

## الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين – دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية

\* ساره سنكري \* \* د. وفيقة علي \*

(الإيداع: 18 أيلول 2023، القبول: 7 تشرين الثاني 2023)

### الملخص

هدف البحث إلى تعرّف درجة الالتزام التنظيمي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، ومستوى الأداء الوظيفي لديهم، ومستوى الأداء الوظيفي لديهم، ودراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية، اشتملت عينة البحث على (278) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2022/2023. ولتحقيق الغرض من البحث تم بناء أداتين استبانة أولى مؤلفة من (28) عبارة تقيس درجة الالتزام التنظيمي للمديرين، واستبانة ثانية مؤلفة من (68) عبارة تقيس الأداء الوظيفي للمديرين موزعة إلى ستة مجالات. بينت نتائج البحث أن درجة الالتزام التنظيمي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية جاءت متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لديهم كانت أيضاً متوسطة، وكذلك بينت النتائج وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. كما قدم البحث مقترحات منها تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس، لما لذلك من أثر في تحسن الأداء الوظيفي في المدرسة.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، المديرين، المعلمين مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

\* طالبة دراسات عليا (ماجستير)، المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية.

\*\* أستاذ مساعد، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية.

**Organizational Commitment and its Relationship to the Level of Functional Performance of Administrators of Second Cycle of Basic Education Schools from the Teachers' Point of View – A Field Study in Lattakia City**

\* Sara Sankari

\*\* D. Wafeka Ali

**(Received: 5 September 2023, Accepted: 7 November 2023)**

**Abstract**

The research aimed to identify the degree of organizational commitment of the principals of the schools of the second cycle of basic education, the level of their job performance, and the level of their job performance, and to study the relationship between organizational commitment and job performance they have from the point of view of teachers in Latakia city. The research sample included (278) male and female teachers for the academic year 2022/2023. To achieve the purpose of the research, two tools were built, the first questionnaire consisting of (28) phrases measuring the degree of organizational commitment of managers, and a second questionnaire consisting of (68) statements measuring the job performance of managers distributed into six areas.

The results of the research showed that the degree of organizational commitment of the principals of the schools of the second cycle of basic education from the point of view of teachers in Latakia city was average, and that the level of job performance also average, as well as the results showed a strong and statistically significant positive relationship between the degree of organizational commitment and the level of job performance among the principals of schools of the second cycle of basic education. The research also made suggestions, including enhancing the culture of organizational commitment among school principals, as this has an impact on improving job performance in the school.

**Key words: Organizational Commitment, Functional Performance, Administrators, Teachers, Second Cycle of Basic Education Schools.**

---

\* Postgraduate student (Master), Department of Curricula and Teaching Methods, Faculty of Education, Tishreen University, Syria.

\*\* Assistant Professor Department of Comparative Education at the Faculty of Education Tishreen University, Syria.

## مقدمة البحث:

تعد الإدارة وسيلة فعالة ومهمة لتحقيق حياة أفضل للأفراد والجماعات، إذ أن التقدم في البلدان النامية لا يتم إلا عندما تكون الإدارة قادرة على أن تضع أساساً للبناء الصحيح، ومن هنا جاءت أهمية مدير المدرسة على اعتبار أن المدرسة هي الخلية الأساسية للنظام التربوي وغايته القصوى، وبالتالي فإن التعليم العصري يتطلب وجود قيادات متطورة ممثلة في الإدارة التربوية على مختلف المستويات، ولهذا كان لا بد لمدير المدرسة من أن يتمتع بعدد من المهارات بحيث تمكنه من القيام بمسؤولياته بكفاءة واقتدار، ومواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهه. وتتحدد فاعلية الإدارة المدرسية بفاعلية مديرها، لأنه المحرك والموجه لكل العناصر، والإمكانات المتوفرة في المدرسة؛ من أجل تحقيق الأهداف، والطموحات، والآمال، وتتوقف قدرة إدارة المدرسة الفاعلة على كفاءة مديرها، والتزامه الإداري.

وقد نال موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا؛ لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء. وينعكس التزام المدير على تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بما فيها المدارس، حيث يشكل الأداء الإداري الجيد في الوقت الحاضر اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار (الخطيب، 2006، 23). كما أن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومنظماتهم (Dunham, 372, 2009). والأفراد الذين يعملون مع منظماتهم مدة طويلة من الزمن ويشعرون أنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط منظمة قوية، وليس لهم رغبة في ترك أعمالهم ويزداد التزامهم تجاه المنظمة، ويقل دوران العمل والغياب (Ahuja, 2002, 372)

يشكل مديرو المدارس ركيزة أساسية في سير العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها، وعليه أصبح التركيز على ضرورة وجود قادة لديهم أداء عالٍ في مهنتهم، والسعي نحو تطوير المدير ليمتلك الخصائص الشخصية الثقافية والعلمية والإدارية الإبداعية المتمكنة أمراً لازماً وحتماً، وينعكس الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس بمقدرتهم على التكيف والتأقلم مع ظروف العمل المختلفة، وأهداف العملية التعليمية وقيمها، والسعي بجد نحو تحقيقها، وإن انخفاض مستوى الالتزام يؤثر على أنشطتهم وفعاليتهم، وبالتالي انخفاض المقدرة على تحقيق أهدافها التنظيمية، وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي. لذلك يجب على القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية استخدام استراتيجيات إدارية مختلفة لزيادة مستوى التزام العاملين في المؤسسة، وعندما يلتزم العاملون بمؤسساتهم، فإنهم سيحققون مستويات أعلى من الأداء، ومع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي ظهر الحاجة لدى المؤسسة التربوية إلى تفسير تلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة، وبالتالي تحقيق أداء مرتفع، لذلك يمكن القول إن عدم الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي، لذلك يسعى البحث الحالي تعرّف العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية.

### 1. مشكلة البحث:

كي تحقق مدارس التعليم العام الأهداف المتوخاة منها لابد من وجود إدارة علمية قادرة على توجيه العملية التعليمية وتحسين مسيرة أدائها، ولعل ما يؤكد هذه الحقيقة أن الدراسات والبحوث التي أجريت في ميدان الإدارة أثبتت أن ضعف الالتزام التنظيمي في المدارس يعود إلى ضعف القيادات الإدارية لديها، وبالتالي ينعكس ذلك بالسلب على الأداء الوظيفي، فنجاح أي نظام تعليمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية القيادة لديه وقدرتها على توجيه النشاط التربوي والعلمي من أجل الأهداف المنشودة، فمديرو المدارس بمثابة القيادات الإدارية التي تدير شؤون العملية التربوية والإدارية والتعليمية، وهم يقومون

بأداء وظائفهم ومهامهم لأجل تسيير العمل بانسيابية ودقة، الأمر الذي يتطلب نمطاً إدارياً ملتزماً بقواعد التنظيم قادراً على التفاعل الإداري، ومن ثم يؤدي إلى تحقيق علاقة إيجابية سليمة تنعكس على أدائهم الإداري، ومن ثم إنتاجية المؤسسة التربوية ولاسيما في التحصيل الدراسي للمتعلمين ورضا العاملين في تلك المؤسسة من جهة أخرى والعكس صحيح، وهذا ما أكدته دراسة الغرابي (2019) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الإداري.

وقد عنيت وزارة التربية بتطوير الأداء الإداري في المدارس لتواكب كل ما هو جديد في مجال الإدارة، ومن أجل تطوير أداء مديري المدارس نحو قيادة مدارسهم، وتدريبهم على مهارات الإدارة والإشراف، ومنه قامت الوزارة بعقد دورة تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس في (21) شباط للعام الدراسي (2019-2020)، وتناولت عدة محاور منها "إدارة فرق العمل، والتنمية الإدارية وتنمية المهارات الإدارية للمديرين، والقوانين الناظمة للعمل ضمن المدارس الأساسية، واستخدام تقنيات التعليم، وإدارة المدرسة، ومهام عمل مدير المدرسة في التحضير للامتحانات". ونظراً للظروف التربوية التي تسود المدارس السورية بمستوياتها التعليمية المختلفة وما تعاني منه من مشكلات عديدة (تغيير المنهج الدراسي وتعديله بشكل مستمر، اكتظاظ المتعلمين في الفصل الدراسي، عدم تناسب كثافة المنهج مع السنة الدراسية) فضلاً عن صعوبة مرحلة التعليم الأساسي، فهي فترة نمو حرجة من أصعب المراحل العمرية التي يمر بها كل فرد (فترة المراهقة). وهذا بدوره يفرض أعباءً إضافية على المدير، وعليه أن يأخذها بالحسبان في أثناء تعامله مع متعلمين هذه المرحلة. وانطلاقاً مما سبق إضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في مدارس الحلقة الثانية في مدينة اللاذقية - في حدود علم الباحثة تتحدد مشكلة البحث. من هنا يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة الالتزام التنظيمي وما علاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية؟

## 2. أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث الحالي من الآتي:

(1) أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة باعتباره القائد الإداري والتربوي، وأهمية الالتزام التنظيمي لديه، فيما يتعلق بتسيير شؤون المدرسة، وتنظيم سجلات المتعلمين، ومتابعة الامتحانات، والاهتمام بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور.

