

## تقدير الذات كمنبئ بالالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية

دراسة ميدانية لدى عينة من مديري التعليم الابتدائي بولاية غليزان

**Self-esteem as a predictor of organizational commitment in educational institutions  
A field study among a sample of primary education directors in the province of  
Relizane**

د. حيدرة وحيدة جامعة غليزان

[ouahida.haidra@univ-relizane.dz](mailto:ouahida.haidra@univ-relizane.dz)

تاريخ الاستلام: 2024/03/31 تاريخ القبول: 2024/05/22 تاريخ النشر: 2024/06/01

## ملخص:

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على تأثير تقدير الذات على الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي ، شملت عينة الدراسة على (92) مديرا (5) وتم اختيارهم بطريقة عشوائية على مستوى مؤسسات التعليم الابتدائي بولاية غليزان، واعتمدنا على المنهج الوصفي و تطبيق مقياس الالتزام التنظيمي لأن وماير وسميث (1993, Meyer & Allen et Smith) ذو الأبعاد الثلاثة (البعد العاطفي، البعد الاستمراري، والبعد المعياري) ، ومقياس تقدير الذات لسلامة وآخرون (ب، ت) ، وبعد المعالجة الاحصائية للبيانات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss20)، كانت النتائج كما يلي :

- وجود تأثير لتقدير الذات على الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي
  - مستوى الالتزام التنظيمي (الدرجة الكلية) وبعديه (البعد المعياري، البعد الاستمراري) متوسط في حين جاء البعد العاطفي بمستوى مرتفع .
  - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي تعزى لمتغيرات السن والخبرة المهنية والمؤهل العلمي .
- الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، تقدير الذات ، مديري التعليم الابتدائي .

**Abstract**

The current study aims to identify the impact of self-esteem on organizational commitment among primary education directors. The study sample included (92) directors who were selected randomly from primary education institutions in the province of Relizane. We

adopted the descriptive analytical method and applied a scale of Organizational commitment to (Meyer & Allen et Smith,1993)with three dimensions (emotional dimension, continuance dimension, and normative dimension) and Salama & al.'s self-esteem scale (n,d).After statistical processing of the data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS20), the results were as follows:

- There is an impact of self-esteem on the organizational commitment of primary education directors
- The level of organizational commitment (total score) and its two dimensions (normative dimension, continuity dimension) are average, while the emotional dimension is a high level.
- There are no statistically significant differences in the organizational commitment of primary education directors due to the variables of age, professional experience, and academic qualification.

**Keywords:** organizational commitment, self-esteem, primary education directors.

\*المؤلف المرسل: حيدرة وحيدة

-مقدمة:

يرتبط تقدير الذات اتجاه الفرد نحو نفسه أو من قبل الآخرين ارتباطاً وثيقاً بنجاحه في مهامه الذي يعود بالنجاح على مؤسسة عمله أيضاً نظراً لأثره الإيجابي في رفع العملية الإنتاجية وتحسين الأداء وتجويد المخرجات التنظيمية ، وتقدير الذات كما هو معروف متفاوت الدرجات بين العمال نتيجة الفروق الفردية في سمات شخصياتهم وأنماط تنشئتهم التي تنمي عامل تقدير الفرد لذاته تدريجياً وكذا في درجة إتقانهم لمهامهم والأنشطة المسندة إليهم وطرق إثبات مكانتهم في بيئات عملهم التي من شأنها تعزيز مشاعر الاحترام والقبول والاعتراف بالإنجازات وتحسين صورهم نحو ذاتهم ، فكلما كان هذا التقدير إيجابياً ومرتفعاً زاد إحساس العامل بقيمته وفعالته وكفاءته وأهميته ضمن المورد البشري بالمؤسسة الأمر الذي ينعكس على زيادة الدافع نحو النجاح وتدني الخوف من الفشل وزيادة رضا الوظيفي وتوافقه النفسي والمهني وحياته بشكل عام بعيداً عن أشكال السلوك غير المنتج والتوتر النفسي . كما أن تقدير الذات لدى العامل يتأثر سلباً أو إيجاباً بما يكونه من تصورات نحو عمله وما توصل إليه من تقييم للإشباع المادية أو المعنوية التي كان يتوق للوصول إليها وما منحه العمل فعلياً ، وبنوع العلاقات السائدة والتواصل الفعال في بيئة العمل، وما إذا كانت هذه الأخيرة محفزة وداعمة لهم معنوياً ومادياً ، مثمناً للأداء الوظيفي مشجعة على سلوك الإبداع والابتكار الفردي والجماعي، لذا لا بد من تعزيز السلوكيات الإيجابية التي تنمي شعور الفرد العامل بوجوده ومكانته وتجعله يرى العمل والحياة من حوله بمنظور إيجابي. ويعتبر تقدير الذات من أهم أبعاد الشخصية وعاملاً مهماً في بنائها وتطورها والتي لا بد أن تتوفر بدرجة مرتفعة في قادة المؤسسات التنظيمية الأكفاء الذين لديهم قدرة كبيرة على التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين ودفعهم نحو الاستثمار الأمثل لقدراتهم وامكانياتهم والوصول بهم إلى مستوى من الأداء المتميز والنجاح المستمر، ومن بين هذه

