

واقع الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا (دراسة ميدانية)

إعداد:

أ/ وئام هاشم علي محمد^١

إشراف:

أ.د/ هاني السيد محمد العزب^٢

أ.م.د/ سلمي حمدي زكي غرابة^٣

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع درجة الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا بجمهورية مصر العربية، وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لتحقيق ذلك، ولتحقيق هدف البحث تم بناء استبانة واقع الالتزام التنظيمي موجهة إلى عينة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا من (إعداد الباحثة)، حيث تكونت العينة من (٤٧٠) معلمة، وقد أشارت نتائج البحث إلى أن واقع الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا جاء بدرجة (٠,٦٧) مما أشار إلى تحققه بدرجة متوسطة في واقع الالتزام التنظيمي؛ لذا قامت الباحثة بالتوصل إلى آليات مقترحة؛ لتعزيز الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

الكلمات المفتاحية:

الالتزام التنظيمي - معلمات رياض الأطفال.

^١ باحثة دكتوراه - تخصص إدارة تربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة المنيا.

^٢ أستاذ أصول تربية الطفل بقسم العلوم التربوية بكلية التربية للطفولة المبكرة- ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب سابقاً- جامعة المنيا.

^٣ أستاذ أصول تربية الطفل المساعد المتفرغ بقسم العلوم التربوية بكلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة المنيا.

The reality of organizational commitment for kindergarten teachers In Minia Governorate (field study)

Submitted by:

Weam Hashem Aly Mohamed¹

Supervisor:

Prof. Dr. Hany Al-Sayed Mohamed Al-Azab²

Associate Prof. Salma Hamdy Zaky Ghoraba³

Abstract:

The aim of the current research is to identify the reality of the degree of organizational commitment for kindergarten teachers in the Minia Governorate in the Arab Republic of Egypt. The current research relied on the descriptive approach to achieve this, and to achieve the aim of the research, a questionnaire was constructed on the reality of organizational commitment directed to a sample of kindergarten teachers in the Minia Governorate (prepared by the researcher), where the sample consisted of (470) female teachers, and the results of the research indicated that the

¹ Doctoral researcher - specialization in educational administration - Faculty of Early Childhood Education - Minia University.

² Professor of Fundamentals of Child Education, Department of Educational Sciences, Faculty of Early Childhood Education - and former Vice Dean for Education and Student Affairs - Minia University.

³ Full-time assistant professor of Fundamentals of child education in the Department of Educational Sciences, Faculty of Early Childhood Education, Minia University

reality of the organizational commitment of kindergarten teachers in Minia Governorate, it came with a score of (0.67), which indicated that it had achieved a moderate degree in the reality of organizational commitment; Therefore, the researcher came up with proposed mechanisms to enhance the organizational commitment of kindergarten teachers in Minia Governorate.

key words:

Organizational commitment – kindergarten teachers.

مقدمة البحث:

تعد مرحلة الطفولة المبكرة من المراحل المهمة في حياة الإنسان، فهي أولى المراحل التي يكتسب فيها الأطفال العديد من المهارات الأساسية في بناء شخصياتهم وتنمية قدراتهم العقلية والاجتماعية والفكرية، وبفضل هذه المرحلة يتمكن الأطفال من بناء قاعدة تعليمية قوية تؤهلهم للنجاح في المراحل التعليمية اللاحقة، وتُعد رياض الأطفال مؤسسات تربوية هادفة تسعى لتنمية الأطفال تنمية شاملة للنواحي الجسمية، والعقلية والانفعالية والاجتماعية والحركية، وتأهيل الطفل تأهيلاً سليماً وإعداده لمراحل التعليم المختلفة.

وتشمل مؤسسات رياض الأطفال معلمات لا يقتصر دورهن على التعليم وتوصيل المعرفة للأطفال؛ بل يشاركن أسر الأطفال بشكل رئيس في بناء القاعدة النفسية والمعرفية لأطفالهم. فالمعلمة هي الأم البديلة لفترة طويلة للأطفال؛ فهي تقدر حاجاتهم وإمكانياتهم وتساعدهم على التكيف والانسجام وتوجيه النشاط الذاتي لهم للارتقاء بميولهم، ونموهم الشامل المتكامل (الحوامدة أبو شريخ، ٢٠١٣، ١٠٥).

ولقد حظي موضوع أنماط القيادة والالتزام التنظيمي اهتماماً كبيراً من جانب علماء الإدارة والمفكرين والباحثين، خلال السنوات الأخيرة، فالقيادة الناجحة لها تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي للمعلمين، وتؤثر على العوامل الشخصية والتنظيمية والجماعية الأخرى، التي تلعب دوراً كبيراً لتعزيز الالتزام التنظيمي واستدامته، وهذا ما أشار إليه (Ozge, et al, 2015,98).

ويتميز الالتزام التنظيمي بالعاطفة الوجدانية وبمستوي عالٍ من الثبات، مما يؤدي إلى خلق شعور إيجابي داخلي عند الفرد، كما أنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية الإنسانية والإدارية، التي تعمل على تعزيز الفرد واستمراره بالعمل، وينتج من الالتزام مظاهر عديدة: كالرضا عن العمل، والحرص على أدائه بشكل أفضل ومنظم، الانتماء للمنظمة (السامرائي، ٢٠٢١، ١٣٠).

كما يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص والعوامل، التي تعطيها الأولوية عن غيره من المفاهيم التنظيمية المرتبطة بالعمل الإداري، فهو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، كما يؤثر الالتزام التنظيمي في قرارات الفرد فيما يخص استمراره أو تركه للمنظمة، ويتصف الأفراد الذين يتمتعون بالالتزام تنظيمي عالٍ بصفات عديدة، منها: قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، والولاء للمنظمة (شهاب، ٢٠١٤، ٧٩).

ويتصف الأشخاص ذوو الالتزام التنظيمي العالي بأنهم أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، وأكثر استمراريةً واستقراراً وفاعليةً في العمل والرغبة في العمل بالمنظمة، وأكثر استعداداً للخدمة وللتضحية؛ من أجل بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها (الحري، ٢٠١٦، ١٧٠).

لذلك أوصت دراسة الحضرمي (٢٠١٩) بتعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى المعلمات وتعزيز مقوماته لديهن؛ بإيجاد مناخ إيجابي يتمتع بالثقة والعدالة والمصادقية بالعمل، وتضمن السلوكيات التي تدل على التزام المعلمات؛ إذ تكافأ المتميزات على سلوكيات الالتزام التنظيمي والأداء المتميز. وتري الباحثة أن الالتزام التنظيمي للمعلمات يتأثر بنوعية نمط القيادة والقيم والسلوكيات التي يتبناها القائد، داخل منظومة العمل برياض الأطفال؛ لاستثارة دافعيتهن نحو العمل، فكلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمات انخفضت السلوكيات السلبية بالعمل؛ كالإهمال والتقصير في العمل والغياب وترك العمل، مما ينعكس على تحقيق أهداف وخطط منظومة رياض الأطفال.

مشكلة البحث:

يلعب الالتزام التنظيمي دوراً مهماً، حيث يؤدي إلى نتائج إيجابية ومرغوبة داخل النطاق الوظيفي للمعلم، يظهر في ارتفاع معدلات الأداء الوظيفي والرضا عن العمل، وانخفاض معدلات الغياب، فالمعلم الأكثر التزاماً يظهر رضاه أكثر من غيره من المعلمين الأقل التزاماً، فكلما شعر المعلم بالتزام عالٍ نحو التنظيم الذي يعمل به، وُجدَ قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف التنظيم. والتقدم المهني، وهذا ما أشار إليه دراسة (قناديلي وقاروت، ٢٠١٥، ٣٢٧).

لذلك قامت الباحثة بإقامة زيارات لبعض مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، وإجراء مقابلات شخصية مع (خمس) معلمة من المعلمات لاستطلاع آرائهن حول واقع الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال، وقد اتضح للباحثة أن (٨٠%) من المعلمات يعانين من بعض المشكلات؛ مثل نمط القيادة البيروقراطي برياض الأطفال، لتشدد الإدارة في الأنظمة والقوانين والتعليمات الإدارية المسيرة للعمل، وقصور قيادات رياض الأطفال في تشجيع المعلمات وحفزهن معنوياً ومادياً بالمكافآت والحوافز على جهودتهن بالعمل، وقصور الإدارة في توفير احتياجات المعلمات الوظيفية، وإلزام المعلمات بتحمل أعباء وظيفية إضافية داخل الروضة، وشعور المعلمات بضعف المكانة الاجتماعية، وقلة الامتيازات داخل مؤسسات رياض الأطفال.

ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات والبحوث السابقة في البيئة المصرية برياض الأطفال بمصر، وجدت أن نتائج دراسة محمد (٢٠٢١) والتي أوضحت نتائجها أن نمط القيادة السائد في رياض الأطفال هو النمط البيروقراطي، وأن الإدارة لا تسمح للمعلمات بالمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهن بالعمل وقصور المناخ التنظيمي لرياض الأطفال بشكل عام، ودراسة أحمد (٢٠١٧) التي أثبتت أن الروتين يسود معظم رياض الأطفال والمركزية الشديدة من قبل الإدارة فضلاً عن قلة الحوافز المادية والمعنوية بمصر، كما أشارت دراسة دياب (٢٠١٤) إلى أن إدارة مؤسسات رياض الأطفال تعاني من نمطية الإدارة وضعف الإعانات المالية والحكومية للإنفاق على رياض الأطفال، وقلة توافر المهارات الإدارية الكافية لدى بعض مديرات رياض الأطفال.

ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي، وجدت أن نتائج دراسة كل من (Colak, et al, 2014) ونتائج دراسة الزطيمة (٢٠١٩)، ودراسة درادكة وآخرون (٢٠٢٠) قد بينت نتائجها أن درجة ممارسة الالتزام التنظيمي للمعلمين كانت متوسطة، كما أوضحت دراسة (Metin (2017) أن للمعلمين الملتزمين الكثير من المساهمات الإيجابية في مدارسهم، وعلى الاستعداد للقيام بالمزيد من أجل المتعلمين والاستعداد للقيام بالعمل الإضافي، كما أنهم يعملون جاهدين لرفع مستوى الأداء، وأن المعلمين ذوي المستوي العالي من الالتزام يجعلون مدارسهم أكثر فاعلية.

وقد أوصت دراسة الزطيمة (٢٠١٩) بالعمل على تعزيز اكتساب القيادات لمفاهيم الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق الأهداف.

ويتضح مما سبق أن الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات اللازمة لنجاح مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية؛ لذلك اهتمت الباحثة بدراسة واقع الالتزام التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، والخروج بنتائج للوصول إلى حلول لأجل بيئة عمل مناسبة ومؤثرة في سلوك المعلمات؛ لذلك يثير البحث الحالي الأسئلة التالية التي تمثل مشكلة البحث وهي:

أسئلة البحث:

- ١- ما واقع درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظرهن؟
- ٢- ما المعوقات التي تحول دون الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

٣- ما الآليات المقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف على واقع درجة الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظرهن
- ٢- تحديد المعوقات التي تحول دون الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
- ٣- التوصل إلى آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

أهمية البحث:

• الأهمية النظرية:

- تتبع أهمية هذا البحث من أهمية تعزيز واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال، حيث يعتمد سلوك والتزام المعلمات التنظيمي على درجة دعم الإدارة لهن.
- قد تسهم نتائج هذا البحث في إثراء المكتبة التربوية في مجال الإدارة التربوية، خاصةً مع ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال-على حد علم الباحثة-

• الأهمية التطبيقية:

- قد تفيد نتائج وتوصيات البحث المسؤولين عن إدارة رياض الأطفال، في الاهتمام بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
- قد تسهم نتائج البحث في تقديم آليات مقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

حدود البحث:

- حدود موضوعية: اقتصر البحث على التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الحكومية بمحافظة المنيا وتحديد المعوقات التي تحول دون الالتزام التنظيمي للمعلمات.
- حدود مكانية: اقتصر البحث على بعض رياض الأطفال الحكومية بمحافظة المنيا.
- حدود بشرية: اقتصر البحث على عينة من معلمات رياض الأطفال الحكومية بمحافظة المنيا.

- حدود زمنية: تم تطبيق البحث الميداني في الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث وضح المحمودي (٢٠١٩، ٤٦) المنهج الوصفي بأنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها، على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها".

أداة البحث:

استبانة واقع الالتزام التنظيمي موجهة إلى عينة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا من (إعداد الباحثة).

مصطلحات البحث:

١- الالتزام التنظيمي: (organizational commitment)

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه:

- "الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم هذه المنظمة" (دودين، ٢٠٢٢، ١٨٠).
- "مدى انغماس المعلم في مدرسته وإيمانه بأهدافها وقيمها، ورغباته الصادقة في البقاء فيها وانتمائه لها، والمحافظة علي سمعتها ومصيرها، واعتزازه بأنه عضو في هذه المدرسة" (العمرى، ٢٠١٩، ٧٦).
- وتعرف الباحثة الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه: درجة ارتباط المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال، والنتيجة عن تطابق أهدافهن مع أهداف ورؤية رياض الأطفال، وأثر هذا الارتباط على كفاءة وفاعلية المعلمات، ويعكس ذلك ولاءهن وانتماءهن التنظيمي تجاه العمل، وبذل أقصى ما في وسعهن، لتحقيق أهداف ورسالة منظومة رياض الأطفال.

الإطار النظري للبحث:

إن الالتزام التنظيمي ليس مفهوماً جديداً، فقد ظهر مصطلح الالتزام التنظيمي في الستينيات، ثم في الثمانينيات، وأزدهر نهج الالتزام التنظيمي من قبل (موادي) وزملائه Mowady, et all واعتبر (كميل فريدي) Kamil Fredy "العمل" النشاط الأول للانخراط في تسلسل متماسك، من

الأنشطة المؤدية إلى تحقيق هدف محدد، وفي التسعينيات كان هناك اهتمام متزايد بالالتزام التنظيمي، كمفهوم متعدد الأبعاد، يتكون من التعرف على القيم التنظيمية، والحاجة إلى مواصلة العمل، والشعور بالالتزام والولاء للمنظمة، ومنذ ذلك الحين بدأت الأدبيات والأبحاث المتعلقة بالالتزام التنظيمي، في الازدياد تدريجياً حتى الآن (Anna, et al, 2022, 8).

❖ مفهوم الالتزام التنظيمي:

عرفه Anna, et al (2022, 5) بأنه "مفهوم متعدد الأبعاد، يشمل تحديد هوية الفرد الذي له أهداف وقيم المنظمة، والرغبة في الانتماء إلى المنظمة، والاستعداد للعمل على تحقيق أهدافها من خلال مجموعة كاملة من الولاء للمنظمة".

بينما عرفه Fred, et al (2021, 12) بأنه "الاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهد باسم المنظمة، مع الايمان والقبول بقيم المنظمة وأهدافها" ويعكس ذلك مدى ولاء الموظفين لمنظمتهم".

❖ خصائص الالتزام التنظيمي:

- يري السمرائي (٢٠٢١، ١٣٠) أن الالتزام التنظيمي يشمل مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومن أهمها:
- أنه نوع من العاطفة الوجدانية التي تولد شعوراً داخلياً إيجابياً لدى الفرد العامل، نحو المنظمة التي يعمل فيها، وهذه العاطفة بعيدة عن الدوافع والمصالح الذاتية.
 - أنه حالة غير ملموسة، تظهر من خلال سلوكيات الفرد العامل في أثناء عمله.
 - أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل التنظيمية الإنسانية والإدارية، التي تعمل على إنشائه وتعزيزه واستمراره وشموله.
 - يظهر عن الالتزام التنظيمي مظاهر عديدة كالرضا عن العمل، والحرص على أدائه بشكل أفضل، وشدة الولاء للمنظمة، والرغبة في عدم تركها، والدفاع عنها.
 - يتميز الالتزام التنظيمي بمستوي عالٍ من الثبات، أي أن حالات التعبير عنه نسبية.
 - يمر الالتزام التنظيمي بمراحل متنوعة، يؤثر بعضها على البعض، ولكل بُعد تأثيراته المباشرة على التنظيم.
 - الملتزم تنظيمياً على استعداد للتضحية بحقوقه، في سبيل منظمته، ولا يشعر الملتزم تنظيمياً بأي إحراج في الدفاع عن وجهة نظره، ودواعي التزامه.

كما أضاف القيسي (٢٠١٩، ١١٤) أن من خصائص الالتزام التنظيمي هي:

- أنه حالة نفسية، تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
 - يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه، أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي، بالصفات الآتية: (قبول أهداف وقيم المنظمة، والإيمان بها، وبذل أقصى ما في الجهد لتحقيق أهداف المنظمة).
- وتري الباحثة أن الالتزام التنظيمي يولد شعوراً داخلياً إيجابياً لدى المعلمات، تجاه منظومة العمل برياض الأطفال، نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الإدارية والإنسانية، من أهمها نمط القيادة المتبع؛ فالمعلمات اللاتي لديهن التزام تنظيمي عالٍ على استعداد للتضحية، وقبول أهداف وقيم المنظمة، وبذل أقصى جهدهن لتحقيق أهداف رياض الأطفال، كما يحقق ذلك الولاء والانتماء والرضا عن العمل.

أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً ذا أهمية كبيرة؛ مما أدى إلى اهتمام كثير من المنظمات؛ لارتباطه الوثيق بسلوكيات وأداء الأفراد واتجاهاتهم النفسية، ليؤثر ذلك على مدي تحقيق الأهداف الوظيفية للمنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي والمنظمات الأخرى، ومن ثم فإن تنمية وتعزيز المشاعر والسلوك الانتمائي لدى الأفراد، أصبح من الاستراتيجيات الضرورية التي يجب أن تتبناها الإدارة الناجحة؛ لتطوير السلوك الإبداعي، وتحريك الدوافع الداخلية لدى الأفراد؛ لتقديم مزيد من الجهد والعطاء (النداوي وأبو بكر، ٢٠١٦، ٤٢).

وأصبح الالتزام التنظيمي جزءاً من المصطلحات الإدارية، ومن أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام المنظمات؛ بهدف تحقيق بيئة عمل جيدة، للوصول إلى تحقيق النجاحات والاستمرار بتطويرها، وتوثيق العلاقة الارتباطية بين المنظمة والعاملين فيها، والشخص الملتزم تنظيمياً أكثر دقة وواقعية في تدبير شئونه الخاصة والوظيفية، كما أن الشخص الملتزم مرغوب في كل الأحوال (السمرائي، ٢٠٢١، ١٢٧).

