

الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الثانوي

أ.حاتم محمد بقبق *

طالب دكتوراه قسم علوم التعليم ، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا

hatembagbag@gmail.com

– orcid.org/0009-0002-9152

تاريخ الارسال 2026/6/14م تاريخ القبول 2026/8/21م

Organizational Commitment among Secondary School Principals

A. Hatem Mohammed Baqbaq

PhD Candidate, Department of Educational Sciences,
Libyan Academy for Postgraduate Studies

Abstract:

The study aimed to identify organizational belonging in educational institutions and its particular characteristics among school principals, examine the nature of secondary school principals' work and their organizational belonging, and clarify the role of school leadership and the work environment in enhancing it. It also sought to identify the main ways of strengthening organizational belonging and the obstacles facing secondary school principals. The study adopted the descriptive-analytical approach through analyzing relevant literature, sources, and previous studies. The findings showed that organizational belonging represents a positive relationship between school principals and their institutions, reflected in adopting institutional goals, assuming responsibility, and willingness to exert effort to achieve them. The study also found that

administrative practices and work-environment characteristics, particularly support, fairness, participation, and trust, contribute to strengthening organizational belonging, whereas administrative burdens, limited resources and authority, and insufficient incentives represent major obstacles. The study concluded that enhancing organizational belonging requires a supportive school environment, appropriate authority and administrative support, professional development, and recognition of principals' efforts.

Keywords // Organizational Belonging – School Principals – Secondary Education

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الانتماء التنظيمي في المؤسسات التعليمية وخصائصه لدى مديري المدارس، وبيان طبيعة عمل مديري المدارس الثانوية وواقع انتمائهم التنظيمي، ودور مدير المدرسة وبيئة العمل المدرسية في تعزيزه، إلى جانب التعرف إلى سبل تعزيز الانتماء التنظيمي وأبرز معوقاته، واعتمدت في تحقيقها على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات والمصادر والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الانتماء التنظيمي يمثل ارتباطاً إيجابياً بين مدير المدرسة ومؤسسته، يتجسد في تبني أهدافها والشعور بالمسؤولية تجاهها والاستعداد لبذل الجهد لتحقيقها، وأن طبيعة عمل مدير المدرسة الثانوية تنسم بتعدد المسؤوليات الإدارية والتربوية والقيادية، كما أظهرت الدراسة أن الممارسات الإدارية وخصائص بيئة العمل، لاسيما الدعم والعدالة والمشاركة والثقة، تسهم في تعزيز الانتماء التنظيمي، في حين تمثل الأعباء الإدارية وضعف الإمكانيات ومحدودية الصلاحيات والحوافز أبرز المعوقات، وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز الانتماء التنظيمي يتطلب توفير بيئة مدرسية داعمة، إلى جانب الدعم والصلاحيات والتطوير المهني والتقدير المناسب لمديري المدارس.

الكلمات المفتاحية // الانتماء التنظيمي - مديرو المدارس - مرحلة التعليم الثانوي

المقدمة:

تُعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تتحمل مسؤولية إعداد الأفراد وتنمية قدراتهم، حيث يتوقف جانب مهم من نجاحها على كفاءة الإدارة المدرسية وقدرتها على توجيه الموارد البشرية وتنظيم العمل بما يُحقق الأهداف

التعليمية، وفي هذا الإطار يحتل مدير المدرسة موقعاً محورياً في هذه العملية، لما يتحمله مسؤوليات إدارية وتربوية وتنظيمية تتطلب منه القدرة على القيادة، والتنسيق، واتخاذ القرارات، والتعامل مع مختلف أطراف العملية التعليمية.

وهنا، يبرز الانتماء التنظيمي بوصفه أحد المفاهيم المهمة في الفكر الإداري؛ لما يعكسه من درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، وتقبله لأهدافها وقيمتها، واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيقها، ورغبته في الاستمرار في العمل ضمنها، ولا يقتصر أثر الانتماء التنظيمي على الفرد ذاته، بل يمتد إلى طبيعة العلاقات داخل المؤسسة ومستوى التعاون والاستقرار والفاعلية في أداء المهام (محمدي، 2016).

وتزداد أهمية الانتماء التنظيمي في المؤسسات التعليمية بصفة خاصة؛ نظراً لطبيعة العمل المدرسي الذي يقوم على التفاعل المستمر بين الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق وشعور مشترك بالمسؤولية تجاه أهداف المدرسة، ويُعد مدير المدرسة أحد العناصر الأساسية في هذا السياق، إذ يُمكن لطبيعة ممارساته الإدارية وعلاقاته بالعاملين وبيئة العمل التي يُوفرها أن تسهم في تعزيز الانتماء التنظيمي أو الحد منه.

وتكتسب دراسة الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الثانوي أهمية خاصة، بالنظر إلى تعدد المسؤوليات الإدارية والتربوية التي يتحملها مدير المدرسة، وتنوع المتطلبات المرتبطة بإدارة المدرسة الثانوية، ومن هنا تأتي الحاجة إلى تناول هذا الموضوع من منظور يُوضح مفهوم الانتماء التنظيمي وأهميته وأبعاده وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه، مع التركيز على خصوصيته في المؤسسات التعليمية، ودور مدير المدرسة وبيئة العمل في تعزيزه، وأبرز السبل التي يمكن الاستفادة منها في دعمه ومعالجة معوقاته.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم معالجة نظرية لموضوع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الثانوي، بما يُسهم في توضيح أبعاده ودلالاته في مجال الإدارة التعليمية، وبيان أهميته في دعم فاعلية الإدارة المدرسية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية الانتماء التنظيمي في تحقيق فاعلية المؤسسات التعليمية، وتعزيز ارتباط العاملين بأهداف المؤسسة وقيمتها، فإن طبيعة العمل الإداري في المدارس الثانوية وما يرافقه من مسؤوليات وتحديات قد تجعل من مستوى الانتماء

التنظيمي لدى مديري المدارس قضية جديرة بالبحث والتحليل، لاسيما أن مدير المدرسة يُمثل محوراً أساسياً في تنظيم العمل المدرسي وتوجيه العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ويكتسب الانتماء التنظيمي أهمية خاصة لدى مديري المدارس؛ لما يرتبط به من شعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة، والحرص على تحقيق أهدافها، والاستعداد لبذل الجهد في سبيل تطوير العمل المدرسي، كما أن طبيعة البيئة التنظيمية والإدارية التي يعمل فيها مدير المدرسة قد تُسهم في تعزيز هذا الانتماء أو الحد منه، الأمر الذي يستدعي تناول الموضوع في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية ذات الصلة.

