

The degree of job commitment among kindergarten teachers from the perspective of principals "A field study in kindergartens in Latakia City"

Robina Haider* 

Dr. Sawsan Abbas**

Dr. Nagham Shabbani***

(Received 23 / 6 / 2025. Accepted 7 / 9 / 2025)

□ ABSTRACT □

The research aimed to identify the degree of job commitment among kindergarten teachers from the perspective of principals, and to discover whether there are differences in the degree of job Commitment among teachers from the perspective of principals depending on the variables (academic qualification and number of years of experience). To achieve these goals, the descriptive approach was relied upon. The research sample was (62) female principals, and a questionnaire was designed consisting of (15) items distributed over three areas (emotional commitment, normative (moral) commitment, and continuity commitment). The following results were reached:

1. The degree of job commitment among kindergarten teachers from the perspective of principals in the city of Lattakia is high.
2. There are statistically significant differences between the average scores of principals' answers to the questionnaire attributed to the variable (academic qualification) in favor of holding a diploma.
3. There are statistically significant differences between the average scores of principals' responses to the job commitment questionnaire according to the variable of number of years of experience, in favor of principals with more than (5) years of experience.

Keywords: Job Commitment - kindergarten teachers - kindergarten Principals



Copyright :Latakia University journal (formerly tishreen) -Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* Postgraduate Student (Master's), Department of child education, Faculty of Education, Latakia University(formerly tishreen) , Syria. robena.haider@tishreen.edu.sy

** Assistant Professor, Department of child education, Faculty of Education, Latakia University(formerly tishreen) , Syria.

*** Assistant Professor, Department of child education, Faculty of Education, Latakia University(formerly tishreen) , Syria

درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات " دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينة اللاذقية "

رو比نا حيدر *

د. سوسن عباس **

د. نغم شعباني ***

(تاریخ الإیادع 23 / 6 / 2025 . قبل للنشر في 7 / 9 / 2025)

□ ملخص □

هدف هذا البحث إلى تعرف درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات، والكشف عن دلالة الفروق في درجة التزام المعلمات الوظيفي من وجهة نظر المديرات تبعاً للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، بلغت عينة البحث (62) مديرة، وتم تصميم استبانة تكونت من (15) بندًا موزعة على ثلاثة مجالات (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري (الأخلاقي)، الالتزام الاستمراري)، وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. جاءت درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات في مدينة اللاذقية مرتفعة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة المديرات على استبانة الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح حملة شهادة الدبلوم.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة المديرات على استبانة الالتزام الوظيفي تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة) لصالح المديرات اللواتي لديهن خبرة أكثر من (5) سنوات.

الكلمات المفتاحية: الالتزام الوظيفي - معلمات رياض الأطفال - مديرات رياض الأطفال



حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً) - سوريا، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* طالبة ماجستير، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة اللاذقية(تشرين سابقاً)، سوريا

** مدرسة، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة اللاذقية، اللاذقية(تشرين سابقاً)، سوريا.

*** مدرسة، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة اللاذقية، اللاذقية(تشرين سابقاً)، سوريا.

مقدمة:

تُعد مؤسسات رياض الأطفال الركيزة الأساسية لرعاية الأطفال في مراحلهم المبكرة، حيث تُسهم بشكل كبير في دعم نموهم وتطوير مهاراتهم. يتلقى الأطفال في هذه المرحلة العناية والاهتمام من قبل معلمات متخصصات، يلعبن دوراً محورياً في تشكيل شخصياتهم وإعدادهم لمواجهة التحديات المستقبلية. فمعلمة الروضة ليست فقط مُربية، بل هي أيضاً راعية لأحلام الأطفال وأمالمهم، لذا يعتبر اختيار المعلمات ذوات الكفاءة والخبرة أحد أهم العوامل المؤثرة في بيئة الروضة. فالمعلمة الفاعلة تمتاز بقدرتها على فهم احتياجات الأطفال ومساعدتهم في اكتشاف قدراتهم الذاتية، مما يُسهم في تعزيز استقلاليتهم وإبداعاتهم.

ونظراً لأهمية وحساسية الدور الملقى على عاتق معلمات رياض الأطفال فقد ازداد مؤخراً الاهتمام بهن، وذلك من خلال توفير بيئة محفزة لهن، والاهتمام بتعزيز انتماهن للروضة، الأمر الذي يسهم في جعلهن أكثر التزاماً تجاه الوظائف والمهام الموكلة إليهن، ويعزز من رغبتهن في البقاء في الروضة التي يعملن فيها، ويدعم تحقيق أهداف الروضة بشكل أكبر، وهذا ما أكد عليه بورتر Porter عندما عرف الالتزام على أنه: استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة [1، ص604].

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام الوظيفي مطلع النصف الثاني من القرن العشرين في بداية الخمسينات وحتى وقتنا الحاضر [2، ص 20]، وبعد الالتزام الوظيفي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سُلط عليها الضوء في العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت دراسة ارتفاع تكالفة الغياب، وظواهر التأخير عن العمل وتسرب العمال من المنظمات، وقد أشارت دراسة [3، ص1] إلى الأهمية الواضحة للالتزام الوظيفي، كما تبين أن ارتفاع مستوى في بيئة العمل ينبع عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء المهام [4، ص21].

ويتأثر التزام معلمة رياض الأطفال وظيفياً بعدة شروط ومزايا وظيفية، تعتبر بمثابة أسباب محتملة قد تدفع بالمعلمة لترك عملها الحالي والتخلي عن التزامها تجاهه، في حال عدم إدراج هذه المزايا في السياسة المأخوذ بها من قبل إدارة الروضة، فوفقاً لنتائج دراسة [5] تم تصنيف الراتب كأحد الأسباب الأكثر احتمالاً لترك العمل، حيث شكل مصدر فلق لأفراد العينة، كما تم تصنيف الترقية ويليها استحقاقات التقاعد، وكمية الأعمال والأمان الوظيفي والتأمين الطبي، والمشاركة في المنهج الدراسي كمزايا وظيفية أخرى قد تكون أسباب محتملة لمغادرة المعلمات وظائفهن. وبذلك قد يكون بالإمكان تحقيق الالتزام الوظيفي لدى المعلمة وتنمية ارتباطها في عملها وتغييرها في الاستمرار به، من خلال تغيير مديرية الروضة للأساليب الإدارية التقليدية التي تتبعها في تسيير شؤون روضتها، فتتبني ممارسات وسلوكيات إدارية مشجعة ومحفزة للمعلمات ومحززة لالتزامهن وظيفياً، وهذا ما أشارت إليه كلاً من دراسة [6] ودراسة [7] بأنه قد يكون بالإمكان التأثير على التزام المعلمين وتعزيز أدائهم، ودعمهم وتشجيعهم والاحتفاظ بهم واستبقاءهم داخل مهنة التعليم من خلال اشراكهم في صناعة القرارات داخل المؤسسة التربوية، وزيادة الرواتب المقدمة لهم وتوزيع الحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى الارقاء بصورة المعلم ومكانته الاجتماعية، ودعم تطوير أدائه المهني.

في ضوء ما سبق سعى البحث الحالي إلى تحديد درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات.

