

عنوان المشروع

تأثير الالتزام التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لهيئة التدريس
بالتطبيق لمدرسة / المكتشف العالمية
المملكة العربية السعودية / جدة
"دراسة حالة"

اسم الطالبة:

روان محمد عبد الله الحداد

الرقم الجامعي:

2021204406

مشروع تخرج _ ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا) (طه: ١١٤)

ربنا لك الحمد والشكر حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، لإتمام هذا العمل ومهما حمدناك

فلن نستوفي حمدك،

نحمد الله عز وجل الذي أدام علينا بنعمة العلم ووفقنا الى بلوغ هذه الدرجة بفضلله، وبعد جهد ومثابرة، ثم الصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم،

فإننا نتقدم بجزيل الشكر إلى كل دكتور أو أستاذ، وبعد جهد ومثابرة تم انجاز هذا العمل المتواضع والذي نوجه من خلاله بالشكر الى كل من ساعدنا من قريب او بعيد وسقانا من بحر علمه طيلة حياتنا،

أخص بالذكر الأستاذة المحترمة الدكتورة / منى مصطفى العشري، عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، على ما قدمته لنا من توجيهات قيمة على مستوى المنهجية وعلى مستوى المضمون العلمي للبحث

" شكرنا وتقديرنا من جديد لسعادة / المستشار ناصر الحميد. الذي جعل للعلم حق للجميع"

"وفي الأخير ندعو الله تعالى بأن يوفقنا ويوفق جميع المسلمين لما يحب ويرضى

ولنا في خير وصلاح والحمد لله رب العالمين

الباحثة: روان الحداد

الفصل الدراسي الأول ٢٠٢٤

جدول المحتويات

١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:
٢.....	الاهداء:
٣.....	١.١. المقدمة:
٤.....	١,٢. مشكلة الدراسة
٥.....	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦.....	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٧.....	١,٣. أهمية الدراسة
٨.....	١,٣,١. على المستوى النظري
٩.....	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
١٠.....	١,٤. أسئلة الدراسة
١١.....	١,٥. أهداف الدراسة
١٢.....	١,٦. فرضيات الدراسة
١٣.....	١,٧. نموذج الدراسة
١٤.....	١,٨. منهجية الدراسة
١٥.....	١,٩. الدراسة الميدانية
١٦.....	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
١٧.....	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٨.....	٢,١. المقدمة:
١٩.....	٢,٢. المبحث الأول: الالتزام التنظيمي
٢٠.....	٢,٣. المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
٢١.....	٢,٤. العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي
٢٢.....	٢,٥. الخاتمة
٢٣.....	قائمة المراجع

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
الشكل (١)	نموذج البحث (من إعداد الباحث)	١١
الشكل (٢)	ملخص منهجية البحث المصدر (الباحث)	١٢
الشكل (٣)	جدول بياني يوضح الأنماط	٢٥
الشكل (٤)	جدول بياني يوضح الفجوات والصراعات	٢٦

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

شهد العالم تطوراً شاملاً في جميع المجالات والقطاعات, وهو الأمر الذي استوجب تزايد شدة المنافسة بين المنظمات نحو تقديم الأفضل وتحقيق الأهداف المنشودة , فكان لابد لكل منظمة أن تواكب تلك التطورات وتقديم أفضل ما عندها ولذلك يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمنظمات المختلفة , فهو المحرك الأساسي لكل نشاطاتها ومصدر مهم لفاعليتها لما يتميز به من قدرات ومعارف تتناسب مع طبيعة العمل الذي يمارسه, حيث تعتبر المنظمة الناجحة التي تتمتع بموظفين ملتزمين متفانين في أداء واجباتهم الوظيفية بكفاءة وجودة عالية, مما جعل المنظمات التي تهتم بالهياكل التنظيمية والنظم الحديثة من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي حيث يعتبر هذا الأخير امراً حاسماً لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها. وفي سياق العمل الحديث يلعب الالتزام التنظيمي دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي لهيئة التدريس. وعلى الرغم من الاهتمام الذي ناله مفهوم الالتزام التنظيمي، إلا أنه لم يتفق على تعريف محدد له، ويعود ذلك على تعدد المنطقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها.

ويعرف الالتزام التنظيمي على أنه درجة إنهاك العامل في عمله ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه بهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته(1)

لذلك يعد الالتزام من العناصر الحيوية لبلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار الوظيفي والثقة بين الإدارة والعاملين ويسهم في بناء قدرات المنظمة لتعزيز إمكانية البقاء والاستمرار، لذا نالت ظاهرة الالتزام اهتمام الكثير من الباحثين لأهميته وانعكاسه على المنظمات والفرد على حد سواء, وأشارت العديد من الدراسات مثل دراسة عادل المسدي(٢٠١١) (2) ودراسة محمود فارس (٢٠١٤) (3) حيث يروا أن وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي يساعد على تحقيق أهدافها, كما بينت دراسة (4) (Straiter 2005) على الآثار السلبية التي يسببها انخفاض معدل الأداء الوظيفي, ومن هذا المنطلق يسعى البحث الحالي الى تسليط الضوء حول دور وتأثير الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ويؤدي الالتزام الوظيفي إلى العديد من النتائج المرغوبة. بينما يؤدي ضعف مستوى الالتزام الوظيفي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي.

(1) محمد السيد حمزوي: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية, مكتبة الشقري للنشر والتوزيع, ٢٠٠٨, ص ٨٥

(٢) عادل عبد المنعم المسدي: أثر المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي, دراسة مطبقة, مجلة الإدارة العامة الصادرة من معهد الإدارة العامة العدد الثاني, المملكة العربية السعودية, ٢٠١١.

(٣) محمود جودة ابو فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي, دراسة ميدانية على جامعة الأزهر, مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية, المجلد الثاني والعشرون, العدد الثاني ٢٠١٤

Straiter, K. L (2005): The effects of super visors trust of subor dinates and their- organization job stis faction and organization in commitments internaion, journal of leade ships udies, vol, N

تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حول جودة الحياة الوظيفية، فيرى كل من هين وأينشتاين (Hain & Einstein, ١٩٩٠) أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية قدم لأول مرة عام ١٩٧٢ م خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، وفي التسعينيات بدأت شركات عالمية كبيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، وازداد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلية والخارجية، والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية لدى شركة (البيري، ٢٠١٨)

يعد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في شركات التعليم العالي من أولويات المسؤولية بتلك الشركات لأهميتها في الارتقاء بمستوى الأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس وإسهاماتهم الأكاديمية، بالإضافة لدورها في تحسين مستوى الصحة النفسية لديهم و دافعتهم للإنجاز (أحمد، ٢٠١٥) وتحقيق معدلات مرتفعة من الأداء والإنتاجية العلمية مما يسهم في إضفاء الجودة على مخرجات نظام الشركات وإنجاز هدف مهم من أهدافها المنشودة (سليمان، ٢٠١٦)، كما أكدت على ذلك دراسة كل من الطيب (٢٠١٩)، ودراسة سويد (٢٠١٨)، أن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لها أثر إيجابي في ترقية الأداء الوظيفي، وتوفير بيئة مناسبة للأداء المهني. وأكدت دراسة بارسا وآخرون (Parsa et al, ٢٠١٤) أن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية تسهم في تمتعهم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. يعمل أعضاء هيئة التدريس على تحقيق أدوار تعليمية وبحثية ومجتمعية متنوعة والتي بدورها تحقق الأهداف التي تسعى لها الشركة.

ومن منطلق أهمية أدوار أعضاء هيئة التدريس التي يقومون بها كأحد الأصول والموارد البشرية الرئيسة في قطاع التعليم العالي تسعى إلى تعرف مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات بوصفه المحور الأساسي للعمليات الإدارية، فإن أي مجهود للإدارة نحو تحقيق الكفاءة الإنتاجية لن يتحقق إلا إذا تفهم المسؤول المباشر كيف يرضي العاملين ويحقق التزامهم التنظيمي، ويوفر لهم الراحة النفسية في عملهم سعياً لتحقيق الأهداف العامة للوظيفة.

