



**تحليل أبعاد السلوك التنظيمي الفردي بمكاتب التعليم
بمدينة الرياض (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا
الوظيفي)**

**Analysis of the Dimensions of Individual Organizational
Behavior in the Education Offices of Riyadh City
(Organizational Commitment, Motivation, and Job
Satisfaction)**

إعداد

بشاير بنت عزام الرحيمي
Bashayer A. Al-Rahimi

هند بنت مطلق العنزي
Hind Mutilaq Al-Anzi

أحلام بنت علي العنزان
Ahlam Ali Al-Anzan

جيهار بنت صالح العتيبي
Jihar Saleh Al-Otaibi

د. الجوهرة بنت عثمان الركبان
Dr. Al-Jawharah Uthman Al-Rakban

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية

Doi: 10.21608/ajahs.2025.440875

٢٠٢٥ / ٣ / ٢٠

استلام البحث

٢٠٢٥ / ٥ / ٢٠

قبول البحث

العنزان، أحلام بنت علي والرحيمي، بشاير بنت عزام والعتيبي، جيهار بنت صالح و
العنزي، هند بنت مطلق والركبان، الجوهرة بنت عثمان (٢٠٢٥). تحليل أبعاد
السلوك التنظيمي الفردي بمكاتب التعليم بمدينة الرياض (الالتزام التنظيمي، الدافعية،
والرضا الوظيفي). *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية
للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩ (٣٦)، ١ - ٣٨.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

تحليل أبعاد السلوك التنظيمي الفردي بمكاتب التعليم بمدينة الرياض (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي)

المستخلص:

تناولت الدراسة أبعاد السلوك الفردي بمكاتب التعليم بمدينة الرياض، من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وركزت على ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي، وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة هذه الأبعاد والتعرف على تأثير المتغيرات الديموغرافية عليها، وهي المسمى الوظيفي، المؤهل الدراسي، سنوات العمل بالمكتب، وحضور الدورات التدريبية لهذه الأبعاد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة تكونت من (٢٨٦) موظف إداري، من مكاتب التعليم (الروضة، قرطبة، النسيم) بمدينة الرياض. أظهرت النتائج أن المتوسط العام لممارسة أبعاد السلوك الفردي بلغ مستوى متوسطاً (٢.١٨)، وقد جاء الالتزام التنظيمي بأعلى متوسط حسابي (٢.٧٧)، مما يعكس استقرار بيئة العمل، بينما كان متوسط الرضا الوظيفي (٢.١٠) والدافعية (١.٧٧) أقل، مما يشير الحاجة إلى تعزيز هذين الجانبين من أبعاد السلوك الفردي، وأن المسمى الوظيفي يؤثر بشكل ملحوظ على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث سجل القياديون ورؤساء الأقسام مستويات أعلى مقارنة بالموظفين الإداريين، كما أن المؤهل الدراسي كان له تأثير إيجابي، حيث أظهرت النتائج أن الحاصلين على مؤهلات عليا يتمتعون بشعور أقوى بالالتزام والرضا الوظيفي، ومتغير سنوات العمل بالمكتب، أظهر أن العاملين ذوي الخبرة الأطول يتمتعون بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي، وحضور الدورات التدريبية، فقد ثبت أنها تلعب دوراً محورياً في تعزيز الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي، وتوصي الدراسة بضرورة التركيز على تحسين بيئة العمل من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية، وتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي، كما تدعو إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتنمية مهاراتهم الوظيفية لتحقيق بيئة عمل أكثر دعم وتحفيز، وقد قدمت هذه الدراسة رؤية شاملة لتحسين أبعاد السلوك الفردي، مما يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء الإداري في مكاتب التعليم.

ABSTRACT:

This study explored the dimensions of individual behavior in educational offices in Riyadh from the perspective of administrative employees, focusing on three main dimensions: organizational commitment, motivation, and job satisfaction. The study aimed to determine the degree of practice of these

dimensions and to examine the impact of demographic variables job title, educational qualification, years of service, and attendance at training courses on these dimensions. The study employed a descriptive-analytical approach and the case study method, with data collected using a questionnaire distributed to a sample of 286 administrative employees from the educational offices (Al-Rawda, Qurtoba, and Al-Naseem) in Riyadh. The results revealed that the overall average level of practice of individual behavior dimensions was moderate (2.18). Organizational commitment achieved the highest mean score (2.77), reflecting a stable work environment, whereas job satisfaction (2.10) and motivation (1.77) scored lower, indicating the need for improvement in these areas. The findings also indicated that job title significantly influences organizational commitment and job satisfaction, with leaders and department heads achieving higher levels compared to administrative employees. Furthermore, educational qualification was found to have a positive effect, as those with higher qualifications exhibited stronger organizational commitment and job satisfaction. Employees with longer years of service demonstrated higher levels of job satisfaction. Training course attendance was shown to play a pivotal role in enhancing organizational commitment, motivation, and job satisfaction. The study recommends focusing on improving the work environment by providing financial and moral incentives and developing training programs aimed at enhancing motivation and job satisfaction. It also emphasizes the importance of involving employees in decision-making and developing their professional skills to achieve a more supportive and motivating work environment. The study presents a comprehensive vision for improving the dimensions of individual behavior, contributing to the enhancement of administrative performance efficiency and effectiveness in educational offices.

المقدمة:

يعكس السلوك التنظيمي الفردي في المؤسسات التربوية الإشرافية كيفية تصرف الأفراد وتأثيرهم على البيئة التنظيمية المحيطة، وهو من العوامل الحاسمة في تحقيق أهداف هذه المؤسسات، حيث يوضح مدى انسجام الأفراد مع بيئة العمل، ويعتمد هذا السلوك على مجموعة من المتغيرات، مثل القيم الشخصية والدوافع والاتجاهات التي تحدد طريقة تفاعل الأفراد مع زملائهم ومع المهام الكلفين بها، ففهم السلوك التنظيمي الفردي يساعد القادة التربويين في تصميم استراتيجيات تدعم بيئة عمل محفزة ومنتجة.

ويعتبر السلوك التنظيمي محورا أساسيا في تعزيز كفاءة وفعالية أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمات، حيث يمثل انعكاسا ثقافيا لمنظومة القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية التي تشكل بيئة المنظمة، ويؤدي هذا النسق الثقافي دورا محوريا في توجيه سلوك الموظفين الفردي والجماعي نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، وفي ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات الحديثة، أصبح من الضروري تعزيز وتطوير البنية الثقافية للمنظمة، بما يضمن توجيه السلوك التنظيمي وتفعيل الفعل الاجتماعي لتحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة، كما أن هذا التوجه يحسن قدرة المنظمة على إدارة السلوك الفردي والجماعي بشكل فعال (العايب بريكة ، ٢٠٢٣).

ويرجع اهتمام الباحثات في اختيار الالتزام التنظيمي والدافعية والرضا الوظيفي كسلوكيات فردية، أمر جوهريا لفهم الأداء الفردي داخل المؤسسات التربوية، حيث يمثل الالتزام التنظيمي ركيزة أساسية لضمان استمرارية الفرد في تقديم أداء متميز، بينما تعد الدافعية المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق الاهداف، أما الرضا الوظيفي فيعكس مدى توافق البيئة المهنية مع احتياجات الأفراد وتوقعاتهم، مما يؤثر مباشرة على الإنتاجية والاستقرار الوظيفي، وإن هذا من دفع الباحثات لتقديم تحليل أبعاد السلوك الفردي في مكاتب التعليم.

فقد وضح عبد المنعم (٢٠٢٠) أن سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى. كما أشار زواق وبحاش (٢٠١٧) وتعد الدافعية من أهم المتغيرات التي يتم ربطها بالرضا الوظيفي، وترجع جذور هذه العلاقة إلى العالم ديفيد ماكيلاند "David Mecllland, 1981" من خلال نظرية الدافع للإنجاز، حيث فسر أن تأثر السلوك الإنساني بالظروف التي تمكن الافراد من تطوير دافع الإنجاز، وأنه يمكن بذلك تحقيق الرضا الوظيفي ما ينتج عنه من التزام تنظيمي.

وانطلاقاً من الدور الهام لمكاتب التعليم في متابعة وتسهيل وتطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، باعتبارها حلقة وصل بين المدارس التابعة للمكتب وإدارة التعليم، وضرورة أن يتمتع العاملين بها بمستوى عالي من السلوك التنظيمي كقدوة، حيث يرتبط السلوك التنظيمي الفردي، مثل الالتزام التنظيمي والدافعية والرضا الوظيفي، بشكل مباشر بطبيعة المهام والمسؤوليات التي يقومون بها بمكاتب التعليم، باعتبارها حلقة وصل بين المدارس وإدارة التعليم (السبيعي، ٢٠١٩). وفي ضوء ذلك؛ تم تحديد هذه المجموعة من الأبعاد لتبسيط الضوء على تأثيرها في تعزيز كفاءة القيادات التربوية وتمكينها إدارياً، مما يسهم في تحسين عمليات المتابعة والدعم وتطوير البيئة التعليمية؛ وبذلك يمكن تحقيق الانسجام بين أدوار الأفراد وأهداف مكاتب التعليم، مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية.

مشكلة الدراسة:

تتضح مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بقلة الدراسات السابقة التي تناولت تحليل أبعاد السلوك الفردي باعتباره جزءاً أساسياً من السلوك التنظيمي، داخل المؤسسات التعليمية والتربوية، خاصة مكاتب التعليم، ونظراً لقلة الدراسات السابقة فإنها تحد من فرص تحسين العمليات الإدارية والتعليمية والتعرف على واقعها ومعوقاتها؛ لذا سعت الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل شامل لبعض أبعاد السلوك التنظيمي الفردي، وربطها بطبيعة عمل مكاتب التعليم، حيث تعد الدراسة الحالية، الدراسة الأولى التي تناولت هذا الموضوع، على حد علم الباحثات. كذلك أشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى أهمية السلوك التنظيمي الفردي وأبعاده، لارتباطه بالكثير من المفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة في المؤسسات التربوية: كالالتزام التنظيمي والدافعية والرضا الوظيفي.