مشكلة البحث:

يعد تعزيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمة أمراً محورياً في رفع جودة العملية التعليمية. فمن خلال تشجيعها على البقاء في الروضة، وتعزيز شعورها بالمسؤولية تجاه مهامها، يمكن تحفيزها لإظهار طاقاتها الإبداعية ومهاراتها المهنية. هذه الجهود تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة بكفاءة عالية وفعالية ملموسة، مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التربوية داخل الروضة وعلى الأطفال بشكل ملحوظ. وعلى الرغم من الأهمية البارزة للممارسات الإدارية المحفزة والمشجعة للمعلمين وتأثيرها الإيجابي والفعال في تعزيز الالتزام الوظيفي لديهم، إلا أنه أكدت بعض الدراسات المحلية في البيئة التربوية السورية وتحديداً في مؤسسات رياض الأطفال على انخفاض مبادرة مديرات هذه المؤسسات لإدراج هذه الممارسات ضمن الممارسات الإدارية المتبعة لتسخير شؤون روضاتهن، حيث أكدت نتائج دراسة [8، ص 119-111] على عدم تعزيز مديرى رياض الأطفال في مدينة حمص النجاحات الصغيرة للمعلمات سواءً أكان هذا التعزيز مادياً أم معنوياً.

وفي ضوء التجربة الشخصية للباحثة في مجال رياض الأطفال من خلال العمل سابقاً كمعلمة في إحدى مؤسسات الرياض، والاستماع إلى تجارب بعض الزميلات اللواتي كن يعملن في هذه المؤسسات، لاحظت الباحثة أن بعضهن قمن بتعديل مكان عملهن بصورة مستمرة بحيث لا تتجاوز مدة بقاء المعلمة منهن في العمل داخل الروضة فصلاً دراسياً أو عاماً دراسياً واحداً ليقمن بعدها بالانتقال للعمل في روضة أخرى. الأمر الذي دفع بالباحثة لإجراء دراسة استطلاعية لمعرفة مدى التزام المعلمات في العمل داخل مؤسسات رياض أطفال مدينة اللاذقية والأسباب التي تؤثر في مقدار هذا الالتزام. فقد أجرت مقابلة مع (15) معلمة من معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية موزعة على أربع روضات خاصة وذلك بتاريخ 2025/2/16، وتبين للباحثة من خلال هذه الدراسة أن نسبة المعلمات اللواتي يرغبن بتعديل مكان عملهن فيما إذا توفرت لهن فرص عمل أفضل تجاوزت نسبة ال (70%)، وعزت معظم المعلمات الأسباب في ذلك إلى عدم وجود مبادرات تشجيعية مادية أو معنوية من قبل إدارة الروضة. كما بينت النتائج أن أغلب الممارسات الإدارية التي تتبعها المديرات تقوم على الفردية دون التشاركية ولا تشجع المعلمات على أن يكن أكثر التزاماً بالعمل، وأن نمط الإدارة المتبعة من قبل المديرات في غالبيته تقليدي ويعتمد على الخبرة المكتسبة من خلال سنوات عملهن السابقة في مجال الإدارة دون خصوصهن لإعداد أكاديمي أو دورات تدريبية اختصاصية في هذا المجال. في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تتبّع الأهمية النظرية للبحث من:

- أهمية مرحلة رياض الأطفال حيث تعد هذه المرحلة قاعدة لانطلاق أي طفل للحياة والعالم الخارجي، بالإضافة إلى أهمية الدور القيم للمعلمة في هذه المرحلة حيث تعد المسؤولة عن تحقيق الأمن النفسي للأطفال، وإبداع الفرص التعليمية الفضلى لهم.
- أهمية النتائج المترتبة على التزام المعلمات وظيفياً سواء من ناحية تحقيق أهداف الروضة بكفاءة وفاعلية أم من ناحية تشجيع المعلمة وسعيها إلى المبادرة والإبداع، وتعزيز رغبتها في البقاء في الروضة وبالتالي ضمان نجاح واستمرار الروضة.

الأهمية التطبيقية:

- لفت نظر المعينين والمسؤولين عن رياض الأطفال إلى تقديم كل ما يسهم في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال.

- لفت نظر الباحثين في مجال رياض الأطفال لإجراء بحوث مستقبلية ذات صلة بالبحث الحالي.

أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعرف درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات.

- الكشف عن دلالة الفروق في درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرات تبعاً للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

فرضيات البحث: سيتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرات على أداة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المديرات على أداة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: طبق البحث في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية.

- الحدود الزمنية: طبق البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي (2024-2025).

- الحدود البشرية: طبق البحث على عينة من مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على الالتزام الوظيفي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري (الأخلاقي)، الالتزام الاستمراري).

مصطلحات البحث:

الالتزام الوظيفي: هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة [1، ص 604].

ويعرف الالتزام الوظيفي احرئياً: بأنه تمسك المعلمة بالروضة وبأداء واجباتها تجاهها على أكمل وجه، والسعى الدائم لإنجاحها وتقدمها، وشعورها بأنها جزء لا يتجزأ منها، وعنصر هام لتحقيق أهدافها، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث (المديرات) على الاستثناء التي أعدت لهذا الغرض.

الاطار النظري:**1. مفهوم الالتزام الوظيفي:**

بعد الالتزام الوظيفي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفاعلية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها. حيث أن مفهوم الالتزام الوظيفي يعبر عن مدى قبول وإيمان العاملين بقيم وأهداف المنظمة، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من هذه المنظمة ويشتركون معها بمصير واحد، فيخلصون لها ويدافعون عنها، وتتعزز لديهم الرغبة في الاستمرار والبقاء فيها والمشاركة بأعمال تطوعية وبذل جهود

مضاعفة من أجل تحسين جودة مخرجاتها وتطويرها وبالتالي تحقيق التميز لها [9، ص336]. فبحسب كانتر Kanter يُعرّف الالتزام بأنه: "الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء" [10، ص499].

أما بوشنان (Buchanan, 1974) فقد عرّف الالتزام الوظيفي بوصفه مناصرة الفرد، وتأييده للمنظمة، وبأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي: التطابق: والمقصود به تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها، الانهماك: ويقصد به الاستغرار أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة، الولاء: ويعني شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة ورد في [11، ص138]. إن الالتزام الوظيفي هو: تعبير عن ارتباط المعلمة القوي بالروضة التي تنتهي إليها، والشعور بالمسؤولية والواجب تجاهها، والرغبة القوية في البقاء فيها والسعى لتحقيق مصالحها، وذلك من خلال تبني أهداف هذه الروضة وقيمها، والعمل الدؤوب المتواصل لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، وبالتالي الوصول إلى نجاح الروضة واستمرارها.