- سمر سعيد لبياري: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٨
- (2) عماد منصور أحمد (٢٠١٥) الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي دار المنظومة
- (3) سليمان شريف عبد الله، جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية جامعة عين شمس، وجامعة الملك سعود. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٩٣ (٢٠١٦)
- (4) الطيب عبد الله عبد الخالق (٢٠١٩). أثر جودة الحياة الوظيفية في ترقية الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية للفترة من ٢٠١٣ إلى ٢٠١٨. مجلة الأندلس: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - مخبر نظرية اللغة الوظيفية،
- (٥) سويد، جيهان علي السيد (٢٠١٨). التدفق النفسي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية والأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في إطار التأهيل والاعتماد الأكاديمي. مجلة كلية التربية: كلية التربية

(6) Parsa, B., Idris, (2014). Relationship between quality of work life and career advancement among Iranian academics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*

١,٢. مشكلة الدراسة:

يعد أعضاء هيئة التدريس والإداريون في مؤسسات التعليم العالي بعامة وبخاصة من أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير والتطوير، لذلك فالعمل على زيادة إنتاج أعضاء هيئة التدريس والإداريين في وتحفيزهم وتوجيه جهودهم يستدعي إيجاد أساليب القيادة الأكثر فعالية في تحسين هذا المتغير التنظيمي، مما ينعكس ايجابيا على تخفيف مستوى الصراع التنظيمي وتوحيد الرؤية التنظيمية في الشركات، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التنظيمي العام. وقد أكدت عدة دراسات أن هناك دلائل واضحة حول الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية (Luton, 2010) ؛ (Noordin, 2012) ولهذا، فإن من الضرورة العمل على تحديد مستوى سلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين لما لهذا الأسلوب القيادي من أثر إيجابي في المخرجات التنظيمية بشكل عام. لذلك، كان من الضروري الوقوف على واقع القيادة التحويلية في لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

على الرغم من الأهمية البالغة لكل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، إلا أن هناك فجوة نظرية ملحوظة بينهما. هذه الفجوة تتمثل في عدم وجود توافق تام بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لهيئة التدريس. فقد تظهر الأبحاث أن هناك أعضاء هيئة تدريس يمتلكون التزاماً تنظيمياً عالياً، ولكنهم لا يظهرون أداءً وظيفياً متميزاً، والعكس صحيح أيضاً.

١,٢,٢ الفجوات التطبيقية:

عدم توفير فرص كافية للتطوير ويمكن أن يضعف الالتزام التنظيمي بيئة العمل التي تفتقر إلى الحوافز المادية والمعنوية قد تؤدي إلى تدني الالتزام الوظيفي إدارة الشركات التعليمية قد تكون غير قادرة على تعزيز قيم الالتزام التنظيمي وأن تتزايد معدلات الغياب والتأخير بين أعضاء هيئة التدريس غير الملتزمين. المقرحي، محمد عبد العزيز. (٢٠١٤). "مجلة البحوث الإدارية، العدد ٣٢، صفحات ٦٧-٩٠.

بناء على ما سبق سيتم دراسة البحث من خلال التساؤل التالي:

" إلى أي مدى يؤثر الالتزام التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي؟"

١,٣. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يعالج موضوع في غاية الأهمية وهو "أثر الالتزام التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي" وخاصة أنه يتعلق بسلوك الفرد داخل الشركة "الالتزام التنظيمي" مرتبط بمجال الإدارة والنتائج النهائي لجميع الأنشطة داخل الشركة "الأداء الوظيفي" كما تظهر أهمية في أنه يفيد الجهات المختصة من ال الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات اللازمة التي تساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الأداء الوظيفي.

١,٣,١. الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية لدراسة تأثير الالتزام التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لهيئة التدريس في العديد من الجوانب الأكاديمية والمعرفية وتسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة التعليمية والتنظيمية من خلال تقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في بيئات تعليمية محددة وتوفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن يساعد الباحثين والممارسين في فهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات التنظيمية المختلفة وأداء العاملين ويمكن أن تساهم في تطوير نظريات جديدة أو تعزيز النظريات القائمة حول الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

١,٣,٢. الأهمية التطبيقية:

تمتد الأهمية التطبيقية لدراسة تأثير الالتزام التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لهيئة التدريس إلى عدة جوانب عملية. أولاً، يمكن للنتائج المستخلصة من هذه الدراسة أن تساعد الإدارات التعليمية في تصميم وتطبيق سياسات وبرامج تعزز من الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والجودة التعليمية. ثانياً، يمكن أن توفر الدراسة توصيات عملية لمديري الشركات والجامعات حول كيفية تعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين وبيئة العمل، مما يساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي. ثالثاً، يمكن استخدام نتائج الدراسة لتطوير برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي.

١,٤ . أسئلة البحث:

تهدف الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيسي وهو " ما هو تأثير الالتزام التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لهيئة التدريس بالتطبيق على مدرسة / المكتشف في المملكة العربية السعودية / جدة؟" ومنها لدينا أسئلة فرعية يجب الإجابة عنها؟"

وهي:

- كيف تعتقد أن الالتزام العاطفي يؤثر على الأداء الوظيفي على مدى طويل؟
- ما مدى الصعوبة التي تواجهها في الحفاظ على الالتزام الاستمراري بالأداء الوظيفي؟
- كيف يمكن تعزيز الولاء الوظيفي لتحسين الأداء الوظيفي؟
- ماهي الآثار السلبية المحتملة لعدم الالتزام بالانضباط الوظيفي على الأداء الوظيفي؟
- كيف يؤثر إنجاز المهام بكفاءة وفعالية على الأداء الوظيفي؟

١,٥ أهداف البحث:

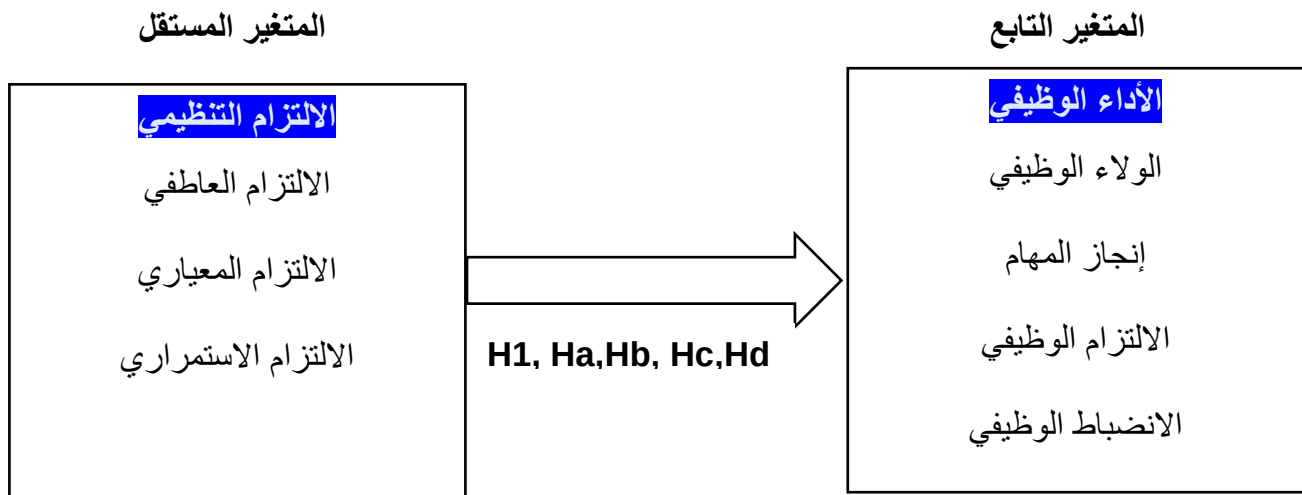
- تقييم تأثير الالتزام العاطفي على نتائج الأداء الوظيفي طويلة الأمد في مدرسة المكتشف.
- استكشاف تأثير التدريب والتطوير على تحسين الالتزام الاستمراري والأداء الوظيفي في القطاع.
- تحليل العلاقة بين الولاء الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي في مدرسة المكتشف.
- تحديد العواقب التنظيمية لعدم الالتزام بالانضباط الوظيفي على الأداء الوظيفي العام للمؤسسة.
- تقييم استراتيجيات التحفيز وتأثيرها على كفاءة وفعالية أداء المهام في مدرسة المكتشف.

١,٦ فرضيات البحث:

- H1 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ان هناك علاقة إيجابية بين الالتزام العاطفي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي وما بين الأداء الوظيفي في مدرسة المكتشف.
- Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ان هناك علاقة إيجابية بين الالتزام الاستمراري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي وما بين الأداء الوظيفي.
- Hb توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ان هناك علاقة إيجابية بين الولاء الوظيفي كأحد أبعاد الأداء الوظيفي وما بين الالتزام التنظيمي.
- Hc توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ان هناك علاقة إيجابية بين الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد الأداء الوظيفي وما بين الالتزام التنظيمي.
- Hd توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ان هناك علاقة إيجابية بين إنجاز المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي وما بين الالتزام التنظيمي.