ويعتبر موضوع الالتزام التنظيمي مهماً للغاية في مجال التعليم، وله تأثير متطور في النظام التعليمي حيث يتصف المعلمون الملتزمون تنظيمياً، بقدرات عالية للتغلب على الصعوبات التي تحول دون التدريس الفعال، فالمعلم الفعال هو شخص ملتزم مهنيًا، يقوم باستمرار بتنمية وتطوير

معرفة قدراته العلمية ليخدم الطلاب بشكل أفضل وجيد، كما أن التزام المعلم التنظيمي بمعارفه ومهاراته وكفاءته ودرجته التعليمية وسماته الشخصية، هي مجموعة من المتغيرات لها تأثير جيد على جودة التعليم (Zohreh et al,2012, 1530).

وأضافت (Shani, 2023,8) إلى أهمية الالتزام التنظيمي ما يلي:

- **زيادة الأداء الوظيفي:** عندما يلتزم الموظف بمؤسسته، فإنه يؤمن بأهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها المشتركة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى أن يكون أكثر تحفيزاً وبالتالي أفضل أداءً، فهو يبذل جهداً أكبر ليكون مستقلاً، ويضع أهدافاً أكثر طموحاً وينجز المزيد من العمل.
- **تحسين الأداء التنظيمي:** عندما يستثمر الموظف بشكل كبير في المؤسسة، فمن المرجح أن يكون متعاوناً ويعمل ضمن الفريق، وهذا يعزز معنويات الموظفين وأداءهم.
- **مناصرة الموظف:** من المرجح أن يدافع الموظفون الملتزمون عن مؤسساتهم لأنهم يؤمنون بالرؤية الأكبر، ويتبنون أهداف المنظمة وقيمها على المستويين المهني والشخصي، وهذا يعني أنهم يدعمون بقوة المنظمة وسياساتها وخدماتها.
- **انخفاض نسبة التغيب عن العمل:** عندما يكون الموظف ملتزماً، فهو أقل عرضة للشكوى من المرض مقارنة بزملائه بالعمل، وذلك لأنهم على الأرجح سيستمعون بالقدوم إلى العمل، واستكمال المهام، وتحقيق الأهداف، كونهم أعضاء مهمين في الفريق.
- **انخفاض ترك العمل:** عندما يصل الموظف إلى المرحلة التي يتعرف فيها على أهداف المنظمة وقيمتها، فمن غير المرجح أن يفكر في ترك وظيفته، حتى عندما يواجه فترات لا مفر منها من عدم الرضا الوظيفي.

وتري الباحثة أن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً مؤثراً، في تحقيق الفعالية المرتفعة لمنظمات رياض الأطفال، ويعد الالتزام التنظيمي قوة دافعة للمعلمات، وأحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بجودة الأداء، فكلما كان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً كان مستوى الأداء للمعلمات مرتفعاً. والمعلمات ذوات الالتزام التنظيمي المرتفع، يشعرن بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط والاستقرار الوظيفي بالعمل، مما ينعكس على تحقيق أهداف منظومة رياض الأطفال.

❖ نظريات الالتزام التنظيمي:

أوضحت العديد من الدراسات والأدبيات نظريات عديدة، حاولت تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي للأفراد، نحو المنظمات التي يعملون، بها، ومن أهم هذه النظريات فيما يلي:

• نظرية الرهان الجانبي: (Side – Bet theory).

تتسبب هذه النظرية لهارود بيكر (H. Becker (1960) وعرف بيكر الالتزام على أنه: "ميل للارتباط في مسارات متجانسة من النشاط، نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية، التي يمكن فقدها لو توقف النشاط".

ويقصد بالمسارات المتجانسة من النشاط، تحقيق العضوية بالمنظمة، بمعنى استمرار العمل والتوظيف بالمنظمة، كما يقصد بيكر بمصطلح الرهانات الجانبية الإشارة إلى تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة (مثل الاستثمار في المال، والجهد الوظيفي، وصدقات العمل)، مما يجعل ترك الفرد للمنظمة أمراً صعباً ومكلفاً.

حيث أوضح بيكر أنه بمرور الوقت، تنشأ تكاليف معينة تجعل من الصعب على الشخص، عدم الالتزام بمسار النشاط المتجانس، مثل التهديد بفقد هذه الاستثمارات، علاوة على نقص البدائل المتاحة أمام الفرد للالتحاق بعمل آخر، أو تعويض فقد العمل الحالي، كل هذا يجعل الفرد منتظماً أمام المنظمة (الهنداوي، ٢٠١٢، ٢٠٧).

• نظرية التوحد: (Theory of Identification).

وتسمي بنظرية التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة، وتركز على فكرة رغبة الأفراد في قبول الأهداف التنظيمية، بل يعملون على تحقيقها، إذا كانت هذه الأهداف تماثل أهدافهم الشخصية.

وتأسيساً على ذلك، تفسر هذه النظرية ظاهرة الالتزام التنظيمي، باعتبارها دالة لمدى التطابق بين قيم وأهداف كل فرد من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى، وقد تطورت هذه النظرية على يد بورتر وزملائه (porter)، ومودي (mody) وستيرز (steers)، وتحدد نظرية التوحد أن الموظفين، يملكون رغبة قوية للبقاء والالتزام بالمنظمة، حيث يتوافر لديهم ما يلي:

- إيمان بقيم التنظيم وأهدافه.
- الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم.
- الرغبة في استمرار العضوية بالمنظمة (الهنداوي، ٢٠١٢، ٢٠٩).

٤- نظرية العدالة (A Theory of Justice).

نظرية العدالة التي صاغها آدمز (Adamaz, 1963) على أنها أكثر النظريات قبولاً، ويرى آدمز أن العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، علاقة مبادلة يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات، وهذه المدخلات تتضمن المستوى التعليمي للفرد، وخبراته وقدراته وجهده المبذول في العمل، ويحصل الفرد من المؤسسة مقابل هذه المدخلات، على عوائد أو نواتج، مثل التقدير والمميزات المرتبطة بالعمل والحوافز، وتفترض هذه النظرية أن الفرد يقارن معدل عوائده إلى مدخلاته، مع معدل عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم (القيسي، ٢٠١٩، ٣٤).

وتري الباحثة أن النظريات السابقة قد سلطت الضوء على كيفية تراكم الاستثمارات الشخصية للفرد في المنظمة، مما يجعل من الصعب عليه تركها، وتبرز أهمية العلاقات والاستثمارات الشخصية في تعزيز الالتزام التنظيمي، كما تبرز أهمية توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة في تحقيق الالتزام التنظيمي. وأهمية بناء بيئة تنظيمية تشجع على التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، والاعتماد على مفهوم المبادلة بين المنظمة والفرد، وتوفير حوافز مناسبة مقابل المساهمات الشخصية، وتأكيد أهمية توفير بيئة عمل عادلة ومنصفة لجميع العاملين في المنظمة لتعزيز الالتزام التنظيمي بشكل عام.

يتضح مما سبق أن هذه النظريات تسلط الضوء على جوانب مختلفة من الالتزام التنظيمي، مثل الاستثمارات الشخصية، والتوافق مع الأهداف، والعدالة التنظيمية. ومن خلال توجيه الانتباه إلى هذه الجوانب، يمكن لمؤسسات رياض الأطفال تطوير استراتيجيات فعالة لزيادة مستوى الالتزام والأداء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

أولاً: بُعد الالتزام الوجداني أو العاطفي:

يعرف الالتزام الوجداني أو العاطفي، بأنه ارتباط الموظف العاطفي بالمنظمة، كما أنها الدرجة التي يشعر بها الموظف، بالحاجة إلى التصرف داخل المنظمة، والتعبير العاطفي أو الإيجابي تجاهها (Anna, 2022, 156).

ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لقبوله أهداف وقيم المنظمة، ويسعى للمشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها (السامرائي، ٢٠٢١، ١٣٧).

كما يشير الالتزام الوجداني إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله، من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفرد في عمله، وكذلك درجة أهمية العمل الذي يقوم به، وأيضاً درجة تنوع المهارات لدى الفرد، ومدى ارتباطها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من القيادات الإشرافية (دودين، ٢٠٢٢، ١٨٤).

ويتعلق الالتزام الوجداني بمدى رغبة الموظفين في البقاء في مؤسساتهم، إذا كان الموظف يرتبط عاطفياً بمؤسسته، فهذا يعني أنه يريد البقاء فيها، وهم عادة ما يتعاطفون-الموظفون الملتزمون- مع الأهداف التنظيمية، ويشعرون أنهم يتناسبون مع المنظمة ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويشعر الموظفون الملتزمون عاطفياً بالتقدير، ويعملون كسفراء لمؤسساتهم ويشكلون أصولاً رائعة للمؤسسات (Rogier, 2023, 3).

وذكر أبو النصر (٢٠٢٠، ١٦٨) أن المنظمات تحاول تشجيع الالتزام العاطفي عند المرءوسين لأسباب كثيرة؛ منها: أهمية تدعيم ولاء العاملين بالمنظمة؛ لأن احتمال ترك العاملين الملتزمين عاطفياً للمنظمة ضئيل، كما أن التزام العاملين بالمنظمة عاطفياً، يجعلهم أكثر رغبة في التضحية؛ بهدف بقاء واستمرار المنظمات التي يعملون بها.

ويعد الالتزام العاطفي هو المؤثر الأساسي وعنصر الرغبة في الالتزام التنظيمي، في هذه الحالة يظهر الموظفون بمستوي عالٍ من الالتزام النشط تجاه منظماتهم، يشاركون في الاجتماعات والمناقشات، ويقدمون مدخلات واقتراحات قيمة، وهم يفعلون كل هذا لأنهم يريدون ويسعون جاهدين ليكونوا جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، حيث تكون فرص بقاء الموظف في هذه المرحلة مع المنظمة لفترة طويلة مرتفعة (Shani, 2023, 6).