(2) إن معرفة درجة الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي تتيح للإدارات العليا التعرف إلى انطباعات المعلمين، وإمكانية إصدار أحكام تقييمية لرفع كفاءة العمل وفاعليته في المدرسة.

(3) أهمية النتائج التي يمكن التوصل لها والتي قد تغيد المعنيين والمختصين من أجل العمل على بناء برامج وسياسات تنظيمية تسهم في رفع الأداء الوظيفي للمديرين، وزيادة كفاءتهم بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المرسومة.

## 3. أهداف البحث:

(1) تعرّف درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية.

(2) تعرّف مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية.

(3) تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

## 4. أسئلة البحث:

- 1) ما درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية؟
- 2) ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية؟
- 3) ما العلاقة بين درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية؟

#### 5. حدود البحث:

- الحدود البشرية: معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية وبلغ عددهم (278) معلماً ومعلمة.
- الحدود المكانية: مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.
- الحدود الزمانية: تمّ تطبيق أداة البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2022/2023.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على تعرّف درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين، وتعرّف طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

#### 6. مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

**الالتزام التنظيمي:** "درجة انتماء الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع الإصرار والاستمرار بعضوية المؤسسة" (أبو العال، 2009، 32). **ويعرّف إجرائياً** بأنه الانتماء للمؤسسة، والموافقة على أهدافها، والرغبة بالعمل والبقاء فيها، مع الالتزام بقيمتها العلمية للبحث ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها عينة البحث على استبانة الالتزام التنظيمي الموجهة إليهم، والتي تتراوح قيمتها بين (28 - 140).

**الأداء الوظيفي:** يعرّف بأنه: "محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه" (أبو شقدم، 2011، 8). **ويعرّف إجرائياً** بأنه: تلك الأعمال أو الأدوار التربوية التعليمية التي يؤديها المديرين في مدارسهم لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية فيه، ويتحدد هذا الأداء من خلال الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على استبانة الأداء الوظيفي للمديرين في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمدينة اللاذقية والتي تتراوح بين (68 - 340).

**مدير المدرسة:** هو المسؤول الأول عن توجيه النشاطات الإدارية والفنية والمشرف العام على حسن سير العمل المدرسي لتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة (الغامدي، 2006، 9). **ويعرّف إجرائياً** بأنه: الشخص المُعيّن رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم في سورية، ليقوم بوظيفة مدير مدرسة المرحلة التعليمية الأولى، ويكون مسؤولاً عن إدارة المدرسة وقيادتها وتسيير شؤونها، وتنظيم العمل فيها بما يتوفر له من إمكانيات مادية وبشرية لتحقيق أهداف مدرسته والحاصل على إجازة جامعية وتتحدد درجة التزامه التنظيمي ومستوى أدائه من خلال إجابات المعلمين على الاستبانة التي وجهت إليهم.

**مدارس التعليم الأساسي:** يُعرّف النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي هذه المرحلة بأنها: مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات، تبدأ من الصف الأول حتى الصف التاسع، وهي مجانية وإلزامية. إذ يوزع التلاميذ على حلقتين: الحلقة الأولى من الصف الأول وحتى الصف السادس، والحلقة الثانية من الصف السابع وحتى الصف التاسع (وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، 2015). **وتعرّف إجرائياً:** بأنها مدارس رسمية حكومية أُسست من قبل وزارة التربية، تُطبّق نظام التعليم

الأساسي حسب مصطلح وزارة التربية، ويشرف على مسار العملية التربوية والتعليمية فيها المديرون والمعلمون، وقد اشتمل البحث الحالي على مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

#### 7. الدراسات السابقة:

- **دراسة الجرايين (2004).** في الأردن بعنوان: "الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم". هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومديراتها وعددهم (290) مديراً ومديرة، وشملت الدراسة ثلاث أدوات هي: مستوى الأداء الوظيفي، استخدام مهارات التعامل لديهم، مستوى التوتر للمديرين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس متوسط، ومستوى التوتر لديهم منخفض، ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لمهارات التعامل متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية عكسية غير دالة إحصائياً بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى التوتر لدى المديرين، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين ودرجة استخدام مهارات التعامل.
- **دراسة أبو علي (2010) في فلسطين،** بعنوان: "العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء تحليل النظم الإدارية". هدفت الدراسة تعرف العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء تحليل النظم الإدارية في فلسطين، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما تكونت عينة الدراسة من (124) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية بمحافظة غزة الفلسطينية، واشتملت أداة الدراسة على استبانة موجهة لمدرء المدارس الثانوية بمحافظة غزة حول العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أدائهم الوظيفي في المدرسة. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر واضح للعوامل المادية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، حيث توجد المدارس في أماكن يسهل الوصول إليها، بالإضافة إلى توفر المرافق الحيوية في المدارس وجاهزيتها بالحد الكافي من الأثاث المكتبي.
- **دراسة الهواوشة (2010)، الأردن،** بعنوان "درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في الأردن بمهامهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى الدافعية والأداء الوظيفي لمؤسسيهم". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في الأردن بمهامهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى الدافعية والأداء الوظيفي لمؤسسيهم. وتم اختيار (240) رئيس قسم موزعين على الأقسام الإدارية والفنية، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للبحث. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للمؤسسين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم مرتفعاً، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم بمهامهم الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي لمؤسسيهم.
- **دراسة المسرورية (2016)،** في سلطة عُمان، بعنوان: **المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط.** هدفت الدراسة إلى معرفة واقع المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، استخدم المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (400) معلماً ومعلمة، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداة لقياس المناخ المدرسي، وأداة لقياس الالتزام التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع المناخ المدرسي كان إيجابياً، وبدرجة كبيرة، كما توصلت النتائج إلى أن واقع الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، ودلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية طردية بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة.
- **دراسة الشنطاوي وأغبارية (2018) في الأردن،** بعنوان: **درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين.** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية

في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين، تم اختيار عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أغراض الدراسة فقد طورت الباحثة أداة لجمع البيانات وهي استبانة درجة ممارسة المهام الادارية والتي تألف من (38) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهام الادارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث جاءت بدرجة متوسطة.

• **دراسة الغرابي (2019)** في السعودية، بعنوان: **مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح وعلاقته بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين**. هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح، وتحسين الأداء الإداري وعلاقته بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين فيما يخص مجالات: الولاء الوظيفي- المسؤولية تجاه المدرسة -الرغبة في الاستمرار بالعمل- الإيمان بالمدرسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة لهذا الغرض، وتكونت عينة الدراسة من 235 معلماً. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي والأداء الإداري لدى قادة مدارس التعليم في محافظة الأسياح.

• **دراسة جاسم (2022)**، في العراق بعنوان: **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين**. هدفت الدراسة إلى تعرف الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي، وتم بناء استبانتين لهذا الغرض، استبانة لقياس الالتزام التنظيمي مؤلفة من (15) فقرة، واستبانة لقياس الأداء الوظيفي مؤلفة من (21) فقرة، وتكونت عينة الدراسة (250) معلماً ومعلمة، من المدارس الابتدائية في تربية الرصافة الثالثة. توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الابتدائية لديهم التزام تنظيمي في سلوكهم بدرجة متوسطة، وأن مديري المدارس الابتدائية أدائهم الوظيفي بمستوى جيد من وجهة نظر معلمهم، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة طردية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

**الإفادة من الدراسات السابقة:** يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط الآتية: تكوين تصور عن الجانب النظري المتعلق بالالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم لثانوي العام، والاطلاع على المنهجية العلمية المتبعة في كل دراسة، وتم الاستفادة منها في بناء أدوات البحث، وفي الاستفادة من الأساليب الاحصائية المتبعة فيها. وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بالعينة التي شملها التطبيق، وهي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية، بالإضافة إلى عينة المعلمين فيها. وطبقت الدراسات السابقة في أماكن مختلفة، ومراحل تعليمية مختلفة، بينما تفرد البحث الحالي في تعرف درجة الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدارس مدينة اللاذقية، والتي لم تشملها أية دراسة ميدانية محلية بحسب علم الباحثة.

## 8. الإطار النظري:

### أولاً: الالتزام التنظيمي:

1. **مفهوم الالتزام التنظيمي:** أشار سيبوريان (Siburian, 2013, 248) إلى أن الالتزام التنظيمي "هو تعهد العضو ومسؤوليته تجاه منظمته، والتعامل بشكل جدي لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة"، وعرفه الشمري (2011، 173) بأنه "نوعية العالقة بين الفرد والمنظمة، بحيث ترسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه المنظمة، وتعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فعالاً فيها"، وأشار العنزري والزبيدي (2006، 117) إلى أن "الالتزام التنظيمي هو أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة، كالدفاع عن المنظمة، والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها، والرغبة في البقاء فيها." وتري الباحثة أن الالتزام التنظيمي: هو الشعور

الإيجابي والإخلاص والانتماء للمدرسة التي يعمل بها الفرد وحرصه للوصول بها والارتقاء نحو الأهداف الإيجابية عندما تكون درجة الالتزام بالعمل مرتفعة ستصل بالمدرسة إلى أعلى درجات الارتباط بين العاملين في المدرسة والإدارة.