١,٧ نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات كما يلي:

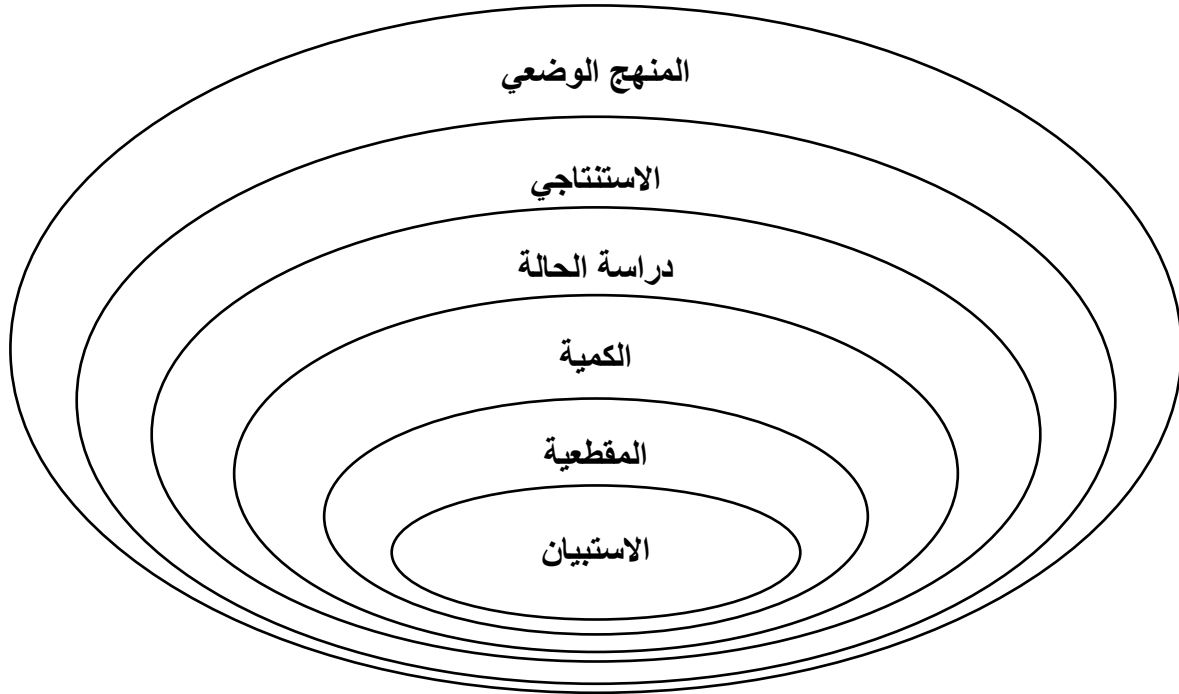


الشكل (١): نموذج البحث. مصدر: (من اعداد الباحث)

١,٨ منهجية البحث:

المنهجية المستخدمة في هذا البحث تعتمد على المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى دراسة دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في مدرسة المكتشف العالمية. يتضمن المنهج الوصفي جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي للعاملين وتأثيره على أدائهم الوظيفي. الباحث

- فلسفة البحث: المنهج الوضعي (positivist)
- أسلوب التحليل: الاستنتاجي. (deductive)
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة. (case study)
- أداء البحث: دراسة كمية (quantitative)
- الأفق الزمني: دراسة المقطعية. (cross-sectional)
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان (Data collection and analysis techniques)



الشكل (٢): ملخص منهجية البحث

المصدر: (الباحث)

مدرسة المكتشف العالمية " مستعدين للغد " من المؤسسات التعليمية الرائدة التي تسعى الى تقديم تعليم عالي الجودة يتماشى مع المعايير الدولية , وهي بيئة تعليمية آمنة ومحفزة وداعمة وصحية وتحرص المدرسة على دمج التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية مما يتيح للطلاب فرصة التعلم بطرق مبتكرة ومتنوعة , تقدم مدرسة المكتشف العالمية منهجا موحدا قائما على المهارات يلبي الاحتياجات المتنوعة لكل طفل بطريقة تعده لمواجهة التحديات المستقبلية , في MIS تفتخر بتلبية الاحتياجات الفردية والاحتفال بالإنجازات لطلابها والتأكد على أهمية بناء طالب شامل ذات الصلة التي سيحتاجونها لتلبية عوامل النجاح في القرن الحادي والعشرين مما يجعلهم قادة عالميين في المستقبل وتساهم إدارة مدرسة المكتشف العالمية باستمرار في الاستثمار التعليمي , كأحد قيمهم الأساسية ولأنهم يؤمنوا بأهمية المشاركة المجتمعية, فأنهم يشاركون دائما مجتمع MIS في مختلف الأنشطة والمبادرات التي تعمل على تعزيز علاقة المنفعة المتبادلة بين المدرسة والمجتمع, وأيضا يوصلون دعم الاسر والطلاب والعلمية التعليمية , واستمرت MIS وستستمر دائما في السعي نحو الجدارة الحقيقية والقيادة في مجال التعليم الدولي " في المملكة العربية السعودية " مع تحمل رعاية عقول طلابها واعدادهم لمواجهة تحديات الغد , وتفتخر بتقديم مجموعة واسعة من المرافق المصممة لدعم التطوير الأكاديمي والرياضي والشخصي للطلاب , ويخلقوا فرص التعلم التي تساعد الطلاب على تطوير المهارات ويشرف على العملية التعليمية في مدرسة المكتشف العالمية طاقم تدريسي مؤهل يتمتع بخبرة واسعة في مجال التعليم الدولي , كما تلتزم المدرسة بتقديم برامج تدريبية مستمرة للجميع طاقم التعليم لضمان تحديث معارفهم ومهاراتهم بما يتوافق مع أحدث التطورات التربوية."

مدرسة المكتشف العالمية هي احدى المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية، ولديها اكثر من فرع في انحاء المملكة بما في ذلك في جدة،

وتتميز بمواقع استراتيجية مما يسهل على أولياء الأمور والافراد الوصول اليها، كما انها تضم فريق من الموظفين المؤهلين والمتمرسين في تقديم خدمات مميزة للجميع.

١,١٠ هيكل المشروع

- الفصل الأول المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

	الفصل الأول : المقدمة.	
	الفصل الثاني: الإطار النظري.	
	الفصل الثالث: منهجية البحث.	
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.	
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة.	

٢ _ الفصل الثاني: الإطار النظري

٢،١ المقدمة

بيئة العمل الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس تتسم بتنوع كبير في المهام والمسؤوليات التي تتطلب توازنًا دقيقًا بين التعليم والبحث والخدمة المجتمعية، هذا التوازن يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي والإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس، وفقًا لدراسة قامت بها (Gillespie et al. 2010)، فإن الضغط الناتج عن تزايد الأعباء التدريسية ومتطلبات النشر الأكاديمي يمكن أن يؤدي إلى مستويات عالية من الإجهاد الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى ذلك، هناك تزايد في الطلب على استخدام التكنولوجيا في التعليم، مما يتطلب من أعضاء هيئة التدريس تطوير مهارات جديدة ومواكبة التغيرات السريعة في هذا المجال، وفيما يتعلق بالبيئة التنظيمية، أظهرت الأبحاث أن الدعم المؤسسي، سواء من خلال توفير الموارد أو الدعم النفسي، يلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة العمل الأكاديمي (Houston, Meyer, & Paewai, 2006) على سبيل المثال، توفير فرص للتطوير المهني ودعم البحوث يمكن أن يعزز من الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي يُعتبر الالتزام التنظيمي أحد العوامل المهمة التي تؤثر على الأداء الوظيفي في بيئات العمل المختلفة وفي السياق الأكاديمي، يُعد هذا الالتزام أحد المحددات الرئيسية التي تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي لهيئة التدريس، يسعى هذا البحث إلى استكشاف تأثير الالتزام التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لهيئة التدريس، مع التركيز على العوامل التي تساهم في تعزيز هذا الالتزام وتوجيهه نحو تحقيق نتائج إيجابية إن فهم العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي يُعزز من القدرة على تطوير استراتيجيات إدارية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس يُعد هذا الأمر حيويًا، حيث يؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم والبحث العلمي،

ويُبرز البحث أهمية إجراء مراجعة للأدبيات ذات الصلة لفهم النظريات والأسس التي تقوم عليها الدراسات السابقة، وكذلك لتحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تساهم في تطوير الفهم العلمي لهذا الموضوع. المراجعة الأدبية تساعد أيضاً في توفير إطار نظري واضح يمكن الاستناد إليه لتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها ويعد خطوة أساسية في أي بحث علمي، خاصة عند دراسة العلاقة بين المتغيرات مثل الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي إليك بعض النقاط التي توضح أهمية مراجعة الأدبيات لهذه المتغيرات: فهم النظريات الأساسية: الأدبيات تساعد الباحث على فهم النظريات والنماذج الأساسية التي تناولت المتغيرات قيد الدراسة هذا يمكن أن يوفر إطاراً نظرياً متيناً يبنى عليه البحث ويستخدم لتفسير، تحديد وتوضيح التعاريف والتشغيلات المتغيرة: مراجعة الأدبيات تُمكن الباحث من تحديد التعريفات الواضحة والمتفق عليها للمتغيرات المستقلة والتابعة، بالإضافة إلى طرق التشغيل (operationalization) التي تم استخدامها لقياس هذه المتغيرات