وفي هذا السياق، أشارت دراسة عبد ربه والعوكلي (2022) إلى أن أهمية تناول هذا الموضوع تتجلى في ضوء الحاجة إلى تطوير الإدارة المدرسية وتعزيز كفاءة القيادات التعليمية، خاصة في ظل وجود ارتباط بين المتغيرات القيادية والتنظيمية والانتماء التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية، الأمر الذي يُعزز أهمية مواصلة البحث في هذا المجال، مع التركيز على مديري المدارس بوصفهم أحد العناصر الرئيسة في المؤسسة التعليمية، ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تناول الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الثانوي من منظور نظري تحليلي، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: **ما طبيعة الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الثانوي؟**

تساؤلات الدراسة:

1. ما هو الانتماء التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟ وما خصوصيته لدى مديري المدارس؟
2. ما طبيعة عمل مديري المدارس الثانوية؟ وما واقع الانتماء التنظيمي لديهم؟
3. ما دور مدير المدرسة الثانوية وبيئة العمل المدرسية في تعزيز الانتماء التنظيمي؟
4. ما سُبُل تعزيز الانتماء التنظيمي؟ وما أبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى الانتماء التنظيمي في المؤسسات التعليمية وخصوصيته لدى مديري المدارس.

2. التعرف على طبيعة عمل مديري المدارس الثانوية وواقع الانتماء التنظيمي لديهم.
3. بيان دور مدير المدرسة الثانوية وبيئة العمل المدرسية في تعزيز الانتماء التنظيمي.
4. بيان سبل تعزيز الانتماء التنظيمي، وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية.

أهمية الدراسة:

أولاً – الأهمية العلمية:

محاولة إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة التعليمية من خلال تناول موضوع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية، من خلال تقديم معالجة نظرية لأهمية الانتماء التنظيمي وأبعاده والعوامل المرتبطة به في البيئة التعليمية.

ثانياً – الأهمية التطبيقية:

تقديم بعض السبل التي يُمكن أن تُسهم في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية، وإفادة الجهات المعنية وذات العلاقة بالإدارة التعليمية في الاسترشاد بما يتم طرحه من نتائج وتوصيات لتحسين بيئة العمل المدرسية بشكل عام، والانتماء التنظيمي خاصةً.

المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد على جمع وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة من المصادر العلمية المتعلقة بالانتماء التنظيمي، ومديري المدارس الثانوية، بهدف وصف المفهوم وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه وتحليلها وربطها بموضوع الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

أولاً – الانتماء التنظيمي:

هو: "قدرة الفرد على التفاني في العمل وتوظيف جميع قدراته وإمكانياته لتحقيق أهداف مؤسسته، دون النظر إلى القيمة المادية المتحققة منها" (شما والشرمان، 2018).

ويُعرف إجرائياً بأنه: مستوى الارتباط النفسي والوجداني والوظيفي الذي يُبديه مدير المدرسة الثانوية تجاه المدرسة التي يتولى إدارتها، وما يترتب عليه من تبني لأهدافها وقيمتها، وحرص على تحقيقها، وشعور بالمسؤولية تجاهها، ورغبة في الاستمرار في العمل ضمنها.

ثانياً – مديرو المدارس:

مدير المدرسة هو: "الشخص الذي يتولى إدارة الجودة الشاملة لجميع شؤون المدرسة، حيث يُشرف على الأنشطة الروتينية، بما في ذلك مراقبة أداء الطلبة، وتقييم سلوكهم، وتقديم النصح لهم، وتقييم طرائق تدريس المعلمين، وتشجيع مشاركة أولياء الأمور، وذلك بغض النظر عن المرحلة الدراسية التي تختص بها المدرسة، سواء كانت عامة أم خاصة" (آل أحمد، 2019).

ويُعرف مدير المدرسة إجرائياً بأنه: الشخص الذي يتولى مسؤولية القيادة والإدارة المباشرة للمدرسة الثانوية، ويضطلع بتخطيط العمل المدرسي وتنظيمه وتوجيه العاملين ومتابعة تنفيذ المهام التعليمية والإدارية، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في إطار التشريعات والسياسات التعليمية المعمول بها.

ثالثاً – مرحلة التعليم الثانوي:

تُعرف وزارة التربية والتعليم الليبية مرحلة التعليم الثانوي بأنها: المرحلة الدراسية التي تُغطي الصفوف من العاشر إلى الثاني عشر، والتي يدخلها الطالب بعد اجتيازه للمرحلة الإعدادية، ويتراوح سنه بين (15 – 18) سنة، بهدف إعداده للحياة الجامعية أو المهنية من خلال مناهج متقدمة في مختلف المواد الدراسية، وتطوير المهارات القيادية والإبداعية" (وزارة التربية والتعليم الليبية، 2026).

وإجرائياً تُعرف بأنها: المؤسسة التعليمية التي تُقدم التعليم للطلاب في مرحلة التعليم الثانوي، وفق الهيكل والتنظيم المعتمدين في نظام التعليم من قبل وزارة التربية والتعليم.