2. أهمية الالتزام الوظيفي:

تكمن أهمية الالتزام الوظيفي كمفهوم إداري له انعكاسه على فاعلية المنظمة ومدى إنجاز العمل فيها، ومدى التأثير على صعيد المنظمات التي يزيد التزام العاملين وظيفياً تجاهها، وتجاه المهام الموكلة إليهم داخلها ويعزز من انتمائهم ولائهم لها والتمسك بها والرغبة في الحفاظ على استمرار العمل فيها مما يؤدي إلى زيادة الإناتجية، فضلاً عن التحسن الذي يطرأ على جودة الإنتاج داخل هذه المنظمات، أما عن أهمية الالتزام الوظيفي على صعيد الأفراد العاملين فهو يسهم في تعزيز رضاهم الوظيفي، وفي زيادة شعورهم بأنهم أعضاء فاعلين في المنظمة مما يشكل دافعاً لديهم في البقاء وبالتالي انخفاض معدل غيابهم وتعزيز الشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم [12، ص80]. ولهذا تؤكد الإدارة الحديثة على الالتزام كاستراتيجية الهدف منها الوصول إلى الكفاءة والفاعلية للعاملين، حيث يمثل تعزيز الالتزام لدى الأفراد العاملين في المؤسسات دعماً حقيقياً لذاته المؤسسات ويعافظ على ثباتها واستمرارها وتميزها في ظل كثرة التحديات التي تواجهها والتنافس الكبير فيما بينها، وهذا يجعل المؤسسات بمختلف أنواعها تركز على ضرورة امتلاك موظفيها التزاماً وظيفياً [13، ص12]. إن التزام معلمات رياض الأطفال وظيفياً يشكل قاعدة لظهور العديد من المزايا والإيجابيات التي تصب في مصلحة كل من الروضة والمعلمات العاملات لديها في آن واحد، حيث تشعر المعلمات الملتممات بالعمل داخل الروضة بقناعة تامة بأهداف الروضة وقيمها، وبيان لهنّ مكانه قيمة في هذه الروضة، وعنصر هام من عناصر تحقيق أهدافها التربوية وجزء لا يتجزأ منها، فيتولد لديهن الشعور بالاستقرار والرضا الوظيفي.

3. أبعاد الالتزام الوظيفي:

أولاً: الالتزام العاطفي:

الالتزام العاطفي هو ارتباط الفرد عاطفياً مع المنظمة التي يعمل فيها، حيث ينشأ هذا الارتباط العاطفي من خلال تجارب العمل الإيجابية التي يعيشها الفرد ويعطي بها داخل المنظمة التي ينتهي إليها [14، ص16]. كما أشار بورتر وآخرون (Porter, et al, 1974) إلى الالتزام العاطفي بأنه تماهي الموظف مع المنظمة التي ينتهي إليها، فيؤمن بالأهداف والقيم السائدة في هذه المنظمة، ويلتزم بالعمل الجاد وبذل الجهد لتحقيق مصالحها، ويرغب في أن يكون عنصراً مشاركاً بفاعلية في نجاحها وتقدمها ورد في [15، ص62]. وترى الباحثة بأن الالتزام العاطفي ينبع من أعمق المعلمة بحيث تشعر بارتباط عاطفي قوي وانتفاء تجاه الروضة التي تنتهي إليها، فتكون على استعداد للمشاركة في أعمال تطوعية من أجل تطوير عمل هذه الروضة وتحقيق أهدافها، والإسهام في نجاحها وتميزها.

ثانياً: الالتزام المعياري (الأخلاقي):

الالتزام المعياري هو التزام أديبي وأخلاقي، وشعور يتكون لدى الفرد العامل بواجب البقاء في المنظمة التي يعمل لديها، حيث تؤدي الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة في المنظمة إلى تعزيز شعور الأفراد العاملين لديها بالمسؤولية تجاه قيمها وأهدافها، وهذا الشعور ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم لمهامهم، فيكون العامل وفيما ملخصاً في أداء المهام الموكلة إليه داخل المنظمة ، ويقوم بإنجازها على أكمل وجه وبكل مصداقية وإتقان، حيث ينبع عن ذلك تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة بكفاءة وفاعلية، كما يهتم الفرد الملزם أخلاقياً تجاه منظمته بشأن ما سيقال في حقه في حال تخليه عن العمل في المنظمة ومغادرتها، الأمر الذي يجعله يتلزم بالبقاء فيها ويسعى جاهداً كي يكون أهلاً للثقة الممنوحة من قبل إدارة المنظمة للعاملين لديها [16، ص138-139]. يتطلب تحقيق الالتزام المعياري لدى معلمة الروضة توفير عاملين رئيسيين، العامل الأول وهو العامل الذي يتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة في الروضة ومدى سعي مديرية الروضة لتوفير بيئة عمل محفزة ومرضية للمعلمات. أما العامل الثاني فهو الجانب الشخصي، حيث يتولد لدى المعلمة التزام أديبي وشعور بواجب البقاء في الروضة، بحيث يعزز هذا الشعور بتأثير من العامل الأول -الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة في الروضة- وما يرافقها من دعم من قبل إدارة الروضة للمعلمات العاملات لديها، والذي ينبع عنه تبني المعلمة لقيم وأهداف الروضة، وسعيها الحثيث من أجل تحقيقها بكفاءة وفاعلية وبمستوى عالٍ من الجودة.

ثالثاً: الالتزام الاستمراري:

الالتزام الاستمراري: عرف تاينك وأخرون (Taing,et al, 2011) الالتزام الاستمراري بأنه: بقاء الفرد في المؤسسة بقرار مبني على النتائج الاقتصادية المتتصورة بحال ترك العمل فيها، لاعتقاده بأن مؤسسته تقدم له أفضل عائد اقتصادي، أو لعدم توفر فرص وظيفية أخرى في سوق العمل ورد في [17، ص394-395]. وفي حالة الالتزام الاستمراري بين (العطية، 2003) بأن درجة التزام الفرد تكون مرتبطة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن للفرد تحقيقها في حال البقاء في المنظمة التي يعمل بها، مقابل ما سيفقده في حال الالتحاق بمنظمة أخرى، ويكون ارتباطه بالمنظمة مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، ولن يتردد بالارتباط بأي منظمة أخرى إن قدمت له منافع أكثر، وأصحاب هذا الارتباط هم الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية ورد في [18، ص15]. أما الباحثة فترى بأن الالتزام الاستمراري: هو حالة تعمد معلمة الروضة البقاء والاستمرار في العمل لدى الروضة الحالية التي تعمل بها بناءً على إدراكها لحجم الفوائد والمكاسب (المادية أو الاجتماعية) التي تتحققها من خلال العمل داخل هذه الروضة، واعتقادها بأن مغادرتها الروضة ستكلفها خسارة هذه المكاسب مع غياب الفرص لبدائل عمل أفضل في روضات أخرى.

الدراسات السابقة:

دراسة [19] بعنوان، "العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان". هدف البحث تعرف العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين الأولي والبالغ عددهم (437). تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، استخدم الباحثان المنهج

الوصفي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم في محافظة الظاهر، وكذلك مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين جاء عالياً.

دراسة [20] بعنوان، "العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر المدرسين والمدرسات. العراق" هدف البحث إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية لدى مدير المدارس المتوسطة في واسط والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، أيضاً تحديد مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي لدى مدير المدارس. تم اعتماد المنهج الارتباطي في البحث. كما تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. بلغ عدد أفراد العينة (400) معلم ومعلمة، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، أظهرت النتائج: أن درجة الالتزام الوظيفي كانت مرتفعة لدى مدير المدارس الإعدادية.