**2. أبعاد الالتزام التنظيمي:** يشكل الالتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى نجاح المنظمات أو فشلها، حيث تحدد الأدبيات الإدارية ثلاثة مكونات رئيسة للالتزام التنظيمي وهي (1 - الالتزام المعياري: وهو الشعور الذي يتولد لدى الفرد بأهمية الالتزام نحو عمله والبقاء في منظمته، ويشير كذلك إلى الالتزام المستند إلى قيم ومشاعر وأحاسيس العاملين. 2 - الالتزام العاطفي: هو الاندماج والتعلق العاطفي للعاملين بالمنظمة، فالعاملون الذين يظهرون التزاماً عاطفياً يشعرون بحاجتهم إلى الاستمرار في العمل مع التنظيم الحالي، وهذا ما يساهم في خلق الولاء للتنظيم. 3 - الالتزام المستمر أو الاستمراري: وهو الالتزام الذي يصف حاجة العاملين إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، كما يشير إلى درجة الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك العمل بالمنظمة (Meyer and Allen, 2009, 62).

ثانياً: الأداء الوظيفي:

**1. مفهوم الأداء الوظيفي:** هو درجة الإنجاز التي يفني من خلالها الموظف بالمهمة التنظيمية الموكلة إليه في مكان العمل، كما أن أغلب العلماء يربطون بين مفهوم الأداء ومفهومي الكفاءة والفعالية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وهو: "تأدية عمل أو نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة" (الداوي، 2010، 218).

**2. الأداء الوظيفي لمدير المدرسة:** لمدير المدرسة أثر في نجاح العملية التربوية وفعاليتها، وله دور مزدوج يتكون من: دور إداري تنظيمي بين عمل المدرسة والإدارة الأعلى من حيث توفير المعلمين والتوصية بنقل بعضهم أو لفت انتباههم إذا قصروا في بعض الأعمال، ودور إشرافي فني، فيجب عليه الإشراف على المعلمين فنياً، ومساعدتهم لتحسين وتطوير وسائل تدريسهم، ومدير المدرسة الناجح هو الذي يحاول الفصل بين الدورين. وكذلك لمدير المدرسة دور في تحمّل المسؤوليات الجديدة، وقيادة عملية التجديد والتحديث والتغيير في المؤسسة المدرسية، فالحاجة ماسة إلى مدير مدرسة يمارس مهماته كقائد تربوي مسؤول يتعاون ويعمل مع فريق مدرسته، يمتلك الثقة والأمل بالمستقبل، ويتسم بالتفكير الإبداعي والابتكاري، ويسعى جاهداً للتطوير والتجديد وفق منظور تكاملي متناغم يحقق تحولاً ملموساً في نواتجها ومخرجاتها (العبدالله، 2002، 39). ولمدير المدرسة دور إرشادي، فهو في المدرسة بمثابة أخصائي نفسي، يجب أن يعرف طبيعة نمو المتعلمين وكيف يتعلمون، والطريقة التي ينمون ويتطورون فيها، سواء من الناحية الجسمية أم العقلية أم العاطفية أم الاجتماعية، حتى يتمكن من إعداد وتوفير المناخ التربوي المناسب لمتابعة حاجات المتعلمين. وكمربٍ فمدير المدرسة له مسؤوليتان: الأولى: مسؤوليته عن المعلمين في تربية وتعليم المتعلمين، والثانية: أنه يجب أن يساعد المعلمين حتى يصلوا إلى مستوى عالٍ، ويحتاج العمل في الإدارة المدرسية إلى أن يكون لمدير المدرسة دور قانوني، ومعرفة بالقوانين واللوائح الخاصة بالمجتمع، وخاصة القوانين المتعلقة بالتعليم، ليتمكن من تسيير أمور مدرسته في إطار القانون العام الذي يجب أن تلتزم به المدرسة، ومدير المدرسة يجب أن يكون قادراً على التخطيط والتنفيذ بمساعدة المعلمين، وكذلك يجب أن يكون منظماً، فبعد وضعه للخطة يجب أن ينظمها بتتابع منطقي، من خلال الإطار التنظيمي الذي وضعه مدير المدرسة. ولا يستطيع مدير المدرسة إذا أراد أن يكون ناجحاً أن يجلس في مكتبه ويدير المدرسة في عزلة عن المجتمع المحلي (مصطفى، 2011، 46).

**3. مهام ومجالات عمل مدير المدرسة:** انطلاقاً من الحاجة الملحة لإدارة مدرسية جديدة تتوافر لديها مجموعة من القدرات تساعد على تنفيذ واجباتها المهنية بكل فاعلية واقتدار، بحيث تساهم في مواكبة التطورات وغيرت النظرة إلى إدارات المدارس، وتتمثل مجالات عمله فيما يلي:

**1- التخطيط والتنظيم:** إن تنظيم العمل التربوي والإداري وإدارة العمليات وتنسيق جهود العاملين في المدرسة، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتنسيق جهود أعضاء اللجان الاستشارية والفنية التابعة لها، كل ذلك من المهمات الرئيسية لمديرها القائد.

وبحسب قول (Bennis & Nanus, 2016, 22) فإن العمل الإداري يشتمل على ابتكار وتطوير البيئة التي يعمل بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف بصورة فعالة، وتشمل البيئة استخدام المصادر البشرية والفنية والاقتصادية من أجل تحقيق الأهداف" ويقول فلان (Fullan, 2012, 44) "أن مدير المدرسة يقوم بمجموعتين من المسؤوليات، وتوجد هذه الازدواجية للمسؤوليات بصورة دائمة: مخطط أو منفذ، ملتزم بمجموعة من السياسات أو مجدد في إطار احتياجات طلبته ومدرسته ومجتمعه، إداري فقط أو إداري وفني في الوقت نفسه، مساند للتغيير في مؤسسته. ومن الواضح أن مدير المدرسة يقوم بمهمة المدير والقائد".

**2- العمل مع المتعلمين:** لعل من أبرز أدوار المدرسة توفير برنامج تربوي تعليمي للطلبة من شأنه تنمية حاجاتهم التعليمية، والنفسية، والاجتماعية، وإشباع ميولهم، وتنمية قدراتهم واستعداداتهم، ذلك أن المتعلمين هم القطاع المستهدف لكافة برامج المدرسة. ومن أجلهم أوجد المجتمع هذه المؤسسة التربوية. ومن هنا تأتي ضرورة إشراك المتعلمين بفعالية وبأسس سليمة ليس في العملية التعليمية- التعلمية فحسب، وإنما في كافة نشاطات المدرسة الأخرى. وأن كل النشاطات التي يقوم بها المدير والمعلمون تستهدف في النهاية مساعدة التلميذ على النمو الكامل والسليم في المجالات الجسمانية، والعقلية، والاجتماعية، والانفعالية، والروحية، وبالتالي خلق الشخصية الإيجابية المتكاملة لهذا التلميذ.

**3- إدارة التغيير:** إن السمة الأساسية للعصر الذي نعيشه اليوم هي التغيير المستمر والتطور المتنامي في المناحي الحياتية المختلفة، وأن الإدارة المعاصرة لا تستطيع الركون إلى أساليب جامدة، وسياسات ثابتة، ونظم نمطية، وإنما عليها أن تنتقل من المفاهيم البيروقراطية التقليدية إلى الأنماط التنظيمية المرنة والمتطورة والفاعلة. وهذه الطبيعة الجديدة للإدارة المعاصرة تؤكد حقيقة واضحة، وهي أن إدارة اليوم أصبحت في المقام الأول أداة لإحداث التغيير أدارته، وأن توافر القدرة على إدارة التغيير لدى المديرين هو جوهر التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة (الطراونة، 2003، 96).

**4- إثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه:** لم يعد مفهوم المنهاج المدرسي قاصراً على الكتاب المدرسي، وإنما أصبح يمثل جميع الخبرات التعليمية المخططة التي يمر بها المتعلمين داخل المدرسة وخارجها، ومدير المدرسة بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً أن يعمل على تطوير المناهج، وضمان حسن تنفيذها في الوقت المحدد وبفعالية، وذلك بالتعاون مع معلمي مدرسته (السعود، 2007، 142).

**5- التقييم والمتابعة:** يعد التقييم مهمة رئيسة من مهام مدير المدرسة وهو عملية ضرورية للتحقق من نجاح التخطيط والتنفيذ اللذين قام بهما المدير، كما أنه عملية مهمة للتأكد من مدى تحقق الأهداف، ويشمل التقييم كل من المعلمين والمتعلمين وذلك من خلال: زيارة المعلمين في صفوفهم لتكوين صورة شاملة عن عملهم ومساعدة المعلمين الجدد حديثي الخبرة منهم على إتقان عملهم. والتعاون مع المشرفين التربويين في إصدار حكم على أداء المعلمين. ودراسة نتائج المتعلمين وإصدار حكم على أداء المعلمين. والنظر في الممارسات الإشرافية نظرة نقدية فاحصة والعمل على تلافي الثغرات التي تبرز أثناء قيام المعلم بعمله. ومساعدة المعلمين على استخدام التقييم الذاتي لتحسين أداء المعلمين.