المؤسسات نجد المؤسسات التعليمية التي ينبغي أن نفرد لها جانباً من الدراسة كونها المسؤولة الأولى عن تكوين الموارد البشرية كمخرجات نهائية لنظام تعليمي مستقر وناجح ، هذه الموارد البشرية التي تستثمر كفاءتها مستقبلاً في قطاعات عمل مختلفة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية والتي ترتبط صناعتها بقدرة قائديها التربويين على الإشراف والتسيير والتخطيط وتوجيه وتنسيق الجهود المشتركة بين كل أطراف العملية التربوية من خلال التفكير الإيجابي والإبداعي نحو تطوير أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة بأقصى استفادة ممكنة وخلق رؤى جديدة تدفعها نحو مصاف الجودة والتميز، وذلك بفضل ما يملكونه من خصائص إيجابية وأدوار قيادية تساهم في زيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة والتزامهم. هذا الأخير الذي يعبر عن مدى ارتباط المديرين بمؤسساتهم التعليمية وخاصة في التعليم الابتدائي-محل الدراسة-، والوفاء بقيمتها التربوية والمحافظة على استقرار نظامها التربوي واستمرار نموها وتقديمها نحو الأحسن ودعم نجاحها، وكذا مدى إيمانهم برسالتها وأهدافها التربوية من خلال بذل كل ما في وسعهم من أجل تقديمها بصورة أفضل في رابطة وثيقة وقوية يستحيل تفكيكها أو تلاشيها لأي سبب من الأسباب.

#### 1-الإشكالية:

يأخذ تقدير الذات حيزاً كبيراً من الأهمية في المؤسسات التنظيمية عامة والتربوية خاصة سواء من جانب الأفراد أنفسهم أو من جانب تقدير الآخرين لهم ، إذ يعتبر منبئاً هاماً يزود الباحثين ورؤساء العمل بالتعرف على فعالية الكثير من النواتج التنظيمية المستهدفة والمرتبطة بالعمل والعاملين من خلال مؤشرات عديدة تساهم في إعطاء صورة واضحة حول مخرجات المؤسسة ، ذلك أن هذا المفهوم يعتبر أحد المكونات الأساسية في الشخصية الذي يعطي تصوراً خاصاً بكل فرد نحو نفسه أخذاً في النماء والتطور معه بتفاعل وتداخل عدة عوامل ومتغيرات كثيرة قد تكون خاصة بالفرد ذاته أو بما يحيط به من عوامل مختلفة . ويستدل على تقدير الفرد لذاته من خلال مؤشرات عديدة تدل على توافق الفرد وتوازنه النفسي أو عدمه داخل بيئة العمل وخارجها لعل أهمها الصحة النفسية والتركيز على مكامن القوة في الشخصية وإصلاح مواطن الضعف والاهتمام بسلوك الإنجاز والعمل على تحقيقه والشعور بنتائجه ، وكذا تحمل مسؤولية الإخفاق في النتائج وتقبلها والعمل على اصلاحها و القدرة على مواجهة الصعوبات في العمل وغير ذلك من دلائل ومؤشرات ، بل على أبعد من ذلك فتقدير الذات يرتبط بالسلوك الابتكاري والإبداعي في العمل والذي يشجع الفرد على المبادرة و استثمار أقصى ما لديه من قدرات ومهارات والخروج ببدايل جديدة وحلولاً مبتكرة لكل المواقف الصعبة التي تواجهه في العمل وتحول دون الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة . وعليه ، فالعمل على إشباع النقائص الملحة في هذا البعد الهام من الشخصية يعتبر من المتطلبات الضرورية لاستثارة السلوك الإنساني وتوجيه دوافعه نحو تحقيق النجاح وتحاشي الفشل .

وتقدير الذات في بيئة العمل وارتباطه بمتغيرات أخرى كان محل دراسة الكثيرين ، حيث وجدت دراسة محمد عزت عربي كاتي وفادي سليطين (2020) عن وجود علاقة ايجابية دالة عند مستوى الدلالة (0.01) بين تقدير الذات والرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي ومعلمات مدينة دمشق ، كما توصلت دراسة بولمية حضرية وكمال فرحاوي (2022) بعنوان قيم العمل وعلاقتها بتقدير الذات عند الموظف الجزائري إشارات شركة سونطراك نموذجا إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل أبعاد قيم العمل ماعدا بعدا قيم الاتصال الخارجي وكذا القيم الخلقية عند الموظفين.

ويعتبر الالتزام التنظيمي هو الآخر متغيرا سلوكيا على درجة كبيرة من الأهمية في التنظيم و بيئة العمل ، فهو يفيد في معرفة نية العاملين ورغبتهم في بقائهم في المنظمة ومدى إنتمائهم لها واستمرارهم فيها وولائهم لها وتمسكهم بها ، ودوافع بقائهم فيها من خلال مؤشرات سلوكية عديدة كتسخير جهودهم وأوقاتهم في إتقانهم لعملهم وتفانيهم وانتظامهم فيه وتمثيلهم للمنظمة أحسن تمثيل والحفاظ عليها وعلى استقرارها ، والعمل على تحقيق أهدافها بكل السبل الممكنة ، والسعي نحو تطويرها وتجويد منتجاتها، كما أن التزام العاملين يساهم في تجنب السلوكيات السلبية في المنظمة وغير المنتجة و هدر الموارد ، ويرفع من روحهم المعنوية ويزيد من درجة رضاهم عن عملهم مما يحافظ على صحة الفرد والمنظمة على حد سواء .

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية الى العناية بدور الفرد في المنظمة فبديها أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الانتاج الأخرى ، في نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه ، وبالتالي صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد ، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الادارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة ، إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين (فاروق عبده فليو وعبد المجيد، 2005: 284)

و عليه فثمة اتفاق على أن قائد المؤسسة هو أول المتصرفين بسلوك الالتزام التنظيمي في العمل ونموذجه الذي يؤهله للاقتداء به من قبل غيره من الأفراد باعتباره الشخص المسؤول الأول عن توجيه وإدارة جهود العاملين نحو تحقيق أهدافهم ودفعهم نحو العمل المنتج وكذا توحيد تصوراتهم وجعلها واضحة إزاء جميع الأهداف والعمليات المرتبطة برسالة المنظمة ، وكذا قدرته القيادية على التأثير ايجابا في سلوكهم داخل بيئة العمل بما يخدم أهداف المنظمة كأسرة واحدة متماسكة ومنسجمة .

