91	2.99	74	11-15	
1.02	3.64	56	فاكتر 15	
1.02	3.31	282	5-10	الالتزام المستمر
1.01	3.55	152	11-15	
0.91	3.02	74	فاكتر 15	
0.91	3.77	56	5-10	الالتزام المعياري
1.00	3.45	282	11-15	
1.02	3.49	152	فاكتر 15	
0.91	3.07	74	5-10	الدرجة الكلية
0.94	3.63	56	11-15	
1.00	3.40	282	فاكتر 15	

يتضح من الجدول رقم (٧) عدم وجود تقارب في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولفحص الفرضية تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي كما هو وارد في الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	13.88	2	6.94	6.94	0.00
	داخل المجموعات	278.65	279	0.99		
	المجموع	292.53	281			
الالتزام المستمر	بين المجموعات	21.09	2	10.54	11.21	0.00
	داخل المجموعات	262.45	279	0.94		
	المجموع	283.55	281			
الالتزام المعياري	بين المجموعات	12.34	2	6.17	6.37	0.00
	داخل المجموعات	270.12	279	0.96		
	المجموع	282.46	281			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	15.35	2	7.67	9.17	0.00
	داخل المجموعات	233.36	279	0.83		
	المجموع	248.72	281			

\* دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$ .

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $\alpha \geq 0.01$ .

يتضح من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية في بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (٩.١٧٩) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة للالتزام التنظيمي، قام الباحث باستخدام اختبار توكي (Tukey) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩) نتائج اختبار توكي (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	5-10	11-15	فأكثر 15
الالتزام العاطفي	5-10		0.35*	-0.29-
	11-15			-0.65-*
	فأكثر 15			
الالتزام المستمر	5-10		0.52*	-0.22-
	11-15			-0.75-*
	فأكثر 15			
الالتزام المعياري	5-10		0.41*	-0.14-
	11-15			-0.565-*
	فأكثر 15			
الدرجة الكلية	5-10		0.433*	-0.22-
	11-15			-0.65-*
	فأكثر 15			

يتضح من الجدول رقم (٩) أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، حيث تشير المقارنات البعدية للفروق للالتزام التنظيمي، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة أن الفروق كانت لصالح الذين يمتلكون سنوات خبرة (٥-١٠ سنة)، وتبعاً لذلك فقد تم رفض الفرضية الصفرية ٥/٣.

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لصالح الأفراد من أصحاب سنوات الخبرة (٥-١٠) إلى ما يشير إليه الأدب النظري للالتزام التنظيمي عبر نظرياته ومدخله السلوكية (محروق، ٢٠١٨، ص ٢٤) و (فيليه و عبد المجيد، ٢٠٠٥، ص ٧١) وغيرهم، أن الالتزام التنظيمي هو سلوك إنساني بطيء التشكل والبناء، وأنه يحتاج إلى مدة طويلة تتجاوز الخمس سنوات حتى تبدأ معالمه تتشكل لدى الأفراد.

أما أصحاب الخبرة من (١١ سنة فأكثر) من أفراد العينة البالغ عددهم (٥٦) فرداً فربما اضطرب التزامهم التنظيمي أو كان مستوى التزامهم في الأصل ضعيفاً نسبياً أقل من أقرانهم من أصحاب الخبرة (٥-١٠)؛ لأسباب مختلفة منها الانتقال إلى بيئة عمل ومدارس أخرى، والعمل في بيئة اجتماعية وإنسانية جديدة، وضعف الرضا الوظيفي، وتغير نمط التنظيم الإداري الذين يعملون تحت إدارته وإشرافه.

### التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتية:

- ١- مواكبة مستجدات العصر في حداثة الفكر الإداري التربوي وفلسفاته المعاصرة، واعتماد التنظيمات الإدارية اللامركزية لتطوير وتحسين الإدارة المدرسية.