**6- النمو المهني للمعلمين:** يجب أن يسعى مدير المدرسة جاهداً إلى تحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطوير أداءهم وتنميتهم مهنياً، باعتباره مشرفاً تربوياً، مقيماً، وذلك بتحديد حاجات المعلمين عن طريق قيامه بالإجراءات التالية: دراسة سجلات المعلمين التراكمية. ودراسة التقارير الإشرافية السابقة بأنواعها. زيارة المعلمين في الصفوف. واستخدام صحائف الأعمال. والاستئناس بأراء المشرفين التربويين). ومن الممارسات التي يلجأ إليها مدير المدرسة: حث المعلمين على المطالعة المهنية، وهذا يتطلب منه أن يكون قدوة لمعلميه، وذلك بأن يكون مطلعاً على كل ما يستجد من معلومات وتطورات يتعلق بالعملية التربوية (العمامرة، 2015، 73).

**7- تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي:** تعد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي علاقة عضوية مباشرة إذ يؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر، ولذلك فإن توطيد العلاقة بينهما ضرورة فعلى مدير المدرسة أن يبادر لأقامتها ويشجع على تمتين العلاقة

مع القوى المؤثرة في المجتمع، ولتحقيق هذا الهدف لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ما يلي: أ- تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي: أن الهدف من دراسة المجتمع المحلي هو الاطلاع على خصائصه ومشكلاته حتى يمكن للمدرسة الانطلاق من الواقع في التعامل مع أبنائه أو تقديم المساعدات من المدرسة وإليها. ب - تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي: تعد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي علاقة قائمة على أساس أن المجتمع يكون دائماً في دور المتبرع والمدرسة في دور المستقبل للمساعدات. وقد تغيّر هذا الدور لأن للمدرسة دوراً يلعبه في تقديم الخدمات العامة من خلال الحملات التي تنظمها لذلك مثل: النظافة العامة، تنظيم المرور، والمشاركة في الاحتفالات القومية والدينية. ت- متابعة تنفيذ النشاطات المخططة: تنظيم برنامج استعادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية، ولم تعد قدرات المدرسة بمفردها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة. ونجد أن بعض المدارس المنفتحة على مجتمعها استطاعت تحقيق أهدافها الواقعية والطموحة بالتنسيق مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي، حيث استطاعت توظيف خبراته في إنجاز بعض المشروعات بشكل دقيق وشامل دون أن يكلفها ذلك سوى مجهودات أعضائها في التخطيط والاتصال والتنسيق مع المعنيين من المجتمع المحلي، ج - الصلة بين أولياء الأمور والمدرسة: تولي المدرسة الحديثة اهتماماً متزايداً لإقامة علاقات وطيدة بين المدرسة وأولياء الأمور ولا يقتصر دورهم على إحصارهم ودعوتهم للمدرسة عند حدوث مشكلة لأحد أبنائهم، بل يمكن دعوتهم في بداية العام الدراسي واطلاعهم على الأهداف المشتركة التي يمكن تحقيقها بتضافر جهود جميع الأطراف. (العميرة، 2015، 74).

ومن مهام مدير المدرسة في سورية: الالتزام التام بالتعليمات الوزارية، والقيام بالواجبات المطلوبة منه، وممارسة الصلاحيات الممنوحة له، وعدم السماح للآخرين في المدرسة بتجاوزه أو ممارسة عمله بدلاً عنه. ومتابعة أداء المعلمين باستمرار لتوجيههم للأفضل، بحضور دروسهم والاطلاع على دفاتر التحضير ونتائج الاختبارات. والتواصل مع أولياء أمور المتعلمين، واطلاعهم على أوضاع أبنائهم بغية تطوير مستوياتهم ونتائجهم. والسعي لتوفير احتياجات المدرسة والتركيز على تفاصيل الجودة التعليمية والتربوية. والعمل على تطوير نفسه إدارياً، والاستفادة من تجارب المديرين الآخرين للاقتداء بالأفكار الجديدة وتلافي الأخطاء.

ثالثاً: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: إن نجاح المؤسسات يرتبط ارتباطاً كبيراً بالمؤسسات التي تأخذ بالحسبان الالتزام التنظيمي، وذلك لأهمية وجود سلوك إنساني متفاعل، ومنتمٍ لأهداف المؤسسة، وتعود القوة داخل المؤسسة لوجود أفراد يملكون مفاتيح المعرفة، مما يضمن لها الالتزام في الأداء الذي يقوم على جودة ما تملكه المؤسسة من رأس مال بشري ومعرفة إنسانية (السعودي، 2006، 380). إذ يؤدي الالتزام التنظيمي في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة ورفع معدلات الأداء والانتماء للمؤسسة، فالموظف صاحب الالتزام المرتفع في الغالب مجتهداً في عمله، مما يساعده على التقدم (عطية، 2020، 54).

## 9. منهج البحث وإجراءاته:

### - منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي "الذي يقوم بوصف ما هو كائن، وتفسيره، كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم أيضاً بتحديد الممارسات السائدة والتعرف إلى المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور" (سليمان، 2009، 140). واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في تعرف درجة الالتزام التنظيمي وتعرف مستوى الأداء الوظيفي، وكذلك العلاقة بين درجة الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية.

### - مجتمع البحث وعينته:

اشتمل مجتمع البحث على جميع معلمي الحلقة الثانية في مدارس مدينة اللاذقية للعام الدراسي 2023/2022، والبالغ عددهم وفق إحصائيات مديرية تربية اللاذقية (2302) معلماً ومعلمةً للعام الدراسي 2023/2022، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (15%)، وقد بلغت عند تطبيق استبانة البحث (345) معلماً ومعلمة، عاد من الاستبانات (292) استبانة، استبعدت منها (14) لوجود نقص في إجاباتها، فأصبحت العينة (278).

#### – أدوات البحث:

#### 1 – استبانة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي:

– إعداد الاستبانة: بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي للمديرين كدراسة كل من الهواوشة (2010م)، والغرابي (2019)، والمسروورية (2016)، وجاسم (2022)، تم بناء الاستبانة، تضمنت مقدمة تبيّن الهدف منها، والبيانات الأساسية، وقد بلغ عدد فقراتها (28) عبارة. واستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وأعطيت الدرجات كما يلي: (عالية جداً: 5، عالية: 4، متوسطة: 3، منخفضة: 2، منخفضة جداً: 1). ولتقدير درجة الالتزام التنظيمي للمديرين اعتمد على المعيار الآتي: من (1-2.33) منخفضة، ومن (-2.34-3.67) متوسطة، ومن (3.68-5) مرتفعة).

– صدق الاستبانة: تم حساب صدق الاستبانة بالطريقتين الآتيتين:

أ – (صدق المحكمين): عرضت الاستبانة على مختصين في كلية التربية بجامعة تشرين، وبلغ عددهم (7) محكمين من اختصاص (إدارة تربوية، وتربية مقارنة، ومناهج وطرائق التدريس)، وذلك لإبداء آرائهم المتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي للمديرين، والتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بمقترحاتهم، وقد تم تعديل بعض العبارات إلى أن استقرت الاستبانة بشكلها النهائي، ويوضح الجدول (1) العبارات قبل التعديل وبعده بناء على مقترحات المحكمين.

#### الجدول (1) عبارات استبانة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي قبل التعديل وبعده

العبارات بعد التعديل	العبارات قبل التعديل
يحرص على الالتزام بمواعيد العمل المحددة في الحضور والانصراف.	يلتزم بأوقات الدوام في المدرسة.
يعتز بالعلاقات الحسنة بينه وبين زملائه في العمل.	يعتز بالعلاقات مع زملائه في العمل.
عبارة مضافة	يحافظ على سمعة المدرسة لدى أولياء الأمور.
عبارة مضافة	يرغب في البقاء في العمل حتى لو توفرت له فرصة منصب أفضل.
يرغب في البقاء في العمل في العمل حتى لو توفرت له فرصة منصب أفضل.	يرغب في البقاء في العمل في المدرسة.
عبارة مضافة	يقدر الأعمال التي يقوم بها المعلمين في المدرسة.
يقدم المساعدة للآخرين بمستوى لائق لتعزيز الصورة الذهنية للمدرسة.	يقدم المساعدة للآخرين لتعزيز مكانته في المدرسة.
عبارة مضافة	يدفع المعلم نحو الإبداع وتطوير أساليب العمل.

ب – الاتساق الداخلي لاستبانة الالتزام التنظيمي: تم حساب درجة ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لاستبانة الالتزام التنظيمي على عينة البحث الاستطلاعية البالغة (28) معلماً ومعلمة، وهي من خارج عينة البحث، كما هو مبين في الجدول (2)، الذي يشير إلى أن قيم معاملات الارتباط جاءت دالة، وبذلك تكون عبارات الاستبانة مترابطة مع الدرجة الكلية لها.

الجدول (2): قيم معاملات الارتباط الداخلية بين كل عبارة من عبارات استبانة الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية لها

القرار	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة	القرار	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة
٣	0.000	**0.73	15	٣	0.000	**0.623	1
	0.013	*0.434	16		0.002	**0.536	2
	0.000	**0.625	17		0.000	**0.647	3
	0.002	**0.536	18		0.000	**0.535	4
	0.001	**0.569	19		0.018	*0.416	5
	0.000	**0.642	20		0.012	*0.44	6
	0.001	**0.557	21		0.013	*0.43	7
	0.000	**0.727	22		0.000	**0.567	8
	0.000	**0.768	23		0.000	**0.549	9
	0.012	*0.44	24		0.013	*0.43	10
	0.000	**0.662	25		0.001	**0.557	11
	0.000	**0.662	26		0.000	**0.742	12
	0.000	**0.535	27		0.000	**0.652	13
	0.000	**0.703	28		0.004	**0.492	14

\*دال عند مستوى دلالة (0.05). \*\*دال عند مستوى دلالة (0.01).