الدراسات السابقة:

1. دراسة عبد ربه والعوكلي (2022) بعنوان (أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي لدى

مديري المدارس الثانوية، وقياس مستوى الانتماء التنظيمي لدى الإداريين في المدارس الثانوية العامة بمدينة درنة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على استمارة الاستبانة المكونة من (31) فقرة، وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (149) إدارياً من المدارس الثانوية العامة بمدينة درنة، وأظهرت النتائج أن الإداريون أظهروا مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، وتبين أن القيادة التحويلية تُسهم بشكل معنوي وفعال في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس.

2. دراسة (اشتية، 2026) بعنوان (العلاقة بين الانتماء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس الفلسطينية – مهارة اتخاذ القرار كمتغير وسيط).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الانتماء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس الفلسطينية، مع بحث دور مهارة اتخاذ القرار كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمعها من مديري المدارس الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، واختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت (171) مديراً ومديرة، وُجمعت البيانات باستخدام ثلاثة مقاييس لقياس الانتماء التنظيمي، وقيادة التغيير، ومهارة اتخاذ القرار، بعد التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى أفراد العينة، كما تبين وجود تأثير غير مباشر لمهارة اتخاذ القرار بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير، مع وجود بعض الفروق في الولاء التنظيمي وقيادة التغيير وأساليب اتخاذ القرار تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

3. دراسة الفايدي والزبيدي (2024) بعنوان (دور مديري المدارس في تحقيق الانتماء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس في تحقيق الانتماء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة، والكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وبلغت العينة (535) معلماً من مجتمع بلغ (7183) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس في تحقيق الانتماء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، كما جاء الانتماء المعياري أولاً، يليه الانتماء العاطفي، ثم الانتماء المستمر، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

4. دراسة سبتان (2024) بعنوان (نموذج تطويري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر)

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج تطويري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، والكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة تبعاً لبعض المتغيرات، واستخدمت المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وتكونت العينة من (262) معلماً، واستخدمت الاستبانة والمقابلات أدوات لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستويات الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي، إلى جانب وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج النوعية أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والتعاون داخل المدرسة في تعزيز الانتماء التنظيمي.

المحور الأول – الانتماء التنظيمي:

أولاً – مفهوم الانتماء التنظيمي ونشأته:

يُعد الانتماء التنظيمي من المفاهيم المهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يُشير إلى طبيعة العلاقة التي تنشأ بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، بحيث لا تقتصر هذه العلاقة على أداء المهام الرسمية المحددة، وإنما تمتد إلى شعوره بالارتباط بالمؤسسة والاستعداد لبذل جهد إضافي يسهم في نجاحها واستمرارها، ومن ثم فإن الانتماء التنظيمي يعكس مستوى هذا الارتباط ارتباطاً، واستعداده لتقديم ما يتجاوز حدود السلوك الوظيفي المتوقع منه، كتحمل مسؤوليات إضافية والمبادرة والمشاركة في الأنشطة التي تخدم المنظمة.

كما أن الانتماء التنظيمي لا يتكون بمعزل عن بيئة العمل، إنما تتأثر قوته بطبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة وما تُوفره من ظروف تُساعد على تنمية هذا الارتباط، ومن أبرز هذه الظروف وضوح القيم والمبادئ التنظيمية، وتوافر القيادة القدوة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتهيئة بيئة عمل تقوم على العدالة والتعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية، وتكتسب هذه العوامل أهمية خاصة في المؤسسات التعليمية؛ لأن طبيعة العمل المدرسي تقوم بدرجة كبيرة على التعاون والتفاعل المستمر بين الإدارة والمعلمين والعاملين (عبد الباقي، 2005).

مما سبق، يُمكن تعريف الانتماء التنظيمي بأنه: "درجة ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، وقبوله لأهدافها وقيمتها، واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها، ورغبته في الاستمرار عضواً فيها" (مكرم الله، 2022).

وُعرِف قوجيل (2016) بأنه: "حالة من الارتباط النفسي والوجداني بين الفرد والمؤسسة، تتجسد في شعوره بالمسؤولية تجاهها، وتبني أهدافها، والاستعداد لتقديم جهود تتجاوز حدود متطلبات الدور الرسمي بما يُسهم في نجاحها واستمرارها" (قوجيل، 2016).

ويرى إقريشن (2026) أن الانتماء التنظيمي هو: "شعور الفرد بالانتماء لبيئة عمل تتأصل فيها المقومات الثقافية من قيم ومعتقدات، وتعتمد على مدى استعداد العاملين في المؤسسة للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها" (إقريشن، 2026). وعليه، فإن الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية على وجه الخصوص يُمثل حالة من الارتباط بالمؤسسة تجاه مدرسته، وحرصه على نجاحها، واستعداده لبذل الجهد والمبادرة في تطوير العمل المدرسي، بما يُعزز فاعلية الإدارة المدرسية وتحقيق أهدافها.

وانطلاقاً مما سبق من النظر إلى الانتماء التنظيمي بوصفه علاقة ارتباط بين الفرد والمنظمة تتجاوز أداء المهام الرسمية، فقد بدأ الاهتمام العلمي بهذا المفهوم في إطار الدراسات التي تناولت سلوك الفرد داخل المنظمة وطبيعة علاقته بها، ثم تطور تدريجياً ليصبح أحد الموضوعات الرئيسية في مجال السلوك التنظيمي والإدارة.