دراسة [21] بعنوان، "الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين أنفسهم. الجزائر" هدف البحث تعرف مدى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة طول كرم وذلك من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين أنفسهم. تكونت عينة البحث من (440) فرداً، منهم (380) معلماً ومعلمة، و منهم (60) مديرًا ومديرة مدرسة. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. بينت الدراسة النتائج الآتية: اشتراك المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طول كرم في منح تقديرات إيجابية للالتزام الوظيفي لدى المعلمين في ذات المدارس، اختلاف المدراء والمعلمين في تحديد مستوى هذه التقديرات حيث كان المتوسط العام لتقديرات مدراء المدارس لمدى الالتزام الوظيفي للمعلمين بمتوسط، بينما كان هذا التقدير بمستوى مرتفع جداً من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين تبعاً لمتغير التخصص والخبرة في التدريس والمؤهل العلمي.

دراسة [22] بعنوان، "الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي لصفوف (5-10) سلطنة عمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية. سلطنة عمان" هدف البحث الكشف عن مدى الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي لصفوف (5-10) بسلطنة عمان، وعلاقته بالعدالة التنظيمية الممارسة من قبل المسؤولين في الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التابعة لها. تم الاعتماد على المنهج الوصفي أسلوب العلاقات الارتباطية. كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت العينة (360) معلماً ومعلمة حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على مدى الالتزام الوظيفي بصفة عامة متوسطة، بينما تقديراتهم في مستوى العدالة التنظيمية الممارسة من قبل المسؤولين في الإدارات العليا والوسطى جاءت منخفضة، كما توجد فروق دالة احصائياً بين متطلبات إجابات أفراد عينة الدراسة في بعد الالتزام الوظيفي (الأخلاقي والوجوداني)، وفي الدرجة الكلية للالتزام الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق دالة احصائياً في بعد الالتزام الاستمراري تعزى لمتغير الجنس، كذلك لا توجد فروق دالة احصائياً في الالتزام الوظيفي وأبعاده الثلاثة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

دراسة [5]: بعنوان، "شروط التوظيف الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بين موظفي التدخل المبكر"

Conditions of Employment, job satisfaction, and job commitment among early intervention personnel.

هدف البحث تحديد ما إذا كان الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بين الموظفين في برامج التدخل المبكر مرتبطين بشروط العمل (مثل الراتب والإجازة والمزايا الإضافية وساعات العمل). تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع

البيانات. أما بالنسبة للعينة فقد تم فحص شروط التوظيف (الخصائص والمزايا)، والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لـ (73) موظفاً في برامج التدخل المبكر (خاصة الرضع والأطفال الصغار) يعملون في إحدى الفئات الخمس الآتية: المعلمون وأخصائيو التدخل المبكر، ومقدمو الخدمات الاجتماعية وخدمات الأسرة، والمعالجون، والإداريون، والمساعدون. تشير نتائج البحث إلى أن موظفي التدخل المبكر يتقاضون رواتب متدنية بالنظر إلى مستواهم التعليمي، حيث بُرِزَ الراتب كمصدر رئيسي للفلق لديهم، كان الموظفون أكثر عرضة للتقي مزايا "مهنية" مثل الوقت المدفوع للتخطيط والتدريب أثناء الخدمة والإجازات لحضور المؤتمرات واجتماعات الموظفين، مقارنةً بالمزايا "الشخصية" مثل المعاشات التقاعدية والتأمين الطبي الشامل والتأمين على الحياة، أشار متوسط الدرجات على مقياس الالتزام الوظيفي إلى أن الموظفين كانوا ملتزمين نسبياً بعملهم، ولم يختلف الالتزام الوظيفي حسب فئة الموظف.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، والأداة المستخدمة في جمع البيانات وهي الاستبانة، ، باستثناء دراسة [20، 2021] التي اعتمدت على المنهج الارتباطي في البحث، يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث اختيار العينة، حيث اقتصرت عينة البحث الحالي على مديرات رياض الأطفال، بينما تكونت عينة البحث في كل من دراسة [21] ودراسة [19] من مدراء المدارس بالإضافة إلى المعلمين، كما تكونت عينة دراسة [5] من موظفو برامج التدخل المبكر (المعلمون وأخصائيو التدخل المبكر، ومقدمو الخدمات الاجتماعية وخدمات الأسرة، والمعالجون، والإداريون، والمساعدون)، أما عينة دراسة [22] ودراسة [20] فقد اقتصرت على المعلمين. كما يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في مكان التطبيق، حيث طبق على مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.

منهج البحث: تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي بوصفه المنهج المناسب لمثل هذا النوع من البحوث، فالدراسة الوصفية تعرف بأنها: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج" [370، 23].

مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية للعام الدراسي 2024/2025، والبالغ عددهن وفقاً لإحصائيات مديرية التربية في مدينة اللاذقية (87) مديرة. تم تطبيق أداة الدراسة على جميع مديرات رياض الأطفال بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية؛ وبالتالي بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (62) مديرة كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول 1. توزع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث

النسبة المئوية	المجموع	المؤهل العلمي			سنوات الخبرة
		دبلوم	إجازة جامعية	معهد	
%9.68	6	0	4	2	أقل من 3 سنوات
%38.71	24	4	17	3	من 3 - 5 سنوات
%51.61	32	9	23	0	أكثر من 5 سنوات
%100	62	13	44	5	المجموع
	%100	%20.97	%70.98	%8.05	النسبة المئوية

أدوات البحث:

- استبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات:
- قامت الباحثة بإعداد استبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات؛ وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري، والاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة [22] ودراسة [12] ودراسة [24].
- وقد تألفت الاستبانة بصورةها الأولية من (15) بندًا تتناول ثلاثة مجالات (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري (الأخلاقي)، الالتزام الاستمراري). تم عرض الاستبانة بصورةها الأولية على (7) ملحوظين من أعضاء هيئة التدريس من قسم معلم صفات في كلية التربية في جامعة تشرين من أجل الكشف عن مدى صدق بنود الاستبانة وملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وفي ضوء آراء المحكمين وملحوظاتهم تم تعديل صياغة بعض البنود؛ لتصبح الاستبانة في صيغتها النهائية مكونة من (15) بندًا موزعة على ثلاثة مجالات، ويقابل كل بند ثلاثة بدائل للإجابة (مرتفعة - متوسطة - منخفضة) تأخذ الدرجات التالية على التوالي (3 - 2 - 1).
- صدق وثبات الاستبانة:

لدراسة الخصائص السيكومترية للاستبانة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مديرة من مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، ومن خارج عينة البحث. وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه، ومعاملات ارتباط درجة كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة، والجدولان رقم 2 و 3 يعرضان النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية للصدق.