في الدراسات السابقة DeVellis, R. F. (2016). Scale development تحديد الفجوات البحثية : من خلال مراجعة الأدبيات، يمكن للباحث تحديد الفجوات أو النواقص في الدراسات السابقة، Webster, J., (2002) & Watson, R. T. المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة. يمكن أن يكون هذا مفيداً في تطوير أسئلة بحثية جديدة تساهم في توسيع الفهم العلمي لهذه المتغيرات توجيه منهجية البحث :مراجعة الأدبيات تساعد في توجيه تصميم الدراسة واختيار المنهجية المناسبة من خلال الاطلاع على Creswell, J. W. (2014). Research design كيفية معالجة المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسات السابقة، يمكن للباحث تحديد الأدوات والأساليب التي ستكون أكثر فعالية في دراسته الخاصة تعزيز مصداقية البحث: الاستعانة بالأدبيات السابقة يدعم مواقف الباحث وفرضياته Roberts, H. (2006)'Petticrew, M. مما يعزز من مصداقية البحث ويجعل النتائج أكثر قبولاً لدى المجتمع الأكاديمي كما أن مراجعة الأدبيات تساعد في تحديد الأطر النظرية المناسبة التي يمكن استخدامها لتفسير العلاقات بين المتغيرات ، إجراء مراجعة الأدبيات للمتغيرات المستقلة والتابعة هو جزء أساسي من عملية البحث العلمي. يساهم في بناء إطار نظري قوي ويوجه الباحثين في تصميم الدراسة وتحليل البيانات بشكل يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة ومدعومة بالأدلة العلمية

٢،٢ المبحث الأول: الالتزام التنظيمي

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويعكس تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة ويعرف أيضاً الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها (المصاروة والخفاجي، ٢٠١٥، صفحة ٤٨) وقد أشار العمري إلى أن الالتزام التنظيمي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تظهر على شكل قناعة الفرد بقيم وأهداف المنظمة واستعداده لبذل مجهودات إضافية من أجل المنظمة، ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وارتباطه بها والتزامه بالأهداف والوسائل (لحسن والخميس، ٢٠٢٠، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية) ويتناول العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها، ويعبر عن مدى استعداد الموظف للبقاء مع المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها،

٢،٢،١ تطور مفهوم الالتزام التنظيمي:

عبر السنوات ليشمل جوانب متعددة من علاقة الموظف بالمنظمة، في البداية، تم التركيز على الجانب العاطفي من الالتزام، حيث يعتبر ارتباط الموظف بالمنظمة نابعاً من مشاعر الانتماء والتقدير، مع مرور الوقت توسع المفهوم ليشمل جوانب إضافية مثل الالتزام المستمر الذي يعتمد على تصور الموظف للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة، والالتزام المعياري، الذي يركز على شعور الموظف بالواجب والمسؤولية تجاه المنظمة هذا التطور في فهم الالتزام التنظيمي ساهم في تحسين استراتيجيات الإدارة، (Meyer & Allen, 1991; Mowday Porter, & Steers, 1982) حيث أصبحت المؤسسات أكثر قدرة على تعزيز الالتزام من خلال التركيز على تحسين بيئة العمل وتقديم الحوافز المناسبة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ويُعرف عادة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري، الالتزام العاطفي يشير إلى رغبة الموظف في البقاء مع المنظمة لأنه يشعر بالانتماء والتماهي مع أهدافها وقيمها، أما الالتزام المستمر فيعكس تصور الموظف للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، مثل فقدان الاستقرار المالي أو الفوائد الأخرى للالتزام المعياري، من ناحية أخرى، يتجسد في شعور الموظف بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة، مما يدفعه للبقاء والعمل بجد من أجل تحقيق أهدافها، فهم هذه الأبعاد الثلاثة يساعد المنظمات على تطوير استراتيجيات لتعزيز الالتزام التنظيمي بين موظفيها، مما يعزز الأداء العام للمنظمة (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter, & Steers, 1982)

٢،٢،٢ الالتزام التنظيمي تُعدُّ من النظريات:

الهامة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تقدم إطاراً لفهم العوامل التي تؤثر على ارتباط الموظف بالمنظمة، تم تطوير النظرية بشكل رئيسي من قبل ماير وآلين (Meyer & Allen) في عام ١٩٩١، حيث اقترحا أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة مكونات أساسية: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري هذه المكونات تمثل جوانب مختلفة من ارتباط الموظف بالمنظمة، فبينما يعكس الالتزام العاطفي رغبة الموظف في البقاء لأنه يحب المنظمة ويشعر بالانتماء إليها، يعبر الالتزام المستمر عن شعور الموظف بالضرورة الاقتصادية للبقاء بسبب التكاليف المرتبطة بالمغادرة، أما الالتزام المعياري فيمثل شعور الموظف بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة هذه النظرية تساعد في تفسير سلوكيات الموظفين المتعلقة بالرضا الوظيفي والتغيب ومعدل الدوران الوظيفي (ماير وآلين، ١٩٩١)

٢،٢،٣ العلاقة:

الالتزام التنظيمي يُعد عنصراً محورياً يؤثر على مجموعة واسعة من العلاقات التنظيمية الأخرى مثل الرضا الوظيفي، الأبحاث تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي، حيث أن الموظفين الذين يظهرون مستوى عالي من الالتزام العاطفي يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضاً عن عملهم، (ماير وآلين، ١٩٩١؛ موداي، بورتر، وستيرز، ١٩٨٢). مما ينعكس بدوره على أدائهم الوظيفي كما أن الالتزام التنظيمي يرتبط بتقليل معدلات الدوران الوظيفي والتغيب عن العمل، حيث إن الموظفين الذين يشعرون بالالتزام قوي تجاه المنظمة يكونون أكثر احتمالاً للبقاء فيها لفترة أطول.

٢،٢،٤ أبعاد الالتزام التنظيمي

يشكل الالتزام التنظيمي من ثلاثة ابعاد رئيسية فهي بمثابة القاعدة الأساسية له وهي:

الالتزام العاطفي: هو الذي يعبر عن رغبة الفرد في كل من الأهداف والقيم والسعي نحو تحقيقها، الموظفون الذين يظهرون التزاماً عاطفياً قوياً يميلون إلى البقاء في المنظمة لأنهم يشعرون بالراحة والاندماج فيها (ماير وآلين، ١٩٩١) لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها .

الالتزام المعياري: يستند الالتزام المعياري إلى شعور الموظف بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة حيث يشعر أن البقاء في المنظمة هو الأمر الصائب أخلاقياً أو اجتماعياً هذا الشعور قد ينشأ من خلال التوقعات الاجتماعية أو الثقافية التي تحت الموظف على الوفاء بالتزاماته تجاه المنظمة (ماير وآلين، ١٩٩١؛ موداي، بورتر، وستيرز، ١٩٨٢).

الالتزام الاستمراري: يقصد به استمرار الفرد ورغبته في البقاء عاملاً بالمنظمة لاعتقاده أن ترك العمل يكلفه الكثير وهذا النوع من الالتزام يعتمد على مدى إدراك الموظف للفوائد والمزايا التي قد يفقدها إذا قرر مغادرة المنظمة، مثل الأمان الوظيفي، المكاسب المالية، أو الفرص المهنية (ماير وآلين، ١٩٩١) مثل هؤلاء يقال إن لديهم الالتزام الاستمراري.