وقد ارتبطت بدايات نشأة مفهوم الانتماء التنظيمي بمحاولات تفسير أسباب ارتباط العاملين بمنظمتهم واستمرارهم فيها، فقد ركزت في حينها الدراسات المبكرة على مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها، واستعداده لبذل الجهد لصالحها، ورغبته في المحافظة على عضويته فيها، ومن أبرز الإسهامات في هذا المجال أعمال بورتر - Porter et (1974) التي أسهمت في ترسيخ المفهوم بوصفه ارتباطاً يتضمن الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها، والاستعداد لبذل جهد ملحوظ لتحقيقها، والرغبة في الاستمرار عضواً فيها، ومع تطور الدراسات التنظيمية، لم يعد يُنظر للانتماء التنظيمي باعتباره مفهوماً أحادي البعد، بل تفسيره من خلال أبعاد متعددة تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويبرز في هذا السياق نموذج ماير وألين - Meyer & Allen (1991) الذي قدم تصوراً ثلاثي الأبعاد للانتماء التنظيمي، يتمثل

في الانتماء العاطفي، والانتماء الاستمراري، والانتماء المعياري، وأسهم هذا التصور في توسيع فهم طبيعة ارتباط الفرد بمنظمته (أبو شقر وجبران، 2019). وبذلك انتقل مفهوم الانتماء التنظيمي من التركيز على مجرد رغبة الفرد في الاستمرار داخل المنظمة إلى فهم أكثر شمولاً لطبيعة العلاقة النفسية والتنظيمية التي تربط الفرد بمنظمته، وهو ما يجعله مفهوماً مهماً في دراسة الإدارة التعليمية، لاسيما في حال تناوله لدى مديري المدارس الثانوية باعتبارهم قيادات مسئولة عن إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ثانياً – أهمية الانتماء التنظيمي في المؤسسات:

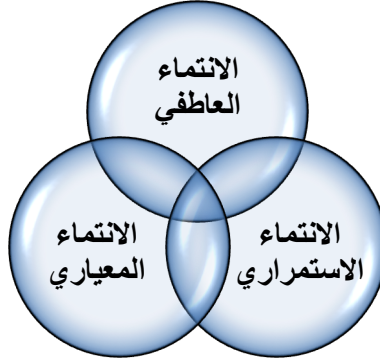
تتبع أهمية الانتماء التنظيمي من كونه يُعزز العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ويجعل منه أكثر ارتباطاً بأهدافها وقيمها، وأكثر استعداداً لبذل الجهد في سبيل تحقيقها، كما يُسهم هذا الانتماء في رفع مستوى الأداء، وتعزيز الاستقرار الوظيفي، والحد من الغياب ودوران العمل، بالإضافة إلى تنمية التعاون والشعور بالمسؤولية داخل المؤسسة (خيرة، 2014).

ويرى محمدي (2016) أن أهمية الانتماء التنظيمي تزداد عندما يتوافر في المؤسسة مناخ تنظيمي داعم يقوم على العدالة، والتقدير، والمشاركة، والعلاقات الإنسانية الإيجابية؛ إذ تُساعد هذه العوامل مجتمعة على بناء اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه مؤسساتهم، وتعزز رغبتهم في الاستمرار والإسهام في تطويرها (محمدي، 2016).

وفي المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص يُمثل الانتماء التنظيمي أهمية خاصة؛ لأن نجاح المدرسة لا يعتمد على أداء المهام الرسمية فحسب، وإنما يتطلب خلق روح التعاون، والمبادرة، وتحمل المسؤولية، والحرص على تحقيق الأهداف التعليمية، ومن هذا المنطلق نجد أنَّ ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى مدير المدرسة يُمكن أن ينعكس على ممارساته القيادية، وعلاقاته بالعاملين، وحرصه على تطوير المدرسة وتحسين أدائها.

ثالثاً – أبعاد الانتماء التنظيمي:

لا يقتصر الانتماء التنظيمي على جانب واحد من علاقة الفرد بالمنظمة، وإنما يتكون من مجموعة من الأبعاد التي تعكس طبيعة ارتباطه بها، ودوافع استمراره فيها، ومن أكثر هذه التصنيفات شيوعاً ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي:



- **الانتماء العاطفي:** وهو ما يُعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة والشعور بالفخر بالانتماء إليها وتبني أهدافها وقيمها.
- **الانتماء الاستمراري:** وهو مدى إدراك الفرد للتكاليف أو الخسائر المترتبة على ترك المؤسسة، وما يترتب عليه من ميل إلى استمراره ضمن فريقها.
- **الانتماء المعياري:** يعكس هذا البُعد الشعور الذي يتولد لدى الفرد من التزام أخلاقي، والواجب تجاه المؤسسة، ورغبته في الاستمرار فيها وفاءً لها (إقريشن، 2026).

ومن الملاحظ أن تكامل الأبعاد الثلاثة السابقة يرتبط بشكل مباشر في تشكيل طبيعة علاقة الفرد ببيئة عمله، الأمر الذي يجعلها ذات أهمية خاصة لتحقيق الانتماء التنظيمي بشكل عام، ولدى مديري المدارس على وجه الخصوص، باعتبارهم قيادات تتحمل مسؤولية توجيه العمل المدرسي، والمحافظة على استمراريته، وتحقيق أهدافه.

رابعاً – خصائص الانتماء التنظيمي ومظاهره:

تظهر العلاقة بين الفرد ومؤسسته من خلال توافر مجموعة من الخصائص التي توضح طبيعة هذه العلاقة، والتي تجعلها علاقة انتماء متبادل بينهما، حيث لا يقتصر الانتماء التنظيمي على مجرد الاستمرار في العمل، وإنما يظهر من خلال عدة اتجاهات وسلوكيات تعكس مدى ارتباط الفرد ببيئة عمله، وحرصه على نجاح مؤسسته، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

1. إيمان الفرد بأهداف المنظمة وتوافقها مع توجهاته المهنية.
2. الإحساس بالمسؤولية تجاه المؤسسة والحرص على المحافظة على مصالحها.
3. الرغبة الدائمة في بذل الجهد وتجاوز حدود المتطلبات الرسمية عندما تقتضي المصلحة المؤسسية.