الجدول 2. قيم معامل ارتباط درجة كل بند بالدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه في استبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات

المجال	البنود	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الالتزام العاطفي	تسجّم معلمة الروضة مع الأهداف والقيم السائدة في الروضة	**0.933	0.01
	تلتزم المعلمة بالعمل الجاد وبيذل الجهد لتحقيق مصالح المعلم	**0.796	0.01
	تشارك المعلمة بأعمال تطوعية تساهم في تطوير عمل الروضة وتقدمها	**0.857	0.01
	تحرص المعلمة على المساعدة بنجاح وتميز الروضة	**0.866	0.01
	تعرض المعلمة على التعبير عن رغبتها في استمرار عملها في الروضة الحالية	**0.968	0.01
	تلتزم المعلمة بتطبيق قواعد العمل في الروضة	**0.767	0.01
الالتزام المعياري (الأخلاقي)	تعامل المعلمة مع الأطفال ب موضوعية ومحبة	**0.819	0.01
	تحرص المعلمة على الاعتناء بمتطلبات الروضة	**0.968	0.01
	تسعى المعلمة للمحافظة على مكانة وسمعة الروضة أمام الآخرين	**0.934	0.01
	تشارك المعلمة بفاعلية وإيجابية في وضع خطط الأنشطة التربوية وتنفيذها	**0.892	0.01
	لما تحققها من مكاسب ومنافع في عملها داخلها	**0.778	0.01
	لأنها تتمكن من تحقيق طموحاتها المهنية من خلال العمل فيها	**0.909	0.01
الالتزام الاستمراري: تلتزم المعلمة بالبقاء والاستمرار في العمل لدى الروضة في الحالية:	للفرص التي تتاح لها للالتحاق لمزيد من الدورات في مجال الطفولة المبكرة	**0.892	0.01
	لمكافأة جهودها المبذولة فيها من خلال الحصول على المكافآت القيمة	**0.841	0.01
	لما تجده من تحقيق للعدالة في التعامل مع العاملين في الروضة	**0.853	0.01

جدول 3. معامل ارتباط كل مجال من مجالات استبابة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات بالدرجة الكلية للاستبابة

مستوى الدلالة	قيمة ارتباط بيرسون	المجالات
0.01	**0.939	الالتزام العاطفي
0.01	**0.933	الالتزام المعياري (الأخلاقي)
0.01	**0.868	الالتزام الاستمراري

يوضح الجدولين 2 و 3 أن قيم جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.968 - 0.767)، وهذا يعطي دلالة على صدق الاتساق الداخلي، مما يؤكد صدق هذه الاستبابة وإمكانية اعتمادها كأدلة في تطبيق الدراسة الحالية.

كما تم حساب ثبات الاستبابة وكل مجال من مجالاتها وفق طريقة ألفا كرونباخ (Alpha's Cronbach) ذلك لأنها تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبابة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، كما هو موضح في الجدول 4.

الجدول 4. معامل ثبات استبابة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال

من وجهة نظر المديرات ومجالاتها حسب معادلة ألفا كرونباخ

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	المجال
0.918	5	الالتزام العاطفي
0.905	5	الالتزام المعياري (الأخلاقي)
0.898	5	الالتزام الاستمراري
0.954	15	الاستبابة الكلية

يوضح الجدول 4 أن جميع معاملات ثبات الاستبابة ذات قيمة مرتفعة، حيث بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبابة الكلية (0.954)، مما يدل على أن الاستبابة تتمتع بقدر جيد من الثبات يجعلها صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية.

النتائج والمناقشة:

نتائج السؤال الأول: ما درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات في مدينة اللاذقية؟

لتعرف درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات في مدينة اللاذقية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات تواجد الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من أفراد عينة البحث عند كل مجال من المجالات الثلاثة كما هو موضح في الجدول 5:

الجدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لدرجات تواجد الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال

المجال	الدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الالتزام
الالتزام العاطفي	15	12.19	3.328	%81.27	2	مرتفعة
الالتزام المعياري (الأخلاقي)	15	12.47	2.762	%83.13	1	مرتفعة
الالتزام الاستمراري	15	11.50	3.039	%76.67	3	مرتفعة
الاستبابة الكلية للالتزام الوظيفي	45	36.16	8.656	%80.36		مرتفعة

يوضح الجدول 5 أن درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات في مدينة اللاذقية جاءت بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي بلغ (80.36%)، وقد جاء الالتزام المعياري (الأخلاقي) في المرتبة الأولى من حيث درجة التواجد؛ بدرجة تواجد مرتفعة وبوزن نسبي بلغ (83.13%)، يليه الالتزام العاطفي بدرجة تواجد مرتفعة وبوزن نسبي بلغ (81.27%)، وأخيراً جاء الالتزام الاستمراري بدرجة تواجد مرتفعة وبوزن نسبي بلغ (76.67%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرات ترى أن غالبية معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية يمتلكن وعي مهني ومتفهمات لخصوصية وطبيعة العمل مع الأطفال، ويدركن بأن نجاح العملية التربوية وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة للروضة يعتمد على مستوى التزامهن وتعاونهن، ولذلك تحرص معلمات الرياض في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرات على إظهار درجة عالية من الالتزام الوظيفي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والمعياري والاستمراري)، الذي ينعكس بشكل إيجابي على سلوكهن العام داخل الروضة، وما يرافق ذلك من زيادة فعالية نشاط الروضة، وتقديم أداء عالي الجودة يؤثر إيجابياً على جودة العملية التربوية وعلى الأطفال بشكل ملحوظ. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة [19] والتي توصلت إلى أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم جاء عالياً، واختلفت مع دراسة [22] حيث جاءت إجابات معلمي مدارس التعليم الأساسي لصفوف (5-10) بسلطنة عمان على مدى الالتزام الوظيفي بصفة عامة متوسطة.

و فيما يأتي تفصيل لدرجة تواجد الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات حسب البنود الواردة في كل مجال من المجالات.

مجال الالتزام العاطفي:

يوضح الجدول 6 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التواجد لكل بند من بنود مجال الالتزام العاطفي.

الجدول رقم 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأوزان النسبية لدرجات تواجد الالتزام العاطفي لدى معلمات رياض الأطفال

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الالتزام
تسجم معلمة الروضة مع الأهداف والقيم السائدة في الروضة	2.42	0.780	%80.67	3	مرتفعة
تلتزم المعلمة بالعمل الجاد وببذل الجهد لتحقيق مصالح الروضة	2.73	0.450	%91	1	مرتفعة
تشارك المعلمة بأعمال تطوعية تساهم في تطوير عمل الروضة وتقدمها	2.16	0.927	%72	5	متوسطة
تحرص المعلمة على المساعدة بنجاح وتميز الروضة	2.58	0.641	%86	2	مرتفعة
تحرص المعلمة على التعبير عن رغبتها في استمرار عملها في الروضة الحالية	2.31	0.879	%77	4	مرتفعة

يوضح الجدول 6 درجة الالتزام العاطفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات مرتفعة، بأوزان نسبية تتراوح بين (91%) و (77%)، باستثناء البند (تشارك المعلمة بأعمال تطوعية تساهم في تطوير عمل الروضة وتقدمها) الذي جاء بدرجة تواجد متوسطة بوزن نسبي بلغ (72%)، وجاء في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي البند (تلتزم المعلمة بالعمل الجاد وببذل الجهد لتحقيق مصالح الروضة) بمتوسط حسابي بلغ (2.73) ووزن نسبي قدره (91%). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مديرية الروضة تعمل على توفير بعض المزايا الوظيفية التي تعزز من الالتزام العاطفي لدى المعلمات وتجعلهن يلتزمن بالعمل الجاد وبذل الجهد لتحقيق مصالح الروضة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة وارتباط المعلمة العاطفي بالروضة، واستعدادها التام للمشاركة بأعمال تطوعية إضافية داعمة للروضة تساهم في

تطوير عملها وتحسين جودة مخرجاتها. تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة [22] والتي بينت أن المستوى العام للالتزام العاطفي لدى المعلمات في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاء متوسطاً.