- ٢- تطبيق نمط القيادة المدرسية " الإدارة بالتفويض Delegation Management " وتدريب الإدارات المدرسية وتأهيلها لممارسة هذا النمط بكفاية واقتدار.
- ٣- التوصية إلى صانعي القرار، وأصحاب الشأن في وزارة المعارف؛ للإفادة من نتائج هذه الدراسة للقيام بعملية شاملة للإصلاح الإداري في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.
- ٤- توسيع قاعدة تفويض الصلاحيات للمعلمين التي تؤسس بناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- ٥- تعزيز تطبيق النظم الإدارية اللامركزية لتوسيع قاعدة الإدارة التشاركية، والإدارة الجماعية، والإدارة التعاونية، والإدارة الإنسانية، والإدارة الأفقية؛ لتعزيز مناخ موات لسلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- ٦- مواجهة معوقات تفويض الصلاحيات الناشئة عن الإدارة المدرسية المركزية التقليدية، من خلال إحداث التغيير والتجديد نحو إدارة مدرسية معاصرة تؤمن بقيمة الفرد، وقدراته، ومهاراته؛ لاستثمار طاقات الموارد البشرية على أكمل وجه.
- ٧- عقد مزيد من الدورات التدريبية لمديري المدارس، وتعريفهم بتنظيمات الفكر الإداري التربوي وفلسفاته الحديثة؛ لاختبارها وتجربتها واختيار المناسب منها للبيئات الإدارية في المدارس العربية.
- ٨- اعتماد معايير تربوية وعلمية وتأهيلية وسمات قيادية لدى الأفراد يتم في ضوءها اختيار مديري المدارس؛ للانتقال بالإدارة المدرسية من نمط الإدارة إلى نمط القيادة.
- ٩- إجراء مزيد من البحوث على التنظيمات الإدارية السائدة في المدارس العربية؛ لغرض القيام بالإصلاحات الإدارية الشاملة في المدارس العربية؛ لتحسينها وتطويرها.

## المصادر والمراجع

## المراجع العربية :

- أبودية، ربي (٢٠١٢). مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت فلسطين
- آل مربع، منى (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد بن عبد العزيز.
- أميرة، توام (٢٠٢١). التفويض الإداري وتطبيقاته في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- آل ناجي، محمد (٢٠١٦). الإدارة التعليمية المدرسية، ط٧، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
- برادعي، ملاك (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير جامعة الخليل، فلسطين .
- البطش، محمد و أبوزينة، فريد (٢٠٠٧). مناهج البحث العلمي/تصميم البحث والتحليل الإحصائي، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- بلاعة، عزيزة و مسعودي، مسعودة (٢٠٢١). الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع البريد والمواصلات في ولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- بيزان، هيثم (٢٠١٨). مدخل في أساليب الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة صبراته العلمية، مجلد (١)، العدد (٣)، ص ٧٠-٩٨.
- الجادري، عدنان وأبو حلو، يعقوب (٢٠٠٩). الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- حمادي، أحمد (٢٠١٦). الالتزام التنظيمي ودوره في أداء العاملين لدى شركة الألبان العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٩٤)، مجلد (٢٢)، ص ٣٠١-٣٢٤.
- الدرويش، أغيد (٢٠٢١). دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في مصارف مدينة حمص بسوريا، مجلة جامعة البعث، العدد (١٣)، مجلد (٤٣)، ص ٨-٥٢



الدوسري، هادي. (٢٠١٩). معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت، مجلة المنارة، العدد (١)، مجلد (٢٦)، ص ٤٢١-٤٤٢.

زريق، برهان. (٢٠١٧). التفويض في القانون الإداري، ط ١، وزارة الإعلام السورية، دمشق: سوريا.

الزهراني، علي. (٢٠٢٠). سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، معهد الدراسات التربوية، جامعة الملك عبد العزيز.

الشقران، رامي. (٢٠١٦). تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، العدد (١٠٨)، جزء (٢)، ص ٤٦١-٤٩٣

الشفيفي، عثمان. (٢٠١٦). تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية لمحافظة القنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، جامعة الملك خالد بن عبد العزيز.

شمّا، فتحي والشمران، منيرة. (٢٠١٩). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة للدراسات التربوية والنفسية، العدد (٢٧)، مجلد (١)، ص ٦٩٥-٧٢٩

الشنطي، محمود. (٢٠١٨). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي -الرضا الوظيفي كمتغير وسيط-مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (٧)، المجلد (٢)، ص ٨٦-١٠٤

عبابنة، أشرف و هياجنة، قيصر. (٢٠١٥). الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظرهم، مجلة المنارة للدراسات والبحوث، العدد (١)، مجلد (٢١)، ص ٢٦ - ٤٨.

العتيبي، عبد الله. (٢٠١٩). القيم التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، مصر، مجلد (٢٠١٩)، عدد (٦٦)، ص ٣٦-٧٣.

عبد النعيم، بدر. (٢٠٢٠). الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)، مجلة التربية المقارنة، العدد (٣)، مجلد (٦)، ص ١٤٧-٢٠٠

عطير، ربيع. (٢٠١٧). الإدارة المدرسية الحديثة بين النظرية والتطبيق، المكتبة الحديثة للنشر، لبنان.

عطية، نيبال و النجار، سناء.(٢٠٢٢). فاعلية برنامج إرشادي لتنمية وعي الوالدين بأساليب التواصل مع أبنائهم المراهقين للحدّ من التتمر الأسري، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، العدد(٤٣)، المجلد(٨)، ص١٠٤٥-ص١٠٦٩.