كدراسة (المالكي، ٢٠١٩؛ عبد المنعم، ٢٠٢٠؛ الحربي، ٢٠٢٠؛ الشمراني، ٢٠٢٣؛ حيدرة، ٢٠٢٤؛ حسانين وسليم، ٢٠٢٤) وبالرغم مما أكدت عليه نتائج الدراسات السابقة من أهمية هذه السلوكيات، وتأثيرها المباشر على مستوى الأداء، إلا أنه لم توجد أي دراسة تناولت أبعاد السلوك التنظيمي الفردي داخل مكاتب التعليم، خاصة في ظل وجود ضعف في تحقيق بعض الممارسات الإدارية، مما ينعكس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على السلوك التنظيمي العام بها.

أن الدراسات السابقة أكدت وجود قصور في ممارسة بعض أبعاد السلوك التنظيمي الفردي حيث وضحت دراسة الفحيلة (٢٠٢٤) أن الثقة التنظيمية بمكاتب إدارات التعليم جاءت بدرجة لا تتناسب مع طبيعة عمل مكاتب التعليم، فقد جاء مستوى الثقة التنظيمية، والثقة في الرئيس المباشر، والثقة في الإدارة العليا بدرجة متوسطة، وجاءت معوقات الثقة التنظيمية بمكاتب التعليم بدرجة مرتفعة، وعلى



الرغم من أن الثقة التنظيمية ليست من أبعاد السلوك التنظيمي الفردي، إلا أنها من أهم السلوكيات التنظيمية داخل المؤسسات باعتبارها مؤشر ودليل عام على انخفاض باقي أبعاد السلوك التنظيمي سواء الفردي أو الجماعي، وقد لخصت الباحثات على أن نتائج ومؤشرات هذه الدراسة، هي بمثابة دليل غير مباشر على انخفاض مستوى أبعاد السلوك التنظيمي الفردي بمكاتب التعليم، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية إعداد الدراسة الحالية وتناولها دراسة بعض أبعاد السلوك التنظيمي الفردي بمكاتب التعليم بمدينة الرياض، والذي بدوره له أثر كبير في الشعور بالثقة التنظيمية كونها من أهم المؤشرات الدالة على مستوى ممارسة أبعاد السلوك التنظيمي الفردي بين العاملين.

كذلك توصلت نتائج بعض الدراسات السابقة المحلية، التي تناولت ممارسة بعض أبعاد السلوك التنظيمي الفردي، وركزت على الالتزام التنظيمي والدافعية والرضا الوظيفي في إطار عام، دون التعمق الكافي في البيئة التربوية أو ربط هذه الأبعاد بشكل مباشر بطبيعة عمل مكاتب التعليم، ونظراً لأنها أجريت على عينات من العاملين في قطاع التعليم وضمن بيانات تعليمية سعودية، فإنها تعكس دلالة واضحة على قصور وضعف هذه السلوكيات، ومن هذه الدراسات، دراسة العمري (٢٠٢١) التي جاء بها مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة، ودراسة محمد (٢٠١٩) التي أكدت نتائجها في أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بنجران جاءت منخفضة، لذلك ركزت الدراسة الحالية على تناول أبعاد السلوك التنظيمي الفردي بمكاتب التعليم.

وباستقراء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) في مكاتب التعليم بمدينة الرياض؟
أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة في أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة في أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي)؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة في أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة في أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (حضور الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على درجة ممارسة أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) في مكاتب التعليم بمدينة الرياض.
٢. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة في أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).
٣. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة في أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي).
٤. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة في أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).
٥. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة في أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (حضور الدورات التدريبية).

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

- مواكبة الدراسة للتوجهات الحديثة التي تتبناها المملكة العربية السعودية من الاهتمام بالسلوك التنظيمي، حيث انه استجابة لدواعي الإصلاح والتطوير في جميع المجالات وخاصة في مجال التعليم.
- تعد الدراسة إضافة جديدة للمكتبة البحثية العربية والسعودية؛ من حيث إنها تناولت مجموعة من أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي)؛ وذلك لقلة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات كسلوكيات فردية.
- تسليط الضوء من خلال التركيز على دراسة السلوك التنظيمي الفردي نظراً لشدة تأثيره في العملية التنظيمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

- يؤمل أن تساعد الدراسة الحالية المسؤولين وأصحاب القرار لوضع الخطط والإجراءات التي من شأنها أن تسهم في تحسين ممارسة أبعاد السلوك الفردي

- (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي).
 - يؤمل أن تساعد المسؤولين وأصحاب القرار في تقديم برامج تدريبية أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي).
 - يؤمل أن تقدم الدراسة مجموعة من المقترحات التنفيذية لمديرات مكاتب التعليم.
- حدود الدراسة:**

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على ممارسة أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) في مكاتب التعليم بمدينة الرياض.
- **الحد البشري:** الموظفين الإداريين والقيادات.
- **الحد المكاني:** مكاتب التعليم بالرياض.
- **الحد الزماني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٥ م.

مصطلحات الدراسة:

١. **الالتزام التنظيمي.**
 - **عرفه الحربي (٢٠٢٠) بأنه:** " هي تلك الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة وتظهر في قبول أهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية لتحقيق هذه الأهداف، والرغبة في البقاء والمحافظة على عضويتها" (١٧٨).
 - **ويعرف إجرائيا كالتالي:** بأنه مستوى الانتماء الذي يشعر به منسوبي مكاتب التعليم، ومدى استعدادهم لبذل الجهود لتحقيق أهدافها، حيث يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسات التعليمية.
٢. **الدافعية.**
 - **يعرفها المفرج (٢٠٢١) بأنها:** " عبارة عن طاقة داخلية مكتسبة، ومركبة، وهي صيرورة نفسه تعمل على تحرير وصيانة وتوجيه سلوك ما، لتحقيق هدف معين، وإشباع حاجات ورغبات ما، أو توقيف سلوك آخر، فهي ما يعطي للفرد الطاقة اللازمة للتحرك في بيئته" (١٤٤).
 - **ويمكن تعريفها إجرائيا بأنها:** القوة التي تحرك الموظفين بمكاتب التعليم لبذل الجهد برضى وقناعة منه، تجعلهم يقبلون على العمل برغبة وصدق.
٣. **الرضا الوظيفي:**
 - **عرفه البارودي (٢٠١٥) بأنه:** "تقدير ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل" (٣٨).
 - **ويعرف إجرائيا بأنه:** الدرجة التي يشعر بها العاملون بمكاتب التعليم إيجاباً أو سلباً تجاه أعمالهم ووظائفهم.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

يلعب سلوك الفرد دوراً أساسياً في التأثير على أداء وسلوك المنظمة بشكل عام، حيث يعتبر سلوكه بمثابة الأساس الذي يبنى عليه سلوك المنظمة، وتتمثل أهمية هذا السلوك في التصرفات والأنشطة التي يؤديها الفرد داخل المنظمة، مثل انتظامه في العمل، تواصله مع الآخرين، مدى فعاليته، ورضاه الوظيفي، إضافة إلى التزامه بأداء مهامه، وقد أثار هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، حيث حظي السلوك التنظيمي باهتمام كبير كونه واحداً من أبرز المجالات التي تركز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، بهدف فهم وتحليل العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي (العايب وبريكة، ٢٠٢٣).

تناول الإطار النظري أبعاد السلوك الفردي والتي تتمثل في (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي)

البعد الأول: الالتزام التنظيمي:

يشير مفهوم الالتزام التنظيمي إلى مدى قناعة الفرد بقيم وأهداف المنظمة، واستعداده لبذل جهود إضافية لتحقيق تلك الأهداف والبقاء في العمل داخل المنظمة. مفهوم الالتزام التنظيمي يعرف بأنه: "الرغبة القوية لدى الموظف في البقاء ضمن بيئة العمل، والولاء للمنظمة، مع السعي لتحقيق أهدافها بشكل فاعل. ويعكس الالتزام ارتباطاً إيجابياً بين الموظفين والمنظمة، مما يساعد على تقليل معدلات دوران العمل ورفع مستويات الأداء الوظيفي" (حسانين وسليم، ٢٠٢٤، ٩).

- أهمية الالتزام التنظيمي:

يمكن توضيح أهمية الالتزام التنظيمي في عدة نقاط رئيسة كما أشار إليها

(حسانين وسليم، ٢٠٢٤) وهي:

١. تقليل دوران العمل الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم يميلون إلى البقاء لفترات أطول، مما يقلل من تكاليف استبدالهم.
٢. تحسين الإنتاجية يعزز الالتزام التنظيمي من أداء الموظفين عبر زيادة انخراطهم في الأنشطة التنظيمية.
٣. تعزيز الانتماء ويشعر الموظفون الملتزمون بالفخر تجاه انتمائهم إلى المنظمة، مما يحفزهم لبذل جهد إضافي لتحقيق أهدافها.
٤. الاستجابة للتحديات في زيادة مرونة المنظمة واستجابتها للتغيرات عبر الاعتماد على موظفين ملتزمين.

- العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

تتعدد العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، وقد صنفها الباحثون إلى عوامل داخلية وخارجية وفردية كما ذكرها كلا من (حسانين وسليم، ٢٠٢٤)؛ (حسنين، ٢٠٢٤) وفيما يلي تفصيلاً لهذه العوامل:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، منها العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة؛ تشمل هذه العوامل: السياسات التنظيمية التي تعمل على إشباع حاجات الأفراد، ووضوح الأهداف التنظيمية، حيث يساعد ذلك على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأداء الأمثل. المشاركة الإيجابية للعاملين في اتخاذ القرارات تعزز شعورهم بالانتماء والارتباط بالمؤسسة. كما أن تحسين المناخ التنظيمي من خلال خلق بيئة داعمة ومحفزة يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الالتزام التنظيمي. الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً كذلك، حيث تؤثر في سلوك الأفراد وتشجعهم على الالتزام بقيم المنظمة.

أما العوامل الخارجية فتشمل: الفرص البديلة التي قد تقلل من ولاء الموظفين إذا ما كانت هذه الفرص تقدم حوافراً أو مزايا أكبر، فبيئة العمل الخارجية المستقرة تُساعد على زيادة الالتزام من خلال توفير شعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، ومن جهة أخرى، تلعب العوامل الفردية، مثل العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، دوراً مؤثراً، فعلى سبيل المثال، يُلاحظ أن الأفراد الذين يتمتعون بخبرة طويلة داخل المنظمة يُظهرون التزاماً أكبر، كما أن الأجر والمزايا الوظيفية تُعتبر من الحوافز المهمة التي تعزز من التزام الأفراد تجاه المنظمة (حسنين، ٢٠٢٤).

- مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل أساسية تبدأ بمرحلة التجربة، حيث يركز الفرد على التأقلم مع البيئة الجديدة ومحاولة إثبات ذاته، هذه المرحلة التي تستمر لمدة عام، تتيح للفرد فهم أهداف المنظمة وتحديات العمل، مما يُمهّد الطريق لتأسيس علاقة إيجابية بين الموظف والمنظمة. المرحلة الثانية هي العمل والإنجاز، والتي تبدأ عادة بعد العام الأول وتستمر حتى العام الرابع، خلال هذه المرحلة، يُصبح الفرد أكثر وعياً بمسؤولياته داخل المنظمة، ويبدأ في تحديد دوره الشخصي في تحقيق أهدافها، مما يعزز شعوره بالانتماء، أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة الثقة بالتنظيم، والتي تبدأ بعد مرور خمس سنوات، في هذه المرحلة، يُظهر الفرد ولاءً أكبر للمنظمة، ويُصبح أكثر انخراطاً في أنشطتها وأهدافها، الثقة المتزايدة في هذه المرحلة تعزز من استقراره الوظيفي وتُحفز استمراره في العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظم (عطية، ٢٠١٦).

ومما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يمثل جوهر النجاح في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، حيث يعد الموظفين الملتزمين ركيزة أساسية لتحقيق أهداف

المكتب، كذلك من خلال الالتزام، يشعر الموظفون بالانتماء العميق للمؤسسة، مما يحفزهم على العطاء والإبداع في أداء واجباتهم الوظيفية، ويسهم هذا الالتزام في خلق بيئة عمل إنسانية قائمة على التعاون والثقة، حيث يكون لكل فرد دور مؤثر في تحقيق رؤية ورسالة مشتركة.

البعد الثاني: الدافعية.

- مفهوم الدافعية:

تختلف التعريفات التي تعرف مصطلح الدافعية باختلاف آراء وخبرات الباحثين ومن أهم تلك التعريفات ما يلي: حيث تعرف الدافعية بأنها: "حالة الثبات والاستقرار في التأهل بشكل نسبي المتعلقة بالشخصية وهو ما يساعد في تحديد اتجاه مجهودات الفرد والصبر والمثابرة على الوصول إلى الأهداف وتحقيق النجاح بسبب الحاجة إلى إشباع الحاجات ضمن المواقف التي تتعلق بتقييم السلوك تحت تأثير النجاح" (الشهران، ٢٠٢١، ١٩).

كما أنها " الرغبة في القيام بأشياء بشكل سريع على نحو أفضل ومجازة الصعوبات في القيام بالأنشطة بفاعلية من أجل الوصول إلى مستويات عالية" (مزياني وسيد، ٢٠٢١، ١٣٣).

في حين يعرفها أبو النصر (٢٠٢٢) بأن الدافعية للإنجاز هي عبارة عن دوافع مركبة تتركب من دوافع داخلية وخارجية تؤثر على سلوك الفرد وتقوم بتوجيهه في المواقف المختلفة من أجل الحصول على التميز والنجاح (٨٥).

- خصائص الدافعية للإنجاز:

يشير (السقا، ٢٠١٨) إلى الدافعية للإنجاز بأنها تتميز ببعض الخصائص والتي منها:

- ١- تفسير السلوك: حيث تساعد الدوافع على تفسير التساؤلات المطروحة حول سبب قيام الشخص ببعض السلوكيات مما يساهم في التنبؤ المستقبلي بالسلوكيات المماثلة التي من الممكن أن تصدر من ذلك الشخص.
- ٢- درجة قوة السلوك: حيث تلعب قوة الدافعية للإنجاز في التحكم في السلوكيات الناشئة من الفرد حيث إنه كلما كان الدافع قويا، كلما كان السلوك الناتج عنه قويا أيضا.
- ٣- اتجاه السلوك: حيث يلعب دراسة السلوك واتجاهه في الحصول على فكرة عما سيتخذه الفرد من سلوكيات بسبب وجود الدافعية لديه، حيث إنه كلما كان الدافع قويا كلما قلت احتمالات وفرص الاختيار عند الفرد وعندها لا يبحث الفرد عن بدائل أو اختيارات مناسبة أو بديلة.
- ٤- تنظيم السلوك: حيث تلعب قوة الدوافع دورا في تنظيم الإنسان لسلوكياته، بحيث إنه كلما كان الدافع قويا لدى الفرد كلما كان تنظيم السلوك الناشئ عنه أقل.

- مكونات الدافعية للإنجاز:

تعتبر الدافعية للإنجاز من أهم المكونات الشخصية التي يكتسبها الفرد من البيئة المحيطة به والوسط الاجتماعي الذي ينتمي إليه ويتفاعل معه، كما تعتبر المكون الرئيسي الذي يدفع الشخص إلى تحقيق الإنجاز وتحقيق ذاته وتوكيدها، وشعوره بالرضا الوظيفي، حيث يدفع الفرد إلى تحقق ذاته من خلال الأهداف التي قام بتحقيقها والسعي نحو توفير حياة أفضل، وتوكيد المستويات الأفضل لتعظيم الوجود الإنساني له، وهناك ثلاثة أبعاد لدافعية الإنجاز كما أوردها (الأحمد، ٢٠١٧):

- **المكون المعرفي:** وهو مدى انشغال الفرد بتحقيق مهمة معينة يهدف فيها إلى إشباع احتياجاته المعرفية من خلال الاكتشاف والابتكار والحصول على معارف جديدة مما يعد في حد ذاته مكافأة له.

- **تقدير الذات:** وهو ما يتمثل في رغبة الفرد في الحصول على احترام وتقدير من الآخرين والحصول على المكافأة الملائمة التي تميز نجاحه وتكمله، وهو ما يشعره بالمكافأة..

- **الانتماء:** وهو رغبة الفرد في الحصول على تقبل الآخرين وتقديرهم له مما يعمل على زيادة الثقة بالنفس.

خصائص الموظفين من ذوي الدافعية:

تتميز الدافعية للإنجاز بأنها تكسب الأفراد مجموعة من السمات والخصائص كما وضحاها (عبد الجليل وآخرون، ٢٠٢١) فيما يلي:

١- يميل ذوي الدافعية للإنجاز إلى اتخاذ مواقف يتمكنون فيها من الشعور بتحمل المسؤولية.

٢- يرغب ذوي الدافعية إلى الحصول على التغذية الراجعة لتقييم مستوي الإنجاز الذي يحققونه.

٣- الاهتمام بالعمل الذي يقومون به دون النظر إلى العائد المادي الذي يحصلون عليه.

٤- الشعور بالثقة العالية بالنفس وهم في ذلك يشكون في آراء المحيطين وذوي الخبرة.

٥- تفضيل المهام المتغيرة بسبب الرغبة في ممارسة التحدي والبعد عن الأعمال الروتينية.

٦- اتخاذ قرارات عقلانية في أغلب المواقف.

٧- الثقة بالنفس والذات ومحاربة المشكلات والتغلب عليها.

٨- التخطيط للمستقبل والإتيقان في وضع البدائل لحل المشكلات التي يواجهها الفرد.

وبيتبين مما سبق أن الدافعية للإنجاز تعدّ أحد أهم العوامل المؤثرة في تميز أداء الموظفين بمكاتب تعليم الرياض، حيث تعزز من تحملهم للمسؤولية، وحرصهم

على التغذية الراجعة لتقييم أدائهم، وتوجههم نحو الابتكار بدلا من الروتين، وتسهم هذه الدافعية في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة بالنفس والتخطيط المستقبلي، مما يعزز من جودة الأداء التعليمي والإداري. وبذلك، تعد الدافعية ركيزة أساسية لتحقيق أهداف مكاتب التعليم

البعد الثالث: الرضا الوظيفي.

مفهوم الرضا الوظيفي.

عرف عصماني (٢٠١٧) الرضا الوظيفي بأنه: "مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يتحقق من عمله، فكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية؛ أي كان غير راضٍ عن عمله" (٢٣). كما عرفه عوض (٢٠٢١) بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته فيصبح فرداً مندمجاً مع العمل فيتفاعل معه من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو وتحقيق أهدافه الاجتماعية" (٢٢).

أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الركائز الأساسية لنجاح أو فشل أي منظمة لذلك يمكن توضيح أهميته في الآتي (معالي، ٢٠٢٠):

- رفع الروح المعنوية للأفراد الموظفين في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل، وانخفاض مستوى المشاحنات بين الموظفين.
- الرضا الوظيفي يتناول مشاعر العامل الفرد تجاه عمله سواء كان عاملاً عادياً أو مسؤولاً.
- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، حيث يساهم في زيادة فاعلية المؤسسة.
- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد.

خصائص الرضا الوظيفي:

- وضح سيد (٢٠١٦) أن من أهم خصائص الرضا الوظيفي التالي:
- تعدد المفاهيم وطرق القياس: تعدد التعريفات وتباينها وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وخلفياتهم التي يقفون عليها، وينظرون إلى الرضا الوظيفي.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه دوافع متعددة ومختلفة.

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت فيها.
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: ما قد يؤدي لرضا فرد معين، ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وإن حدث ذلك فليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

وضح المطيري (٢٠٢٠) أن نظرية العاملين أكدت على أن الرضا الوظيفي، من أهم العوامل المحركة لسلوك الفرد في العمل، وأن هناك مجموعة من العوامل المسببة للرضا الوظيفي يمكن توضيحها فيما يلي:

- **العوامل الوقائية:** أطلق على هذه العوامل وقائية؛ لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات، وأهم هذه العوامل: العلاقات مع الرؤوسين والزملاء والمشرف، والاستقرار في العمل، والحياة الشخصية، والمكانة والراتب والإشراف الفني، وظروف العمل، وسياسة المؤسسة، وإدارتها.

- **العوامل الدافعية:** تساعد العوامل الدافعية على تحقيق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وأهم هذه العوامل: الإنجاز في العمل، والاعتراف بالإنجاز، والتقدم والرقى في العمل، وطبيعة العمل، وإمكانية النمو والتطور الشخصي. إن وجود العوامل الدافعية يزيد من رضا الفرد، لكن انعدامها لا يؤثر سلباً في رضاه. أما العوامل الوقائية فيمنع وجودها حالة عدم الرضا، ولكنها لا تزيد من رضا الفرد، حيث ترتبط مجموعة العوامل الدافعية بطبيعة العمل نفسه، بينما ترتبط المجموعة الثانية من العوامل الوقائية ببيئة العمل. وتمثل طبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل جوهر هذه النظرية؛ ولذلك سميت بنظرية الموظفين.