٢،٣ المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:

٢،٣،١ مفهوم الأداء الوظيفي: يشير إلى الكفاءة التي يظهرها الموظفون أثناء تنفيذهم للمهام والمسؤوليات المتعلقة بوظائفهم. يعرف (Motowidlo (2003) الأداء الوظيفي بأنه السلوكيات المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة، والتي يمكن أن تقاس من خلال معايير مثل الجودة، الكمية، والكفاءة في أداء العمل يعتبر الأداء

الوظيفي أيضاً عملية ديناميكية تتأثر بعوامل متعددة، بما في ذلك القدرة على التكيف مع التغيرات والتعلم المستمر من جهة أخرى، يشير (Campbell et al. 1993) إلى أن الأداء الوظيفي يمكن أن ينقسم إلى أداء فني وأداء سياقي الأداء الفني يتعلق بالمهام الأساسية والمباشرة للوظيفة، في حين أن الأداء السياقي يشمل السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية مثل التعاون والعمل الجماعي هذه الرؤية الشمولية لمفهوم الأداء الوظيفي تبرز أهمية الأبعاد المتعددة التي يمكن من خلالها تقييم مساهمة الموظف في بيئة العمل (البرغوثي، ٢٠٢١) حيث تعتبر استراتيجيات التحفيز والتدريب من أبرز العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتعزز من قدرة الأفراد على تحقيق نتائج متميزة في بيئات العمل المختلفة (الزهراني، ٢٠٢٢). على هذا الأساس هو مقياس حيوي لمدى تحقيق الأفراد لأهدافهم الوظيفية وقدرتهم على تقديم مساهمات فعالة في بيئة العمل يُعد هذا الأداء عادةً بناءً على مجموعة من المعايير مثل الكفاءة، والابتكار، والالتزام بالقيم التنظيمية (علي، ٢٠٢٠) في الأدبيات العربية، يُعتبر الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث يُعبر عن مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات العملاء (الخليفي، ٢٠٢١) تبرز أهمية الأداء الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في السوق من جهة أخرى، سلط (Murphy 1989) الضوء على أن الأداء الوظيفي يتألف من مكونات متعددة، من بينها الأداء المرتبط بالمهمة والأداء السياقي يرتبط الأداء المرتبط بالمهمة بتنفيذ المهام الأساسية للوظيفة، بينما يشمل الأداء السياقي السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية مثل التعاون والالتزام بالمعايير التنظيمية تدعم هذه النظريات الرؤية الحديثة التي ترى أن الأداء الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يلعب الأداء السياقي دوراً متزايد الأهمية في العقود الأخيرة . (Borman and Motowidlo 1993) قدما إسهاماً بارزاً في هذا المجال بتأكيدهم على أن الأداء السياقي، الذي يشمل سلوكيات مثل الالتزام بسياسات المؤسسة ومساعدة الزملاء والعمل بروح الفريق من خلال هذه الفهم العميق، يمكن للمنظمات تصميم استراتيجيات فعالة لتعزيز أداء موظفيها وتحقيق التفوق التنافسي.

٢،٣،٢ **تطور الأداء الوظيفي:** يعتبر من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث أن التقدم التكنولوجي والتغيرات في بيئة العمل تؤدي إلى ضرورة تحسين الأداء الوظيفي باستمرار وفقاً لدراسة أجرتها (Garavan et al. 2019)، يعد التدريب والتطوير المهني من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين، حيث تبين أن الاستثمارات في تطوير المهارات تزيد من رضا الموظفين وتحسين إنتاجيته ومن ناحية أخرى، يشير (Park and Shaw 2013) إلى أن التقييم المستمر للأداء وإعطاء الملاحظات البناءة يلعبان دوراً كبيراً في تطور الأداء الوظيفي. قد يؤدي ذلك إلى تعزيز الكفاءة والفعالية لدى

الموظفين، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. كما أن الممارسات التنظيمية التي تركز على التحسين المستمر تساهم في تحفيز الموظفين لتحقيق أفضل أداء ممكن.

٢،٣،٣ تعتبر نظرية الأداء الوظيفي: من النظريات المهمة حيث تركز على فهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين وكيفية تحسينه لتحقيق أهداف المؤسسة تركز النظرية على العوامل الفردية مثل المعرفة والمهارات والدوافع، بالإضافة إلى العوامل البيئية والتنظيمية مثل الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة (عبد الله وعبد الرحمن، ٢٠٢١). يتم تطبيق هذه النظرية لتحليل الأداء وتحديد العوامل التي تُعزز الإنتاجية وتساهم في تطوير السياسات والإجراءات التي تدعم تحقيق الأداء الأمثل علاوةً على ذلك، تُسهم هذه النظرية في فهم التفاعلات بين العوامل المختلفة وكيفية تأثيرها المتبادل على الأداء، مما يساعد المديرين على تحديد نقاط القوة والضعف في فرق العمل يُعد الأداء الوظيفي مؤشرًا حيويًا على فعالية الإدارة وكفاءة العمليات الداخلية، ويُستخدم كأساس لتقييم الإنجازات وتحفيز التحسين المستمر داخل المؤسسات (عبد الله وعبد الرحمن، ٢٠٢١)

٢،٣،٤ علاقة الأداء الوظيفي: بالمتغيرات الأخرى تُعتبر موضوعًا معقدًا وحاسمًا في مجال الإدارة والموارد البشرية حيث يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل ومتغيرات تشمل الدوافع الفردية، الهيكل التنظيمي، البيئة العمل، والقيادة على سبيل المثال، تُظهر الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث يُعتبر الرضا الوظيفي محفزًا أساسيًا للعاملين، ما يؤدي إلى تحسين الأداء (الزبيدي، ٢٠٢٠). بالإضافة إلى ذلك، يُشير العديد من الباحثين إلى أن القيادة الفعالة تُساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين (السيد، ٢٠١٩) من ناحية أخرى، يؤكد البعض على أهمية المناخ التنظيمي كعامل مؤثر على الأداء الوظيفي، حيث إن بيئة العمل الإيجابية تُعزز من الالتزام المؤسسي وتزيد من الإنتاجية (العسيري، ٢٠٢١) ويُعد التدريب والتطوير من العوامل المؤثرة أيضًا، حيث يُساهم في تحسين مهارات الموظفين وزيادة قدرتهم على أداء المهام بفعالية (الجوهري، ٢٠٢٢) في هذا السياق، يُعتبر التفاعل بين هذه المتغيرات أمرًا حيويًا، حيث يمكن أن يؤدي تكامل العوامل المختلفة إلى تحقيق أداء وظيفي متميز **العلاقة بين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي** تُعدّ من أهم الموضوعات في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تُشير الدراسات إلى أن هناك ارتباطًا وثيقًا بين مدى التزام الموظفين تجاه المنظمة ومستوى أدائهم في العمل وفقًا لدراسة أجراها Meyer وAllen (1991) هذه الأبعاد تساهم بشكل كبير في تحديد مدى استعداد الموظفين لبذل جهد إضافي لأداء المهام الوظيفية علاوةً على ذلك، وجدت دراسة أخرى لـ Mowday وPorter وSteers (1982)، له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالاندماج القوي مع أهداف المنظمة وقيمها في سياق مماثل، يُظهر بحث Becker et al. (1996) أن

الالتزام التنظيمي لا يؤثر فقط على الأداء الفردي للموظفين، بل يمكن أن يعزز الأداء الجماعي أيضًا حيث أكد الباحثون على أن الالتزام المشترك بين أعضاء الفريق يمكن أن يؤدي إلى تحسين التواصل والتنسيق بين الأفراد، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية العامة للفريق.

أبعاد الأداء الوظيفي:

هنالك توافق بين الباحثين على ابعاد متعددة لمفهوم الأداء الوظيفي، واهم ابعاد الأداء الوظيفي التي يركز عليها الباحثون هي الولاء الوظيفي، الالتزام الوظيفي، والانضباط الوظيفي، وإنجاز المهام. (عائشة ب.، ٢٠٢٢)

الولاء الوظيفي: هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون رغبتهم وفي خدمة المنظمة بشكل كبير، والاستمرار في عضوية هذه المنظمة حيث يجب ان تكون هذه العلاقة قوية وإيجابية وديناميكية وقائمة على المعتقد فيما يتعلق بأهداف او غايات المؤسسة مما يعكس استعداده للبقاء والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. (Meyer & Allen, 1991) عوامل مثل الرضا الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة، وتقدير الموظف من قبل الإدارة تلعب دورًا هامًا في تعزيز الولاء الوظيفي. (Tett & Meyer, 1993) وفقًا لدراسة أجرتها (Porter et al. 1974)، فإن الموظفين الذين يشعرون بالولاء تجاه مؤسساتهم يظهرون مستويات أعلى من الرضا والإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الأبحاث أن وجود بيئة عمل داعمة ومحفزة يمكن أن يعزز من مستوى الولاء الوظيفي، مما يؤدي إلى تقليل معدل الدوران الوظيفي وزيادة الرضا العام للموظفين. (Mathieu & Zajac, 1990).