- ثبات الاستبانة: تم تقدير ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (28) معلماً ومعلمة، كما هو مبين في الجدول (3)، وذلك بطريقتين:

أ - طريقة التَّجْزِئَة النصفية: قسمت الاستبانة إلى نصفين بعد تطبيقها، يضم القسم الأول العبارات الفردية والقسم الثاني العبارات الزوجية، واحتسبت مجموع درجات النصف الأول للاستبانة ككل، وكذلك مجموع درجات النصف الثاني وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين النصفين، وقد بلغ (0.866) للاستبانة ككل، ثم صحح معامل الثبات الناتج باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي يبين أن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (0.928)، وهي قيم مرتفعة لأغراض البحث الحالي.

ب- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): حسب معامل الاتساق الداخلي للاستبانة، يتضح أن هذه معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.897). وهي قيمة مرتفعة إحصائياً. وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

الجدول (3) يوضح معامل ثبات استبانة الالتزام التنظيمي بطريقتي التَّجْزِئَة النصفية وألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	معامل الارتباط سبيرمان بعد التعديل	معامل الارتباط بيرسون قبل التعديل	عدد العبارات	استبانة الالتزام التنظيمي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي
0.897	0.928	0.866	28	

2 - استبانة الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي:

- إعداد الاستبانة: تم إعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي للمديرين كدراسة كل من الجرادين (2004)، والهواوشة (2010)، وجاسم (2022)، تم بناء الاستبانة، تَضَمَّت مقدمة تبيِّن الهدف منها، والبيانات الأساسية، وقد بلغ عدد فقراتها (68) عبارة. واستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وأعطيت الدَّرَجَات كما يلي: (عالية جداً: 5، عالية: 4، متوسطة: 3، منخفضة: 2، منخفضة جداً: 1). ولتقدير درجة الأداء الوظيفي للمديرين اعتمد على المعيار الآتي: من (1-2.33) منخفضة، ومن (-2.34) 3.67 متوسطة، ومن (3.68-5) مرتفعة).

- صدق الاستبانة: تم حساب صدق الاستبانة بالطريقتين الآتيتين:

أ - (صدق المحكمين): عرضت الاستبانة على مختصين في كلية التربية بجامعة تشرين، وبلغ عددهم (7) محكمين من اختصاص (إدارة تربوية، وتربية مقارنة، ومناهج وطرائق التدريس)، وذلك لإبداء آرائهم العبارات المتعلقة بدرجة الأداء الوظيفي للمديرين، وقد تم الأخذ بمقترحاتهم، وقد تم تعديل بعض العبارات إلى أن استقرت الاستبانة بشكلها النهائي، ويوضح الجدول (4) العبارات قبل التعديل وبعده.

الجدول (4) عبارات استبانة الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي قبل التعديل وبعده

العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
يتم ابتكار طرق جديدة لتبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء والسرعة في إنجاز الأعمال المدرسية.	يتم ابتكار طرق جديدة لتبسيط الإجراءات والسرعة في إنجاز الأعمال المدرسية.
يحلل نتائج الامتحانات بالتعاون مع المعلمين لرفع المستوى التحصيلي للطلبة.	يحلل نتائج الامتحانات بالتعاون مع المعلمين لمعالجة الثغرات ورفع المستوى التحصيلي للطلبة.
يعد المدير خطة التشكيلات المدرسية السنوية.	عبارة محذوفة
يوزع أعمال الموظفين بشكل سليم.	عبارة مضافة
يلتقي بالمتعلمين لمناقشة مشاكلهم.	عبارة مضافة
يعقد اجتماعات عامة للمدرسين لتحسين العمل الدراسي.	يعقد اجتماعات عامة للمدرسين لبحث ومناقشة قضايا تربوية لتحسين العمل الدراسي.
يسعى لحل مشكلات المعلمين بطرائق تربوية.	عبارة مضافة
يخطط للاستفادة من خبرات الأفراد لإثراء البرامج التربوية.	يخطط للاستفادة من خبرات الأفراد ذوي الكفاءات في المجتمع المحلي لإثراء البرامج التربوية.
يقوم البناء المدرسي من حيث توفير الشروط التعليمية فيه.	عبارة مضافة

ب - الصدق البنوي والاتساق الداخلي لاستبانة الأداء الوظيفي: تم حساب معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة على عينة البحث الاستطلاعية البالغة (28) معلماً ومعلمة، وهي من خارج عينة البحث كما في الجدول (5)، الذي يظهر وجود معاملات ارتباط جيدة، ويدل على اتساق مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول رقم (5) : معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات استبانة الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية لها

المجال	تنظيم العملية الإدارية	متابعة شؤون المتعلمين	متابعة المعلمين	المناهج	المجتمع المحلي	البناء المدرسي
معامل الارتباط	**0.6	**0.746	**0.91	**0.804	**0.828	**0.896
قيمة الاحتمال	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

كما تم حساب درجة ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لاستبانة الأداء الوظيفي، كما هو مبين في الجدول (6)، الذي يشير إلى أن قيم معاملات الارتباط جاءت دالة، وبذلك تكون عبارات الاستبانة مترابطة مع الدرجة الكلية لها.

الجدول (6): قيم معاملات الارتباط الداخلية بين كل عبارة من عبارات استبانة الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية لها

القرار	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة	القرار	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة	القرار	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة
ك	0.023	*0.4	47	ك	0.007	**0.469	24	ك	0.004	**0.496	1
	0.000	**0.618	48		0.001	**0.55	25		0.008	**0.45	2
	0.003	**0.511	49		0.006	**0.47	26		0.012	*0.441	3
	0.000	**0.797	50		0.007	**0.469	27		0.004	**0.496	4
	0.000	**0.641	51		0.000	**0.738	28		0.023	*0.401	5
	0.000	**0.673	52		0.000	**0.602	29		0.007	**0.466	6
	0.000	**0.679	53		0.000	**0.725	30		0.008	**0.45	7
	0.000	**0.718	54		0.001	**0.545	31		0.008	**0.459	8
	0.021	*0.407	55		0.000	**0.774	32		0.013	*0.434	9
	0.000	**0.672	56		0.000	**0.565	33		0.023	*0.401	10
	0.011	**0.443	57		0.000	**0.782	34		0.012	*0.44	11
	0.000	**0.62	58		0.000	**0.665	35		0.019	*0.413	12
	0.000	**0.821	59		0.000	**0.658	36		0.023	*0.401	13
	0.000	**0.756	60		0.000	**0.878	37		0.007	**0.466	14
	0.003	**0.501	61		0.000	**0.578	38		0.022	*0.404	15
	0.000	**0.764	62		0.000	**0.732	39		0.013	*0.43	16
	0.000	**0.817	63		0.000	**0.615	40		0.001	**0.557	17
	0.004	**0.499	64		0.000	**0.618	41		0.000	**0.657	18
	0.000	**0.766	65		0.000	**0.73	42		0.000	**0.721	19
	0.000	**0.874	66		0.006	**0.474	43		0.018	*0.416	20
	0.000	**0.85	67		0.000	**0.665	44		0.018	*0.42	21
	0.000	**0.845	68		0.002	**0.536	45		0.000	**0.475	22
	-	-	-		0.000	**0.71	46		0.000	**0.584	23

\*دال عند مستوى دلالة (0.05). \*\*دال عند مستوى دلالة (0.01).

- ثبات الاستبانة: تم تقدير ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (28) معلماً ومعلمة وهي من خارج عينة البحث، كما هو مبين في الجدول (7)، وذلك بطريقتين:

أ - طريقة التَّجْزئة النصفية: قسمت الاستبانة إلى نصفين بعد تطبيقها، يضم القسم الأول العبارات الفردية والقسم الثاني العبارات الزوجية، واحتسبت مجموع درجات النصف الأول للاستبانة ككل، وكذلك مجموع درجات النصف الثاني وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين، وقد بلغ (0.947) للاستبانة ككل، ثم صحح معامل الثبات الناتج باستخدام معادلة سبيرمان براون الذي يبين أن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (0.973)، وهي قيم مرتفعة لأغراض البحث الحالي.

ب- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): حسب معامل الاتساق الداخلي للاستبانة، يتضح أن هذه معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.96). وهي قيمة مرتفعة إحصائياً. وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

الجدول (7) يوضح معامل ثبات استبانة الأداء الوظيفي بطريقتي التَّجْزئة النصفية وألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الارتباط بيرسون قبل التَّعديل	معامل الارتباط سبيرمان بعد التَّعديل	ألفا كرونباخ
68	0.947	0.973	0.96

## 10. نتائج البحث:

السؤال الأول: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لإجابات العينة على الاستبانة الموجهة إليهم، ويبين الجدول (8) هذه النتائج.