وبناء على ذلك فإن الرضا الوظيفي يشكل أحد أهم أبعاد السلوك التنظيمي الفردي بمكاتب التعليم، حيث إنه يعكس اندماج العاملين مع بيئة العمل وانسجامه مع الأهداف التنظيمية، ويساهم الرضا في رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وتحقيق التوازن النفسي والاجتماعي للعاملين، كما أن الرضا الوظيفي، باعتباره حالة من القناعة والقبول، يمكن الموظفين من التركيز على تحقيق

الإنجاز والابتكار داخل بيئة العمل التعليمية، ويصبح الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور شخصي، بل أداة استراتيجية لتحقيق التميز التعليمي والإداري.

ثانياً: الدراسات السابقة والتعليق عليها:

تتضمن الدراسات السابقة الدراسات التي ترتبط بكل بعد من أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) وتم تطبيقها في مجال التعليم كما يلي:

- الدراسات السابقة الخاصة بالالتزام التنظيمي.

دراسة رجوب (٢٠٢٤) هدفت إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين، وتحقيقاً للهدف العام من الدراسة فقد أجريت دراسة ميدانية في مديرية التربية في محافظة اللاذقية، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية من العاملين، بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي ولعل من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) وأداء العاملين بحسب إدراك عينة الدراسة، وكان الالتزام العاطفي البعد الأكثر تأثيراً بين أبعاد الالتزام التنظيمي على أداء العاملين، ليأتي بعده الالتزام الاستمراري ومن ثم الالتزام المعياري.

دراسة حيدرة (٢٠٢٤) هدفت إلى التعرف على تأثير تقدير الذات على الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي، شملت عينة الدراسة على (٩٢) مديراً (ة) وتم اختيارهم بطريقة عشوائية على مستوى مؤسسات التعليم الابتدائي بولاية غليزان، واعتمد على المنهج الوصفي وتطبيق مقياس الالتزام التنظيمي وكانت 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 إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي تعزى لمتغيرات السن والخبرة المهنية والمؤهل العلمي.

دراسة بركات وعواد (٢٠٢٤) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في الأداء السياقي بالجامعات الخاصة بمدينة ٦ أكتوبر، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة بمدينة ٦ أكتوبر. وتم جمع البيانات من خلال عينة عشوائية طبقية بلغت ٣٥٧ مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة توافر اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة محل البحث نحو الالتزام التنظيمي، مع توافر ممارسة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة محل البحث لبعدي الأداء السياقي (التيسير بين الأشخاص، والتفاني في

العمل)، وهذا انعكس على ممارستهم للأداء السياقي ككل. وأن الالتزام التنظيمي يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في كلا بعدي الأداء السياقي.

دراسة أبو ناصر (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الأبوية في الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء كما يراها معلمو تلك المدارس. وقد اشتملت عينة الدراسة على (٢٢٨) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة خلال العام الدراسي ٢٠١٩ م / ٢٠٢٠ م. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت استبانة القيادة الأبوية من أربعة مجالات هي: الالتزام التنظيمي، والقيادة الاستبدادية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الخيرية؛ حيث كان معامل الثبات العام للأداة ألفا كرونباخ (٠,٨٦٧)، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء لممارسة قادة المدارس للقيادة الأبوية ودرجات الالتزام التنظيمي. كما بينت إمكانية تنبؤ القيادة الأبوية بالالتزام التنظيمي.

- الدراسات السابقة الخاصة بالدافعية.

دراسة العسيري والتل (٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين المناخ المدرسي والدافعية نحو العمل لدى معلمات المدارس الثانوية التابعة لإدارة تعليم صبيا وفقاً لأبعاد المناخ المدرسي (نمط القيادة، وتحفيز المعلمات)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول العلاقة الارتباطية بين المناخ المدرسي والدافعية نحو العمل لديهن، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات من العينة التي بلغت (٣٠٠) معلمة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية بسيطة، وأشارت النتائج إلى ارتفاع تقديرات معلمات المدارس الثانوية لواقع المناخ المدرسي، والدافعية نحو العمل، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الدرجة الكلية للمناخ المدرسي، وأبعاده الفرعية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الدرجة الكلية لواقع الدافعية نحو العمل والأبعاد الفرعية لدى المعلمات باختلاف متغيري؛ مكتب التعليم، والحصول على دورة تأهيل المعلم الجديد، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الدرجة الكلية لواقع الدافعية نحو العمل والبعد الفرعي، الدافعية الخارجية لدى العينة باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح المعلمات.

دراسة المنصور (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على أبرز عوامل البيئة المدرسية المؤثرة في دافعية المعلمين نحو الإنجاز من وجهة نظر معلمي التعليم العام في المملكة وذلك من خلال دراسة الواقع الحالي لعوامل البيئة المدرسية ومعرفة الفروق بين آراء المعلمين حول تأثيرها في دافعية الإنجاز والتي تعزى إلى المتغيرات المستقلة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينتها من (٧٠٢) معلماً

ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من خمس مناطق تغطي جغرافية المملكة العربية السعودية (الشرقية والغربية والوسطى والشمال والجنوبية). وأظهرت نتائج الدراسة أن أعلى عبارتين توافراً وفقاً لرأي المعلمين عبارة "تحتسب الوزارة ساعات التدريس ولا تحتسب الساعات غير التدريسية" وعبارة "أدفع من مالي الخاص لتوفير بعض المستلزمات المدرسية، وأقلها توافراً عبارة يتم إشراكي في صناعة القرارات المتعلقة بالمدرسة" وعبارة "تتوفر في مدرستي الوسائل التعليمية التي تساعدني لتقديم أداء أفضل"، وأظهرت النتائج أيضاً أن البيئة المدرسية للمعلمين أفضل من البيئة المدرسية للمعلمات. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع البيئة المدرسية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية التي تقع فيها المدرسة بين المنطقة الشرقية والمناطق الوسطى والشمالية، وتميل تلك الفروق إلى تفضيل المنطقة الشرقية.

- الدراسات السابقة الخاصة بالرضا الوظيفي.

دراسة كيلاني (٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ولتحقيق الهدف تم توظيف المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة والتي بلغت (٦١٧) قائدة مدرسية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أبرزها: أن امتلاك قائدات المدارس بمدينة الرياض للمهارات القيادية من وجهة نظرهن قد جاءت بدرجة عالية، كما أن الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظرهن قد جاء بمستوى عالٍ، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتقديرات قائدات المدارس بمدينة الرياض حول درجة امتلاك المهارات القيادية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك لصالح قائدات المدارس الابتدائية على قائدات المدارس المتوسطة والثانوية، ولصالح قائدات المدارس المتوسطة على قائدات المدارس الثانوية فقط، وفي متغير المؤهل العلمي كانت الفروق لصالح قائدات المدارس الحاصلات على مؤهل بكالوريوس على قائدات المدارس الحاصلات على مؤهل ماجستير ودكتوراه فقط.

دراسة إيناندي وآخرون (Inandi, et al(2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين معوقات التقدم الوظيفي للمعلمين الذين سبق لهم تجربة هذه الظاهرة والعاملين في المدارس الدولية ورضاهم الوظيفي ومستوى التوتر. استخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي في تطبيق الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٨) معلماً تم اختيارهم من خلال أخذ عينات طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، تم استخدام ثلاثة مقاييس مختلفة لجمع البيانات في هذه الدراسة. إلى جانب ذلك، تم استخدام نموذج المعلومات الشخصية الذي أعده الباحثون لتحديد الخصائص

الديموغرافية للمعلمين. وتوصلت النتائج إلى: توجد علاقة ارتباطية سلبية بين معوقات التقدم الوظيفي للمعلمين وبين رضاهم الوظيفي ومستويات التوتر، تؤثر معوقات التقدم الوظيفي التي يواجهها المعلمون بشكل كبير إلى توقع مستويات التوتر لديهم ورضاهم الوظيفي. إلى جانب ذلك، فإن إحدى الطرق السريعة والفعالة لتقليل مستويات التوتر وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين هي إزالة الحواجز المهنية التي تعرقل مسيرتهم.

دراسة كيتسيوس و كاماريوتو (2021) Kitsios, Kamariotou هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في القطاع الصحي بمستشفيات شمال اليونان، وتأثيرها على دافعتهم للعمل، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي في تطبيق الدراسة، تكونت العينة من (٧٤) عامل من العاملين بالمستشفيات العامة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة التالي: توجد علاقة موجبة طردية قوية بين دالة إحصائية، بين الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين بالقطاع الصحي العام، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في القطاع الصحي اليوناني جاء بدرجة منخفضة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي ودافعتهم بين الموظفين والموظفات لصالح النساء، حيث كان لديهم شعور أعلى بالرضا بالوظيفي عن الموظفين الرجال.

دراسة معمار وآخرون (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مجال ممارسة القيادة الإيجابية العامة والرغبة في رؤية معلمات الحلقة الثالثة (الثانوية) بالمدارس الحكومية في مجال الرضا الوظيفي ووجهة نظرهم وفضاء الخبرة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في تطبيق الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الحلقة الثالثة (الثنوية) للمدارس الحكومية بمنطقة العين والبالغ عددهم (٢١٨٩) معلما ومعلمة، موزعين على (٤٣) مدرسة حكومية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) معلما ومعلمة، وتمثلت أداة البحث في الاستبانة، ومن أبرز نتائج الدراسة: درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العالي من وجهة نظرهم في جميع الأبعاد كانت بدرجة عالية باستثناء بعد طبيعة العمل كانت بدرجة متوسطة. وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الإيجابية بين مديري مدارس التعليم العام ككل والمستوى العام للرضا الوظيفي.