4. شعور الفرد بالتعلق بالمؤسسة والفخر بالانتماء إليها.
 5. ميل الفرد إلى التمسك بعضويته داخل المؤسسة وعدم تركها بسهولة.
 6. الالتزام بالمصلحة التنظيمية وتقديم مصلحة المؤسسة وأهدافها عند اتخاذ أي قرار مرتبط بالعمل.
 7. المبادرة والمشاركة والإسهام في تطوير العمل والمشاركة الإيجابية في الأنشطة والمهام التنظيمية داخل المؤسسة (الميلودي، 2022).
- وعند إسقاط الخصائص السابقة على البيئة المدرسية، نجد أن نجاح المؤسسة التعليمية لا يتحقق إلا من خلال مبادرات العاملين الرامية لتطوير العمل وعلى رأسهم مدير المدرسة، وتحملهم لمسؤولياتهم، وتعاونهم، والتمسك بأهداف المؤسسة التعليمية وقيمتها.

خامساً – العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي ونتائجه:

1. العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي:

يتأثر الانتماء التنظيمي بجملة من العوامل المتداخلة، والتي من الصعب تحديدها أو ربطها بمصدر واحد، حيث إنها تتشكل نتيجة التفاعل بين خصائص الفرد من جهة، والظروف التنظيمية والوظيفية والبيئية من جهة أخرى، ويمكن تناول أبرز هذه العوامل على النحو التالي:

■ العوامل الشخصية: تتشكل هذه العوامل نتيجة خصائص الفرد وخبراته

واتجاهاته، ومن أبرزها العمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والقيم الشخصية، والشعور بالمسؤولية، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث تؤثر هذه الخصائص في طبيعة إدراك الفرد لعلاقته بالمنظمة ومدى توافق أهدافه وتوقعاته مع أهدافها.

■ العوامل التنظيمية والإدارية: ترتبط هذه العوامل بالإدارة وطبيعتها، ونمط

القيادة السائد داخل المؤسسة، وتظهر عادة من خلال العدالة في التعامل، ومشاركة الفرد في اتخاذ القرارات، ووضوح الأهداف الموضوعية والمهام الموكلة، وفاعلية الاتصال، وتقدير الجهود، وطبيعة العلاقات بين الإدارة والعاملين، فكلما اتسمت البيئة التنظيمية بالعدالة والدعم والمشاركة والثقة، تهيأت ظروف أكثر ملائمة لنمو الانتماء التنظيمي.

■ العوامل الوظيفية والبيئية: ترتبط هذه العوامل بظروف العمل، وطبيعة

الوظيفة، وما توفره المؤسسة من إمكانيات ودعم، مثل الاستقرار الوظيفي،

وملائمة الأعباء والمسؤوليات، والحوافز المادية والمعنوية، وفرص التدريب والتطوير، وتوافر الموارد اللازمة لأداء العمل، فضلاً عن العلاقات الإنسانية والمناخ السائد في بيئة العمل (حسني، 2021).

2. النتائج المترتبة على الانتماء التنظيمي:

ينعكس مستوى الانتماء التنظيمي لدى الفرد على أدائه لعمله، ودرجة التزامه، وطبيعة علاقاته بزملائه، ومدى استعداده للاستمرار ضمن المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يترتب عليه عدد من الآثار التي تتباين تبعاً لمستوى الانتماء وطبيعته، وتتمثل أبرز الآثار الإيجابية في زيادة الالتزام والأداء الوظيفي، وارتفاع الدافعية والرضا عن العمل، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وتشجيع العاملين على بذل جهود إضافية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة (محمدي، 2016).

وعلى الرغم من الطابع الإيجابي للانتماء التنظيمي، فإن ارتفاعه إلى مستوى مفرط أو تحوله إلى ولاء غير نقدي قد يترتب عليه بعض الآثار السلبية، من أبرزها مقاومة التغيير، والتغاضي عن بعض المشكلات التنظيمية، والانحياز للمنظمة، وضعف النقد الموضوعي، وارتفاع الضغوط المهنية، والتردد في ترك العمل حتى عندما لا تتوافق المنظمة مع الاحتياجات المهنية للفرد (أبو شقرة، 2019).

وبناءً على ما سبق، نجد أن الانتماء التنظيمي ليس مجرد اتجاه نفسي لدى الفرد، وإنما يمثل أسلوباً ينعكس في سلوكيات ونتائج تنظيمية يمكن أن تؤثر في فاعلية المؤسسة واستقرارها.

سادساً – الانتماء التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

يُعد الانتماء التنظيمي في المؤسسات التعليمية أحد أهم محددات استقرار العمل المدرسي وفاعليته، نظراً لطبيعة العملية التعليمية التي تعتمد في جوهرها على التعاون والتفاعل المستمر بين الإدارة والمعلمين والعاملين لتحقيق الأهداف التربوية، ويظهر الانتماء التنظيمي بشكل أساسي في المؤسسة التعليمية من خلال ارتباط العاملين بها، وتقبلهم لأهدافها وقيمها، واستعدادهم لبذل الجهد والمشاركة في تطوير العمل.

وتزداد أهمية الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس على وجه الخصوص باعتبارهم المسؤولين عن قيادة المؤسسة وتنظيم أعمالها وتوجيه العاملين فيها، فارتباط المدير بمدرسته وأهدافها ينعكس على ممارساته الإدارية، وعلى قدرته على

بناء علاقات إيجابية مع المعلمين والعاملين، وتشجيعهم على التعاون والمشاركة وتحمل المسؤولية (سبتان، 2024).

ومن زاوية أخرى يرى كل من لحسن وخميس (2020) أن طبيعة الانتماء التنظيمي في المؤسسات التعليمية تتأثر بخصائص البيئة المدرسية، مثل: نمط القيادة، والعلاقات الإنسانية، والعدالة في التعامل، والمشاركة في اتخاذ القرار، والدعم الإداري، وتوافر الإمكانيات والحوافز، والاستقرار الوظيفي، فكلما اتسمت البيئة المدرسية بالدعم والتعاون والعدالة، تهيأت ظروف أكثر ملائمة لتعزيز الارتباط بالمؤسسة (لحسن وخميس، 2020).