"والمدير الملتزم حيال الأفراد العاملين معه يجد احترام من قبلهم واستعداد أكبر للالتزام تجاهه لزيادة الفعالية في المنظمة وقبولهم للتفويض من قبله في جهات أخرى وهؤلاء الأفراد مستعدون للالتزام أيضا تجاه فريق العمل الذي يعملون معه ، وهم كذلك يفعلون ما التزموا وتعهدوا بعمله ، كما أنهم في حالات نادرة تكون لديهم الشجاعة بالتصريح بعدم الالتزام أبدا ، اذا ما وجدوا أن هناك شكا أو مخاطرة في نجاح العمل الذي هم مقبلون على الالتزام به ولكنهم

بنفس الوقت يحققون نتائج قد تكون مستحيلة في نظر المديرين ، وإن عدم وجود ما يلتزم به الأفراد في عملهم يعد دلالة خطيرة على وجود مشكلة خطيرة في هذه المنظمة " (المصري وطارق عبد الرؤوف، 54، 53: 2014)

وقد لاق الالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الدراسات عند عينات مختلفة من الفاعلين في المؤسسات التنظيمية ، فدراسة م م ابتسام محمد الجاسم (2022) التي استهدفت التعرف على الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في مديرية تربية الرصافة الثالثة في محافظة بغداد، توصلت الى ان مديري المدارس الابتدائية لديهم الالتزام التنظيمي في سلوكهم من وجهة نظر معلمهم ، ووجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لمديري المدارس . وفي دراسة دليبي لحسن ومحمد سليم خميس (2020) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في مجموعة من المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة بمختلف أطوارها ( ابتدائي ، متوسط ، ثانوي) و تم إجراءها على عينة قدرها (286) أستاذاً ومعلماً ، توصلت نتائجها إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية كان متوسطاً بنسبة قدرت بـ (46.36%).

ونظراً لأهمية دراسة تقدير الذات في العمل وعلاقته بمتغيرات تنظيمية كثيرة ، ونظراً لأهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسات الابتدائية سنحاول في هذه الدراسة معرفة امكانية التنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلال تقدير الذات لدى مديري التعليم الابتدائي ، حيث سنجيب على تساؤلات الدراسة التالية :

- تساؤلات الدراسة:

- هل يؤثر تقدير الذات على الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي ؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الفرعية لدى مديري التعليم الابتدائي ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات السن والخبرة المهنية والمؤهل العلمي لدى مديري التعليم الابتدائي.

2-فرضيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسات السابقة، أمكننا صياغة الفرضيات كما يلي :

- يؤثر تقدير الذات على الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي

- مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة متوسط لدى مديري التعليم الابتدائي .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات السن والخبرة المهنية والمؤهل العلمي .

## 3-أهداف الدراسة :

- معرفة تأثير تقدير الذات على الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي .
- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (البعد العاطفي، البعد الاستمراري، والبعد المعياري) لدى مديري التعليم الابتدائي
- معرفة اختلاف الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات الشخصية ( السن والخبرة المهنية والمؤهل العلمي).

## 4-أهمية الدراسة :

موضوع الالتزام التنظيمي وتقدير الذات من المواضيع المهمة في بيئة العمل ودراسة السلوك التنظيمي وخاصة في المؤسسات التعليمية نظراً لتأثيرهما على شخصية العامل وأدائه الوظيفي الذي يعطي صورة واضحة عن نجاح المؤسسات ، و تزداد أهميتهما تعاظما في شخصية القائد التربوي لهذه المؤسسات الذي تلقى على عاتقه مسؤولية إدارة وتوجيه كل الأطراف ذات الصلة بنجاح العملية التربوية بكفاءة وتطوير المؤسسة وتسييرها والنهوض بتحسين صورتها وفعاليتها من خلال التأثير الإيجابي على سلوك أفرادها جميعاً معلمين ومربين وتلاميذ وغيرهم ، الأمر يساهم في تكوين أجيال ذات كفاءة قادرة على إدارة الانتاج والمسؤولية مستقبلاً ، وذات فعالية في الابداع والابتكار في مجالات تخصصها بما يخدم الفرد والمجتمع

## 5-تحديد المفاهيم:

## 1-5-اصطلاحاً:

-تقدير الذات : من التعاريف التي وردت في أدبيات البحث نذكر:

عرفه كوبر سميث(2002)Coppersmith بأنه : "تقييم يضعه الفرد لنفسه وبنفسه ويعمل على الحفاظ عليه ويتضمن تقدير الذات نظرة واتجاهات الفرد الايجابية أو السلبية نحو ذاته "

وعرفه رويزونر (2005)Reasonner: "تقدير الذات بأنه الميل إلى النظر للذات على أنها قادرة على التغلب على تحديات الحياة وأنها تستحق النجاح والسعادة (الصمادي وعبد الرحمن المسعود،2018: 253-254)

-الالتزام التنظيمي: تعددت التعريفات للالتزام التنظيمي نذكر منها كما أوردها (عبد فليح وعبد المجيد،2005):

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ، ورغبته الشديدة في البقاء بها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها .

- يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة .

- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم (عبده فليه وعبد المجيد، مرجع سابق:285).