وتري الباحثة أن الالتزام الوجداني أو العاطفي للمعلمات، يرتبط بأولئك اللاتي يكون لديهن ارتباط رئيسي بمنظمات رياض الأطفال التي يعملن بها، ويكون نابغاً من شعورهم العاطفي تجاهها، وتمثلن لأهداف وقيم رياض الأطفال، مما يدفعهن ليكن أكثر رغبةً وتضحيةً في العمل.

ثانياً: بُعد الالتزام الاستمراري / الإلزامي:

ويقصد بالالتزام الاستمراري "ما يحققه الفرد من المنافع والقيم الاستثمارية التي يحصل عليها الفرد عندما يستمر في المنظمة التي يعمل لديها، مقابل ما سيخسره الفرد فيما لو اتخذ قرار العمل في جهات عمل أخرى، إذن الاستمرار في العمل يتوقف على المنافع التي يحصل عليها الفرد من المنظمة التي يعمل بها" (دودين، ٢٠٢٢، ١٨٤).

كما يشير الالتزام الاستمراري، إلى قوة الفرد ليبقي في العمل، مع اعتقاده بأن ترك العمل سيكلفه الكثير: كخطط المعاشات، والصداقة الحميمة مع زملاء العمل، ولذلك فإن بعض الأفراد درجة ولائهم الاستمراري عالية، لأنهم لا يرغبون في التضحية بمثل هذه الأمور، وهذا ما أشار إليه (أبو عساف والمرعي، ٢٠١٩، ٢١٦).

ويأتي استمرار الالتزام نتيجة للتكاليف المتوقعة لو تم ترك المنظمة في الممارسة العملية، يعني ذلك أن الموظف يؤدي المهام التي يتم تكليفها لوظيفته، بسبب تعرضه لبعض الأضرار والتكاليف المحتملة بتوقفه عن عمله (Anna, 2022, 160).

ويحدث الالتزام الاستمراري عندما يوازن الفرد بين الإيجابيات والسلبيات، إذا وجد الفرد الخسارة التي يواجهها في حالة تركه للمنظمة، أكبر من الفائدة التي يحصل عليها، فإنه يفضل البقاء في العمل، وقد تكون الخسارة فقداناً في المرتب أو المكافآت أو المزايا، وقد يرتفع الالتزام المستمر، إذا كان الفرد في مكانة ناجحة، أو لديه العديد من العروض الترويجية داخل المنظمة (السمرائي، ٢٠٢١، ١٣٧).

ويتعلق الالتزام الاستمراري بمدى شعور الموظفين بالاستمرارية، فإن السبب الكامن وراء التزامهم يكمن في حاجتهم إلى البقاء في المنظمة، وتختلف الأسباب المحتملة للحاجة إلى البقاء مع المنظمات، ولكن الأسباب الرئيسية تتعلق بنقص بدائل العمل والأجور (Rogier, 2023, 4).

وترى الباحثة أن الالتزام الاستمراري يعبر عن درجة قوة التزام المعلمات بالاستمرار بالعمل، في منظمات رياض الأطفال، نتيجة للمنافع التي تحصل عليها المعلمات، من مؤسسات رياض الأطفال، وقد يرتفع الالتزام المستمر إذا كُنَّ في مكانه مرموقة.

ثالثاً: بُعد الالتزام المعياري/ الأخلاقي:

ويشير الالتزام المعياري إلى المعايير الاجتماعية، التي تحدد مستوى ولاء الموظف للمنظمة، وشعوره بالالتزام والولاء نحوها (Anna, 2022, 65).

وتعود أسس الالتزام المعياري إلى جهود اتروني (Atzioni, 1961) عندما تحدث عن الاندماج الأخلاقي كأحد أشكال الاندماج في المنظمة، حيث يركز الالتزام المعياري على استدخال معايير وقيم المنظمة، والتوحد مع السلطة التنظيمية (الهنداوي، ٢٠١٢، ٢٠٣).

ويعد الالتزام الأخلاقي للمعلمات ضرورة حيوية في المجتمع الإداري، حيث تتصدى المعلمات لمسؤولية معينة يتطلب منها الاضطلاع بها، فكلما ارتفعت مكانتها الوظيفية التي تشغلها، كانت أهمية الالتزام الأخلاقي لها أكبر. والالتزام الأخلاقي العام يتفرع منه التزام أخلاقي مهني حيث يتطلب سلوكاً مهنيّاً يستند على الاستقامة والأمانة والشفافية، مما يقود إلى عمل مهني منظم وحافظ وهادف (الحريري، ٢٠١٦، ٣١٣).

ويتعلق الالتزام المعياري بمدى شعور الموظفين بضرورة البقاء في مؤسساتهم، حيث يشعر الموظفون الملتزمون معيارياً بأنه يجب البقاء في مؤسساتهم، وأنه لو ترك العمل سيكون له عواقب وخيمة، كما يشعرون بالذنب تجاه إمكانية المغادرة (Rogier, 2023,5).

ويتحقق هذا البعد عند الفرد عندما يشعر بالالتزام بمنظّمته، حتى ولو كان غير راضٍ عن عمله فيها، أو حتى إذا كان يرغب في متابعة فرصة أفضل، أي أنه يشعر بأن البقاء له في المنظمة أفضل اختيار ويجب الالتزام به (السمرائي، ٢٠٢١، ١٣٧).

والالتزام المعياري يجعل الفرد يشعر بضرورة الالتزام بالبقاء في المنظمة، نظراً لضغوط الآخرين، فالأفراد ذوو الالتزام المعياري القوي، يأخذون في حسابهم إلى حد كبير، انطباع الأفراد عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة، حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم (أبو عساف والمرعي، ٢٠١٩، ٢١٦).

ويدل الالتزام المعياري على الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله، والبقاء في المنظمة التي يعمل بها، ويزداد هذا الشعور بالدعم والتحفيز الذي يتلقاه الفرد من منظّمته، وكذلك بمدى بمشاركة الفرد في اتخاذ القرار، وتفاعله الإيجابي في رسم سياسات وأهداف المنظمة (دودين، ٢٠٢٢، ١٨٤).

وتري الباحثة أن الالتزام المعياري للمعلمات، يكمن في التزامهن بالبقاء والعمل بمؤسسات رياض الأطفال، ويتعزز ذلك بشعورهن بالدعم القيادي والتحفيز للعمل الإيجابي، والسماح لهن بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتخطيط ورسم سياسات وأهداف العمل برياض الأطفال.

الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص علي:

ما المعوقات التي تحول دون الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟
ومن أهم المعوقات التي تواجه القيادات عن القيام بدورها القيادي والتي ذكرها (الشميمري، ٢٠٢٢، ١٩٣) تتمثل فيما يلي:

• المعوقات الإدارية:

حيث تعددت المعوقات الإدارية التي تواجه قيادات رياض الأطفال وتحد من فاعليتها، ومن أهمها:

- المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- التخطيط غير السليم.
- البيروقراطية وتباين الإجراءات وتعقدها.
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

• المعوقات البيئية:

إن معظم المعوقات البيئية التي تواجه قيادات رياض الأطفال بسبب اعتبارات اجتماعية وفنية، وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المؤسسات المهنية، وكلها تحول دون تمكين القيادات من ممارسة مهامها، ومن أهم المعوقات ما يلي:

- غموض الأنظمة واللوائح وجمودها.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية.
- الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد.
- عدم استقرار الأنظمة الإدارية.

• المعوقات المرتبطة بالقيادات:

من أهم المعوقات التي تواجه قيادات رياض الأطفال، وتوقها عن القيام بدورها:

- عدم توافر الكوادر القيادية الفعالة.
- عدم دقة وطرق وأساليب اختيار القيادات.
- عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة.
- خوف القيادات من المسؤولية وترددتها أو إجحامها عن اتخاذ القرارات لحل المشكلات.
- وذكر الأغا وعساف (٢٠١٥، ٢٣٨) معوقات القيادة التربوية التي تحول دون الالتزام التنظيمي:
- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها بالمؤسسات التعليمية.
- عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.
- جمود بعد القيادات وتحجرها وعدم مواكبتها لروح التطور.
- ميل بعض القيادات إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري.
- الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المعلمين في القرارات المهمة بالعمل.
- الميل إلى الإكثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحافظ على الشكل الإداري الرسمي.

❖ طرق ومداخل لتنمية وتطوير الالتزام التنظيمي:

- أشار كل من المصاروه والخفاجي (٢٠٢٠، ٥٦) وأبو النصر (٢٠٢٠، ١٦٩) إلى عدة طرق لتنمية الالتزام التنظيمي، وخاصة الالتزام العاطفي لدى العاملين وهي:
- توفير التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين.
 - تحديد واختيار العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.
 - تقدير الفروق الفردية والاختلافات والتنوع بين العاملين.
 - الاهتمام بالتعليم والتطوير المهني المستمر للعاملين.
 - تأمين العدالة والمساواة داخل المؤسسة.
 - توضيح رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة.
 - الاهتمام بصحة وسلامة المرءوسين.

كما ذكر أيضاً أبو عساف والمرعي (٢٠١٩، ٢١٧) مداخل لتنمية الالتزام التنظيمي وهي:

- الإثراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة، يجعل الفرد أكثر تقديراً لمسئوليته عن عمله، ويكسبه المزيد من حرية التصرف والاستقلال والمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، مما يزيد من شدة الالتزام التنظيمي للأفراد.

- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين: يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من أهداف، ينعكس إيجابياً عليهم؛ لأن هذا الشعور يؤدي إلى زيادة التزامهم الوظيفي، وتسعي بعض المنظمات لتحقيق ذلك، عن طريق دعمهم بالحوافز.
- استقطاب واختيار الأفراد الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: كلما زاد التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة وأهدافها، زاد الالتزام التنظيمي، وخاصة الالتزام العاطفي تجاه المنظمة أي هناك علاقة طردية.

وأشار دودين (٢٠٢٢، ١٩٠) أنه يمكن تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال ما يلي:

- أن تسعى المنظمة بخلق روح التعاون بين أعضائها، وإدماج العاملين فيها، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- أن تعمل المنظمة جاهدة على إقناع المرءوسين، بالامتثال لقيم المنظمة، ومطابقتها مع قيمهم.
- العمل علي تحفيز وتشجيع الأفراد العاملين في المنظمة باستمرار مادياً أو معنوياً.
- العمل على التنمية المهنية للمرءوسين وتطوير قدراتهم وتدريبهم وتعليمهم باستمرار وتطوير معارفهم، فهذا الأمر يحسن رضاهم ودافعيتهم مما يزيد من التزامهم التنظيمي للمنظمة.
- أن تتعامل المنظمة بطريقة سياسية وواضحة مع المرءوسين العاملين بها، وتوفر لديهم الشعور بأنهم جزء من المنظمة وأهدافها.

الجزء الميداني للبحث:

أولاً: مجتمع وعينة البحث:

قامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية والبالغ قوامها (٤٧٠) معلمة بنسبة (٢٢%) من المجتمع الأصل للمعلمات ويصل عددهم إلى (٢١١٥) تشمل كافة الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا ومراكزها.

ثانياً: المعاملات الإحصائية للبحث:

أ. الصدق: لحساب صدق الاستبانة استخدمت الباحثة الطرق التالية:

(١) صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال رياض الأطفال قوامها (١٥) محكماً وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبانة فيما وضعت من أجله سواء من حيث

المحاور والعبارات الخاصة بكل محور، ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله، والجدول التالي (١) يوضح ذلك.

جدول (١): النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء على عبارات الاستبانة (ن = ١٥)

الالتزام المعياري			الالتزام المستمر			الالتزام الوجداني		
النسبة المئوية	التكرار	م	النسبة المئوية	التكرار	م	النسبة المئوية	التكرار	م
%١٠٠,٠٠	١٥	١٣	%٨٦,٦٧	١٣	٧	%١٠٠,٠٠	١٥	١
%٨٦,٦٧	١٣	١٤	%١٠٠,٠٠	١٥	٨	%٨٠,٠٠	١٢	٢
%٤٠,٠٠	٦	١٥	%٨٠,٠٠	١٢	٩	%٩٣,٣٣	١٤	٣
%٩٣,٣٣	١٤	١٦	%٩٣,٣٣	١٤	١٠	%١٠٠,٠٠	١٥	٤
%٨٠,٠٠	١٢	١٧	%٨٦,٦٧	١٣	١١	%١٠٠,٠٠	١٥	٥
%١٠٠,٠٠	١٥	١٨	%٩٣,٣٣	١٤	١٢	%٦٠,٠٠	٩	٦

يتضح من جدول (٤) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء السادة المحكمين حول عبارات الاستبانة ما بين (%٤٠,٠٠) - (%١٠٠)، وبذلك تم استبعاد (٢) عبارات لعدم حصولها على نسبة ٧٠% من آراء السادة المحكمين، لتصبح بذلك عدد العبارات النهائية مكونة من (١٦) عبارة.

(٢) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي قامت الباحثة بتطبيقه على عينة من معلمات رياض الأطفال قوامها (٥٠) خمسون معلمة من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأساسية للدراسة، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول (٢)، (٣)، (٤) توضح النتيجة على التوالي.

جدول (٢): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد

الذي ينتمي إليه (ن = ٥٠)

الالتزام المعياري/الأخلاقي		الالتزام الاستمراري/الالزامي		الالتزام الوجداني/العاطفي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٦٨	١٢	٠,٦٩	٦	٠,٧٨	١
٠,٥٣	١٣	٠,٦٨	٧	٠,٧٣	٢
٠,٧٨	١٤	٠,٧٥	٨	٠,٨١	٣
٠,٦٩	١٥	٠,٧٠	٩	٠,٦٧	٤
٠,٧٩	١٦	٠,٧٦	١٠	٠,٧١	٥
		٠,٧١	١١		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٨٨

يتضح من جدول (٢) ما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٥٣ : ٠,٨١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للأبعاد.

جدول (٣): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور

الذي ينتمي إليه (ن = ٥٠)

الالتزام المعياري/الأخلاقي		الالتزام الاستمراري/الالزامي		الالتزام الوجداني/العاطفي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٦٦	١٢	٠,٧٤	٦	٠,٧٧	١
٠,٦١	١٣	٠,٥٩	٧	٠,٦٨	٢
٠,٧٣	١٤	٠,٧٤	٨	٠,٧١	٣
٠,٦٢	١٥	٠,٦١	٩	٠,٦٣	٤
٠,٦٤	١٦	٠,٧٣	١٠	٠,٥٩	٥
		٠,٦٠	١١		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٨٨

يتضح من جدول (٣) ما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٥٩ : ٠,٧٧) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (٤): معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه (ن = ٥٠)

الأبعاد	معامل الارتباط
الالتزام الوجداني/ العاطفي	٠,٩١
الالتزام الاستمراري/ الالزامي	٠,٩٤
الالتزام المعياري/الأخلاقي	٠,٩٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٨٨

يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه ما بين (٠,٩١ : ٠,٩٤) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

ب . الثبات:

للتأكد من ثبات الاستبانة قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٥٠) معلمة من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة (ن = ٥٠)

المحاور	الأبعاد	معامل الفا
الالتزام التنظيمي	الالتزام الوجداني/ العاطفي	٠,٧٩
	الالتزام الاستمراري/ الالزامي	٠,٨١
	الالتزام المعياري/الأخلاقي	٠,٧٤
	الدرجة الكلية للمحور	٠,٩٢

يتضح من جدول (٥) ما يلي:

تراوحت معاملات ألفا لمحاول الاستبانة ما بين (٠,٧٩ : ٠,٩٣) وهى معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبانة.

ثالثاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام المعاملات الإحصائية التالية:

معامل الارتباط - النسبة المئوية - معامل الفا لكرونباخ - الدرجة المقدره - نسبة متوسط الاستجابة - حدود الثقة.

وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوي (٠,٠٥)، كما استخدمت الباحثة برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص علي:

ما واقع درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظرهن ؟

جدول (٦): التكرار والدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة

لعبارات (الالتزام التنظيمي) البعد الأول (الالتزام الوجداني/ العاطفي) (ن = ٤٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		لا تحقق	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة كبيرة			
١	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم الساندة في روضتي.	١٢٥	٢٥٥	٩٠	٠,٦٤	متوسطة	
٢	أشارك بفاعلية في جميع لجان العمل بروضتي.	١٢٦	٢١٥	١٢٩	٠,٦٧	متوسطة	
٣	أفتخر بروضتي لكوني جزءاً من هذه المؤسسة.	١٢٢	٢٤٩	٩٩	٠,٦٥	متوسطة	
٤	أسعى للتضحية من أجل تحقيق أهداف روضتي.	١٤٢	٢٢٢	١٠٦	٠,٦٤	متوسطة	
٥	أتعاون مع زميلاتي من أجل تحقيق رؤية ورسالة الروضة.	١٢٥	١٢٧	٢١٨	٠,٧٣	كبيرة	
		الدرجة الكلية للبعد			٤٧٠,٢	٠,٦٧	متوسطة
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣			الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١		

ينضح من جدول (٦) ما يلي:

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)

البعد الأول (الالتزام الوجداني/ العاطفي) ما بين (٠,٦٤ : ٠,٧٣).

وبلغت نسبة البعد ككل (٠,٦٧) وهي بذلك تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في واقع توافر الالتزام الوجداني/العاطفي لدى معلمات رياض الأطفال.

كما جاءت نسبة العبارة (٥) والتي تنص على (أتعاون مع زميلاتي من أجل تحقيق رؤية ورسالة الروضة)، أعلى من الحد الأعلى مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة في واقع توافر الالتزام الوجداني لدى معلمات رياض الأطفال.

وقد ترجع تلك النتيجة إلى حرص معلمات رياض الأطفال على التعاون مع الزميلات لتعزيز التواصل الاجتماعي والعلاقات الإيجابية داخل العمل، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية أفضل للأطفال، وتبادل الخبرات والمعرفة، وتعزيز الإبداع والابتكار وتطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحقيق أهداف الروضة بطرق مختلفة، وتوزيع الأعباء والمهام والمسؤوليات، مما يخفف الضغط على المعلمات ويحسن كفاءة العمل بشكل عام ويبيئ بيئة عمل إيجابية ومحفزة للجميع؛ لتحقيق رؤية ورسالة الروضة.

كما جاءت نسبة العبارات (١) والتي تنص على (تتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في روضتي)، والعبارة (٢) والتي تنص على (أشارك بفاعلية في جميع لجان العمل بروضتي)، والعبارة (٣) والتي تنص على (أفتخر بروضتي لكوني جزءاً من هذه المؤسسة)، والعبارة (٤) والتي تنص على (أسعي للتضحية من أجل تحقيق أهداف روضتي)، تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في واقع توافر الالتزام الوجداني/العاطفي لدى معلمات رياض الأطفال.