وفي مرحلة التعليم الثانوي بصورة خاصة، تفرض تعدد المسؤوليات الإدارية والتربوية على مدير المدرسة الحاجة إلى مستوى مناسب من الانتماء التنظيمي؛ إذ يُساعده ذلك على تحمل أعباء العمل، والمبادرة إلى معالجة المشكلات، وتطوير الأداء، والمحافظة على استقرار المدرسة، والسعي إلى تحقيق أهدافها التعليمية، أي أن الانتماء التنظيمي في المؤسسات التعليمية يُمثل علاقة متبادلة بين الفرد والمؤسسة، تتجسد لدى مدير المدرسة في الارتباط بالمدرسة وأهدافها، والشعور بالمسؤولية تجاهها، والاستعداد لبذل الجهد والمبادرة في سبيل تطويرها وتحقيق أهدافها (عبد ربه والعوكلي، 2022).

ولا يقتصر أثر الانتماء التنظيمي في المؤسسات التعليمية على مدير المدرسة ذاته، وإنما يُمكن أن يمتد إلى العاملين معه، من خلال ما يُمثله المدير من نموذج إداري وسلوكي داخل المؤسسة، فكلما اتسم مدير المدرسة بالارتباط بمؤسسته والحرص على تحقيق أهدافها، انعكس ذلك على ممارساته في دعم العاملين، وتعزيز مشاركتهم، وبناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون، بما يُسهم في إيجاد بيئة مدرسية أكثر استقراراً وفاعلية، ومن ثم، فإن تعزيز انتماء المدير التنظيمي يُمثل مدخلاً مهماً لدعم المناخ التنظيمي داخل المدرسة وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها (اشتية، 2023).

مما سبق يتضح أن الانتماء التنظيمي يُمثل عنصراً مهماً في فاعلية المؤسسات التعليمية، لما له من أثر في ارتباط الفرد بمؤسسته واستعداده لتحمل المسؤولية وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، وتزداد أهميته لدى مديري المدارس الثانوية لما لدورهم القيادي من تأثير في استقرار العمل المدرسي وتطويره.

المحور الثاني – مديرو المدارس الثانوية وواقع الانتماء التنظيمي:

أولاً - طبيعة عمل مدير المدرسة الثانوية ومسؤولياته:

تتسم وظيفة مدير المدرسة الثانوية بأدوار متعدد ومسؤوليات متنوعة، فدوره لا يقتصر على تسيير الجوانب الإدارية فحسب، بل يؤدي دوراً قيادياً وتربوياً وتنظيماً في إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها، ويمكن إبراز أهم مسؤولياته في النقاط الآتية:

1. إعداد الخطط المدرسية ومتابعة تنفيذها بما يتفق مع الأهداف التعليمية.
2. تنظيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين وفق الإمكانيات المتاحة.
3. توجيه العاملين وتحفيزهم وتعزيز التعاون والعمل الجماعي.
4. التعامل مع المشكلات والمواقف المدرسية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم.
5. متابعة أداء العاملين والبرامج والأنشطة التعليمية والإدارية وتقويمها.
6. توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بما يخدم العمل المدرسي.
7. بناء قنوات اتصال فعالة مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والجهات التعليمية المختصة.
8. العمل على توفير مناخ تنظيمي يسوده التعاون والاحترام والعدالة.
9. تحمل مسؤولية نتائج العمل المدرسي والسعي إلى معالجة أوجه القصور وتطوير الأداء (المعصب، 2026).

وبالنظر إلى المدرسة الثانوية تحديداً، نجد أن مسؤولية مدير المدرسة تتخذ طابعاً أكثر تعقيداً نتيجة طبيعة المراحل الدراسية داخل المؤسسة، وتنوع احتياجات الطلاب، إلى جانب متابعة أداء المعلمين وتنظيم العملية التعليمية والأنشطة المدرسية والتعامل مع أولياء الأمور والجهات التعليمية المشرفة، ولذلك فإن مدير المدرسة الثانوية يحتاج إلى قدر أكبر من المرونة والقدرة على التنسيق واتخاذ القرار وتحمل ضغوط العمل، بما يُمكنه من المحافظة على انتظام العمل وتحقيق أهداف المدرسة (طمين، 2014).

وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن نجاح المدير في أداء مسؤولياته يرتبط بدرجة شعوره بالانتماء إلى المؤسسة، إذ إن ارتباطه بمدرسته وحرصه على نجاحها قد يدفعه إلى المبادرة وتحمل المسؤوليات وبذل جهد إضافي يتجاوز حدود أداء المهام الرسمية.

ثانياً – خصائص بيئة العمل في المرحلة الثانوية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي:

تتميز بيئة العمل في المدارس الثانوية بمجموعة من الخصائص التي تؤثر في طبيعة أداء الإدارة والعاملين، حيث تتعدد المهام والمسؤوليات، وتتنوع التخصصات، وتكثر التفاعلات بين الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، إلى جانب الحاجة المستمرة إلى التنسيق واتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات اليومية، وتنعكس هذه الخصائص بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى مدير المدرسة، فمن أبرز خصائص بيئة العمل في المرحلة الثانوية، ما يلي:

1. تعدد المسؤوليات الإدارية والتربوية وما يترتب عليها من أعباء وضغوط عمل.

2. تنوع العاملين والتخصصات، مما يتطلب التنسيق والتعاون المستمر.

3. كثرة التفاعل والعلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

4. الحاجة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف والمشكلات المدرسية.

5. تفاوت الإمكانيات والموارد المتاحة من مدرسة إلى أخرى، وتأثير ذلك في قدرة المدير على أداء مهامه.