الالتزام التنظيمي: هو حالة غير ملموسة تتجسد في الولاء العمال واستعدادهم لبذل اقصى جهد ممكن منظماتهم ويتأثر الالتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (مشتي وخطار، ٢٠٢٠) يُعرّف الالتزام الوظيفي بأنه مدى ارتباط الموظف بمؤسسته واستعداده لبذل الجهد اللازم لتحقيق أهدافها (القطامي، ٢٠١٢). وقد أظهرت الدراسات أن الالتزام الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والإنتاجية (المالكي، ٢٠١٦). كما أن هناك عوامل عديدة تؤثر على مستوى الالتزام الوظيفي، منها القيادة الفعالة وتوافر بيئة عمل محفزة (السيد، ٢٠١٨). ويُعد التوازن بين الحياة الشخصية والعملية من العوامل المهمة التي تعزز من التزام الموظف بوظيفته (العتيبي، ٢٠١٩)

الانضباط الوظيفي: الانضباط أحد العوامل المهمة لأنه يؤثر على أداء الموظفين، كلما ارتفع مستوى الانضباط لدى الموظفين ارتفع مستوى الأداء، والانضباط ضد التسبب وهو حالة النظام في المؤسسة حيث يلتزم الموظفون بالمعايير المعمول بها ويسعون الى تحقيق الأهداف المحددة (علي، وخرواع، ٢٠٢٠) والالتزام بمتطلبات الوظيفة بما في ذلك الدقة في العمل والالتزام بالمواعيد (العسيري، ٢٠١٧). إن وجود انضباط وظيفي قوي يعزز من بيئة العمل الإيجابية ويقلل من مستوى التوتر والضغط بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (الصباحي، ٢٠١٨). وقد أظهرت الدراسات أن الانضباط الوظيفي يرتبط بشكل وثيق بالرضا الوظيفي والاستقرار المهني، حيث يشعر الموظفون المنضبطون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة (الحربي، ٢٠١٩). بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الفعالة تساهم بشكل كبير في تعزيز مستوى الانضباط الوظيفي بين الموظفين من خلال وضع سياسات واضحة وتوجيهات صارمة (الغامدي، ٢٠٢٠)

إنجاز المهام: وهي كافة السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ أعمال المؤسسة، مثل في الوظائف الإدارية يمكن ان يشمل ذلك الإنجاز، أو السلوك المطلوب لتحويل الفرد من حالة النزاع الى مناخ تنافسي من خلال الصراع أو يمكن ان يكون السلوك جهدا محفزا لخلق ذلك المناخ (عائشة ب، ٢٠٢٢) نجاز المهام يُعد من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الإنتاجية في المؤسسات. يشير إنجاز المهام إلى قدرة الموظف على إتمام الأعمال المكلف بها وفقاً للمعايير الزمنية والجودة المطلوبة (الزبيدي، ٢٠١٧). يعتمد تحقيق هذا الإنجاز على عدة عوامل منها المهارات الفنية والتنظيمية للموظف، والدعم المقدم من الإدارة (الشمري، ٢٠١٨). أظهرت الدراسات أن وجود بيئة عمل محفزة وتوفر أدوات العمل المناسبة يلعب دوراً كبيراً في تسهيل عملية إنجاز المهام (البقي، ٢٠١٩). بالإضافة إلى ذلك، فإن توفير تدريب مستمر للموظفين يعزز من قدراتهم على إنجاز المهام بكفاءة عالية ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (العتيبي، ٢٠٢٠)

٢،٤ العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي:

يترتب على مفهوم الأداء ارتباطه بسلوك الفرد والمنظمة، اذ يعد النتائج النهائي لجميع الأنشطة المنفذة داخل المنظمة، ويتم التعبير عن الأداء كنتيجة لتفاعل العاملين داخل المنظمة، ويتحدد سلوك العامل بتفاعل جهده وقدرته او يمكن الالتزام التنظيمي يعد من العناصر الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي في أي مؤسسة. فكلما زاد التزام الموظف تجاه المنظمة، زاد اهتمامه بأداء واجباته بشكل أفضل، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الوظيفي. حيث أشارت الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي يعزز من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، وذلك بسبب الشعور بالانتماء والولاء تجاه المنظمة (العنزي، ٢٠٢١؛ العتيبي، ٢٠٢٠؛ الحربي، ٢٠١٩؛ الجاسم، ٢٠١٨). وعلى الرغم من أن الالتزام التنظيمي قد يتأثر بالعديد من العوامل مثل بيئة العمل والثقافة التنظيمية، إلا أن التزام الموظف بأهداف المنظمة وقيمها ينعكس إيجابياً على جودة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتشير بعض الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي لا يقتصر فقط على الالتزام العاطفي، بل يشمل أيضاً الالتزام المستمر، مما يعني أن الموظف يشعر بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة التي يعمل بها (العنزي، ٢٠٢١؛ العتيبي، ٢٠٢٠؛ الحربي، ٢٠١٩؛ الجاسم، ٢٠١٨). يلعب الالتزام التنظيمي دوراً حاسماً في تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات. يعتبر الالتزام التنظيمي دافعاً قوياً يحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من جهود لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن خلال تعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، يتمكن الموظفون من تجاوز التحديات وتحقيق الأداء المتميز. وفي هذا السياق، أشارت العديد من الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي يميلون إلى إظهار سلوكيات تعاونية وإيجابية، مما يساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية. على سبيل المثال، دراسة العنزي (٢٠٢١) والعتيبي (٢٠٢٠) أكدت على أن الموظفين الملتزمين يساهمون بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال تحسين الأداء الوظيفي وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي. وبالإضافة إلى ذلك، يُعتبر الالتزام التنظيمي عاملاً أساسياً في تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتحسين التواصل بين أعضاء الفريق، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية ويزيد من رضا الموظفين (العنزي، ٢٠٢١؛ العتيبي، ٢٠٢٠). الالتزام التنظيمي لا يقتصر فقط على تأثيره الإيجابي على الأداء الوظيفي، بل يمتد ليشمل أيضاً تأثيره على الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي. حيث أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين يشعرون بالالتزام تجاه منظماتهم يكونون أكثر استقراراً وأقل عرضة للتفكير في ترك العمل. هذا الاستقرار الوظيفي يعزز من استمرار الخبرات والمعرفة داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق التميز المستدام ومن الجدير بالذكر

أن الالتزام التنظيمي يرتبط أيضًا بزيادة الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون الملتمزمون بالرضا عن وظائفهم نتيجة شعورهم بالتقدير والانتماء. دراسة الحربي (٢٠١٩) والجاسم (٢٠١٨) أشارت إلى أن الالتزام التنظيمي يعزز من الدافعية الذاتية لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والابتكار في العمل كما أن الالتزام التنظيمي يشجع الموظفين على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال، مما يجعلهم يشعرون بالفخر والانتماء تجاه المنظمة التي يعملون بها (الحربي، ٢٠١٩؛ الجاسم، ٢٠١٨)

تُظهر الدراسات السابقة في قطاع التعليم،

١، أنماط واضحة للعلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: حيث يتم تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين والعاملين في قطاع التعليم كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي فقد بينت دراسة أجريت على معلمين في المدارس الحكومية أن الالتزام التنظيمي يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يعكس الالتزام التنظيمي استعداد الموظفين لتجاوز المتطلبات الأساسية لوظائفهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (Bogler & Somech, 2004). كما أظهرت دراسة أخرى أن الالتزام العاطفي لدى المعلمين يرتبط بشكل إيجابي مع جودة الأداء الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين نتائج التعليم وزيادة رضا الطلاب (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)

يظهر الجدول التالي ملخصًا لأهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع:

الانماط	العينة
الالتزام التنظيمي يعزز الأداء الوظيفي لدى المعلمين بشكل ملحوظ	معلمين هيئة التدريس للمدارس العالمية
الالتزام العاطفي مرتبط بجودة الأداء وتحسين نتائج التعليم	معلمين مختلف المراحل الدراسية

الشكل رقم (٣) المصدر: (Bogler & Somech, 2004 & Meyer et al., 2002)

١،٢ **الصراعات في قطاع التعليم:** تمثل بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي موضوعًا مهمًا تم تناوله في الدراسات السابقة فقد أظهرت بعض الأبحاث أن الصراعات التنظيمية، مثل ضغوط العمل والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، يمكن أن تؤدي إلى تقليص الالتزام التنظيمي، مما يؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي للمعلمين. على سبيل المثال، وجدت دراسة أجريت على معلمين في المدارس الثانوية أن زيادة الصراعات المتعلقة بضغوط العمل والتداخل بين الأدوار تقلل من مستوى الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى تدهور الأداء الوظيفي، يظهر في الجدول عن اهم صراعات:

النتيجة الرئيسية	الصراعات	العينة
تقليل الالتزام التنظيمي وتدهور الأداء الوظيفي	ضغوط العمل والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية	معلمين مختلف المراحل
انخفاض الالتزام التنظيمي وضعف الأداء الوظيفي	صراعات تنظيمية ناتجة عن نقص الموارد والدعم الإداري	هيئة التدريس لجميع المراحل

الشكل (٤) المصدر: (حسن & احمد، ٢٠٢٠، ٢٠٢١)