مجال الالتزام المعياري (الأخلاقي):

يوضح الجدول 7. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التواجد لكل بند من بنود مجال الالتزام المعياري (الأخلاقي).

الجدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لدرجات تواجد الالتزام المعياري (الأخلاقي) لدى معلمات رياض الأطفال

درجة الالتزام	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البنود
مرتفعة	1	%93	0.410	2.79	تلزم المعلمة بتطبيق قواعد العمل في الروضة
مرتفعة	2	%91	0.450	2.73	تعامل المعلمة مع الأطفال ب موضوعية ومحبة
مرتفعة	4	%79.67	0.662	2.39	تحرص المعلمة على الاعتناء بمتطلبات الروضة
مرتفعة	3	%80	0.712	2.40	تسعى المعلمة للمحافظة على مكانة وسمعة الروضة أمام الآخرين
متوسطة	5	%72	0.909	2.16	تشارك المعلمة بفاعلية وإيجابية في وضع خطط الأنشطة التربوية وتنفيذها

يوضح الجدول 7 درجة الالتزام المعياري (الأخلاقي) لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والتي جاءت مرتفعة، بأوزان نسبية تتراوح بين (79.67%) و(93%)، باستثناء البند (تشارك المعلمة بفاعلية وإيجابية في وضع خطط الأنشطة التربوية وتنفيذها) الذي جاء بدرجة تواجد متوسطة بوزن نسبي بلغ (72%)، وجاء في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي البند (تلزم المعلمة بتطبيق قواعد العمل في الروضة) بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وزن نسبي قدره (93%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معظم مديرات الروضة يسعين إلى استثمار الإمكانيات الممتلكة لديهن في العمل على دعم المعلمات في الروضة، وتلبية مطالبهن ومراعاة رغباتهن بما يتواافق مع إمكانيات الروضة، وتشجيعهن على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة، وتحفيزهن للاطلاع على كل ما هو جديد في ميدان عملهن، وتشجيعهن على التعاون وتبادل الخبرات مما يرفع من مستوى أدائهم وتطورهن المهني، الذي يعود بالفائدة على نجاح الروضة وجودة مخرجاتها، و يجعل المعلمات يقدرن ما تقدمه المديرات لهن من فرص قيمة تعزز من نموهن المهني، فيشعرن بواجب المعاملة بالمثل، وينشأ لديهن التزاماً أخلاقياً أدبياً تجاه الروضة وتجاه عملهن الملقى على عاتقهن داخل الروضة وتجاه الثقة الممنوحة لهن، تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة [22] والتي أشارت إلى وجود مدى مرتفع بصفة عامة في بعد الالتزام الأخلاقي.

مجال الالتزام الاستمراري:

يوضح الجدول 8 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التواجد لكل بند من بنود مجال الالتزام الاستمراري.

**الجدول 8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية
لدرجات تواجد الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مجال الالتزام الاستثماري**

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الالتزام
لما تحقق من مكاسب ومنافع في عملها داخلها	2.48	0.504	%82.67	2	مرتفعة
لأنها تتمكن من تحقيق طموحاتها المهنية من خلال العمل فيها	2.24	0.803	%74.67	3	مرتفعة
للفرص التي تتاح لها للالتحاق لمزيد من الدورات في مجال الطفولة المبكرة	1.98	0.799	%66	5	متوسطة
مكافأة جهودها المبذولة فيها من خلال الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت القيمة	2.16	0.793	%72	4	متوسطة
لما تجده من تحقيق للعدالة في التعامل مع العاملين في الروضة	2.63	0.487	%87.67	1	مرتفعة

يوضح الجدول 8 درجة الالتزام الاستثماري لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والذي جاء بدرجة مرتفعة، بأوزان نسبية تتراوح بين (66%) و(87.67%)، وجاء في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي البند (لما تجده من تحقيق للعدالة في التعامل مع العاملين في الروضة) بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وزن نسبي قدره (87.67%). ويمكن تقسيم هذه النتيجة بأن عدالة مديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية في تعاملها مع المعلمات العاملات لديها والتي جاءت بدرجة مرتفعة، لا تكفي وحدها لتشجيع التزام المعلمات في الاستثمار في عملهن في الروضة وتحفيزهن على البقاء فيها، حيث أشار كل من البند (3-4) إلى أن المعلمات حصلن على درجة متوسطة من الالتزام الوظيفي في مجال الالتزام الاستثماري وذلك من وجهة نظر المديرات، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن مديرات الرياض في مدينة اللاذقية تفضل الجانب الاقتصادي للروضة والربح المادي لها على مصالح المعلمات العاملات لديها، وعلى توفير زيادة النمو المهني لهن أو تحفيزهن ومكافائهن، حيث لا تعطي هذا الأمر أهمية كبيرة ولا تعنتي بمجال منح المعلمات فرص الالتحاق لدورات تدريبية متخصصة ذات صلة ب المجال عملهن، أو تنظيم ورش عمل دورية لهن، ولا بتقديم مكافآت مادية أو معنوية لهن تتناسب مع حجم الجهود المبذولة من قبلهن داخل الروضة، أو منهن زيادة في الراتب كحافر إضافي للمعلمات المتميزات، وهذا ما يتعارض مع تحقيق جانب الالتزام الاستثماري لدى المعلمات، حيث يعتمد تفعيله لديهن على مقدار ما تجنيه تلك المعلمات من فوائد من خلال بقائهما في الروضة، والإ يكون قرار مغادرة الروضة هو القرار الأفضل عند أول فرصة عمل مغربية تعرض عليها، ولا سيما في ظل الأوضاع الاقتصادية المتربدة وغلاء المعيشة التي عانى منها وما زال يعاني منها السوريون في ظل سنوات الحرب الطويلة التي عاشتها سوريا، تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة [22] التي أشارت إلى أن المستوى العام للالتزام الاستثماري جاء منخفضاً وذلك بحسب تقييرات أفراد عينة الدراسة، حيث فسر الباحث ذلك بأنه لا توجد رغبة قوية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي للاستثمار في هذه الوظيفة، وأن من الأسباب التي دعت المعلمين للاستثمار في هذه الوظيفة هي حاجتهم الماسة إلى العمل، وقلة وجود فرص بديلة.

مناقشة الفرضيات:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد - إجازة جامعية - دبلوم).

للحصول على صحة الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات وكل مجال من مجالاتها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد - إجازة جامعية - دبلوم)، كما هو واضح في الجدول 9.