## 2-5-إجراءيا:

- تقدير الذات : هو مجموع استجابات مديري التعليم الابتدائي على مقياس تقدير الذات لحسين عبد العزيز الدريني وآخرون (ب، ت) حيث تكون أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب في المقياس 90 درجة ، في حين تكون أدنى درجة هي 30 درجة.

- الالتزام التنظيمي: هو مجموع استجابات مديري التعليم الابتدائي على مقياس الالتزام التنظيمي ل ( Meyer , 1993 Allen et Smith , ) ذو الأبعاد الثلاثة (البعد العاطفي، البعد الاستمراري، والبعد المعياري) حيث تكون أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب في المقياس 90 درجة ، في حين تكون أدنى درجة هي 18 درجة.

## 6 -إجراءات الدراسة الميدانية :

### 6-1منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يلائم أهداف الدراسة ، والذي يعرف على أنه : "طريقة لوصف الموضوع دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها " (المحمودي ، 2019:46)

### 6-2 أدوات الدراسة : تم استخدام الأدوات البحثية التالية :

#### - مقياس تقدير الذات :

أعد هذا المقياس "حسين عبد العزيز الدريني وآخرون " لتقدير الذات لدى الأفراد . يتكون هذا المقياس من 30 عبارة صيغت في جمل تقريرية ، ويجيب المستجيب على كل عبارة بوضع علامة (+) تحت أحد البدائل وهي : (غالبا -أحيانا -لأبدا) ، وتعطى البدائل الدرجات التالية (3-2-1) على الترتيب ، وبناء على ذلك تكون أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب في المقياس 90 درجة ، في حين تكون أدنى درجة هي 30 درجة (حسين عبد العزيز الدريني وآخرون ، د ت : 05) ورد في ( علوطي ، 2017:162).

## - مقياس الالتزام التنظيمي:

تم الاعتماد على اختبار الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Questionnaire) الذي يرمز له بـ (L'OCQ) والذي كان محل دراسات عديدة . وتم تطبيق اختبار ماير ، ألان وسميث ( Meyer , Allen et Smith) المكون من 18 بندا تقيس ثلاثة أبعاد هي :

البعد الأول : الالتزام العاطفي ، ويتكون من 6 بنود مرقمة من 1-6

البعد الثاني : الالتزام المستمر ، ويتكون من 6 بنود مرقمة من 7-12

البعد الثالث: الالتزام المعياري، ويتكون من 6 بنود مرقمة من 13-18 (صادق ، 2017:153)

يتم الإجابة على مقياس الالتزام التنظيمي من خلال مقياس ليكارت الخماسي بوضع علامة (+) تحت أحد البدائل (موافق تماما - موافق - موافق نوعا ما - غير موافق - غير موافق تماما) حيث تأخذ الدرجات على التوالي (5-4-3-2-1) في حالة الفقرات الإيجابية وتعكس في حالة الفقرات السلبية.

## 6-3- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

بعد تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة الاستطلاعية المتكونة من (30) مديرا ومديرة بالمدارس الابتدائية بولاية غليزان تم حساب واستخراج خصائصهما السيكومترية كما هو موضح فيما يلي :

## - مقياس تقدير الذات :

صدق المقياس : لاختبار صدق المقياس استخدمنا الصدق التمييزي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (01) : يوضح قيمة ت لدلالة الفرق بين المتوسطين الحسابيين للعينة

مستوى الدلالة	قيمة ت	العينة الدنيا : ن8		العينة العليا : ن8		العينة المتغير
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	9.892	2.507	70.00	2.696	82.88	تقدير الذات

من الجدول رقم (01) يتضح أن قيمة ت التي بلغت 9,892 دالة احصائية عند مستوى 0,05 ، مما يشير الى قدرة المقياس على التمييز بين طرفي السمة المقاسة (مرتفعي ومنخفضي تقدير الذات)

- ثبات المقياس :

جدول رقم (02) : يبين ثبات مقياس تقدير الذات بطريقة ألفا لكرومباخ

المقياس	عدد الفقرات	قيمة الفا لكرومباخ
تقدير الذات	30	0.657

من الجدول (02) يتضح أن قيمة معامل ألفا لكرومباخ مقبولة مما يدل على تمتع المقياس بخاصية الثبات

-مقياس الالتزام التنظيمي:

- صدق المقياس:

تم استخدام صدق الاتساق الداخلي للتأكد من صدق المقياس وذلك بإيجاد معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس وبين البنود والأبعاد التي تنتمي اليها كما هو موضح في الجدولين التاليين :

الجدول رقم (03): يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	الدرجة الكلية
البعد الأول	1			0.567**
البعد الثاني	0.070	1		0.598**
البعد الثالث	0.322	0.295	1	0.850**
الدرجة الكلية	0.567**	0.598**	0.850**	1

يلاحظ من الجدول رقم (03) أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

الجدول رقم (04): يوضح معاملات الارتباط بين بنود المقياس والدرجة الكلية لكل بعد

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.653**	7	0.451*	13	0.594**
2	0.675**	8	0.656**	14	0.669**



من الجدول رقم (06) يتضح أن أغلبية العينة ذكورا بنسبة بلغت 82,60 %، ومن حيث السن كانت أكبر نسبة تنحصر في الفئة التي تفوق 50+ بنسبة 53,26 % ، ونفس الشيء بالنسبة للخبرة بنسبة 56,52 %، أما المؤهل العلمي فكانت أكبر نسبة لحاملي لشهادة الليسانس بنسبة 53,26% يليها مستوى التعليم الثانوي بنسبة 27,17%.