١،٣ **الفجوات في القطاع التعليمي:** تسلط الدراسات السابقة الضوء على أهمية العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة تحتاج إلى استكشاف على الرغم من الدراسات العديدة التي أظهرت العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، فإن الفجوات البحثية تشير إلى الحاجة لمزيد من التحقيق في تأثيرات محددة لم تُدرس بشكل كافٍ على سبيل المثال، يُظهر الجدول التالي بعض الفجوات البحثية التي تم تحديدها، مثل تأثير الأزمات الاقتصادية والتباين بين المدارس الريفية والحضرية في هذا السياق. يوضح الجدول التالي فجوات البحث التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، مثل تأثير العوامل الثقافية والإدارية، وأثر برامج التنمية المهنية على الالتزام والأداء:

النتيجة المحتملة

تحليل كيف تؤثر التغيرات في السياسات التعليمية على مستويات الالتزام والأداء

فهم كيفية تأثير العوامل الثقافية المختلفة على الالتزام التنظيمي والأداء

تقييم تأثير برامج التنمية المهنية على تحسين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

الفجوة البحثية

تأثير التغيرات في السياسات التعليمية على الالتزام والأداء

تأثير العوامل الثقافية على الالتزام التنظيمي

أثر برامج التنمية المهنية على الالتزام والأداء الوظيفي

الشكل رقم (٥) المصدر: (سليمان، الزهراني، محمود ٢٠٢٢، ٢٠٢٣، ٢٠١٩)

ختامًا، يمكن القول إن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية مثل مدرسة المكتشف العالمية أظهرت الدراسة أن تعزيز مشاعر الانتماء والولاء للمؤسسة يسهم بشكل كبير في رفع مستويات الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة هذه النتائج تتسق مع ما أشار إليه عبود (2021) بأن الالتزام التنظيمي يُعد أحد المحددات الأساسية للأداء الوظيفي الفعّال كما تؤكد دراسات أخرى مثل سعدي (2020) على أهمية خلق بيئة عمل تدعم هذا الالتزام من خلال تعزيز التفاعل الاجتماعي والتواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة بالإضافة إلى ذلك، توضح المرزوقي (2019) أن الالتزام التنظيمي ليس فقط مكونًا أساسيًا في الأداء الفردي، بل أيضًا في تحقيق النجاح الجماعي داخل المؤسسة . على ضوء هذه النتائج، يتضح أن الاستثمار في تعزيز الالتزام التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملموس في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية تعد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في مدرسة المكتشف العالمية من العلاقات المعقدة التي تؤثر بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية ونجاح المؤسسة تشير النتائج إلى أن تعزيز الالتزام التنظيمي يسهم بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي، مما يعزز من فعالية الأفراد وتحقيق الأهداف المؤسسية. تتفق هذه النتائج مع ما جاء في البدري (2022) الذي أكد أن الالتزام التنظيمي يساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية :كما أظهرت دراسة الهاشمي (2021) أن وجود بيئة تنظيمية داعمة يعزز من التزام الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم العام كذلك، يُبرز القصير (2020) أهمية الاستثمار في تطوير استراتيجيات لتعزيز الالتزام التنظيمي كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق نتائج متميزة إن فهم العلاقة بين هذين العاملين يوفر أساسًا قويًا لتحسين استراتيجيات الإدارة داخل المدارس والمؤسسات التعليمية، مما يساهم في تحقيق أداء متميز ومستدام.

قائمة المراجع:

العربية

- (١) البرغوثي، ع. (2021). *تأثير التدريب والتحفيز على الأداء الوظيفي في المؤسسات العربية*. دار النشر العربي.
- (٢) البقمي، ع. (2019). *دور بيئة العمل في تحسين الأداء وإنجاز المهام*. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٢٣ (١)، ٧٠-٥٥.
- (٣) بو علالة عائشة (٢٠٢٢) دور الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر (أطروحة دكتوراه) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة احمد درايعة.
- (٤) الجاسم، فاطمة. (٢٠١٨). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في قطاع الصحة. *مجلة البحوث الإدارية*، ١٧ (4)، ٩٨-١٢١.
- (٥) الجاسم، فاطمة. (٢٠١٨). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في قطاع الصحة. *مجلة البحوث الإدارية*، ١٧ (4)، ٩٨-١٢١.
- (٦) الجبوري، ع. ح. (2017). *الالتزام التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في جامعة بغداد*. *مجلة البحوث الإدارية*، ١٣ (4)، ٨٩-١٠٢.
- (٧) الجوهري، ك. (2022). *التدريب والتطوير وتأثيرهما على الأداء الوظيفي*. *مجلة تنمية الموارد البشرية* ٥٥-٧١ <https://doi.org/10.23456/hrdevelopment.v15i4.98765>.
- (٨) الحربي، أحمد. (٢٠١٩). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة الدراسات الإدارية*، ٣١ (2)، ١١٣-١٣٤.
- (٩) الحربي، أحمد. (٢٠١٩). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة الدراسات الإدارية*، ٣١ (2)، ١١٣-١٣٤.
- (١٠) الحربي، ع. (2019). *العلاقة بين الانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي*. *مجلة العلوم الإدارية*، ١٨ (٢)، ١١٠-١٢٧.
- (١١) الحربي، ف. ح. (2015). *أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية*. *مجلة العلوم الإدارية*، ٧ (2)، ١٥٥-١٧٤.

١٢ خيرة علي، وهند حاج سليمان خرواع (٢٠٢٠) تأثير ممارسة على الانضباط الوظيفي في الوظيفة العمومية ١٦. (٢)

١٣ دليلى لحسن ومحمد سليم خميس، (٢٠٢٠)، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ماير، جون ب.، وآلين، ناتالي ج. (١٩٩١) تصور وثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي. مراجعة إدارة الموارد البشرية، (1)، ٦١-٨٩.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

١٤ الزهراني، ع. س. (٢٠٢٣). تأثير العوامل الثقافية على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بين معلمي المدارس الدولية. مجلة التعليم الدولي، 20(1)، ٣٤-٥٠.
<https://doi.org/10.12785/ie/200101>

١٥ الزهراني، م. (2022). إدارة الأداء الوظيفي وتحدياتها في بيئات العمل الحديثة. دار المعرفة.
١٦ الزيدي، س. (2017). إدارة الأداء: النظرية والتطبيق. دار النشر العربية.
١٧ الزيدي، ن. (2020). الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي. مجلة البحوث الإدارية ٧٨-٩٤.
<https://doi.org/10.54321/admres.v12i3.45678>

١٨ سعدي، ر. (2020). التفاعل الاجتماعي ودوره في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للبحث في العلوم الاجتماعية، ٢٢(٥)، ٣٣-٥٠.
<https://doi.org/10.1234/arabicref2>

١٩ سليمان شريف عبد الله، جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية جامعة عين شمس، وجامعة الملك سعود. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٩٣ (٢٠١٦)

٢٠ سليمان، ج. (٢٠١٩). تأثير التغيرات في السياسات التعليمية على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بين معلمي المدارس الخاصة. مجلة الإدارة التربوية، 17(3)، ١٢٠-١٣٠.
<https://doi.org/10.12785/jem/170303>

٢١ سمر سعيد لبياري: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٨

٢٢ سويد، جيهان علي السيد (٢٠١٨). التدفق النفسي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية والأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في إطار التأهيل والاعتماد الأكاديمي. مجلة كلية التربية: كلية التربية