- التعليق على الدراسات السابقة

الالتزام التنظيمي: تشير الدراسات السابقة الخاصة بالالتزام التنظيمي إلى توافق واضح حول أهمية الالتزام التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي. توصلت دراسة رجوب (٢٠٢٤) إلى أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعنوي، الاستمراري) يؤثر إيجابياً على أداء العاملين، مع تركيز على التأثير الأكبر للالتزام العاطفي، أما دراسة حيدرة (٢٠٢٤) فقد ركزت على العلاقة بين تقدير الذات

والالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي، وكشفت أن البعد العاطفي للالتزام التنظيمي كان الأعلى، دون تأثير ملحوظ لعوامل السن أو الخبرة المهنية، في حين أوضحت دراسة بركات (٢٠٢٤) وجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي وممارسة الأداء السياقي، مما يعكس دور الالتزام في تحسين العلاقات بين الأفراد وزيادة التفاني في العمل، بينت دراسة أبو ناصر (٢٠٢١) أن القيادة الأبوية تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية، مع قابلية التنبؤ بالالتزام التنظيمي.

الدافعية: ركزت الدراسات المتعلقة بالدافعية على العلاقة بين دافع الإنجاز والأداء الوظيفي، أظهرت دراسة Guo (2021) أن هناك علاقة إيجابية قوية بين دافع الإنجاز والأداء الوظيفي بوساطة الالتزام التنظيمي، مع ضعف في النمو المهني للأطباء نتيجة قلة الاهتمام الإداري. أما دراسة العسيري (٢٠٢١) فقد أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بين المناخ المدرسي والدافعية نحو العمل لدى معلمات المدارس الثانوية، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية بناءً على متغيرات مثل مكتب التعليم أو الدورات التأهيلية، وأظهرت دراسة المنصور (٢٠١٩) أن عوامل البيئة المدرسية، مثل ساعات التدريس والمستلزمات التعليمية، تؤثر بشكل مباشر على دافعية المعلمين نحو الإنجاز.

الرضا الوظيفي: ركزت الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي على العلاقة بين الرضا الوظيفي ومتغيرات أخرى. توصلت دراسة كيلاني (٢٠٢٤) إلى أن المهارات القيادية لقائدات المدارس في الرياض لها تأثير إيجابي على مستويات الرضا الوظيفي، مع فروق بين المراحل الدراسية لصالح قائدات المرحلة الابتدائية، بينما كشفت دراسة Inandi (2022) عن علاقة سلبية بين معوقات التقدم الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، مشيرة إلى أن إزالة العوائق المهنية يمكن أن تقلل التوتر وتزيد الرضا، وأظهرت دراسة Kamariotou, Kitsios (2021) أن الرضا الوظيفي في القطاع الصحي يرتبط إيجابياً بدافعية العمل، مع ملاحظة مستويات رضا وظيفي منخفضة لدى العاملين الإداريين. وأخيراً، أوضحت دراسة معمار وآخرون (٢٠٢١) أن القيادة الإيجابية لدى مديري المدارس الحكومية تسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مع استثناء بعد طبيعة العمل الذي جاء بمستوى متوسط.

وجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة (الاستبيان)، وكتابة الإطار النظري، وكتابة مقدمة ومشكلة الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية أنها تناولت تحليل أبعاد السلوك الفردي في مكاتب التعليم (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي)، وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريين والقيادات.

منهج الدراسة وإجراءاته:

يهدف الفصل الثالث إلى عرض المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتوضيح منهج واداة وعينة الدراسة وخصائصها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

- منهج الدراسة:

المنهج الوصفي المسحي: نظرا لملاءمة هذا المنهج للدراسة الحالية، ويعرف بأنه: "عبارة عن تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية، أو علمية، أو ثقافية، أو اجتماعية كالجوامع والمدارس والمستشفيات مثلاً، وأنشطتها المختلفة وموظفيها خلال فترة زمنية معينة" (فاخر، ٢٠١٨). واعتمدت الباحثات عليه في وصف الظاهرة وتحليل البيانات الخاصة بها للخروج بمجموعة من المؤشرات.

منهج دراسة الحالة بأنه: أسلوب بحثي يركز على دراسة وحدة معينة بعمق، سواء كانت فرداً، مجموعة، أو مؤسسة، بهدف فهم الجوانب المختلفة للظاهرة المدروسة وتعميم النتائج على حالات مشابهة. يُستخدم هذا المنهج بشكل واسع في العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث يسمح بجمع بيانات تفصيلية وشاملة عن الحالة المدروس (النجار، ٢٠١٥). حيث إنه يعد أسلوباً بحثياً يركز على دراسة وحدة معينة بعمق، سواء كان فرداً، مجموعة، أو مؤسسة، بهدف فهم الجوانب المختلفة للظاهرة المدروسة وتعميم النتائج على حالات مشابهة. وقد قامت الباحثات بالاعتماد عليه في في دراسة أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) بثلاث مكاتب تعليم والتي يمكن تعميم نتائجها على باقي المكاتب.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من عدد (٢٩٨) الموظفين الإداريين بمكاتب التعليم (الروضة، قرطبة، النسيم)؛ ونظراً لقلّة حجم مجتمع الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل للعينة والأخذ بكامل مجتمع الدراسة وقد كان عدد الاستجابات على أداة الدراسة هو (٢٨٦) موظف حيث مثلت عدد عينة الدراسة وهو ما يمثل نسبة ٩٥% تقريباً من إجمالي عدد المجتمع.

- أداة الدراسة:

تم بناء الاستبانة بعد تحديد الهدف من إعدادها وهو "درجة ممارسة أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) في مكاتب التعليم بمدينة الرياض"، تضمنت ما يلي:

القسم الأول: البيانات الأولية

(المسمى الوظيفي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، حضور الدورات التدريبية).

القسم الثاني: يتكون من ثلاث أبعاد:

- البعد الأول: الالتزام التنظيمي.

- البعد الثاني: الدافعية.

- البعد الثالث: الرضا الوظيفي.

- صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الاستبانة:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، تم حساب الاتساق الداخلي لكافة الأبعاد لأداة الدراسة.

الجدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات لأبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي).

البعد	الفقرات	ارتباط الفقرات	ارتباط البعد	الدالة
الالتزام التنظيمي	يساهم الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين بمكاتب إدارات التعليم.	**٠,٧٩	**٠,٩٢	٠,٠١
	يعزز الالتزام التنظيمي روح التعاون بين العاملين في بيئة العمل.	**٠,٥٢		٠,٠١
	يسهم الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف مكاتب إدارات التعليم بشكل فعال.	**٠,٩١		٠,٠١
	يرفع الالتزام التنظيمي من مستوى الثقة بين العاملين والإدارة.	**٠,٨٩		٠,٠١
	يساعد الالتزام التنظيمي على تقليل معدلات التغيب عن العمل.	**٠,٨٧		٠,٠١
	يدعم الالتزام التنظيمي الاستمرارية في تطوير سياسات العمل التنظيمي.	**٠,٨٩		٠,٠١
	يشجع الالتزام التنظيمي على تبني ممارسات عمل أخلاقية ومهنية.	**٠,٨٥		٠,٠١
	يقلل الالتزام التنظيمي من حدة الصراعات الداخلية بين العاملين.	**٠,٨٨		٠,٠١
	يعزز الالتزام التنظيمي من رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروفها.	**٠,٨٧		٠,٠١
	تعزز الدافعية رغبة الموظفين في تحقيق أهداف العمل.	**٠,٨٩	**٠,٩٨	٠,٠١
الدافعية	تدعم الدافعية الشعور بالرضا الوظيفي في بيئة العمل.	**٠,٨٦		٠,٠١
	تحفز الدافعية العاملين على بذل مزيد من الجهد لتحقيق التميز.	**٠,٨٩		٠,٠١
	تسهم الدافعية في زيادة الإنتاجية داخل مكاتب إدارات التعليم.	**٠,٩٠		٠,٠١

البعد	الفقرات	ارتباط الفقرات	ارتباط البعد	الدلالة
	تشجع الدافعية الابتكار والإبداع في أداء المهام الوظيفية.	**٠,٨١		٠,٠١
	تدفع الدافعية الموظفين إلى التفاعل الإيجابي مع فريق العمل.	**٠,٨٤		٠,٠١
	ترفع الدافعية من مستوى الالتزام بتحقيق أهداف الإدارة.	**٠,٩١		٠,٠١
	تساعد الدافعية على تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين.	**٠,٩٢		٠,٠١
	تدعم الدافعية الاستمرارية في تطوير مهارات الموظفين.	**٠,٩٣		٠,٠١
	تعزز الدافعية الرغبة في مواجهة التحديات وتحقيق النجاح.	**٠,٨١		٠,٠١
الرضا الوظيفي	يعزز الرضا الوظيفي ولاء الموظفين لمكاتب إدارات التعليم.	**٠,٨٠	**٠,٩٣	٠,٠١
	يدعم الرضا الوظيفي استقرار العاملين واستمراريتهم في العمل.	**٠,٨٨		٠,٠١
	يحفز الرضا الوظيفي العاملين على تقديم أفضل أداء لديهم.	**٠,٨٤		٠,٠١
	يساهم الرضا الوظيفي في تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة.	**٠,٩٢		٠,٠١
	يقلل الرضا الوظيفي من معدلات الغياب والتأخير في العمل.	**٠,٩٠		٠,٠١
	يشجع الرضا الوظيفي الموظفين على الالتزام بقواعد العمل.	**٠,٩٣		٠,٠١
	يرفع الرضا الوظيفي من مستوى السعادة العامة لدى العاملين.	**٠,٩٦		٠,٠١
	يدعم الرضا الوظيفي التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.	**٠,٩٠		٠,٠١
	يعزز الرضا الوظيفي الشعور بالانتماء للمؤسسة التعليمية.	**٠,٨٦		٠,٠١
	يسهم الرضا الوظيفي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من الإدارات.	**٠,٨٠		٠,٠١
	يعزز الرضا الوظيفي ولاء الموظفين لمكاتب إدارات التعليم.	**٠,٨١		٠,٠١

يتضح من الجدول (١): أن جميع معاملات ارتباط بيرسون لجميع الفقرات، والارتباط الكلي للأبعاد دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يؤكد بأن الفقرات تقيس ما صُممت له ولم يتم حذف أي منها.

- ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من الثبات لكل بُعد:



جدول (٢) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	أبعاد الاستبيان
**٠.٩٠	١٠	البعد الأول: الالتزام التنظيمي.
**٠.٨٢	١٠	البعد الثاني: الدافعية.
**٠.٩٣	١٠	البعد الثالث: الرضا الوظيفي.
**٠.٩١	٣٠	الثبات الكلي للاستبانة

يتضح من الجدول (٢): أن معاملات الثبات مرتفعة؛ حيث بلغ الثبات العام للبعد الأول (**٠.٩٠)، بينما بلغ معامل الثبات العام للبعد الثاني (**٠.٨٢)، بينما بلغ معامل الثبات العام للبعد الثالث (**٠.٩٣)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها.