5-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة : تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية متمثلة في:

معامل الارتباط بيرسون ، تحليل الانحدار الخطي البسيط ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، تحليل التباين الثنائي

7- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

1-7 عرض نتائج الدراسة :

1-1-7- عرض نتائج الفرضية الأولى :

- نص الفرضية: " يؤثر تقدير الذات على الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي "

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، وبعد التحقق من شروط إجراء تحليل الانحدار تم استخدام طريقة (Enter) التي تعتمد على إدخال بيانات المتغير المستقل (الدرجة الكلية لتقدير الذات ) في معادلة الانحدار و تم استخراج الجداول الآتية :

الجدول رقم (07): يبين ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع الارتباط المعدل	الخطأ المعياري
1	0.293	0.086	0.076	8.331

يظهر من خلال الجدول رقم (07) ملخص النموذج الذي تظهر فيه قيم معامل الارتباط الثلاث، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المعدل (0.076) والذي يعني أن نسبة (0.076)% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تعزى إلى المتغير المستقل (تقدير الذات) والباقي (99.924)% يعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي .

الجدول رقم (08): يبين تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	ف	الدالة
الانحدار	588.212	1	8.475	0.005

		90	6246.255	البواقي
		91	6834.467	المجاميع

يبين الجدول القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق قيمة (ف) التي بلغت (8.475)، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى معنوية قيمة معامل الانحدار.

الجدول (09): يبين معاملات الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	ت	الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
الحد الثابت	38.522	8.821		4.367	0.000
تقدير الذات	0.345	0.119	0.293	2.911	0.005

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة المقابل لقيمة (t) لمعامل المتغير المستقل (تقدير الذات) بلغ (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تحققت الفرضية التي تنص على أن تقدير الذات يؤثر في الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي.

2-2-7- عرض نتائج التساؤل الثاني:

- مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة متوسط لدى مديري التعليم الابتدائي

و لاختبار الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية. وكانت نتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	عدد الفقرات	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
الدرجة الكلية	18	90	46,08	08,66	51.20	
الالتزام العاطفي	6	30	24,04	3,64	80.13	1

3	61.50	4,14	18,45	30	6	الالتزام الاستمراري
2	71.96	4,77	21,59	30	6	الالتزام المعياري

من خلال الجدول نلاحظ أن نتائج الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة ترتبت كما يلي:

- مستوى الالتزام التنظيمي ( الدرجة الكلية ) بمستوى متوسط بلغ 46.08 ووزن نسبي بلغ 63.34

- بعد الالتزام العاطفي في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع بلغ 24.04 ووزن نسبي قدر ب 80.13

- بعد الالتزام المعياري في الرتبة الثانية بمستوى متوسط بلغ 21.59 ووزن نسبي قدر ب 71.96

- بعد الالتزام الاستمراري في الرتبة الثالثة بمستوى متوسط بلغ 18.45 ووزن نسبي قدر ب 61.50

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن مستوى الالتزام التنظيمي وبعديه ( المعياري والاستمراري ) جاء بمستوى متوسط في حين بعد الالتزام العاطفي جاء بمستوى مرتفع .

### 3-3-7- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات السن والخبرة المهنية والمؤهل العلمي.

ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الثنائي و. وكانت نتائج القياس كما يلي:

الجدول رقم (11): المتغيرات المقاسة بتحليل التباين الثنائي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
السن	165.410	2	80.705	1.113	0.334
الأقدمية	163.732	2	81.866	1.129	0.328
المؤهل	499.864	3	166.621	2.297	0.084
الخطأ	6020.642	83	72.538		

			92	384563.000	المجموع
			91	6834.467	المجموع المعدل

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن الفروق في المتغيرات المقاسة كلها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (ف) عند الفروق في السن (1.113)، وهذه القيمة غير دالة عند مستوى (0.05)، وبالنسبة للفروق في الأقدمية فقد بلغت قيمة (ف) عندها (1.129)، وهي قيمة غير دالة كذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، أما الفروق في المؤهل فقد بلغت قيمة (ف) عندها (2.297) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن هذه المخرجات نستدل على تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات السن والخبرة المهنية والمؤهل العلمي لدى مديري التعليم الابتدائي.

#### 2-7 مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات :

##### 1-2-7-1 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي للفرضية أن تقدير الذات يؤثر في الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي.

يمكن تفسير هذه النتيجة أن تقدير الذات كمكون وبعدهام في بناء الشخصية يعتبر كدافع قوي للسلوك الإنساني الذي تظهر مؤشرات في سلوكيات عديدة في بيئة العمل، ومن بينها سلوك الالتزام الذي يساهم في الحفاظ على صحة الفرد النفسية ورفع روحه المعنوية ومكانته وتعزيز ثقته بنفسه وبمنظمته، والتنبؤ بحالة المنظمة ومدى استقرارها وفعاليتها ودرجة ارتباط الفريق العامل بها، فإذا كان مدير المؤسسة التربوية يتمتع بتقدير ذات إيجابي ومستوى عال زاد ذلك من قوة شعوره بالانتماء إلى المؤسسة التربوية التي يعمل بها وارتباطه العاطفي بها واستغلال أقصى ما لديه من قدرات وإمكانيات لرفع أدائه المهني وتحسين المردود التربوي للمؤسسة، والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة من حيث تحقيق أهدافها والتفاني في خدمتها، والمساهمة في حل المشاكل التي تصادفه في العمل وتذليل الصعوبات وإيجاد البدائل للمشكلات الراهنة، فنجد مدير التعليم الابتدائي الذي لديه قبولاً بذاته وقناعاته بنفسه وثقة بقدراته وإمكاناته وتصوراً إيجابياً نحو ذاته وعمله الذي يتسم بالتشبع بالقيم المختلفة قادراً على تقديم أحسن ما لديه بكفاءة لنجاح المنظمة، وتحسين إنجازاته والشعور بنتائجها التي تتجلى في أوجه النشاط المرتبطة بالعمل خاصة، وذو شخصية قوية قادرة على التأثير في الطاقم الإداري والتربوي إيجابياً، مما يجلب الاحترام لشخصه سواء داخل العمل أو خارجه والاعتراف بكفاءته ومكانته وتميزه، وبهذا الاحترام والتقدير تلقى أفكاره وآراءه وطريقة تسييره الدعم الكاف والاستجابة من فريق العمل محاولين المضي قدماً كعضو واحد تجمعهم الأهداف المشتركة للمؤسسة التربوية، مشكلين رباطاً قوياً