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لإجابات العينة من المعلمين حول درجة الالتزام التنظيمي لدى المديرين

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الإجابة
1	24	يقبل أي مهمة يكلف به مقابل استمراره في المدرسة.	4.24	1.25	84.8%	مرتفعة
2	11	يوجد توافق بين قيم المدير وقيم المدرسة.	4.17	1.21	83.4%	مرتفعة
3	8	يحرص على الالتزام بمواعيد العمل المحددة في الحضور والانصراف.	4.10	1.16	82%	مرتفعة
4	18	يرغب في بذل جهد أكبر يسهم في نجاح المدرسة.	4.09	1.36	81.8%	مرتفعة
4	20	يبذل جهداً كبيراً لتحقيق رؤية المدرسة.	4.09	1.32	81.8%	مرتفعة
5	14	يرفض ترك العمل في إدارة المدرسة.	4.07	1.15	81.4%	مرتفعة
6	4	لديه انتماء قوي للمدرسة التي يعمل بها.	4	1.34	80%	مرتفعة
6	25	يقدم المساعدة للأخريين بمستوى لائق لتعزيز الصورة الذهنية للمدرسة.	4	1.33	80%	مرتفعة
7	5	يعد أن أي مشكلة بالمدرسة هي مشكلة خاصة بها.	3.97	1.35	79.4%	مرتفعة
8	19	يؤمن بالولاء إلى المدرسة.	3.96	1.17	79.2%	مرتفعة
9	10	يحافظ على سمعة المدرسة لدى أولياء الأمور.	3.95	1.12	79%	مرتفعة
10	12	يوفر مناخ تنظيمي جيد داخل المدرسة.	3.92	1.41	78.4%	مرتفعة
11	9	يخلص في عمل المدرسة.	3.91	1.36	78.2%	مرتفعة
12	7	يعتبر نفسه عضواً فعالاً في المدرسة التي يعمل بها.	3.90	1.34	78%	مرتفعة
13	1	يرتبط بارتباط عاطفي كبير بالمدرسة التي تعمل بها.	3.88	1.32	77.6%	مرتفعة
14	2	يستمتع بالحديث عن المدرسة التي يعمل بها.	3.82	1.39	76.4%	مرتفعة
15	3	يعتبر نفسه جزءاً من أفراد المدرسة التي يعمل بها.	3.72	1.26	74.4%	مرتفعة
16	27	يشجع المعلمين للاستفادة من التدريب والتعليم الذي حصلوا عليه.	3.26	1.53	65.2%	متوسطة
17	23	يقدر الأعمال التي يقوم بها المعلمين في المدرسة.	3.23	1.76	64.6%	متوسطة
18	16	يعتبر أن وجوده في العمل الإداري استثماراً وظيفياً.	3.22	1.71	64.4%	متوسطة
19	6	يعتز بالعلاقات الحسنة بينه وبين زملائه في العمل.	3.17	1.47	63.4%	متوسطة
20	15	يرى أن العمل في إدارة المدرسة أفضل عمل.	3.13	1.45	62.6%	متوسطة
21	21	يحرص على فتح قنوات التواصل بين الكادر التعليمي.	3.12	1.47	62.4%	متوسطة
22	17	يرغب في البقاء في العمل حتى لو توفرت له فرصة منصب أفضل.	3.11	1.37	62.2%	متوسطة
23	13	يشعر بسعادة في العمل داخل المدرسة.	3.05	1.50	61%	متوسطة
24	28	يدفع المعلم نحو الإبداع وتطوير أساليب العمل.	2.15	1.18	43%	منخفضة
25	22	يوثق علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال البرامج والأنشطة.	1.94	1.07	38.8%	منخفضة
26	26	يعد عمله بالمدرسة ذو ميزات لا تتوافر في مدارس أخرى.	1.86	0.97	37.2%	منخفضة
		الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي	3.54	0.68	70.8%	متوسطة

يظهر الجدول (8) إجابات المعلمين حول درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وقد بلغ المتوسط الحسابي للاستبانة ككل (3.54)، وأهمية نسبية بلغت (70.8%)، وبدرجة متوسطة، وقد تراوحت العبارات بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، باستثناء العبارات (يدفع المعلم نحو الإبداع وتطوير أساليب العمل، ويوثق علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال البرامج والأنشطة، يعد عملها بالمدرسة ذو ميزات لا تتوافر في مدارس أخرى)، قد وردت بدرجة منخفضة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدرسة تحقق للمديرين الأمن والاستقرار الوظيفي، وتعميق التعاون والعمل الجماعي لديهم، وإنجاز الأعمال بشكل جيد، والذي ينعكس على العملية التعليمية بشكل إيجابي.

كما يُظهر الجدول أن عبارة "يقبل أي مهمة يكلف به مقابل استمراره في المدرسة" حصلت على المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، وهذا يدل على الإحساس بالرغبة في الاستمرار بالعمل ومتابعة عمله في المدرسة، والانتماء إليها، والقيام بالهام الوظيفية على الوجه الأكمل، والرغبة في نجاح المدرسة، وبذل قصارى الجهد لصالح المدرسة. وقد حصلت عبارة "يعد عمله بالمدرسة ذو ميزات لا تتوافر في مدارس أخرى" حصلت على الأخيرة وبدرجة منخفضة، وقد يعود ذلك إلى تشابه العمل في جميع مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، والتي تخضع للقرارات التي تصدر عن وزارة التربية، وتقوم هذه المدارس بتنفيذها.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة جاسم (2022) التي أشارت إلى أن مديري المدارس الابتدائية لديهم التزام تنظيمي في سلوكهم بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغرابي (2019) التي أكدت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك مع دراسة المسروقية (2016) التي بينت أن واقع الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين.

**السؤال الثاني:** ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات العينة على الاستبانة الموجهة إليهم، وبين الجدول (9) هذه النتائج.

#### الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

ودرجة الموافقة لإجابات العينة من المعلمين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم

##### الأساسي

الرقم	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المرتبة	درجة الإجابة
1.	المجال الأول: تنظيم العملية الإدارية.	3.68	1.05	73.6%	3	مرتفعة
2.	المجال الثاني: متابعة شؤون المتعلمين.	3.99	1.06	79.8%	1	مرتفعة
3.	المجال الثالث: متابعة المعلمين.	3.43	0.70	68.2%	5	متوسطة
4.	المجال الرابع: المناهج.	3.45	0.73	69%	4	متوسطة
5.	المجال الخامس: المجتمع المحلي.	3.33	0.52	66.6%	3	متوسطة
6.	المجال السادس: البناء المدرسي.	3.80	0.60	76%	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.62	0.67	72.4%		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أنَّ الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بلغت (3.62)، وأهمية نسبية بلغت (72.4%)، وتقع ضمن الدرجة المتوسطة، وجاء في المرتبة الأولى مجال متابعة شؤون المتعلمين، بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وأهمية نسبية بلغت (79.8%)، ثم مجال البناء المدرسي، بمتوسط حسابي بلغ (3.8)، وأهمية نسبية بلغت (76%)، ثم تبعه مجال تنظيم العملية الإدارية، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وأهمية نسبية بلغت (73.6%)، وأنت المجالات الثلاثة بدرجة مرتفعة. ثم تبعه المجالات (المناهج، ومتابعة المعلمين، والمجتمع المحلي)، بمتوسطات حسابية بلغت (3.45)، (3.43)، و(3.33)، وأهمية نسبية بلغت (69%)، و(68.2%)، و(66.6%)، وبدرجة متوسطة للمجالات الثلاثة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يعملون جاهدين من حيث الاهتمام بالعملية التعليمية من جميع الجوانب الإدارية والفنية ومتابعتها متابعة حثيثة، حيث يتم التخطيط المسبق من مديري المدارس فيما يخص اللوائح والأنظمة وكيفية العمل على تنفيذها، كما يدركون أهمية الاهتمام بالبناء المدرسي ونظافته، وصيانته، وتوفير كافة المستلزمات المرتبطة بالبناء مثل توفر قاعات صفية مناسبة، وقاعات للمختبرات والأنشطة المدرسية الأخرى، ولمدير المدرسة دوراً كبيراً حيث يستطيع أن يؤكد بسلوكه الإشرافي على مهنية المدرسة من خلال جهده ومهارته في مساعدة المعلمين في تعميق أيمانهم بمهنة التعليم وولائهم لها.

كما أن مديري المدارس يحرصون على متابعة شؤون المتعلمين بدرجة مرتفعة، ويعملون على توفير الظروف والأجواء المساعدة على التعلم لدى المتعلمين يكون منذ بداية العام الدراسي، فالإدارة المدرسية ومن فيها كلهم موجودون لخدمة المتعلمين، وخصوصاً أن الطالب هو محور العملية التعليمية والتعلمية، ومتابعة شؤونهم يساهم في رفع مستوى التحصيل الدراسي لديهم، ويشجع جو من الألفة والمودة في المدرسة. أما متابعة المعلمين فقد حصلت على درجة متوسطة وفي المرتبة الأخيرة، وقد تعود هذه النتيجة إلى حرص المديرين والمعلمين على الاهتمام بالمتعلمين، وأن الاهتمام بالمتعلمين كان أكبر

من الاهتمام بالمعلمين، على الرغم من أن المديرين يقومون بدورهم كمشرفين تربيين يتابعون المعلمين يومياً ويستجيبون لمطالبهم، يتابعون تنفيذ المعلمين لملاحظات المشرفين التربويين، ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجرادين (2004) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس متوسط، ومع دراسة الشنطاوي وأغبارية (2018) التي أكدت على أن درجة ممارسة المهام الادارية لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة جاسم (2022) التي أشارت إلى أن مديري المدارس الابتدائية أدائهم الوظيفي بمستوى جيد من وجهة نظر معلميه.