6. الحاجة إلى الاستقرار والتنظيم لضمان انتظام العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

7. تأثير العمل المدرسي بالبيئة الخارجية والقرارات والسياسات التعليمية التي تصدر عن الجهات المختصة (النمر، 1422 هـ).

وهنا يشير العبيدي (2017) إلى أنه كلما اتسمت بيئة العمل بالدعم والعدالة والتعاون، ووضوح المسؤوليات، والمشاركة، مع توافر الإمكانيات المناسبة، فإن فرص شعور المدير بالارتباط بمدرسته والرضا عن بيئة عمله تزداد، ويكون أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي من أجل تطويرها، وفي المقابل، قد تؤدي الضغوط المستمرة، وضعف الإمكانيات، وغموض المسؤوليات، وضعف المشاركة والدعم الإداري إلى إضعاف هذا الارتباط (العبيدي، 2017).

وعليه، فإن بيئة العمل بالمدرسة الثانوية لا تمثل مجرد إطار يُمارس فيه مدير المدرسة مهامه، وإنما تُعد عاملاً مؤثراً في تكوين انتمائه التنظيمي واستمراره، وهو

ما يجعل تحسين ظروف العمل والعلاقات التنظيمية من المداخل المهمة لتعزيز الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية.

ثالثاً – دور مدير المدرسة الثانوية في تحقيق الانتماء التنظيمي:

يُعد مدير المدرسة الثانوية من أكثر العناصر المحورية في خلق بيئة تنظيمية تُساعد على تنمية الانتماء التنظيمي لدى العاملين، حيث يُمكن إبراز دوره في تحقيق هذا الانتماء من خلال ما يأتي:

1. تعزيز المشاركة: إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في مناقشة القضايا المدرسية واتخاذ القرارات المناسبة.
2. تحقيق العدالة التنظيمية: التعامل مع العاملين بموضوعية وعدالة في توزيع المهام والحوافز والفرص.
3. دعم العاملين وتقدير جهودهم: الاعتراف بالجهود المبذولة وتشجيع المبادرات والأداء المتميز.
4. تحسين الاتصال: توفير قنوات اتصال واضحة ومستمرة تقوم على الحوار والاستماع وتبادل المعلومات.
5. بناء العلاقات الإنسانية: تعزيز الثقة والاحترام والتعاون بين الإدارة والعاملين.
6. توضيح أهداف المدرسة: إشراك العاملين في فهم أهداف المؤسسة وربط مهامهم بتحقيقها.
7. تفويض الصلاحيات: منح العاملين قدرًا مناسباً من الثقة والاستقلالية في أداء مهامهم.
8. توفير بيئة عمل داعمة: السعي إلى معالجة المشكلات وتوفير الإمكانيات التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم.
9. القدوة الإدارية: التزام المدير بالسلوك المهني وتحمل المسؤولية والحرص على مصلحة المدرسة (معوض وآخرون، 2017).

وكلما استطاع المدير بناء بيئة مدرسية يسودها الاحترام والمشاركة والعدالة والثقة، ازدادت فرص تعزيز ارتباط العاملين بالمدرسة وأهدافها، كما أن انتماء المدير نفسه إلى المؤسسة يُمثل عاملاً مهماً في هذا السياق، إذ ينعكس ارتباطه بمدرسته وحرصه على نجاحها على ممارساته القيادية وعلى المناخ التنظيمي السائد فيها (طمين، 2014).

رابعاً – سُبُل تعزيز الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية:

يُمكن تعزيز الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من خلال مجموعة من الإجراءات العملية، من أهمها:

1. إشراك مديري المدارس الثانوية في وضع الخطط والسياسات التعليمية المرتبطة بواقع مدارسهم.
2. توسيع هامش الاستقلالية الإدارية بما يتناسب مع طبيعة المسؤوليات الموكلة إليهم.
3. تطوير برامج الإعداد والتأهيل القيادي بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المدارس الثانوية.
4. توفير مسارات واضحة للتطور المهني وتشجيع مديري المدارس على مواصلة التعلم والتطوير.
5. إنشاء قنوات لتبادل الخبرات بين مديري المدارس والاستفادة من التجارب والممارسات الناجحة.
6. دعم المبادرات التطويرية للمديرين وإتاحة المجال لتطبيق الأفكار الجديدة في مدارسهم.
7. مراجعة الأعباء الإدارية والعمل على الحد من الإجراءات التي تستنزف وقت المدير دون مردود تربوي واضح.
8. ربط الحوافز والتقدير بالإنجاز الفعلي والمبادرات التي تسهم في تحسين أداء المدرسة.
9. تعزيز المكانة المهنية لمدير المدرسة وإبراز دوره القيادي في تطوير المؤسسة التعليمية.
10. إجراء تقييم دوري لاحتياجات مديري المدارس والعمل على الاستجابة لها وفق الإمكانيات المتاحة (الفايدي والزبيدي، 2024).

وبذلك، فإن تعزيز الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية يتطلب الانتقال من مجرد مطالبتهم بالالتزام تجاه المؤسسة إلى تهيئة ظروف تجعلهم أكثر ارتباطاً بها، وأكثر قدرة على ممارسة دورهم القيادي، وأكثر شعوراً بقيمة إسهامهم في تطوير المدرسة.