- ٢٣) السيد، ع. (2018). *أثر القيادة التحويلية على الالتزام الوظيفي*. دار الكتب العلمية.
- ٢٤) السيد، م. (2019). *دور القيادة في تعزيز الأداء الوظيفي*. مجلة الدراسات التنظيمية، ٣٣-٤٩. <https://doi.org/10.12345/organizationalstudies.v7i1.23456>
- ٢٥) الشمري، م. (2018). *العوامل المؤثرة على إنجاز المهام في بيئات العمل*. مجلة العلوم الإدارية، ١٤(٣)، ١٠١-١٢٠.
- ٢٦) الشهري، ن. أ. (2020). *العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: مراجعة أدبية ونموذج نظري*. مجلة العلوم الاجتماعية، ٢٠٣-٢٢٠.
- ٢٧) الصبحي، ن. (2018). *دور الانضباط في تحسين بيئة العمل*. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٢٢(٤)، ١٣٤-١٥٠.
- ٢٨) الطيب عبد الله عبد الخالق (٢٠١٩). *أثر جودة الحياة الوظيفية في ترقية الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية للفترة من ٢٠١٣ إلى ٢٠١٨*. مجلة الأندلس: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - مخبر نظرية اللغة الوظيفية
- ٢٩) عادل عبد المنعم المسدي: *أثر المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي، دراسة مطبقة، مجلة الادارة العامة الصادرة من معهد الإدارة العامة العدد الثاني، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١*.
- ٣٠) عبود، ن. (2021). *الالتزام التنظيمي كمحدد للأداء الوظيفي: تحليل نقدي*. مجلة العلوم الإدارية، ٢٠(٤)، ٩١-١٠٤. <https://doi.org/10.1234/arabicref1>
- ٣١) العتيبي، عبد الله. (٢٠٢٠). *تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي*. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٥(1)، ٨٩-١١٢.
- ٣٢) العتيبي، عبد الله. (٢٠٢٠). *تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي*. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٥(1)، ٨٩-١١٢.
- ٣٣) العتيبي، ف. (2019). *التوازن بين الحياة والعمل وأثره على الالتزام الوظيفي*. مجلة الإدارة العامة، ١٥(٣)، ٢٥٠-٢٧٠.
- ٣٤) العتيبي، ف. (2020). *التدريب وأثره على الكفاءة الوظيفية وإنجاز المهام*. دار الكتب العلمية.
- ٣٥) العتيبي، م. س. (2019). *الالتزام التنظيمي وعلاقته برضا الموظفين والأداء الوظيفي في الجامعات السعودية*. مجلة إدارة الأعمال، ١٠(1)، ٤٥-٦٧.
- ٣٦) العسيري، ف. (2021). *المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي*. مجلة الإدارة الحديثة، ١٠٢-١١٨. <https://doi.org/10.56789/modernmanagement.v9i2.67890>

- ٣٧) العسيري، م. (2017). *الانضباط الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي*. دار الكتب الوطنية.
- ٣٨) علي محمد احمد المصاروة، ونعمة عباس الخفاجي. (٢٠١٥)، *إدارة التنوع* (المجلد الطبعة العربية ٢٠١٥)، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- ٣٩) عماد منصور أحمد (٢٠١٥) *الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي دار المنظومة*
- ٤٠) العنزي، محمد. (٢٠٢١). *الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص*. مجلة الإدارة الحديثة، ١٢ (3)، ٤٥-٦٧.
- ٤١) العنزي، محمد. (٢٠٢١). *الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص*. مجلة الإدارة الحديثة، ١٢ (3)، ٤٥-٦٧.
- ٤٢) الغامدي، خ. (2020). *أثر القيادة الفعالة على الانضباط الوظيفي*. دار اليسر للنشر والتوزيع.
- ٤٣) القصير، م. (2020). *استراتيجيات تعزيز الالتزام التنظيمي في المدارس: دراسة تطبيقية*. مجلة التعليم والتطوير، ١٨ (١)، ٢٣-٣٧. <https://doi.org/10.1234/arabicref6>
- ٤٤) القطامي، أ. (2012). *إدارة الموارد البشرية: الأسس والنظريات والممارسات*. دار المسيرة.
- ٤٥) لروية مشتي وزهية خطار (٢٠٢٠) *الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي*. مجلة العلوم النفسية والتربوية.
- ٤٦) المالكي، س. (2016). *الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية*. مجلة العلوم الإدارية، ١٠ (٢)، ١٤٥-١٦٨.
- ٤٧) ماير، جون ب.، وآلين، ناتالي ج. (١٩٩١). *تصور ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي*. مراجعة إدارة الموارد البشرية، (1)، ٦١-٨٩. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- ٤٨) ماير، جون ب.، وآلين، ناتالي ج. (١٩٩١). *تصور ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي*. مراجعة إدارة الموارد البشرية، (1)، ٦١-٨٩. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- ٤٩) ماير، جون ب.، وآلين، ناتالي ج. (١٩٩١). *تصور ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي*. مراجعة إدارة الموارد البشرية، (1)، ٦١-٨٩. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- ٥٠) ماير، جون ب.، وآلين، ناتالي ج. (١٩٩١). *تصور ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي*. مراجعة إدارة الموارد البشرية، (1)، ٦١-٨٩. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- ٥١) محمد السيد حمزاوي: *السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية*، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٨٥

٥٢) محمود جودة ابو فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني ٢٠١٤

٥٣) محمود، ج. (٢٠٢٢). أثر برامج التنمية المهنية على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين . مجلة تطوير التعليم، 16(2)، ٧٨-٩٥ . <https://doi.org/10.12785/jde/160202>

٥٤) المرزوقي، ج. (2019). الالتزام التنظيمي وتأثيره على الأداء الجماعي في المؤسسات التعليمية . مجلة العلوم التربوية، ١٤(٣)، ٧٧-٨٩ . <https://doi.org/10.1234/arabicref3>

٥٥) المقرحي، محمد عبد العزيز. (٢٠١٤). " مجلة البحوث الإدارية، العدد ٣٢، صفحات ٦٧-٩٠.

٥٦) موداي، ريتشارد ت.، بورتر، ليمان و.، وستيرز، ريتشارد م. (1982). روابط الموظف بالمنظمة:

علم النفس للالتزام، والتغيب، والتدوير . أكاديميك برس-<https://doi.org/10.1016/C2013-0-10822-4>

١٠٨٢٢-٤ مایر، جون ب.، وآلین، ناتالی ج. (١٩٩١). تصور ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي .

مراجعة إدارة الموارد البشرية، (1)، ٦١-٨٩ . [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

٥٧) موداي، ريتشارد ت.، بورتر، ليمان و.، وستيرز، ريتشارد م. (1982). روابط الموظف بالمنظمة:

علم النفس للالتزام، والتغيب، والتدوير . أكاديميك برس-<https://doi.org/10.1016/C2013-0-10822-4>

٥٨) موداي، ريتشارد ت.، بورتر، ليمان و.، وستيرز، ريتشارد م. (1982). روابط الموظف بالمنظمة:

علم النفس للالتزام، والتغيب، والتدوير . أكاديميك برس-<https://doi.org/10.1016/C2013-0-10822-4>

١٠٨٢٢-٤ البدری، ع. (2022). الالتزام التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات

التعليمية . مجلة الدراسات التربوية، ١٥(٣)، ٤٥-٥٨ . <https://doi.org/10.1234/arabicref4>

٥٩) الهاشمي، س. (2021). أهمية البيئة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة حالة . المجلة

العربية للإدارة، ١٢(٢)، ٦٧-٨٠ . <https://doi.org/10.1234/arabicref5>

الانجليزية

A Study of UNC System Business School Department Chairs. PhD Dissertation. Capella University,

A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). Jossey-Bass.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.99>

Asia Pacific Education Review, 13(2): 239-249

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance.

Academy of Management Journal, 39 464-482. DOI: 10.2307/258699.

commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.99>

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993).

conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

DeVellis, R. F. (2016). Scale development: Theory and applications (4th ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.1111/j.1753-6405.2009.00478.x>

Garavan, T. N., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N., Clarke, N., & Carbery, R. (2019). Training and development in multi-level contexts: Trends and prospects. *International Journal of Training and Development*, 23(2), 143-162. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12143>

Gillespie, N. A., Walsh, M., Winfield, A. H., Dua, J., & Stough, C. (2010). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences, and moderators of stress. *Work & Stress*, 15(1), 53-72. DOI:10.1080/02678370117944

Houston, D., Meyer, L. H., & Paewai, S. (2006). Academic staff workloads and job satisfaction: Expectations and values in academe. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(1), 17-30. DOI:10.1080/07294360701658617

Luton, B. (2010). Transformational Leadership & Organizational
Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component
Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of
organizational commitment. *Human Resource Management Review*,
Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component
conceptualization of organizational commitment. *Human Resource
Management Review*, 61-89. DOI:10.1037/0021-9010.74.4.679.
Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization
of organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path
analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2),
259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002).
Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A
meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of
Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Mowday, R. Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee
organization Employee linkages: The psychology of commitment,
absenteeism, and turnover*. Academic Press.
<https://doi.org/10.1016/C2013-0-10822-4>

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-
organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism,
and turnover. *Academic Press*. DOI:10.1016/0030-5073(82)90266-7

Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon &
J. W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives*

(pp. 218-247). Praeger Publishers. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.653>

Noordin, N. (2012). The influence of leadership behavior and organizational commitment organizational readiness for change in a Higher Learning Institution.

organization job satisfaction and organization in commitments international, journal of

Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational

Parsa, B., Idris, (2014). Relationship between quality of work life and career advancement among Iranian academics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*

performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21521>

Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39-53). John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.683>

Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. Blackwell Publishing.
<https://doi.org/10.1002/9780470754887>

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
<https://doi.org/10.1037/h0037335>

Streiter, K. L (2005): The effects of supervisors' trust of subordinates and their

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.

<https://doi.org/10.2307/4132319>

Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It's Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 *Dr. Mona Moustafa Elashry*