علي، عالية.(٢٠١٦). أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(٩٤)، مجلد(٢٢)، ص٢٧٨-ص٣٠٠.

العمودي، تهاني.(٢٠١٧). تقويض السلطة، منشورات الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية

العموش، خلود.(٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق للتقويض الإداري في ظل جائحة كورونا، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد(٤٩)، المجلد(٥) ص١٦-ص٣٤.

عيسى، آسيا.(٢٠١٨). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة، ط١، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن.

فارس، محمد.(٢٠١٤). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، مجلد(٢٢)، عدد(٢)، ص١٦٥-ص١٩٥.

فاليه، فاروق و عبد المجيد السيد.(٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الليحاني، سلطان.(٢٠٢١). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي، العدد(١٢)، الجزء(٢)، مجلد(٣٧)، ص٢٧١-ص٢٨٨.

مبسلط، هنادي.(٢٠١٨). دور تقويض المهام والصلاحيات الإدارية في تعزيز رضا المديرين، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

محروق، راوية.(٢٠١٨). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر

المغربي، محمد.(٢٠١٦). السلوك التنظيمي، ط١، دار الجنان للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

المكاوي، عاطف (٢٠١٥) التقويض الإداري، ط١، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

نصر، إنعام.(٢٠١٧). واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة القدس، فلسطين.

نور الدين، تومي.(٢٠٢١). أثر تفويض السلطة على أداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الجزائر.

### المراجع الأجنبية:

- Afshari,L (2021) Identification through meaning- making : identity enactment Towards organizational commitment. Human Resource Development International Journal, pp 1-22
- Batugal,M & et al (2019) Influence of Organizational culture on teacher's Organizational commitment and job satisfaction. Universal Journal of educational research, 7(11),pp 2432-2443
- Benkarim, A & Imbeau (2021) *Organizational Commitment and Lean Sustainability: Literature review and direction for Future research*. Sustainability 13,(6),pp 1-24
- Evans,S (2021) Interest Based Incorporation: Statuary Realism Exploring Federalism, Delegation, & Democratic Design. U.P.L. Rev,pp170-341
- Giao,m & et al (2020) A model of organizational culture for enhancing Organizational commitment in telecom Industry evidence from Vietnam, SEAS, Transactions on business and economics, 17(2020),pp215-224
- Hsingkuang & et al (2013) The organizational commitment, personality traits and teaching efficacy of junior high school teachers: The meditating effect of job involvement. The Journal of human resource and adult learning, Vol,9,Num,2, pp132 -154
- Kiiza,P & Picho,E (2015) Delegation & Staff Commitment in the School of Finance & Baking in Kigali, Rwanda: An Empirical Study
- Kongnyuy,P (2020) Delegation of Authority as a Tool for Effective Secondary Management in the North West Region of Cameron. International Journal of Education & Social Science Research, 3(6),pp272-291
- Larkin,P (2021) The Private Delegation Doctrine. Florida Law Review, Vol 73,Iss,1,Art,2.
- Mariyanah,S & et al (2021)The Professional Development of school Principals: Insight from Indonesia, International Journal of Social and Management Studies, 2(3),pp 132-141
- Mercurio,Z (2018) Affective Commitment as a core essence of Organizational Commitment an integrative literature Review. Human Resource Development Review,14(4) pp389-414

- Mustafa & et al (2020) Organizational Commitment of vocational college Teachers in Malaysia, Palacch's Journal of archaeology of Egypt, 17(9), 5023-5029
- Pagallo,U & Durante,M (2016)The Pros and Cons of Legal Delegation European Journal of risk Regulation,7(2),323-334.
- Sefreenoglu,H & Kahveci,G (2021) The Role of School Administrator's Delegation Levels of Authority on Teacher's Behaviors of work Engagement .International Journal of Eurasian Edu. OnCulture, Vol,6,Issu:13
- Segawa,D & Matova,M (2020) Determination Delegation and Consultation by Managers. The International Science Journal,Vol.22(2)
- Shah,S & kazim,A (2020) The Impact of Delegation Authority on Job Satisfaction, Job Performance & Organizational Growth at Higher Edu. Institutions in Sindh, Global social sciences(GSSR), No (3),Vol,(7),pp32-45.
- Multilevel systems, Public Administration,97 (2),PP399-412
- Tuna,S & Aslan,H (2018) The Relationship between perceived social support and organizational commitment levels of primary and secondary schools teachers.Universar Journal of educational research,6(5),PP 938-993
- Yahaya & Ibrahim (2016) Leadership styles and organizational commitment Literature review, Journal of management development, PP190-216
- Winsvold,M & et al (2021) Short & Long Term Delegation: What are the Effect On Politicians Sense of Control Public Management, Review,1-17