الجدول 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات ومجالاتها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام العاطفي	معهد	5	7.60	0.548
	إجازة جامعية	44	12.11	3.439
	دبلوم	13	14.23	0.725
الالتزام المعياري (الأخلاقي)	معهد	5	9.00	1.871
	إجازة جامعية	44	12.32	2.777
	دبلوم	13	14.31	1.109
الالتزام الاستمراري	معهد	5	7.40	0.894
	إجازة جامعية	44	11.70	3.181
	دبلوم	13	12.38	1.557
الاستبانة الكلية	معهد	5	24.00	3.000
	إجازة جامعية	44	36.14	8.891
	دبلوم	13	40.92	2.900

يظهر من النتائج الواردة في الجدول 9 وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات وكل مجال من مجالاتها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب للمقارنات المتعددة (ANOVA)، ويبين الجدول 10 هذه النتائج.

الجدول 10. نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات ومجالاتها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	159.738	2	79.869	9.133	0.000
	داخل المجموعات	515.940	59	8.745		
	المجموع	675.677	61			
الالتزام المعياري (الأخلاقي)	بين المجموعات	105.121	2	52.560	8.607	0.001
	داخل المجموعات	360.315	59	6.107		
	المجموع	465.435	61			
الالتزام الاستمراري	بين المجموعات	96.064	2	48.032	6.063	0.004
	داخل المجموعات	467.436	59	7.923		
	المجموع	563.500	61			
الاستبانة الكلية	بين المجموعات	1034.282	2	517.141	8.629	0.001
	داخل المجموعات	3536.105	59	59.934		
	المجموع	4570.387	61			

يوضح الجدول 10 وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات على الاستبانة كلّ وعلی كلّ مجال من مجالاتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولبيان دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول 11.

**الجدول 11. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لاستبانة الالتزام الوظيفي
لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات و مجالاتها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

البعد	المؤهل العلمي	معهد	جازة جامعية	دبلوم
الالتزام العاطفي	معهد	-	*-4.514-	*-6.631-
	جازة جامعية	*4.514	-	*-2.117-
الالتزام المعياري (الأخلاقي)	معهد	*6.631	*2.117	-
	جازة جامعية	*3.318	-	*-5.308-
الالتزام الاستمراري	معهد	*5.308	*1.990	*-1.990-
	جازة جامعية	*4.305	-	-0.680-
الاستبانة الكلية	معهد	*4.985	0.680	*-4.985-
	جازة جامعية	*12.136	-	*-16.923-
	دبلوم	*16.923	4.787	-4.787-

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول 11 أن هناك فرق دال إحصائياً على استبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات وكل مجال من مجالاتها بين مديرات رياض الأطفال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد - إجازة جامعية - دبلوم)، ولصالح المديرات حملة شهادة الدبلوم، تليهن المديرات حملة الإجازة الجامعية، ثم المديرات حملة شهادة المعهد؛ أي أن المديرات حملة شهادة الدبلوم تجدن أن معلمات رياض الأطفال لديهن مستوى من الالتزام الوظيفي أكثر مما تجدنه المديرات حملة الإجازة الجامعية وشهادة المعهد.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرات الحاصلات على شهادة الدبلوم تم إعدادهن إعداداً علمياً أكاديمياً، وازدادت معلوماتهن في المجال الإداري مما ينعكس إيجاباً على وعيهن بمسؤولياتهن الإدارية، وكفاءتهن في العمل الإداري، فنقوم -المديرة- بمهامها ومسؤولياتها الإدارية على أكمل وجه وبمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، وتتوفر للمعلمة بيئة عمل إيجابية وداعمة تزيد من ارتباطها وانتماها للروضة، وبالتالي التزامها بالعمل. تختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة [21] والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمات ومديري المدارس لمستوى الالتزام الوظيفي للمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات - من 3 إلى 5 سنوات - أكثر من 5 سنوات).

للتتحقق من صحة الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات وكل مجال من مجالاتها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات - من 3 إلى 5 سنوات - أكثر من 5 سنوات)، كما هو واضح في الجدول 12.

الجدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات ومجالاتها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.000	7.00	6	أقل من 3 سنوات	الالتزام العاطفي
3.035	10.58	24	من 3 إلى 5 سنوات	
1.680	14.38	32	أكثر من 5 سنوات	
1.549	8.00	6	أقل من 3 سنوات	الالتزام المعياري (الأخلاقي)
2.251	11.25	24	من 3 إلى 5 سنوات	
1.641	14.22	32	أكثر من 5 سنوات	
0.000	7.00	6	أقل من 3 سنوات	الالتزام الاستثماري
2.448	9.58	24	من 3 إلى 5 سنوات	
1.263	13.78	32	أكثر من 5 سنوات	
1.549	22.00	6	أقل من 3 سنوات	الاستبانة الكلية
7.424	42.38	24	من 3 إلى 5 سنوات	
3.170	36.16	32	أكثر من 5 سنوات	

يوضح الجدول 12 وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات وعند كل مجال من مجالاتها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب للمقارنات المتعددة (ANOVA)، ويبين الجدول 13 هذه النتائج:

الجدول 13. نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات ومجالاتها لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F قيمة	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.000	37.090	188.172	2	376.344	بين المجموعات	الالتزام العاطفي
		5.073	59	299.333	داخل المجموعات	
		61		675.677	المجموع	
0.000	35.275	126.733	2	253.467	بين المجموعات	الالتزام المعياري (الأخلاقي)
		3.593	59	211.969	داخل المجموعات	
		61		465.435	المجموع	
0.000	59.251	188.099	2	376.198	بين المجموعات	الالتزام الاستثماري
		3.175	59	187.302	داخل المجموعات	
		61		563.500	المجموع	
0.000	55.225	1489.527	2	2979.054	بين المجموعات	الاستبانة الكلية
		26.972	59	1591.333	داخل المجموعات	
		61		4570.387	المجموع	

يوضح الجدول 13 وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات على الاستبانة كل وعند كل مجال من مجالاتها تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولبيان دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعيدة كما هو موضح في الجدول 14.

الجدول 14. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لاستبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات ومجالاتها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	من 3 إلى 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
الالتزام العاطفي	أقل من 3 سنوات	*-3.583-	-	*-7.375-
	من 3 إلى 5 سنوات	*3.583	-	*-3.792-
	أكثر من 5 سنوات	*7.375	*3.792	-
الالتزام المعياري (الأخلاقي)	أقل من 3 سنوات	-	*-3.250-	*-6.219-
	من 3 إلى 5 سنوات	*3.250	-	*-2.969-
	أكثر من 5 سنوات	*6.219	*2.969	-
الالتزام الاستمراري	أقل من 3 سنوات	-	*-2.583-	*-6.781-
	من 3 إلى 5 سنوات	*2.583	-	*-4.198-
	أكثر من 5 سنوات	*6.781	*4.198	-
الاستبانة الكلية	أقل من 3 سنوات	-	*-9.417-	*-20.375-
	من 3 إلى 5 سنوات	*9.417	-	*-10.958-
	أكثر من 5 سنوات	*20.375	*10.958	-