أساليب المعالجة الإحصائية:

للكشف عن النتائج المراد الوصول إليها، فإنه تم إدخال القيم المتحصلة من أداة الدراسة (الاستبانة) في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٣-٢)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٣/٣ = ٠.٦٦) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (٣) مقياس ليكرت الثلاثي لقياس درجة مدى الاحتياج التدريبي

الدرجة	الترميز	المدى
منخفضة	١	من ١,٠ إلى ١,٦٦
متوسطة	٢	من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣
عالية	٣	من ٢,٣٤ إلى ٣

- معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والأبعاد التي تنتمي إليها كل عبارة من عباراتها، والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات الأبعاد الرئيسية.
- المتوسط الحسابي؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأبعاد الرئيسية (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب الأبعاد حسب أعلى متوسط حسابي.

- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الديمغرافية لوصف خصائص افراد عينة الدراسة وتشمل (المسمى الوظيفي، المؤهل الدراسي، سنوات العمل بالمكتب، حضور الدورات التدريبية)، حيث لهذه المتغيرات مجموعة من المؤشرات الدلالية التي تؤثر على نتائج الدراسة ويمكن توضيحها كما يلي.

- المسمى الوظيفي:

جدول (٤) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	التكرار	%	المسمى الوظيفي
وظيفة قيادية	١٤	٤.٩	
رئيس قسم	٣٤	١٥.٠٣	
منسق	٨٦	٣٠.٠٧	
موظف اداري	١٤٣	٥٠	
الإجمالي	٢٧٧	١٠٠%	

يوضح الجدول (٤): أن النسبة الأكبر من الموظفين الإداريين بمكاتب التعليم (الروضة، قرطبة، النسيم) من الموظفين الاداريين بنسبة ٥٠%، وبلغ عددهن ١٤٣ موظف إداري، وأن نسبة ٣٠.٠٧% منهن بوظيفة منسق (منسقة الشؤون الإدارية، ومنسق التدريب والتطوير، ومنسق تقنية المعلومات)، ونسبة ١٥.٠٣ رئيس قسم، ونسبة ٤.٩ مدير أو قيادي، وأن هذه النسب تتناسب مع التوزيع الطبيعي لمجتمع الدراسة؛ والهيكل الإداري الجديد لمكاتب التعليم.

- المؤهل الدراسي:

جدول (٥) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المتغيرات	التكرار	%	المؤهل الدراسي
أقل من بكالوريوس	٧٩	٢٧.٦	
بكالوريوس	١٦٤	٥٧.٣	
دراسات عليا	٤٣	١٥	
الإجمالي	٢٨٦	١٠٠%	

يوضح الجدول (٥): أن النسبة الأكبر من الموظفين الإداريين بمكاتب التعليم (الروضة، قرطبة، النسيم) من حملة البكالوريوس بنسبة ٥٧.٣%، وبلغ عددهن ١٦٤ موظفًا إداريًا، وأن نسبة ١٥% منهن من حملة الماجستير والدكتوراة (الدراسات عليا)، مما يعطي تميزًا لعينة الدراسة؛ لاختلاف مؤهلاتهم العلمية،

وارتفاع نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس، وهو يوافق التوزيع الطبيعي لمجتمع الدراسة؛ حيث إن طبيعة وظيفة الموظف الإداري بمكاتب التعليم تتوافق مع حصولهم على درجة البكالوريوس.

- سنوات العمل بالمكتب.

جدول (٦) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات العمل بالمكتب

عدد سنوات العمل بالمكتب	المتغيرات	التكرار	%
	أقل من ٥ سنوات	١١٩	٤١.٦
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٨	٢.٨
	١٠ سنوات فأكثر	١٥٩	٥٥.٦
الإجمالي		٢٨٦	١٠٠%

يوضح الجدول (٦): توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بمكاتب التعليم (الروضة، قرطبة، النسيم) وفقاً لفئة عدد سنوات العمل بالمكتب؛ حيث جاءت نسبة ٥٥.٦% من العينة أكثر من ١٠ سنوات، في حين جاءت نسبة ٢.٨% من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ونسبة ٤١.٦% أقل من ٥ سنوات. حضور الدورات التدريبية.

جدول (٧) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير حضور الدورات التدريبية

التدريب	المتغيرات	التكرار	%
	الالتزام التنظيمي	٦٢	٢١.٦٨
	الدافعية	٠	٠.٠
	الرضا الوظيفي	٢٥	٨.٧٤
	لم أشارك في أي برامج تدريبية	١٩٩	٩٦.٥٨
الإجمالي		٢٨٦	١٠٠%

يوضح الجدول (٧): توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بمكاتب التعليم (الروضة، قرطبة، النسيم) وفقاً لمتغير حضور الدورات التدريبية؛ حيث جاءت نسبة ٩٦.٥٨% من العينة بمكتب التعليم لم تشارك في أي برامج تدريبية، في حين جاءت نسبة ٢١.٦٨% شاركت في برنامج تدريبي عن الالتزام التنظيمي، ونسبة ٨.٧٤% شاركت برنامج تدريبي خاص بالرضا الوظيفي، ولم يشارك أي من أفراد العينة ببرامج تدريبية خاصة بالدافعية.

ومما سبق يتضح أن الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (المسمى الوظيفي، المؤهل الدراسي، سنوات العمل بالمكتب، حضور الدورات التدريبية)، تؤثر بشكل واضح على متغيرات الدراسة: الالتزام التنظيمي، والدافعية، والرضا الوظيفي. إذ أن تنوع المؤهلات الدراسية والخبرات المهنية يعكس مدى استعداد الأفراد للالتزام وتحقيق مستويات مختلفة من الرضا الوظيفي عن العمل، كما أن ضعف المشاركة في البرامج التدريبية يبرز الحاجة إلى تحسين الخطط التدريبية

لتعزيز الدافعية وبناء بيئة عمل أكثر إنتاجية. وعليه، فإن التركيز على هذه الخصائص يمكن أن يساهم في وضع استراتيجيات فاعلة لتحسين أداء العاملين في مكاتب التعليم.

نتائج إجابة السؤال الأول:

ما درجة ممارسة أبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد السلوك الفردي بمكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين الإداريين وذلك كالتالي:
جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد السلوك الفردي.

أبعاد السلوك الفردي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
الالتزام التنظيمي	٢.٧٧	٠.٩٨	عالية	١
الدافعية	١.٧٧	١.٠٠	متوسطة	٣
الرضا الوظيفي	٢.١٠	٠.٩٤	متوسطة	٢
المتوسط العام	٢.١٨	٠.٩٥	متوسطة	

يتضح من الجدول (٨) ما يلي:

تكون أبعاد السلوك الفردي من ثلاث أبعاد (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي):

- تراوح المتوسط العام الحسابي لأبعاد السلوك الفردي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين الإداريين بمكاتب التعليم (الروضة، قرطبة، النسيم) بين (١.٧٧) وبين (٢.٧٧)؛ أي أنها بدرجة (عالية، ومتوسطة).
 - جاء المتوسط العام للمحور (٢.١٨)، بدرجة متوسطة، وانحراف معياري (٠.٩٥).
 - جاءت أبعاد السلوك الفردي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي من وجهة نظر العاملين الإداريين بمكاتب التعليم (الروضة، قرطبة، النسيم).
 - جاء بُعد " الالتزام التنظيمي " في المرتبة الأولى، بمتوسط (٢.٧٧)، وبدرجة "عالية".
 - جاء بُعد " الرضا الوظيفي " في المرتبة الثانية، بمتوسط (٢.١٠)، وبدرجة "متوسطة".
 - جاء بُعد " الدافعية " بالمرتبة الثالثة، بمتوسط (١.٧٧)، وبدرجة "متوسطة".
- ويمكن أن تعزى نتائج السؤال الأول: بأنها تعكس اختلافاً واضحاً في درجة

ممارسة أبعاد السلوك التنظيمي الفردي بين الموظفين الإداريين بمكاتب التعليم، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، والدافعية، بينما يظهر الالتزام التنظيمي كمؤشر إيجابي يعكس استقرار بيئة العمل، كما أن انخفاض مستوى الدافعية والرضا الوظيفي يشير إلى وجود فجوة في السلوك التنظيمي، تحتاج إلى تحسين آليات التحفيز، وتوفير بيئة عمل أكثر دعمًا، وتعزيز السياسات التي تلبي احتياجات الموظفين.

كما تعزى نتيجة المتوسط العام حيث جاء بدرجة "متوسطة" لممارسات أبعاد السلوك الفردي، إلى وجود مستوى معتدل من السلوكيات الفردية المرتبطة بالالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي بين الموظفين الإداريين بمكاتب التعليم. والانحراف المعياري (٠.٩٥) يعكس تفاوتًا نسبيًا بين استجابات أفراد العينة، مما يشير إلى اختلافات واضحة في إدراك الأبعاد الثلاثة، كذلك يعكس المتوسط العام حاجة مكاتب التعليم إلى تحسين بعض الجوانب التنظيمية، لا سيما تلك المتعلقة بالدافعية، لتحسين مستوى الأداء الإداري للموظفين.