وقد ترجع تلك النتيجة إلى أنه قد تكون لدى المعلمات قيم شخصية مثل الاستقلالية أو التعبير الفردي، في حين يركز النظام التعليمي في الروضة على الانضباط والروتين والالتزام بالقوانين الجامدة غير المرنة، وهذا الاختلاف في القيم قد يؤدي إلى الشعور بعدم التوافق مع بيئة الروضة؛ مما يؤثر على فاعلية مشاركة المعلمات في مؤسسات رياض الأطفال، وكذلك قصور رياض الأطفال في تحقيق الدعم اللازم للمعلمات مما يؤثر سلباً عليهن، بالإضافة إلى قلة وجود نظام للمكافآت أو الحوافز يتلاءم مع جهود المعلمات مع الأطفال، ومن الطبيعي أحياناً أن تشعر المعلمات ببعض الإحباط عندما يشعرن بأن مؤسساتهن لم تحقق ما تأمله أو ما تعتبره مستوى

مرضياً لها. حيث يؤدي ذلك إلى شعورهن بضعف الافتخار بالروضة، وقد يكون لذلك تأثير سلبي على التضحية من أجلها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو العز والقط (٢٠٢٤)، ومع نتائج دراسة درادكة وآخرون (٢٠٢٠)، التي أظهرت نتائجهم أن بعد الالتزام الوجداني/ العاطفي جاء بدرجة متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجابري وإبراهيم (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة الرويشد (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة الرشيدى (٢٠٢١)، ونتائج دراسة مهدي (٢٠٢٠)، ونتائج دراسة (Aslamiah, 2019)، التي أظهرت نتائجهم أن بعد الالتزام الوجداني/ العاطفي جاء بدرجة عالية.

جدول (٧): التكرار والدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) البعد الثاني (الالتزام الاستمراري/الإلزامي) (ن = ٤٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		تحقق بدرجة كبيرة	تحقق بدرجة متوسطة	لا تحقق			
٦	ألتزم بأداء المهمات التي أكلف بها ليستمر العمل بشكل جيد.	١٩٥	١٥٠	١٢٥	١٠١٠	٠,٧٢	كبيرة
٧	أرغب بالبقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.	١١٧	٢١٤	١٣٩	٩١٨	٠,٦٥	متوسطة
٨	تلمي روضتي احتياجاتي الوظيفية لإنجاز المهام التي أكلف بها.	١٠٤	٢٣٢	١٣٤	٩١٠	٠,٦٥	متوسطة
٩	أحصل من عملي على العديد من المزايا مثل المكانة الاجتماعية.	٩٩	٢٣٢	١٣٩	٩٠٠	٠,٦٤	متوسطة
١٠	أرتضي بما يحققه لي عملي من امتيازات داخل الروضة.	٨١	٢٦٠	١٢٩	٨٩٢	٠,٦٣	متوسطة
١١	أحرص علي تطوير نفسي مهنياً بصورة مستمرة لأتمكن من أداء عملي بكفاءة.	٩٧	٢٤٥	١٢٨	٩٠٩	٠,٦٤	متوسطة
		الدرجة الكلية للبعد			٥٥٣٩	٠,٦٦	متوسطة
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣			الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١		

يتضح من جدول (٧) ما يلي:

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) البعد الثاني (الالتزام الاستمراري/الإلزامي) ما بين (٠,٦٣ : ٠,٧٢).

* وبلغت نسبة البعد ككل (٠,٦٦) وهي بذلك تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في واقع توافر الالتزام الاستمراري/الإلزامي لدى معلمات رياض الأطفال. كما جاءت نسبة العبارة (٦) والتي تنص على (ألتزم بأداء المهمات التي أكلف بها ليستمر العمل بشكل جيد)، أعلى من الحد الأعلى مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة في واقع توافر الالتزام الاستمراري/الإلزامي لدى معلمات رياض الأطفال.

وقد ترجع تلك النتيجة إلى شعور المعلمات بالمسؤولية الاجتماعية كونهن جزءًا من فريق العمل في رياض الأطفال ولديهن مسؤولية تجاه الأطفال وأولياء أمورهن والمؤسسة بأكملها. فالالتزام بأداء المهام يعكس احترامهن لهذه المسؤولية والتزامهن بتقديم أفضل أداء ممكن، والمساهمة في نجاح رياض الأطفال بشكل عام وتحقيق أهدافها.

كما جاءت نسبة العبارات (٧) والتي تنص على (أرغب بالبقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة)، والعبارة (٨) والتي تنص على (تلمي روضتي احتياجاتي الوظيفية لإنجاز المهام التي أكلف بها)، والعبارة (٩) والتي تنص على (أحصل من عملي على العديد من المزايا مثل المكانة الاجتماعية)، والعبارة (١٠) والتي تنص على (أرتضي بما يحققه لي عملي من امتيازات داخل الروضة)، والعبارة (١١) والتي تنص على (أحرص على تطوير نفسي مهنيًا بصورة مستمرة لأتمكن من أداء عملي بكفاءة)، تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في واقع توافر الالتزام الاستمراري/الإلزامي لدى معلمات رياض الأطفال.

وقد ترجع تلك النتيجة إلى أن بعض المعلمات قد تكون لديهن الرغبة في البحث عن بيئة عمل أفضل، والتحول إلى مسار مهني مختلف أو استكشاف فرص تعليمية أو تدريبية جديدة تتناسب مع مهارتهن واهتمامتهن، إلا أن بعض المعلمات الأخريات يرغبن في البقاء في بيئة العمل الحالية، حيث إن قرار البقاء يعتمد على العديد من العوامل الشخصية والمهنية التي تتفاوت من فرد إلى آخر، فقد تتهيب هؤلاء المعلمات من المجازفة بتغيير بيئة العمل الحالية خاصة إذا وجدن ألفة بينهن وبين زميلاتهن في العمل الحالي، ومع ذلك فلا تحظى مهنة معلمات رياض الأطفال بالتقدير الكافي مقارنة بمهن أخرى، مما ينعكس على المكانة الاجتماعية للمعلمات، كما أن الموارد المالية المحدودة لميزانية الروضة تمنعها من تقديم امتيازات إضافية للمعلمات، مثل برامج التدريب والتطوير المهني أو المكافآت المالية، للوفاء بالاحتياجات الوظيفية للمعلمات، كما أن الروضات قد تركز على تلبية

الاحتياجات الأساسية للأطفال وتقديم بيئة تعليمية مناسبة، مما قد يجعلها تضع الأولوية لتخصيص الموارد لهذه الأمور على حساب تقديم الامتيازات للمعلمات، وكذلك بسبب ضغوط العمل ونقص الإمكانيات والموارد وقلة الدعم، وقصور الإدارة بتقييم المعلمات تقييماً دورياً وبناءً على أدائهن، مما يقلل من حافزهن للتحسين والتطوير المهني المستمر.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو العز والقط (٢٠٢٤)، ونتائج دراسة درادكة وآخرون (٢٠٢٠) حيث أظهرت نتائجهم أن مستوى الالتزام الاستمراري/الإلزامي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجابري وإبراهيم (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة الرويشد (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة الرشيد (٢٠٢١)، ونتائج دراسة مهدي (٢٠٢٠)، ونتائج دراسة البقمي والغامدي (٢٠١٩)، ونتائج دراسة (Aslamiah, 2019)، ونتائج دراسة الحراسي (٢٠١٧)، التي أظهرت نتائجهم أن يُعد الالتزام الاستمراري/الإلزامي جاء بدرجة عالية.

جدول (٨): التكرار والدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث (الالتزام التنظيمي) البعد الثالث (الالتزام المعياري/الأخلاقي) (ن = ٤٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			درجة التحقق
		لا تحقق	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	
١٢	ألتزم بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم في جميع ممارساتي المهنية.	١٢٠	١٥٩	١٩١	كبيرة
١٣	ألتزم بأداء الأعمال الإضافية التي يتطلبها عملي.	١٣٥	٢٣٢	١٠٣	متوسطة
١٤	ألتزم بتطبيق القوانين واللوائح التي تنظم العملية التعليمية.	١٠٩	١٥٦	٢٠٥	كبيرة
١٥	أساند زميلاتي مهنيًا واجتماعيًا.	١٢٩	١٤١	٢٠٠	كبيرة
١٦	أبذل قصاري جهدي لتحقيق أهداف العملية التعليمية.	١٣٨	٢٠٠	١٣٢	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	٤٩٠٠			متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	١٥١٤١			متوسطة
	الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣	الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١			

يتضح من جدول (٨) ما يلي:

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات المحور الثالث (الالتزام التنظيمي) البعد الثالث (الالتزام المعياري/الأخلاقي) ما بين (٠,٦٤ : ٠,٧٣).

وبلغت نسبة المحور ككل (٠,٦٧) وهي بذلك تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في واقع توافر الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال. كما جاءت نسبة عبارات (١٢) والتي تنص على (الأنتم بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم في جميع ممارساتي المهنية)، والعبارة (١٤) والتي تنص على (الأنتم بتطبيق القوانين واللوائح التي تنظم العملية التعليمية)، والعبارة (١٥) والتي تنص على (أساند زميلاتي مهنيًا واجتماعيًا)، أعلى من الحد الأعلى مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة في واقع توافر الالتزام المعياري/الأخلاقي لدى معلمات رياض الأطفال.