مع المنظمة الذي يحفزهم و يدفعهم إلى الاستمرار فيها بقية حياتهم المهنية ويصعب عليهم الانتقال إلى مؤسسات أخرى حتى لو أتاحت لهم فرص مناسبة .

وتحقيق حاجات الاحترام والتقدير هام لكونه يبعث لدى الفرد شعورا بالثقة بالنفس واحتراما لذاته وقدراته ، وعكس ذلك قد يوجد لدى الفرد شعورا بعدم القدرة على إنجاز أي شيء مما يتسبب في الحاق ضرر كبير بالفرد ويمكن تحقيق تلك الحاجات من خلال التميز ، والكفاءة والمنافسة ، والاستقلالية ، والمركز ، ويستطيع المدير المساعدة على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد ، وتعيين مهام ومسؤوليات هامة للفرد وزيادة المسؤوليات ، وتغيير مسمى الوظيفة (حريم حسين ، 2018:109). وعليه فالمدير الذي يشعر بتقدير عال لذاته والاحترام ينعكس ذلك في سلوكات الالتزام لديه .

#### 2-2-7- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن مستوى الالتزام التنظيمي وبعديه ( المعيارى والاستمراري ) متوسط في حين بعد الالتزام العاطفي جاء بمستوى مرتفع.

يمكن تفسير المستوى المرتفع في بعد الالتزام العاطفي إلى شعور قادة المؤسسات التربوية بانتماء وارتباط قوي بمؤسساتهم باعتبارهم المسؤولين الأولين عن رعايتها وتحقيق أهدافها خاصة وأن المدارس الابتدائية هي القاعدة الأساسية التي تشكل اللبنة الأولى في تكوين ونمو شخصية المتعلمين. فتتعاضم مسؤولياتهم ويسهرون على توفير كل ما تتطلبه البيئة التعليمية من شروط ومناخ مناسب يشعر فيه كل أفراد المؤسسة بالانتماء لها ويحفزهم على العطاء المستمر ، ولهذا يشعر المدراء بقيمة عملهم وتفانيهم فيه وعظم مسؤولياتهم في خدمة المؤسسة والتلاميذ في هذه المرحلة العمرية الخاصة التي تحتاج الى تكاثف وتوحيد كل الجهود ، فيكونون نحوها اتجاهات عاطفية تجعلهم يتعلقون بها وكأنها أسرهم ، تسرهم نجاحاتها ويعانون من إخفاقاتها أو حين تواجهها مشكلات ما ، فيعملون على تقديم الأفضل لها من أجل علاج هذه المشكلات والبقاء فيها والحفاظ عليها وتطويرها، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فالمدراء بصفتهم قادة للمؤسسات لديهم نوع من التحكم في المسؤوليات المرتبطة بعملهم والتي تسمح لهم بتوجيه وتوحيد جهود كل أعضاء الفريق العامل معهم و تحفيزهم لأداء أدوارهم بالشكل الأنسب حتى يصلوا إلى النتائج المرجوة ، وتعزيز القدرات الابداعية الفردية ، و يقدمون لهم يد المساعدة من خلال تقبل آرائهم وأفكارهم وتجسيدها واقعيًا وتعزيز روح المبادرة وقيم التغيير الفعالة وهذا ما يخلق بيئة تنظيمية متماسكة قادرة على العطاء المشترك مهما كانت الظروف المحيطة بها مما يعود إيجابا على نفسية المدير برؤية أثر نتائج عمله ميدانيا وتزيد لديه قوة الارتباط العاطفي للمؤسسة .

ويأتي في المرتبة الثانية الالتزام المعيارى بمستوى متوسط ، ومرد ذلك إلى شعور مديري التعليم الابتدائي بارتباطهم الأخلاقي بواجب الالتزامات اتجاه المؤسسة والأفراد العاملين بها والتي تستحق منهم كل معاني التضحية و الوفاء

والتمسك بالبقاء فيها والحرص على تحقيق أهدافها التنظيمية ، فقد منحتم هذه المؤسسة الكثير من التعاون والمساعدة في إدارة وتسيير أعمالهم لتحقيق أهدافها بصفتهم قادة للمؤسسات التعليمية ووفرت لهم كل سبل الدعم المادي والمعنوي ، ومكنتهم من الشعور بإنجازاتهم وتحقيق ذاتهم المهنية والتطلع الى الأفضل ، فالعمل في المؤسسات التربوية هو قبل كل شيء رسالة تربوية يتوقف عليها صلاح الفرد الذي يعتبر جزء من صلاح المجتمع ، ففي تصورهم انه ليس من حقهم ولا بمقدورهم مغادرة المؤسسة بعد تأسيس أو بناء نظام تعليمي خاص بعمليهم إداريا وبيداغوجيا وتربويا واجتماعيا حتى ولو كان ذلك في خدمة مصالحهم ، وإن فعلوا سيشعرون بتأنيب الضمير، لذلك تجدهم ملزمين وملتزمين بالبقاء فيها معبرين عن إيمانهم وقناعتهم برسالتها وقيمها وأهدافها والمساهمة في نموها وتطويرها بشكل إيجابي .