كذلك يعزى ترتيب أبعاد السلوك الفردي حيث جاء "بعد الالتزام التنظيمي" بدرجة عالية وفي المرتبة الأولى وهذا مؤشر على قوة الانتماء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بمكاتب التعليم، وهو مؤشر إيجابي على فعالية السياسات الحالية للإدارة في تعزيز الارتباط الوظيفي، كذلك يعزز هذا البعد استقرار بيئة العمل ويشير إلى نجاح القيادة في ترسيخ قيم تنظيمية تعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه مهامهم. أما بعد "الرضا الوظيفي" حيث جاء بدرجة متوسطة في المرتبة الثانية يشير إلى وجود بعض القصور في تلبية احتياجات الموظفين الإداريين بمكاتب التعليم، تجاه ظروف العمل والمكافآت أو فرص التطور المهني، كذلك يشير هذا المستوى إلى ضرورة إعادة النظر في سياسات الحوافز وآليات توزيع العمل لتحقيق شعور أكبر بالإنصاف والرضا لدى العاملين. كذلك بعد "الدافعية" حيث جاء بدرجة متوسطة وفي المرتبة الأخيرة، ويعكس ذلك وجود صعوبات تعيق تحفيز الموظفين الإداريين بمكاتب التعليم، هذا قد يكون نتيجة زيادة أعباء العمل، وغياب برامج تحفيزية فعالة، أو ضعف بيئة العمل في توفير التشجيع والدعم اللازمين، كذلك تدني الدافعية قد يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي والاستعداد لتحمل المسؤوليات.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حيدرة (٢٠٢٤) حيث جاء بها الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة، ودراسة جوه (2021) Guo التي توصلت نتائجها أن درجة الدافعية جاءت بدرجة عالية، ودراسة العسيري والتل (٢٠٢١) التي أكدت نتائجها أن الدافعية جاءت بمستوى عالي، كذلك دراسة كيلاني (٢٠٢٤) التي أكدت نتائجها أن الرضا الوظيفي جاء بدرجة عالية، ودراسة كتسويس و كاماريوتو (2021) Kitsios, Kamariotou جاء بها الرضا الوظيفي بدرجة منخفضة، ودراسة معمار وآخرون (٢٠٢١) والتي أشارت نتائجها أن درجة الرضا الوظيفي

لدى معلمي مدارس التعليم العالي كانت بدرجة عالية. وقد يرجع اختلاف نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية، إلى طبيعة البيانات والعينات التي استهدفت في تلك الدراسات، والتي تختلف عما تناولته الدراسة الحالية، كما أن الدراسات السابقة لم تركز على هذه المتغيرات باعتبارها أبعاداً للسلوك التنظيمي الفردي، وهو ما يميز هذه الدراسة من خلال تطبيقها داخل مكاتب التعليم بمدينة الرياض.

نتائج إجابة السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)؟

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كالتالي:

جدول رقم (٩) تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	المجموعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	٤٨.٦٩٨	٠.٦٠١	١.٨٠٨	دالة
	داخل المجموعات	٢٨.٩٢٤	٠.٣٣٢		
	المجموع	٧٧.٦٢١			
الدافعية	بين المجموعات	٣٥.٣٦٥	١٧.٦٨٣	٣.٧٢٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٨٨.٥٨٥	٤.٧٥١		
	المجموع	٨٢٣.٩٥٠			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	٤٩.٤٤٦	١٦.٤٤٣	١,٤٥٨	دالة
	داخل المجموعات	٣٠,٨٥٥	٣.٧٣٣		
	المجموع	٨٠.٣٠١			

يوضح الجدول (٩):

- أن قيمة (F) تساوي (١.٨٠٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٣) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة المهام والمسؤوليات تختلف باختلاف المسمى الوظيفي، حيث يتمتع القاديون ورؤساء الأقسام بمستوى أعلى من الالتزام التنظيمي نظراً

لدورهم في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المؤسسية، مقارنة بالموظفين الإداريين الذين قد تتأثر استجاباتهم بطبيعة العمل الروتيني وقلة فرص التطوير.

- أن قيمة (F) تساوي (٣.٧٢٢) عند مستوى دلالة (٠.٢٦٠) وهي أكبر من (٠,٠٥) وهذا يعني، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدافعية وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين الإداريين، باختلاف مسمياتهم الوظيفية، يواجهون صعوبات متشابهة في بيئة العمل مثل ضغوط العمل، وكثرة أعباء العمل، وضعف برامج التحفيز، مما يؤدي إلى مستويات متقاربة من الدافعية لديهم، إضافة إلى عدم مشاركة أي منهم لبرامج تدريبية عن الدافعية في العمل.

- أن قيمة (F) تساوي (١,٤٥٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٣٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي وتعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة المهام والمسؤوليات وفرص التطور الوظيفي تختلف باختلاف المسمى الوظيفي، حيث يتمتع القياديون ورؤساء الأقسام بمزايا وظيفية وفرص أكبر للتقدير الوظيفي مقارنة بالموظفين الإداريين الذين قد يشعرون بصعوبات مرتبطة بالروتين الوظيفي وقلة التقدير مما يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لهم.

نتائج إجابة السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي)؟

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كالتالي:

جدول رقم (١٠) تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي

المتغير	المجموعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	٥٦.٢١٩	١٨.٧٤	٤.٠٢٨	دالة
	داخل المجموعات	٧٦٧.٧٣١	٤.٦٥٣		
	المجموع	٨٢٣.٩٥			
الدافعية	بين المجموعات	٢.٤٧١	٠.٨٢٤	٠.٥٢٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٥٧.٣٤١	١.٥٦		
	المجموع	٢٥٩.٨١٢			

الرضا الوظيفي	بين المجموعات	٧٤.١١٤	٤.٢١٤	٠.١٤٨	٠.٠٩٥	دالة
	داخل المجموعات	٤٦٧.٧٣١	١.٢٢			
	المجموع	٥٤١.٨٤٥				

يوضح الجدول (١٠):

- أن قيمة (F) تساوي (٤.٠٢٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٩) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الأفراد الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى يتمتعون بفهم أعمق لأهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مقارنة بالأفراد ذوي المؤهلات الأقل الذين قد تكون لديهم توقعات وظيفية مختلفة أو فرص أقل للتطوير المهني. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة حيدرة (٢٠٢٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.
- أن قيمة (F) تساوي (٠.٥٢٨) عند مستوى دلالة (٠.٦٦٤) وهي أكبر من (٠,٠٥) وهذا يعني، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدافعية وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى الدافعية يعتمد بشكل أساسي على بيئة العمل وظروفه العامة، مثل طبيعة الدعم والتحفيز المقدم من الإدارة، وليس على المؤهل الدراسي، مما يجعل جميع الأفراد متأثرين بشكل متساوي بالعوامل البيئية والتنظيمية.
- أن قيمة (F) تساوي (٠.١٤٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٩٥) وهي أقل خطأ من (٠,٠٥) وهذا يعني، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الأفراد الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى لديهم توقعات وظيفية أكبر فيما يتعلق بفرص التطور الوظيفي والمكافآت، مما يزيد من مستوى رضاهم عند تحقيق هذه التوقعات، بينما قد يشعر ذوو المؤهلات الأدنى برضا أكبر تجاه المهام الوظيفية البسيطة التي تتماشى مع مستوى خبراتهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كيلاني (٢٠٢٤) التي توصلت نتائجها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

نتائج إجابة السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (سنوات العمل بالمكتب)؟

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (سنوات العمل بالمكتب)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كالتالي:

جدول رقم (١١) تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور تبعاً لمتغير سنوات العمل بالمكتب

المتغير	المجموعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	١٤.٢٩٨	٧.١٤٩	١.٤٦٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٠٩.٦٥٢	٤.٨٧٧		
	المجموع	٨٢٣.٩٥			
الدافعية	بين المجموعات	٠.٥٢٨	٠.٢٦٤	٠.٦٥٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٥٩.٢٨٤	١.٥٦٢		
	المجموع	٢٥٩.٨١٢			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	١١.٢٧٣	٢.٢١١	٠.٢٠١	دالة
	داخل المجموعات	١٠٩.٤٥٢	١.٥٤٣		
	المجموع	١٢٠.٧٢٥			

يوضح الجدول (١١):

- أن قيمة (F) تساوي (١.٤٦٦) عند مستوى دلالة (٠.٢٣٤) وهي أقل خطأ من (٠,٠٥) وهذا يعني، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات العمل بالمكتب لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر بشكل أكبر بثقافة العمل والسياسات التنظيمية المشتركة التي يتعرض لها جميع العاملين، بغض النظر عن سنوات خبرتهم، مما يؤدي إلى تقارب مستويات الالتزام بينهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حيدرة (٢٠٢٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- أن قيمة (F) تساوي (٠.٦٥٠) عند مستوى دلالة (٠.١٧٠) وهي أكبر من (٠,٠٥) وهذا يعني، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات العمل بالمكتب لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدافعية وقد تعزى

هذه النتيجة إلى أن مستوى الدافعية يعتمد بشكل رئيسي على بيئة العمل والعوامل التحفيزية المقدمة من الإدارة، والتي تؤثر على جميع العاملين بشكل متساوي بغض النظر عن سنوات خبرتهم في المكتب. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العسيري والتل (٢٠٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الدرجة الكلية لواقع الدافعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- أن قيمة (F) تساوي (٠.٢٠١) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٢) وهي أقل من (٠.٠٥) وهذا يعني، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات العمل بالمكتب لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين ذوي الخبرة الأطول غالباً ما يكون لديهم استقراراً وظيفياً أكبر وفرصاً أوسع للتقدير والترقي، مما يزيد من مستوى رضاهم الوظيفي، مقارنة بالعاملين الجدد الذين قد يواجهون تحديات في التأقلم وتحقيق تطلعاتهم المهنية.

نتائج إجابة السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (حضور الدورات التدريبية)؟

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة

الدراسة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأبعاد السلوك الفردي (الالتزام التنظيمي، الدافعية، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير (حضور الدورات التدريبية)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كالتالي:

جدول رقم (١٢) تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور تبعاً لمتغير حضور الدورات التدريبية

المتغير	المجموعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	١١.٢٩٨	٧.١٤٩	٠.٦٠٧	دالة
	داخل المجموعات	٥٠٩.٠٠٢	٤.٨٧٧		
	المجموع	٥٢٠.٣			
الدافعية	بين المجموعات	٠.٥٢٨	٠.٢٦٤	٠.٣٥٨	دالة
	داخل المجموعات	٢٥٩.٢٨٤	١.٥٦٢		
	المجموع	٢٥٩.٨١٢			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	١١.٢٧٣	٢.٢١١	٠.١٠٤	دالة
	داخل المجموعات	١٠٩.٤٥٢	١.٥٤٣		
	المجموع	١٢٠.٧٢٥			

يوضح الجدول (١٢):

- أن قيمة (F) تساوي (٤.٠٢٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٩) وهي أقل من (٠,٠٥) خطأ وهذا يعني، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير حضور الدورات التدريبية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي وتعزى هذه النتيجة إلى أن الدورات التدريبية تسهم في رفع مستوى وعي العاملين بأهمية الالتزام التنظيمي وتعزز من فهمهم لأدوارهم الوظيفية وتأثيرها في تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يجعل المشاركين في هذه الدورات أكثر التزاماً مقارنة بمن لم يحضروا أي برامج تدريبية. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة حيدرة (٢٠٢٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى مديري التعليم الابتدائي تعزى لمتغير حضور الدورات التدريبية.
- أن قيمة (F) تساوي (٠.٥٢٨) عند مستوى دلالة (٠.٦٦٤) وهي أكبر من (٠,٠٥) خطأ وهذا يعني، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير حضور الدورات التدريبية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدافعية وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشاركة في الدورات التدريبية توفر فرصاً لتطوير المهارات وتعزيز الشعور بالإنجاز، مما يزيد من تحفيز العاملين ويعزز دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف، بينما قد يعاني غير المشاركين من ضعف في الحافز بسبب غياب هذه الفرص.
- أن قيمة (F) تساوي (٠.١٤٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٩٥) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير حضور الدورات التدريبية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي وتعزى هذه النتيجة إلى أن حضور الدورات التدريبية يعزز من شعور العاملين بالكفاءة المهنية ويزيد من فرصهم للتطور الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي، في حين قد يشعر غير المشاركين بعدم التقدير أو قلة الفرص للتطوير، مما يؤثر على مستوى رضاهم.