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول 14 أن الفرق دال إحصائياً على استبانة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات وعند كل مجال من مجالاتها بين مديرات رياض الأطفال تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات - من 3 إلى 5 سنوات - أكثر من 5 سنوات)، ولصالح المديرات اللواتي لديهن عدد سنوات خبرة أكثر من 5 سنوات، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تلك المديرات اللواتي لديهن سنوات خبرة في مجال العمل الإداري أكثر من خمس سنوات قد اكتسبن مهارات إدارية استطعن من خلالها تحقيق الالتزام الوظيفي لدى المعلمات العاملات لديهن، بحيث تصبح المديرة قادرة على التمييز بين السلوكيات الإدارية الإيجابية التي تخدم مصالح الروضة، وبين السلوكيات السلبية التي تعيق عمل الروضة وتحقيق أهدافها، كما يكون لديها القدرة على التواصل وبناء علاقات إنسانية طيبة مع المعلمات العاملات لديها، وتأخذ بأرائهم وتشركهن في الشؤون الخاصة بالروضة، وتمنحهن الاستقلال الذاتي، وتشجعهن على العمل الجماعي والتعاون، مما يزيد ويعزز من التزامهن الوظيفي، ورغبتهم في الإسهام والمشاركة بفاعلية في تطوير العمل في الروضة، وتحقيق النجاح لها. تختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة [22] والتي بيّنت بأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات المعلمين على استبانة الالتزام الوظيفي وأبعاده الثلاثة تعنى إلى عدد سنوات الخبرة.

الاستنتاجات والتوصيات:

بناء على النتائج التي خلص إليها البحث يمكن التوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات الآتية:

أ: الاستنتاجات:

1. درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات في مدينة اللاذقية مرتفعة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة المديرات على استبانة الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح المديرات حملة شهادة الدبلوم.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة المديرات على استبانة الالتزام الوظيفي تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة) لصالح المديرات اللواتي لديهن خبرة أكثر من (5) سنوات.

ب: التوصيات:

1. قيام المعينين في وزارة التربية بالتحفيظ لبرامج تدريبية وورش عمل دورية خاصة بتعريف المديرات على كيفية تحقيق وتعزيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمات.
2. التزام المديرات بتحقيق العدالة في التعامل مع المعلمات في الروضة، وتقدير جهود المعلمات المتميزات ومساهمتهن الفاعلة من أجل إنجاح العملية التربوية، والعمل على إشراك المعلمات بفاعلية في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الروضة، وفي وضع خطط الأنشطة التربوية وتنفيذها.
3. توفير بيئة عمل إيجابية داعمة ومشجعة داخل الروضة، وبناء علاقات إنسانية طيبة مع المعلمات، وتعزيز قنوات التواصل الإيجابي باستمرار معهن، وغرس فكرة العمل الجماعي والتعاون المشترك بينهن.

References

- [1] L. Porter, R. Steers, R. Mowday, and P. Boulian, Organizational commitment job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of applied psychology*, vol. 59, pp. 603-609, (1974).
- [2] K. Al Khudairi, B. Al ariqi, Job Commitment and its impact on Job Performance. *Journal of Economic, Administrative and legal Sciences*. vol. 4, pp. 16-43, (2020).
- [3] SH. Kheder, The role of Persuasive Leadership in reducing job Turnover, Conference Paper, Total Quality Management Department, Technical Institute, Duhok Polytechnic University, (2018).
- [4] K. Ben Khalifa, L. Ashour, M. Sharifi, Quality of Work Life and its Impact on Job Commitment among Employees in Economic Institutions, Masters Thesis, Department of Economic Sciences, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, University of El Oued, Algeria, (2022).
- [5] S. Kontos, N. File, Conditions of Employment, Job Satisfaction, and Job Commitment Among Early Intervention Personnel, *Journal of Early Intervention*. Vol.16, PP. 155-165, (1992).
- [6] A. Nawaar, *The dropout of teachers from their profession in some countries of the Arabian Gulf*, National Center for Educational Research and Development in Cairo, Egypt, 2019.
- [7] A. Amissah, Impact of Organizational Culture on Teacher job Performance in Public Basic Schools, *International Journal of Multidisciplinary studies and innovative Research*, vol. 12, pp. 36-47, (2023).
- [8] S. Baiti, The Degree of Availability of Purposeful Leadership Skills for Change among Kindergarten Principals in Homs City, *Al-Baath University Journal*, Vol. 45, pp. 83-130, (2023).
- [9] H. Saeed, Organizational Culture and its impact on Job Commitment, *Academic Journal of Scientific Research and Publishing*, No 40, pp. 327-353, (2022).
- [10] R. Kanter, Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, Vol. 33, PP. 499-517, (1968).
- [11] L. Mashti, Z. Khattar, Relationship of Job Commitment to job satisfaction of university Teachers, *Journal of Psychological and Educational Sciences*, Vol. 6, pp. 134-150, (2020).

- [12] K. Atallah, D. Bou Khalfa, Organizational Culture and its relationship to job Commitment, Masters thesis, Department of Social Sciences, Faculty of Social and Human Sciences, University of Martyr Hamou lakhir -El Oued, (2019).
- [13] A. Al Wazrah, The Degree of Organizational Commitment among Faculty Members at the College of Social Sciences at Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University from Their point of View, *Journal of Educational Sciences*, PP. 1-50, (2015).
- [14] Noraazian, Khalip, A three component conceptualization of organizational commitment, *International Journal of academic research in business and social sciences*, Vol. 6, pp.16-23, (2016).
- [15] K. Olafsdottir, A. Einarsdottir, Working together: effects of gender composition on job satisfaction and commitment, *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 46, pp. 60-75, (2024).
- [16] B. Al Hashemi, The Impact of Dimensions of Organizational Trust on Commitment Levels among Employees, PhD Thesis in Economic Sciences, Department of Management Sciences, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, University of Ghardaia, (2022).
- [17] S. Arnseh, The relationship between Continuance commitment and the motives of organizational silence (An Applied Study on Egyptian universities), *Journal of Financial and Commercial Research*, Vol. 24, pp.386-424, (2023).
- [18] M. Abu Saa, M. Qadah, Career Path Planning and its impact on Continuous Commitment, *Al Bayan Scientific Magazine*, No. 1, pp. 8-31, (2018).
- [19] M. Al Garaidih, S. Al Alawi, The Relationship between Organizational Health and Teachers Career Commitment in Schools in Al Dhahira Governorate in the Sultanate of Oman, *Sharjah University Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 18, pp 223-259, (2021).
- [20] S. Radhawi, Organizational justice for middle School principals in Wasit and its relationship to Career Commitment from the Teachers' point of view, *Journal of the College of Education*, Vol. 1, pp. 277-298, (2021).
- [21] Z. Barakat, The job commitment among Public School Teachers from the Point of view of School Principals and Teachers Themselves, *Afkar and Horizons magazine*, No. 5, pp. 137-162, (2015).
- [22] K. Al Hassani, Occupational commitment of basic school Teacher's (Grades 5-10) in the Sultanate of Oman and its relationship to organizational Justice, Master's thesis, Department of Educational Principles and administration, College of Education, Sultan Qaboos University, (2012).
- [23] S. Malham, *Curricula in Education and Psychology*, Dar Al Masirah, Jordan, 2010
- [24] M. Benchohra, Measuring level of organizational trust and its measuring effect on achieving the job commitment of professors of higher education institutions in Algeria, PhD Thesis Third Phase, Department of management sciences, Faculty of economic sciences commercial sciences and management sciences, Ziane Achour University of Djelfa, (2022).