أما المستوى المتوسط في الالتزام الاستمراري الذي ترتب في آخر الأبعاد ، فمرده إلى شعور مديري المؤسسة بأهمية الأدوار التي يقومون بها واستثمار جل طاقتهم في الطور الابتدائي لتربية وتعليم التلاميذ ، مما يجعل العمل في هذه المؤسسة ذو أهمية وضرورة لا يمكن الاستغناء عنها للتطور والنمو، وحاجتهم كذلك للبقاء والاستمرار في هذا العمل خاصة مع إدراكهم وقناعتهم بعدم توفر بدائل أخرى ، فبقائهم في العمل في المؤسسات التربوية مرتبط بالالتزام وتمسكهم بها ورغبتهم في مستقبل أفضل لها مهما كلفهم الأمر من جهد ووقت ، لأن نجاح المؤسسة ونجاح تلاميذها هو مبتغاهم قبل كل شيء و لا جدوى من الابتعاد عنها لما قدمت لهم من خدمات كثيرة، وخدمة منهم كذلك في تحقيق أهدافها ورفقها .

أوضح ماير وآخرا (1991) ذلك المفهوم الثلاثي الأبعاد للالتزام ، بأن أصحاب المستويات العالية من الالتزام الوجداني يبقون مع المنظمة لأنهم يريدون ذلك ، أما هؤلاء ذات المستويات العالية من الالتزام المستمر يبقون في المنظمة لأنهم يحتاجون ذلك ، وهؤلاء أصحاب المستويات العالية من الالتزام المعياري يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون بأنه يجب عليهم أن يفعلوا ذلك ، وهذا المفهوم الثلاثي الأبعاد للالتزام يعطي فهما أفضل للعلاقة بين الفرد والمنظمة (المصري وطارق عبد الرؤوف، مرجع سابق:45)

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة دليلي لحسن ومحمد سليم خميس (2020) بعنوان واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية والتي توصلت نتائجها إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية كان متوسطاً بنسبة قدرت بـ (46.36%) .

تختلف نتائج الفرضية مع نتائج دراسة محمد عابدين (2010) بعنوان درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين حيث أشارت النتائج أن درجة الالتزام المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون "عالية" وأنها لدى المعلمين كما يراها المديرين "متوسطة".

وتختلف مع نتائج دراسة إيمان أحمد مطلق (2020) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم حيث أظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة الالتزام التنظيمي بلغ (3.83 من 5) بدرجة التزام (مرتفعة)، وعلى مستوى المحاور حصل الالتزام المعياري على أعلى متوسط (3.92)، يليه الالتزام الشعوري بمتوسط (3.84) وأخيراً الالتزام الاستمراري (3.73) وجميعها بتقدير (مرتفعة).

### 7-2-3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

دلت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي يعزى لمتغيرات السن والخبرة المهنية والمؤهل العلمي لدى مديري التعليم الابتدائي .

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى طبيعة الالتزام التنظيمي والتي تميزه عن كثير من المتغيرات التنظيمية ، فهو يعبر عن حالة داخلية متعددة الأبعاد ( عاطفية ، استمرارية ، معيارية..) ترتبط وتتداخل فيما بينها مشكلة قوة انتماء مدير التعليم الابتدائي للمؤسسة التربوية وثقته في رسالتها التربوية الهادفة وفي ما يقدمه لها من خدمات إيماناً منه بالوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة قصد انجاحها وتجسيد مشروعها التربوي وتحسين مستوى التعليم ورفع مستوى التحصيل بها وإعطائها صورة نموذجية تجعله من الصعب ان يفارقها لأنها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياته ، يربطهما ارتباطاً معنوياً قوياً وملزماً في كل الحالات مهما كانت ظروف العمل وما يحيط ببيئة العمل من تغيرات أو نقائص، وعليه فهذا الارتباط المعنوي تحركه رغبة داخلية تدفعه إلى تبني قيم المؤسسة التربوية وأهدافها واستراتيجيات تحقيق هذه الأهداف من قبل المدير ، فطبيعي أن لا يتأثر الالتزام التنظيمي بسن المدير أو خبرته أو المؤهل العلمي ، لأن الالتزام هو سلوك يميز المدير الملتزم والناجح بصرف النظر عن هذه المتغيرات التي لا تؤثر في درجة التزام مدير التعليم الإبتدائي .

كما أن الالتزام التنظيمي ظاهرة تنظيمية ليست بالبسيطة كما تبدو لنا، بل هي معقدة تتداخل فيها مجموعة من العوامل والمتغيرات ، ولقد توصلت في هذا الصدد دراسة حمزة بن معتوق (2022) التي هدفت الى معرفة أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي داخل المدرسة لدى عينة من المعلمين بمدينة المسيلة وتوصلت الى النتائج التالية : مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط ، مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط ، مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض جداً ، وأن تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط، وأبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هي العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة والهيكل التنظيمي (حمزة بن معتوق ، 2022).

تتفق النتيجة هذه مع دراسة محمد عابدين (2010) التي وجدت أنه لافروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام المهني لدى المديرين تعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ، وأنه لافروق ذات دلالة إحصائية أيضا بين تقديرات المديرين لدرجة الالتزام المهني لدى المعلمين تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للجنس لصالح المعلمات .