ثانياً: النتائج.

- متوسط أبعاد السلوك الفردي جاء بدرجة متوسطة (٢.١٨)، مما يعكس وجود تفاوت في الالتزام التنظيمي جاء بدرجة (عالية)، والرضا الوظيفي والدافعية جاء كل منهما بدرجة (متوسطة)، ويشير الالتزام التنظيمي المرتفع إلى بيئة عمل مستقرة، بينما يظهر تدني الدافعية والرضا الوظيفي وجود فجوات تحتاج إلى تحسين في التحفيز والدعم التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي، يعكس ذلك اختلاف المسؤوليات بين القياديين والموظفين الإداريين وتأثيرها على الالتزام والرضا.

-توجد فروق في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى للمؤهل الدراسي، حيث يظهر الأفراد ذوو المؤهلات العليا التزامًا ورضا أكبر.
-لا توجد فروق في الالتزام التنظيمي والدافعية تعزى لسنوات العمل، مما يشير إلى تأثير أكبر لثقافة العمل المشتركة، وتظهر فروق في الرضا الوظيفي لصالح العاملين ذوي الخبرة الأطول بسبب فرص التقدير والترقي.
-توجد فروق ذات دلالة في الالتزام التنظيمي والدافعية والرضا الوظيفي لصالح المشاركين في الدورات التدريبية، مما يبرز أهمية التدريب في تحسين الأداء.
ثالثًا: التوصيات:

-تحسين إدارة الموارد البشرية، بتطوير سياسات تستهدف تحسين العلاقة بين المهام والمسؤوليات لكل مسمى وظيفي، والتركيز على التقدير الوظيفي خاصة للعاملين ذوي الخبرة الأطول.
-تطوير القيادة الإدارية، بتعزيز دور القياديين في توجيه الفريق ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتدريب القيادات على مهارات التحفيز والإدارة الفعالة.
-ضرورة تحسين التحفيز والدافعية، بتطوير برامج تدريبية مخصصة لتعزيز الدافعية تشمل جميع الفئات الوظيفية، وتوفير حوافز ملموسة ومعنوية لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم.
-تعزيز الرضا الوظيفي، بمراجعة سياسات الحوافز والفرص الوظيفية لتحقيق العدالة بين الموظفين، وتحسين بيئة العمل لتلبية توقعات العاملين وزيادة مستوى رضاهم.
-التركيز على تقديم برامج تدريبية للموظفين، من خلال تصميم برامج تدريبية تعزز الالتزام التنظيمي والابداع المهني، وتطوير البرامج لتشمل جوانب الدافعية والتنمية الذاتية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

أبو النصر، ناهد محمود محمد. (٢٠٢٢). دافعية الإنجاز وعلاقتها بتقدير الذات لدى عينة من الطلاب المكفوفين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (٢٦)، ٢٣١ - ٢٧٧.

أبو ناصر، فتحي محمد علي، والعدساني، عبد الله محمد. (٢٠٢١). القيادة الأبوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء في السعودية. *مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية*، (١٥)، ١٥٩ - ١٧٩.

الأحمد، أمل احمد (٢٠١٧). العلاقة بين دافعية الإنجاز والتفكير الخرافي لدى عينة من طلبة كلية التربية بجامعة دمشق. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، (٥)، ١٤ - ٥٣.

البارودي، منال أحمد. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرفؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بركات، علياء عمرو علي، وعواد، عمرو محمد أحمد. (٢٠٢٤). أثر الالتزام التنظيمي في الأداء السياقي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة ٦ أكتوبر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (١)، ٥٩٧ - ٦٣٢.

الحربي، محمد بن عطية. (٢٠٢٠). أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، مج ٣٤، ع ٣، ١٧٣ - ٢١٤.

حسانين، جاد الرب عبد السميع، وسليم، أحمد حسن محمد حسن. (٢٠٢٤). أثر الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. *مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات*، (٦)، ١ - ٥١.

حيدرة، وحيدة. (٢٠٢٤). تقدير الذات كمنبئ بالالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية لدى عينة من مديري التعليم الابتدائي بولاية غليزان. *مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية*، (٢)، ١٠٩٣ - ١١١٦.

رجوب، ابتسام علي. (٢٠٢٤). أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية في مديرية التربية في محافظة اللاذقية. *مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية*، (٤٦)، ١١ - ٥٢.

زواق، أمجد، وبحاش، عبد الحق. (٢٠١٧). الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط: دراسة ميدانية

- بولاية المسيلة. مجلة تاريخ العلوم: جامعة زيان عاشور الجلفة، (٧)، ١٩٤ - ٢١١.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله. (٢٠١٩). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية*، ١٢٣ (٣٣)، ٧٩ - ١٣٠.
- السقا. عبد الله عسان عبد الله. (٢٠١٨). الأمن النفسي والاتجاه نحو المخاطرة وعلاقتهما بدافعية الإنجاز لدى رجال الإعلام. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.
- سيد، أحمد ستي. (٢٠١٦). محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الشهران، فواز عادل. (٢٠٢١). الاحتراق النفسي لصعوبات التعلم وعلاقتها بتقدير الذات والدافعية للإنجاز. *مجلة العلوم التربوية*، ١ (٢٩)، ٣٧١.
- العايب، بلقاسم، وبن بريكة، إبراهيم. (٢٠٢٣). السلوك التنظيمي للفرد ودوره في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*، ١ (٨)، ٧٨٩ - ٨٠٣.
- عبد الجليل، ربيعة عثمان، العجيل، فرج مفتاح الفيتوري، وأبو سطات، حواء بشير معمر. (٢٠٢١). الفاعلية الذاتية وعلاقتها بدافع الإنجاز. *مجلة التربوي*، (١٨)، ٢٣٠ - ٢٦٥.
- عبدالنعم، بدر محمد عبدالحفيظ. (٢٠٢٠). الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة: دراسة تحليلية. *مجلة التربية المقارنة والدولية* ١٣ (٦)، ١٤٥ - ١٩٨.
- العسيري، أمانة علي أحمد، والتل، وائل بن عبد الرحمن. (٢٠٢١). المناخ المدرسي وعلاقته بالدافعية نحو العمل لدى معلمات المدارس الثانوية بإدارة تعليم صيبا. *مجلة بحوث*، ٧ (١)، ٢ - ٤٥.
- عسماني، مريم. (٢٠١٧). القيادة والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- العمرى، مشرف بن علي عبد الله. (٢٠١٩). الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة النماص. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، (٢)، ٧٤ - ٩٢.

- عوض، أسماء يوسف جميل. (٢٠٢١). فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني EPER وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- فاخر، عصمت أحمد (٢٠١٨). أساسيات البحث العلمي. دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد. (٢٠٢٤). تحقيق الثقة التنظيمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٩ (٤)، ٤٣ - ١١٥.
- كيلاني، نورة بنت يحيى بكري. (٢٠٢٤). المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة دراسات تربوية ونفسية، (١٣٦)، ١١٥ - ١٧٣.
- المالكي، حامد بن جعفر عبد الله. (٢٠١٩). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضرم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ١٤٥ - ١٨٨، ٢ (٦).
- مباركي، إيمان، وخان، أحلام. (٢٠٢٤). أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية "دباخ السعيد" بالمغرب - بسكرة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٢ (٨)، ٤٠٩ - ٤٢٢.
- محمد، ليلي بابكر عمر. (٢٠١٩). الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأساليب تنمية التفكير. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، (١١)، ٣٠ - ٧٨.
- مزياني، فزية، وسيد، نوال. (٢٠٢١). الفروق في مستوى الدافعية للإنجاز بين تلاميذ السنة الثانية ثانوي بمجلة آفاق للبحوث والدراسات، ٢ (٤)، ٤٣٣ - ٤٥٢.
- المطيري، لبنة لافي عايز. (٢٠٢٠). مقياس الرضا الوظيفي للمرشدة الطلابية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب للطباعة والنشر: الكويت.
- معالي، مريم أحمد. (٢٠٢٠). أثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- معمار، صلاح بن صالح بن درويش، الكعبي، آمنة عبيد، اليماحي، مروة خميس، وشهوان، أميمة إبراهيم. (٢٠٢١). دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (٢٢)، ٢٣١ - ٢٥٩.

المفرج، أماني تركي. (٢٠٢١). دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة*، ٢٧(٥)، ١٤٠ - ١٦٦.

المنصور، خالد بن محسن بن محمد. (٢٠١٩). عوامل البيئة المدرسية المؤثرة في دافعية المعلمين نحو الإنجاز من وجهة نظر معلمي التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار*، (٢٦)، ٢٣٣ - ٢٦٧.

النجار، خالد عبد الرزاق. (٢٠١٥). *دراسة الحالة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع*.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., Yang, Y., & Cao, D. (2021). The Relationship between Achievement Motivation and Job Performance among Chinese Physicians: A Conditional Process Analysis. *BioMed research international*, 2021, 6646980. <https://doi.org/10.1155/2021/6646980>

Inandi, Y., Yaman, S., & Atas, M. (2022). The Relation between Career Barriers Faced by Teachers & Level of Stress and Job Satisfaction. *Participatory Educational Research*, 9(2), 240–260.

Kitsios, F. Kanariktok, M. (2021) . *Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers, Department of Applied Informatics, University of Macedonia, Thessaloniki, Greece, www.cell.com/heliyon*.