وقد ترجع تلك النتيجة إلى حرص إدارة رياض الأطفال على تشجيع المعلمات بالالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم؛ لتقديم التعليم بشكل عادل ومساوٍ لجميع الأطفال دون تمييز أو تحيز. وخلق بيئة تعليمية إيجابية وبالتالي، يصبح للمعلمات دور أكبر وأكثر تأثيرًا في تحقيق أهداف التعليم والتأثير الإيجابي على حياة الأطفال ومنظومة رياض الأطفال، كما تحرص إدارة رياض الأطفال بتطبيق المعلمات اللوائح والقوانين المنظمة للعملية التعليمية بالروضة والالتزام بها، لتوفير بيئة تعليمية آمنة ومنظمة للأطفال والمجتمع التعليمي بشكل عام وضمان جودة التعليم ولتحقيق رؤية وأهداف رياض الأطفال. وهذا يعكس مدى تقانيهن واهتمامهن بالعمل الجماعي وتعميق العلاقات الإنسانية. وبناء بيئة عمل إيجابية ومترابطة، لتعزيز التعاون والتضامن بين الزميلات.

كما جاءت نسبة عبارات (١٣) والتي تنص على (الأنتم بأداء الأعمال الإضافية التي يتطلبها عملي)، والعبارة (١٦) والتي تنص على (أبذل قصاري جهدي لتحقيق أهداف العملية التعليمية)، تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في واقع توافر الالتزام المعياري/الأخلاقي لدى معلمات رياض الأطفال.

وقد ترجع تلك النتيجة إلى عزوف معلمات رياض الأطفال عن تولي أعمال إضافية زيادة على عملهن أو بعيداً عن تخصصهن، لما يتحملنه من مجهودات شاقة في عملهن داخل القاعات مع الأطفال، كما أنه قد لا توجد امتيازات أو تقدير مادي أو معنوي يدفع لتحمل الاعباء الإضافية

بالعمل، فضلاً عن قلة الميزانية وضعف الإمكانيات قد تجعل المعلمات غير قادرات على أداء أو بذل قصاري الجهد لوظائفهن بالشكل المطلوب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو العز والقط (٢٠٢٤)، ومع نتائج دراسة الطراونة وبطاح (٢٠١٩)، أظهرت نتائجهم أن مستوى الالتزام المعياري/الأخلاقي للمعلمين جاء متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجابري وإبراهيم (٢٠٢٢)، ومع نتائج دراسة الرويشد (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة الرشيدي (٢٠٢١)، ونتائج دراسة مهدي (٢٠٢٠)، ونتائج دراسة البقيمي والغامدي (٢٠١٩)، ونتائج دراسة (Aslamiah, 2019)، ونتائج دراسة الحراسي (٢٠١٧)، حيث أظهرت هذه النتائج أن بُعد الالتزام المعياري/الأخلاقي جاء بدرجة عالية.

جدول (٩): نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في أبعاد: الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال (ن = ٤٧٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدرة	البعد
٢	٠,٦٧	٤٧٠٢	الالتزام الوجداني/ العاطفي
٣	٠,٦٦	٥٥٣٩	الالتزام الاستمراري/ الإلزامي
١	٠,٦٩	٤٩٠٠	الالتزام المعياري/ الأخلاقي
	٠,٦٧	١٥١٤١	الدرجة الكلية للمحور

يتضح من جدول (٩) ما يلي:

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأبعاد المحور الثاني ما بين (٠,٦٦ : ٠,٦٩)، حيث جاء في الترتيب الأول بعد (الالتزام المعياري/ الأخلاقي)، بينما جاء في الترتيب الثاني بعد (الالتزام الوجداني/ العاطفي)، بينما جاء في الترتيب الثالث والأخير بعد (الالتزام الاستمراري/الإلزامي). بلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل (٠,٦٧) وهو يتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في واقع توافر الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة أبو مني (٢٠٢٤)، ونتائج دراسة أبو العز والقط (٢٠٢٤)، ونتائج دراسة درادكة وآخرون (٢٠٢٠)، ونتائج دراسة (Onder et. Al., 2019) أظهرت نتائجهما أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة.

بينما تختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة الزبيدي (٢٠٢١)، ونتائج دراسة الجابري وإبراهيم (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة مهدي (٢٠٢٠)، ونتائج دراسة الغضوري (٢٠٢٠)، ونتائج دراسة الرويشد (٢٠٢٢)، التي أثبتت نتائجها أن درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة عالية.

الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص علي:

ما الآليات المقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟ استنادًا لما تم عرضه في الإطار النظري للبحث وما تم رصده من قصور واقع الالتزام التنظيمي بأبعاده لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا بمصر، توصل البحث إلى عدد من الآليات المقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمات يمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: بُعد الالتزام الوجداني أو العاطفي:

لتعزيز بُعد الالتزام الوجداني أو العاطفي لمعلمات رياض الأطفال يجب على إدارة رياض الأطفال الاهتمام بتفعيل ما يلي:

- **تشجيع التواصل والتعاون:** يسهم التواصل الفعال والتعاون بين المعلمات في بناء روح الفريق والعمل الجماعي وتعزيز الالتزام التنظيمي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة اجتماعات دورية، وورش عمل وانعقاد اجتماعات منتظمة لمناقشة القضايا المهمة بالعمل، وجمع آراء المعلمات، وتطبيق سياسات وإجراءات واضحة لتوزيع المهام واتخاذ القرارات بمشاركة جميع الأطراف المعنية.
- **تعزيز العلاقات الإنسانية:** تعزيز ثقافة الاحترام والتواصل المستمر بين جميع العاملين برياض الأطفال لتعزيز التفاهم وحل المشكلات بشكل بناء.
- **تعزيز نفسي:** ويمكن تعزيز النفسي للمعلمات من خلال سيادة جو من الاحترام والتقدير والتعاون والترابط بين جميع العاملين برياض الأطفال، والحفاظ على مكانة المعلمات وتعزيز أدوارهن والاعتراف بجهودهن الكبيرة داخل مؤسسات رياض الأطفال، والاهتمام بتقدير ورفع مكانة المعلمات الاجتماعية.
- **تعزيز الاتصال الإداري:** فتح قنوات من الاتصال المباشر والاتصالات متعددة الاتجاهات وتبادل البيانات والمعلومات بين الأقسام والمستويات الإدارية برياض الأطفال بصورة رأسية وأفقية.

- توفير منصات للمشاركة والتفاعل: إنشاء منصات عبر الإنترنت أو برامج للملاحظات والاقتراحات، حيث يمكن للمعلمات وأولياء الأمور التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم بسهولة.
- استخدام تقنيات التقييم التشاركي: استخدام أساليب التقييم التشاركي؛ لتقييم أداء الإدارة والمعلمات وتحديد نقاط القوة والضعف واقتراح الحلول المناسبة.

ثانياً: بُعد الالتزام الاستمراري/ الإلزامي:

- لتعزيز بُعد الالتزام الاستمراري/الإلزامي لمعلمات رياض الأطفال يجب على إدارة رياض الأطفال الاهتمام بتفعيل ما يلي:
- توفير بيئة عمل محفزة: توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة للمعلمات، مع توفير الدعم اللازم والإمكانيات لتحقيق أهدافهن.
 - تطوير برامج تدريبية: ينبغي توفير برامج تدريبية مستمرة للمعلمات لتطوير مهارتهن التعليمية والتنظيمية، وزيادة مستوى تفاعلهن مع الأطفال ومنظومة رياض الأطفال.
 - تقديم الدعم الإداري: يجب أن تقدم الإدارة الدعم اللازم للمعلمات من خلال توفير الموارد اللازمة وتقديم الإرشادات والمساعدة في حل المشكلات التي تواجههن، وتحسين وتطوير النظام الإداري برياض الأطفال ليتسم النظام بالعدالة والتكامل والمرونة، ووضوح رؤية ورسالة أهداف مؤسسات رياض الأطفال، ووضوح القيم ومعايير الكفاءة، مع ملاءمة الحوافز والرواتب مع جهود المعلمات.
 - تعزيز مادي ومعنوي: بتشجيع معلمات رياض الأطفال بمكافأتهن مادياً ومعنوياً على التطوير والإبداع بالعمل والمدح والثناء عليهن، وتكريمهن بتقديم شهادات تقدير على أعمالهن المتميزة.
 - الهياكل التنظيمية: تبني هيكل تنظيمي مرن يتصف باللامركزية يخدم تحقيق أهداف رياض الأطفال.
 - تنفيذ آليات لجمع الملاحظات والاقتراحات: إنشاء آليات لجمع ملاحظات واقتراحات المعلمات وأولياء الأمور، والاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات وتطوير سير العمل داخل مؤسسات رياض الأطفال.
 - تعزيز مهني: يمكن التعزيز المهني للمعلمات، وذلك من خلال رفع مستوي الكفاءة والمهارة وتطوير الأداء الوظيفي للمعلمات، وتنوع أساليب التعليم والتطوير وتحديد جوانب القوة والضعف

للمعلمات؛ للتخطيط لإقامة برامج تدريبية وتطويرية حسب الاحتياج المهني للمعلمات، وتعزيز وتبني الأفكار الإبداعية والابتكارية لهن.