تختلف مع دراسة دليلى لحسن ومحمد سليم خميس (2020) التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

#### خاتمة :

تطرقنا في الدراسة الحالية الى موضوع جدير بالأهمية في السلوك التنظيمي وهو تقدير الذات كمنبئ بالالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي باعتباره أحد المواضيع الرئيسية ذات المخرجات الهامة في التنظيم التربوي والتي ترتبط بسلوك الفرد والمؤسسة ، فبالالتزام التنظيمي يمكن الحكم على فاعلية المؤسسة التربوية ومردودها ومدى استمرارها بنجاح ، وبمعرفة تقدير الذات يمكن التنبؤ بمستوى هذا الالتزام ، فلقد تمكنا من خلال هذه الدراسة للوصول إلى نتيجة هامة مفادها وجود تأثير لمتغير تقدير الذات على الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الإبتدائي اللذين يعتبرون أساس بناء وتسيير وتوجيه المؤسسات التربوية ، فقائد المؤسسة التربوية الذي يتمتع بمستوى تقدير ذات عال يتجلى ذلك في سلوك الالتزام التنظيمي لديه، كما كشفت الدراسة عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة الذي جاءت درجته الكلية وبعديه المعياري والاستمراري بمستوى متوسط ، في حين جاء بعد الالتزام العاطفي بمستوى مرتفع ، وكشفت الدراسة أيضا عن عدم وجود تأثير معنوي لمتغيرات السن والخبرة المهنية والمؤهل العلمي على الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي .

توصيات الدراسة : من خلال نتائج دراستنا الحالية نقترح ما يلي :

- ضرورة اهتمام المؤسسات التربوية بتنمية الالتزام المهني لدى قادة المؤسسات التربوية من خلال توفير الحوافز، التكوين والتدريب بما يناسب احتياجاتهم الوظيفية والمهنية ومتطلبات العصر الحالي.
- اشراك المدراء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسار التلاميذ والمؤسسات
- تعزيز سلوكيات الانجاز المتميز لمديري التعليم الابتدائي وسلوكات المبادرة .
- أخذ اهتمامات وانشغالات المدراء بصفة مستمرة بعين الدراسة ، والعمل على ايجاد حلول فورية لمشاكلهم ومشاكل المؤسسات التي يشغلونها .

- برمجة دورات تدريبية من قبل أخصائيين نفسانيين لتنمية مفهوم الذات لدى المديرين

- العمل على تحسين الوضعية الوظيفية والمهنية لمديري التعليم الابتدائي .

- تعزيز مفهوم التمكين الإداري لدى المديرين للاستفادة أكثر في تطوير المؤسسات التعليمية و تقوية الروابط بين القائد التربوي وفريق العمل بالمؤسسة التربوية.

#### قائمة المراجع :

#### الكتب :

-المحمودي ، محمد سرحان علي .(2019).*مناهج البحث العلمي*. الطبعة الثالثة.الجمهورية اليمنية صنعاء: دار الكتب .

- المصري، ايهاب عيسى ، طارق عبد الرؤوف ، عامر.(2014).*السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة*. الطبعة الأولى. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة .

- حسين، حريم.(2018).*السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. عمان- الأردن : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .

- فاروق ، عبده فليه، السيد محمد ، عبد المجيد.(2005).*السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

#### المجلات العلمية:

- الصمادي ، منال عثمان ، المسعود ، لبي عبد الرحمن.(2018).تقدير الذات وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طالبات كلية الأميرة عالية الجامعية .مجلة كلية التربية . عين شمس .العدد 42(الجزء الثاني)، ص 247-290  
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=281060> .

- ايمان أحمد ، مطلق.(2020).*التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم* . المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث .مجلة العلوم التربوية والنفسية .المجلد (4)،العدد(10)،ص19-39

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/2320>

- بولمية، حضرية ، كمال ،فرحاوي .(2022). قيم العمل وعلاقتها بتقدير الذات عند الموظف الجزائري إطارات شركة سونطراك أنموذجا. مجلة البحوث التربوية والتعليمية.المجلد 11.العدد03،ص153-170.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/210077>

- بن معتوق ، حمزة . (2022).العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين -دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة.مجلة العلوم الاجتماعية.المجلد 16.العدد 01.ص720-697

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/184274>

- دليلى لحسن ، محمد سليم خميس .(2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية -دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية. المجلد 12(03). الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 750-737

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/129475>

- علوطي ، سهيلة .(2017). العلاقة بين تقدير الذات والدافع للإنجاز لدى الطالب الجامعي -دراسة ميدانية بجامعة جيجل.مجلة أبحاث نفسية وتربوية . المجلد(03)، العدد(10)، ص 182-137.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34032>

- م م ابتسام محمد، الجاسم .(2022). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمهم. مجلة الفتح .العدد90.ص381-358.

<https://alfatehjournl.uodiyala.edu.iq/index.php/jfath/article/view/2011>

-- محمد ، عابدين (2010). درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 6، عدد 3، 2010، ص 203 – 217

<https://journals.yu.edu.jo/jjes/Issues/2010/Vol6No3/03Ar.pdf>

- كاتبي ، محمد عزت عربي ، سليطين، فادي .(2020). تقدير الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية لدى عينة من معلمي ومعلمات مدينة دمشق ، مجلة جامعة تشرين . الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد (42)، العدد (06) ، ص 194-173 .

[file:///C:/Users/hp/Downloads/10164-Article%20Text-39552-1-10-20201207%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/10164-Article%20Text-39552-1-10-20201207%20(6).pdf)

الرسائل الجامعية:

- صادق، بهية .(2017). القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس ، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله ، الجزائر.

<http://www.ddeposit.univ-alger2.dz:8080/xmlui/handle/20.500.12387/1829>