**السؤال الفرعي الأول:** ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية عند مجال تنظيم العملية الإدارية؟

**الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لإجابات العينة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين عند مجال تنظيم العملية الإدارية**

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الإجابة
1	1	يوزع الساعات التدريسية على المعلمين في ضوء تخصصاتهم.	3.98	1.35	79.6%	مرتفعة
2	8	يقوم بتنظيم العمل واللوائح والإجراءات وتتابع متغيراتها الملائمة للواقع المدرسي.	3.97	1.37	79.4%	مرتفعة
3	10	يهتم بتدقيق دفاتر وجدول علامات المتعلمين.	3.91	1.33	78.2%	مرتفعة
4	6	يوزع أعمال الموظفين بشكل سليم.	3.78	1.24	75.6%	مرتفعة
5	3	يوفر السجلات المدرسية (للإداريين والمتعلمين).	3.76	1.37	75.2%	مرتفعة
6	5	يتابع دوام الموظفين بشكل منتظم.	3.70	1.41	74%	مرتفعة
7	11	يعمل على تقديم المبادرات الإبداعية التي تؤدي إلى تطوير عمل المدرسة.	3.65	1.37	73%	متوسطة
8	12	يحرص على تقديم الآراء الإيجابية في الاجتماعات لتحسين أداء المدرسة.	3.61	1.19	72.2%	متوسطة
9	7	يتم تحديد المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل من موارد فنية وبشرية وتوظيفها بشكل فعال.	3.60	1.25	72%	متوسطة
10	14	يتم ابتكار طرق جديدة لتبسيط الإجراءات والسرعة في إنجاز الأعمال المدرسية.	3.58	1.41	71.6%	متوسطة
11	9	يعمل على تأمين المتطلبات والموارد التي تم تحديدها لإنجاز العمل في المدرسة.	3.51	1.23	70.2%	متوسطة
12	13	يعمل على معالجة مشكلات العمل اليومية والطارئة داخل المدرسة بشكل سليم وموضوعي.	3.48	1.12	69.6%	متوسطة
13	4	يعد خطة إدارية شاملة (فصلية أو سنوية).	3.42	1.23	68.4%	متوسطة
14	2	يقوم بإعداد برامج الدروس الأسبوعية.	3.26	1.44	65.2%	متوسطة

يظهر الجدول (10) إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي عند مجال تنظيم العملية الإدارية، وقد تراوحت العبارات بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة.

**السؤال الفرعي الثاني:** ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية عند مجال متابعة شؤون المتعلمين؟

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لإجابات العينة حول مستوى

الأداء الوظيفي لدى المديرين عند مجال متابعة شؤون المتعلمين

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الإجابة
1	22	يحلل نتائج الامتحانات بالتعاون مع المعلمين لمعالجة الثغرات ورفع المستوى التحصيلي للطلبة.	4.21	1.26	84.2%	مرتفعة
2	27	يحرص على تعزيز دافعية المتعلمين نحو التعلم.	4.19	1.21	83.8%	مرتفعة
3	19	يعتني بالمتعلمين الموهوبين بالمدرسة.	4.17	1.35	83.4%	مرتفعة
4	18	يهتم بمتابعة دوام المتعلمين من خلال سجلات خاصة.	4.16	1.34	83.2%	مرتفعة
5	16	يتعاون مع المرشدين التربويين للتغلب على مشكلات المتعلمين.	4.12	1.35	82.4%	مرتفعة
6	25	يعمل على تنمية حس المسؤولية لدى المتعلمين تجاه المدرسة.	4.10	1.06	82%	مرتفعة
7	17	يتابع تحصيل المتعلمين مع المعلمين.	4.07	1.29	81.4%	مرتفعة
8	15	يتابع الحالة الصحية للطلبة.	4.04	1.36	80.8%	مرتفعة
9	21	يحرص على تقويم النتائج النهائية لاختبارات المتعلمين.	4.02	1.40	80.4%	مرتفعة
10	28	يلتقي بالمتعلمين لمناقشة مشاكلهم.	3.99	1.30	79.8%	مرتفعة
11	24	يشجع المتعلمين على المطالعة وارتداد المكتبة المدرسية.	3.95	1.49	79%	مرتفعة
12	20	يعتني بالمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة.	3.91	1.44	78.2%	مرتفعة
13	26	يشرف على توزيع المتعلمين على الصفوف وفق الأسس التربوية.	3.58	0.86	71.6%	متوسطة
14	23	يتيح الفرص للطلبة للإفصاح عن ميولهم ورغباتهم.	3.44	1.04	68.8%	متوسطة

يظهر الجدول (11) إجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم

الأساسي عند مجال متابعة شؤون المتعلمين، وقد حصلت العبارات على الدرجة المرتفعة باستثناء العبارتين (يشرف على توزيع المتعلمين على الصفوف وفق الأسس التربوية، يتيح الفرص للطلبة للإفصاح عن ميولهم ورغباتهم) فقد حصلت على درجة متوسطة.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية عند مجال متابعة المعلمين؟

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لإجابات العينة حول مستوى

الأداء الوظيفي لدى المديرين عند مجال متابعة المعلمين

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الإجابة
1	33	يتابع دوام المعلمين بروح تربوية.	4.02	1.13	80.4%	مرتفعة
2	32	يتابع تنفيذ معلمي مدرسته لملاحظات المشرفين التربويين.	4.00	1.12	80%	مرتفعة
3	30	يتابع قرارات مجلس المعلمين.	3.85	1.38	77%	مرتفعة
4	29	يقوم بزيارات صفية للمدرسين.	3.83	1.45	76.6%	مرتفعة
5	42	يحث المعلمين على متابعة ما يستجد في مجال تخصصاتهم من خلال المنصات التربوية.	3.72	1.28	74.4%	مرتفعة
6	41	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.68	1.38	73.6%	مرتفعة
7	31	يشجع تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها	3.54	1.08	70.8%	متوسطة
8	38	يعقد اجتماعات عامة للمدرسين لبحث ومناقشة قضايا تربوية لتحسين العمل الدراسي.	3.49	0.67	69.8%	متوسطة
9	36	ينشج المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية.	3.06	0.91	61.2%	متوسطة
10	35	ينسق مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين طبقاً لاحتياجاتهم المهنية.	3.00	0.88	60%	متوسطة
11	34	يعقد لقاءات دورية بين معلمي المقرر الدراسي.	2.97	1.11	59.4%	متوسطة
12	40	يقوم أداء المعلمين بالتعاون مع المشرفين التربويين.	2.94	0.85	58.8%	متوسطة
13	37	يوفر الوسائل التعليمية اللازمة للمدرسين.	2.85	0.65	57%	متوسطة
14	39	يهيئ الأجواء المناسبة للمدرسين الجدد للتكيف مع نظام المدرسة.	2.83	0.91	56.6%	متوسطة

يظهر الجدول (12) إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة

الثانية من التعليم الأساسي عند مجال متابعة المعلمين، وقد تراوحت العبارات بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة.

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية عند مجال المناهج؟

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لإجابات العينة حول مستوى

الأداء الوظيفي لدى المديرين عند مجال المناهج

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الإجابة
1	45	يتابع ما نفذه المعلمون من خطة لإكمال المناهج الدراسية.	3.96	1.07	79.2%	مرتفعة
2	46	يوفر المناهج والأدلة والكتب المدرسية وفق أحدث طبعاتها.	3.87	1.21	77.4%	مرتفعة
3	43	يزود مديرية التربية بملاحظات المعلمين حول المناهج والكتب.	3.72	1.12	74.4%	مرتفعة
4	49	يتابع سير المعلمين في المناهج الدراسية بما يناسب البرنامج الزمني المحدد.	3.65	1.40	73%	متوسطة
5	47	يتعاون مع المشرفين التربويين والمختصين لمعالجة جوانب الضعف في المناهج المدرسية.	3.44	1.33	68.8%	متوسطة
6	44	يهتم بتنمية المختبر والمكتبة والوسائل التعليمية التي تساعد في تحقيق أهداف العملية التعليمية.	3.26	1.34	65.2%	متوسطة
7	50	يخطط لإشراك معلميه في دورات تدريبية حول تطوير المناهج.	2.91	0.83	58.2%	متوسطة
8	48	ينظم اجتماعات المعلمين بهدف صياغة الأهداف السلوكية للمناهج وتحليل محتواها وتقويمها.	2.77	1.37	55.4%	متوسطة

يظهر الجدول (13) إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة

الثانية من التعليم الأساسي عند مجال متابعة المعلمين، وقد تراوحت العبارات بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة.