ثالثاً: بُعد الالتزام المعياري/ الأخلاقي:

لتعزيز بُعد الالتزام المعياري/الأخلاقي لمعلمات رياض الأطفال يجب على إدارة رياض الأطفال الاهتمام بتفعيل ما يلي:

- **تحفيز الإبداع والابتكار:** يمكن تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تشجيع المعلمات على اقتراح الأفكار الجديدة وتجربة الطرق المبتكرة في التعليم وإدارة الصف.
- **تعزيز الثقة والانتماء:** يمكن تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال بناء علاقات ثقة وانتماء بين المعلمات وقياداتهن الإدارية من ناحية وبين المعلمات أنفسهن من ناحية أخرى، وذلك من خلال تشجيع التفاعل الإيجابي وتقدير الجهود.
- **تعزيز العدالة التنظيمية:** يجب أن تشعر المعلمات بأن هناك عدالة في المعاملة، وذلك من خلال توفير فرص متساوية ومحفزة للتطوير الوظيفي والمهني، والعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمات.
- **تعزيز الشفافية والاتصال:** بإنشاء هياكل تنظيمية تعزز الشفافية والمساءلة مثل مجالس إدارية تشاركية تشمل أعضاء من القيادات والمعلمات وأولياء الأمور.
- **تعزيز نقل الخبرات:** عقد ورش عمل وأكاديميات متخصصة؛ لنقل الخبرات بين المديرين إلى معلمات رياض الأطفال، اللاتي لديهن طموح ورغبة أن يكن مديرات وقادات المستقبل.
- **تعزيز قيادي:** يمكن التعزيز القيادي للمعلمات، من خلال تهيئة مناخ ملائم للتطور والارتقاء الوظيفي للمعلمات، وداعم للإبداع والابتكار وموجه لأنماط السلوك التنظيمي، وتقويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة للمعلمات، والاحترام والمساواة بينهن داخل منظومة رياض الأطفال.

توصيات البحث:

- تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي من قبل وزارة التربية والتعليم ورفع مستواه؛ وذلك من خلال تقديم الحوافز والمزايا الوظيفية للمعلمات مادياً ومعنوياً، وأيضاً عن طريق الندوات وورش العمل.
- توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للمعلمات من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المهني.
- تعزيز التواصل الفعال بين إدارة رياض الأطفال والمعلمات، وتشجيع الحوار المفتوح والبناء.
- إقامة برامج لتعزيز التوازن بين الحياه العملية والشخصية، مثل إدارة الضغوط والتوترات.
- تقديم مكافآت ومزايا تحفيزية للمعلمات المتميزات.
- تشجيع التفاعل والتعاون بين المعلمات من خلال عقد ورش العمل والاجتماعات الدورية.
- توفير فرص لتطوير القيادات وتمكين المعلمات من المشاركة في صنع القرارات.
- تعزيز الشعور بالانتماء والتقدير من خلال التقدير العلني للإنجازات والمساهمات للمعلمات.
- تشجيع ثقافة الابتكار والتجديد في التعليم، وتقديم الدعم اللازم لتجريب الأفكار الجديدة.
- إنشاء هياكل تنظيمية مرنة تتيح للمعلمات المشاركة في تطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات التعليمية.

البحوث المقترحة:

تقترح الباحثة إجراء البحوث الآتية:

- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال.
- المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال.
- جودة الحياة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العز، محمد سعيد محمد، القط، أحمد شبل عبد الرحمن. (٢٠٢٤). تحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد الاستقامة التنظيمية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢١ (١٢٠)، ٤٥١-٥٣٦.
- أبو النصر، مدحت. (٢٠٢٠). إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة". مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر.
- أبو عساف، مؤيد موسي علي، المرعي، هيثم عبد الله ذيب. (٢٠١٩). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو مني، إلهام يوسف. (٢٠٢٤). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظرهم. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٩ (١)، ٧٧-٩٥.
- أحمد، صفاء طلب محمد. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير بعض العمليات الإدارية للقيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا، مصر.
- الأغا، صهيب كمال، عساف، محمود عبد المجيد. (٢٠١٥). الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية. دار الجنادرية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- البيومي، عبد الله سعد محمد، الغامدي، عمير بن سفير عمير. (٢٠١٩). المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة تربة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، ٣٥ (٢)، ٢٧٤-٣١٦.
- الجابري، هلال بن مبارك بن سالم، ابراهيم، حسام الدين محمد (٢٠٢٢). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مركز ابن العربي للثقافة والنشر، ٧ (٢)، ٤٦١-٤٩٩.

الحراصي، حارب بن محمد بن علي (٢٠١٧). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلميه. رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان.

الحري، محمد سرور (٢٠١٦). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة. الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحضرمي، نوف خلف محمد (٢٠١٩). النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة التربية، جامعة الأزهر، السعودية، ١ (١٨٣)، ٣١٤-٣٧٤.

درادكة، أمجد محمود محمد، الدجاني، ياسمين محمد ناصر محمود، داود، هناء (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم "الأردن". مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٤)، ١-٢٤.

دودين، أحمد يوسف (٢٠٢٢). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية، الأردن، عمان.

دياب، عبد الباسط محمد (٢٠١٤). تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول الاتحاد الأوربي. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد، ٦ (١٦)، ١-٢٠٨.

الرشيدي، هدى محمد سعود (٢٠٢١). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية: مشكلا وحلول. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن. الرويشد، فيصل بن مدالله (٢٠٢٢). الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام في منطقة الجوف في ضوء ممارسة القائد التربوي لمنهجية القيادة الخادمة. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٤ (٣٣)، ٤٠١-٤٧٠.

الزبيدي، مشعل بن عبيد إبراهيم (٢٠٢١). درجة ممارسة قادة المدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة القراءة والمعرفة-الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، (٢٣٣)، ٣٦٠-٣٣٣.

- الزطيمة، احلام عادل محمود.(٢٠١٩). الالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن.
- السامرائي، مهدي صالح مهدي.(٢٠٢١). الفكر الإداري والقيادي الحديث. دار اليازوري، الأردن.
- الشميري، أحمد عبد الرحمن.(٢٠٢٢). إدارة الأعمال: أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها. العبيكان للنشر، السعودية.
- شهاب، فادية ابراهيم محمد.(٢٠١٤). التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطراونة، علي عودة، وبطاح، أحمد ممدوح.(٢٠١٩). المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، (٤٥)، ١٦٠-١٨٠.
- العمرى، مشرف بن علي عبد الله.(٢٠١٩). الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة النماص. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٨ (٢)، ٧٤-٩٢.
- الغضوري، حنان محمد.(٢٠٢٠). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، ٤(٢٨)، ١-٢٠.
- قناديلي، جواهر بنت أحمد صديق؛ قاروت، رباب بنت عصام زينب.(٢٠١٥). الالتزام التنظيمي للمعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣٩(٤)، ٣٠٣-٣٧٤.
- القيسي، خليل عوض.(٢٠١٩). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- محمد، وثام هاشم علي.(٢٠٢١). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا. رسالة ماجستير، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا، مصر.

الحوامدة، مصطفى محمود، أبو شريخ، شاهر زيب.(٢٠١٣). دور معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات التفكير الابداعي لدى الطلاب. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، جامعة جرش، الأردن، ١٣(٢)، ١٠٤-١١٩.

المحمودي، محمد سرحان علي.(٢٠١٩). *مناهج البحث العلمي*. دار الكتب صنعاء، اليمن، ط٣. مهدي، بيداء عبد السلام.(٢٠٢٠). الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال، *دراسات نفسية وتربوية*. كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، ١٣(١)، ٤٩٤-٥١٤.

النداوي، سلمان زيدان، أبو بكر، عبد الولي إسحاق.(٢٠١٦). *تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة الشاملة*. مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، عمان.

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

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Anna Wziatek Stasko& Regina Lenart Gansiniec& Izabela Michalik.

(2022). **Organizational Commitment and Knowledge Sharing in Contemporary Companies**, published by Routledge, New York.

Aslamiah, A.(2019).Teachers Organization Commitment in Elementary school: A Study in Banjarmasin, **The Open Psychology Journal** (12),1-6

Colak, I.,Altinkurt, Y., & Yilmaz, K.(2014). The Relationship between Teachers, Teacher Leadership Roles and Organizational Commitment Levels. *Educational Process: International Journal*, 3 (1-2), 35-51.

Fred Luthans , Brettc Luthans , Kylew Luthans.(2021). **Organization Behavior– An Evidence Based Approach**, Library of Congress Cataloging in Publication Date, United States of America.

- Metin Kaya & Abdullah Selvitopu. (2017). Leadership and Organizational Commitment in Educational Context: A Meta Analytic Review. **Journal of Ziya Gokalo Faculty of Education.**
- Onder., M. E., Akc, U.; Cemaloglu, N. (2019). The Relationship between Teachers' Organizational Commitment, Job Satisfaction and Whistleblowing, **Sustainability**, (11), 1-22.
- Ozge Oztekin Baylr , Engin Karadag & Sabiha Duly.(2015).The Effect of Leadership on Organizational Commitment In Karadag E.(Eds) Leadership and Organizational Outcomes. Springer.
- Rogier van der werf. (2023). **3Key Types of Organizational Commitment**, *Article*,<https://www.effactory.com/knowledge/3-key-types-of-organisational-committment/>
- Shani, Jay (2023). 7 Ways To Boost Organizational Commitment, **Article**,
<https://www.aihr.com/blog/organizational-commitment/>
- Zohreh Gholipour Haftkhavani, Batoul Faghiharam, Alireza Araghieh. (2012). Organizational Commitment and Academic Performance (Case study: students at secondary school for girls). **International Conference on Education and Educational Psychology**, Procedia –Social and Behavioral (69) 1529–1538.