السؤال الفرعي الخامس: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر

المعلمين في مدينة اللاذقية عند مجال المجتمع المحلي؟

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لإجابات العينة حول مستوى

الأداء الوظيفي لدى المديرين عند مجال المجتمع المحلي

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الإجابة
1	60	يتفاعل إيجابياً مع أولياء الأمور لخدمة العملية التعليمية.	4.19	0.96	83.8%	مرتفعة
2	51	يستغل إمكانات البيئة المحلية للمدرسة والاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة.	4.08	1.10	81.6%	مرتفعة
3	53	يعد برامج لخدمة البيئة المحلية وما يمكن أن تقدمه المدرسة إلى المجتمع المحلي.	3.48	1.43	69.6%	متوسطة
4	56	يشجع أولياء الأمور على الاشتراك في نشاطات المدرسة.	3.46	1.32	69.2%	متوسطة
5	54	يضع خطاً عاماً للتعاون بين أولياء الأمور والإدارة المدرسية لحل المشكلات الاجتماعية والنفسية والدراسية للطلبة.	3.38	1.21	67.6%	متوسطة
6	57	يشرك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعاليتها.	3.37	1.23	67.4%	متوسطة
7	59	يهتم بملاحظات أولياء الأمور حول المشكلات التي تواجه المتعلمين.	3.33	1.35	66.6%	متوسطة
8	52	يخطط لبرامج منظمة لتوثيق الصلة بين المعلمين وأولياء الأمور.	3.20	1.42	64%	متوسطة
9	58	يخطط للاستفادة من خبرات الأفراد ذوي الكفاءات في المجتمع المحلي لإثراء البرامج التربوية.	2.56	1.19	51.2%	متوسطة
10	55	يوظف خبرات أولياء الأمور وإمكاناتهم في دعم العملية التعليمية.	2.24	1.21	44.8%	منخفضة

يظهر الجدول (14) إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة

الثانية من التعليم الأساسي عند مجال المجتمع المحلي. وقد حصلت العبارتان (يتفاعل إيجابياً مع أولياء الأمور لخدمة

العملية التعليمية، يستغل إمكانات البيئة المحلية للمدرسة والاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة) على درجة مرتفعة، كما

حصلت عبارة (يوظف خبرات أولياء الأمور وإمكاناتهم في دعم العملية التعليمية) على درجة منخفضة، في حين

حصلت لآبارات البقية على درجة متوسطة.

السؤال الفرعي السادس: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر

المعلمين في مدينة اللاذقية عند مجال البناء المدرسي؟

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لإجابات العينة حول مستوى

الأداء الوظيفي لدى المديرين عند مجال البناء المدرسي

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الإيجابية
1	61	يتابع صيانة المبنى المدرسي.	4.23	0.91	84.6%	مرتفعة
2	64	يقوم البناء المدرسي من حيث توفير الشروط الصحية فيه.	4.14	1.01	82.8%	مرتفعة
3	63	يشرف على نظافة المبنى المدرسي وتجميله.	4.11	0.99	82.2%	مرتفعة
4	67	يتابع صيانة الأثاث المدرسي بصورة مستمرة.	3.85	1.26	77%	مرتفعة
5	68	يوفر أثاث من (مقاعد، كراسي، طاولات) مناسب لعدد المتعلمين.	3.71	1.34	74.2%	مرتفعة
6	66	يتابع جاهزية قاعة المكتبة والمختبر والوسائل التعليمية.	3.55	1.14	71%	متوسطة
7	62	يهتم بمرافق المدرسة من حدائق وملاعب وساحات وأسوار ودورات مياه.	3.50	1.39	70%	متوسطة
8	65	يقوم البناء المدرسي من حيث توفير الشروط التعليمية فيه.	3.28	1.48	65.6%	متوسطة

يظهر الجدول (15) إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة

الثانية من التعليم الأساسي عند مجال البناء المدرسي، وقد تراوحت العبارات بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة.

السؤال الثالث: ما العلاقة بين درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية؟ لدراسة العلاقة بين درجات أفراد العينة من المعلمين حول العلاقة بين درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، تم حساب معامل الارتباط بيرسون، ومعامل التحديد ( $R^2$ )، جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (16).

الجدول (16): معامل الارتباط بيرسون بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من

التعليم الأساسي

الأداة	العينة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال	معامل التحديد	القرار	قوة وجهة العلاقة
الالتزام التنظيمي	278	0.9**	0.000	0.81	دالة إحصائياً	قوية طردية
الأداء الوظيفي						

\* دالة عند مستوى الدلالة (0.05). \*\* دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً، بين درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي (0.9)، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (0.81)، أي أن (83.8%) من الأداء الوظيفي يعود إلى الالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. فالالتزام التنظيمي يؤثر إيجابياً في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، إذ أن إدراكهم للأهداف والمشاكل التي قد تواجههم والتزامهم بعملهم الإداري، فيصبحوا أكثر فاعلية في العمل الإداري بكفاءة، الذي بدوره يحسن العملية التعليمية. وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة الهواوشة (2010)، التي بينت وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم بمهامهم الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي لمرؤوسهم، ومع دراسة الغرابي (2019) التي أكدت وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والأداء الإداري لدى قادة المدارس، ومع دراسة جاسم (2022) التي بينت وجود علاقة ارتباط متوسطة طردية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

11. الاستنتاجات:

بينت نتائج البحث أن درجة الالتزام التنظيمي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة اللاذقية جاءت متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي كانت أيضاً متوسطة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط

طردية دالة احصائياً بين درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

## 12. التوصيات:

- 1) تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس، لما لذلك من أثر في تحسين الأداء الوظيفي في المدرسة.
- 2) ضرورة اهتمام الدورات التدريبية بالالتزام التنظيمي، لحث الإداريين والمعلمين على بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء الوظيفي.
- 3) العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية تقدّم أفكار إبداعية.
- 4) إجراء دراسات أخرى تدرس علاقة الالتزام التنظيمي بمتغيرات أخرى مثل الرضا عن العمل، والمناخ التنظيمي.

## 13. المراجع العربية والأجنبية:

1. أبو العال. محمود صالح الدين (2009). *ضغوطُ العمل وأثرها على الولاء: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير، فلسطين: غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
2. أبو علي، عبد القادر خالد رباح. (2010). *العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر: فلسطين.
3. أبو شقلم. غزة؛ ياسين، رزان الشيخ؛ سعيري، معتز؛ والمصري، مجد (2011). *التمية الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس*. رسالة ماجستير، فلسطين: كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية.
4. جاسم، ابتسام محمد (2022). *الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين*. مجلة الفتح، ع(90)، ص ص 358 – 381.
5. الجرايين. نجاح خليل، (2004). *"الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم"*، رسالة ماجستير، عمان: الأردن جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
6. الخطيب. أحمد (2006). *الإجارة الجامعية: دراسات حديثة*. عمان: عالم الكتاب الحديث، الأردن.
7. الداوي، الشيخ (2010). *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء*. مجلة الباحث، الجزائر، ع(3)، ص ص 217 – 227.
8. السعود، راتب (2007). *الإشراف التربوي (مفهومه، ونظرياته، وأساليبه)*. عمان: طارق للخدمات المكتبية.
9. الطراونة، اخليف (2003). *التطوير التربوي*. ط(1)، عمان: الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
10. السعودي، موسى (2006). *أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية "دراسة تحليلية ميدانية"*. مجلة دراسات العلوم الإدارية، م(33)، ع(2)، ص ص 379 – 407.
11. سليمان، سنا (2009). *طرائق البحث العلمي في التربية وعلم النفس والمهارات الأساسية*. القاهرة: عالم الكتاب.
12. الشمري، عايد رحيل عيادة. (2013). *دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية*. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
13. الشنطاوي، نواف موسى، اغبارية، سلام أسعد (2018). *درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، م 26، ع 5، ص ص 321 – 371.
14. العبدالله، إبراهيم (2002). *رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية*. بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر.

15. عطية، صفاء حمادة (2020). النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير، عمان، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
16. العميرة، محمد (2015). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
17. العنزي، سعد علي، والزبيدي، غني (2006). علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، ع(61)، ص ص 69 – 91.
18. الغامدي، علي (2006). قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة طيبة، كلية التربية، العلوم التربوية، ع (4)، ص 2، ص ص 1 – 54.
19. الغرابي، عبد العزيز (2009). مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح وعلاقته بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. مجلة التربية والعلوم النفسية، م(3)، ع(29)، ص ص 39 – 71.
20. المسروقية، بدرية (2016). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط. رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطة عُمان.
21. مصطفى، حسن (2011). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
22. الهواوشة، سالم خليل (2010). درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في الأردن بمهامهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى الدافعية والأداء الوظيفي لمؤسسيهم، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
23. وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية (2015). تعديل المادة الأولى من النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي الصادر بالقرار رقم 3053/443 تاريخ 2004/8/16. دمشق: وزارة التربية.
24. Ahuja, A (2002). Organizational commitment and turnover: A meta- analysis. *Academy of Management Journal*. Vol. (36), No. (5), p. p 1140– 1157.
25. Bennis, W, & Nanus, B. (2016). *Leaders: Strategies for Taking Charge* (Third E D), 142p.
26. Dunham and Ither – *Advanced manufacturing technology and work design*. In T.D. Wall, C. W. Clegg, & N.J. Kemp (eds.). (2009). The human side of advanced manufacturing technology. New York: John Wiley, 398p.
27. Fullan, M. (2012). *What's Worth Fighting for in the Principal ship*. Teachers College Press, NewYork, 99p.
28. MEYER, J. P. AND ALLEN, N. J. (2009). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, No. (1), 61–89.
29. Siburian, T. A. (2013). The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Achievement Motivation to Organizational Commitment of State High School Teacher in the District Humbang Hasundutan. North Sumatera, Indonesia, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. (3), No. (12), 247–263.