خامساً – معوقات تحقيق الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية ومعالجتها:

يواجه مديرو المدارس الثانوية مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرتهم على بناء ارتباط إيجابي ومستقر بالمؤسسة التعليمية، حيث ترتبط هذه المعوقات بطبيعة العمل وظروفه وبالبيئة التنظيمية المحيطة به، ويُمكن توضيحها في الآتي:

1. تعدد الأعباء والمسؤوليات الإدارية بما قد يؤدي إلى ضغوط مهنية مستمرة.
2. محدودية الصلاحيات الإدارية مقارنة بحجم المسؤوليات الموكلة إلى المدير.
3. ضعف الإمكانيات والموارد المتاحة اللازمة لتسيير العمل المدرسي.
4. غموض بعض الإجراءات والقرارات الإدارية أو تغييرها بصورة متكررة.
5. ضعف التقدير والحوافز المهنية مقارنة بحجم الجهد والمسؤولية.
6. محدودية فرص التدريب والتطوير المهني المرتبطة بالاحتياجات الفعلية لمديري المدارس.
7. ضغوط البيئة المدرسية وما قد ينشأ عنها من مشكلات وعلاقات مهنية متباينة.
8. ضعف المشاركة في رسم السياسات والقرارات التعليمية التي تؤثر مباشرة في العمل المدرسي (أبو هلال، 2024).

وفي الإطار نفسه ترى الخطيب (2022) أنه من الممكن معالجة هذه المعوقات من خلال إعادة تنظيم الأعباء الإدارية، وتوسيع الصلاحيات بما يتناسب مع المسؤوليات، وتحسين توفير الموارد، وتوضيح الإجراءات والاختصاصات، وتطوير نظم الحوافز والتقدير، وتوفير برامج تدريبية مستمرة، وإشراك مديري المدارس في القرارات المرتبطة بعملهم (الخطيب، 2022).

وفي هذا السياق، فإن معالجة معوقات الانتماء التنظيمي لا ينبغي أن تُركز على المدير وحده، وإنما تتطلب معالجة الظروف التنظيمية والمهنية المحيطة به؛ لأن قدرة المدير على تحقيق مستوى مرتفع من الانتماء ترتبط بدرجة كبيرة بمدى توافر بيئة مؤسسية تمكنه من أداء دوره وتقدر جهوده وتوفر له الدعم اللازم.

وهنا، يتضح أن الانتماء التنظيمي لدى مدير المدرسة الثانوية تحديداً يتأثر بطبيعة الدور المنوط به، والبيئة التي يُمارس فيها مسؤولياته، وأن تعزيزه يتطلب تكامل الجوانب الإدارية والمهنية والتنظيمية بما يدعم المدير في أداء دوره ويُعزز ارتباطه بمؤسسته وأهدافها.

نتائج الدراسة:

1. إن الانتماء التنظيمي في المؤسسات التعليمية يُمثل ارتباطاً إيجابياً بين مدير المدرسة ومؤسسته، ويتجسد في تبني أهدافها والشعور بالمسؤولية تجاهها والاستعداد لبذل الجهد لتحقيقها.
2. تتسم طبيعة عمل مدير المدرسة الثانوية بتعدد المسؤوليات الإدارية والتربوية والقيادية.
3. إن مستوى انتماء مدير المدرسة الثانوية التنظيمي يرتبط بدرجة كبيرة بمقدار ارتباطه بالمدرسة وحرصه على نجاحها وتطويرها.
4. تُسهم الممارسات الإدارية لمدير المدرسة وخصائص بيئة العمل المدرسية، لاسيما الدعم والعدالة والمشاركة والثقة، في تعزيز الانتماء التنظيمي.
5. إن تعزيز الانتماء التنظيمي يتطلب توفير الدعم والصلاحيات والتطوير المهني والتقدير المناسب للمديرين، في حين تُمثل الأعباء الإدارية وضعف الإمكانيات ومحدودية الصلاحيات والحوافز أبرز المعوقات.
6. إن الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية يتشكل من تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية والوظيفية والبيئية، وأن توفير بيئة مدرسية داعمة يُعد من أهم المداخل لتعزيزه.

التوصيات والمقترحات:

أولاً – التوصيات:

1. ضرورة تعزيز الدعم الإداري والمهني المقدم لمديري المدارس الثانوية.
2. منح مديري المدارس صلاحيات تتناسب مع حجم مسؤولياتهم.
3. توفير برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية والإدارية.
4. تحسين بيئة العمل المدرسية وتوفير الإمكانيات اللازمة.
5. تقدير جهود مديري المدارس وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
6. إشراك مديري المدارس في القرارات والسياسات المرتبطة بعملهم.

ثانياً – المقترحات:

1. إجراء دراسات ميدانية لقياس مستوى الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية.
2. دراسة العلاقة بين الانتماء التنظيمي ومتغيرات إدارية أخرى، مثل القيادة المدرسية والرضا الوظيفي.
3. إجراء دراسات مقارنة بين مديري المدارس في مراحل تعليمية مختلفة.

4. دراسة معوقات الانتماء التنظيمي في البيئة التعليمية الليبية بصورة أكثر تفصيلاً.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

قائمة المصادر والمراجع:

1. أبو شقرة، روان، جبران، علي (2019). واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستواه من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 46 العدد 1.
2. أبو هلال، وفاء (2024). القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي للمعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والإنسانية، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية.
3. اشتية، فاطمة (2023). العلاقة بين الانتماء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس الفلسطينية – مهارة اتخاذ القرار متغير وسيط، أطروحة دكتوراه منشورة، قسم الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية.
4. إقريشة، علي (2026). الانتماء التنظيمي ودوره في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي المستدام من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي – فرع سوف الجين، مجلة صدى الجامعة للعلوم المالية والإدارية، المجلد 2 العدد 1.
5. آل أحمد، جلال (2019). مدير المدرسة، ط 3، القاهرة، المركز القومي للترجمة.
6. حسني، أحمد (2021). الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، القاهرة، مركز رواد النيل لتطوير الأعمال.
7. الخطيب، تغريد (2022). القيادة البارعة وتأثيرها في الانتماء التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 26 العدد 4.
8. سبتان، مثقال (2024). نموذج تطوري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، أطروحة دكتوراه منشورة، قسم الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية.
9. شما، محسن، والشمران، منيرة (2018). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة اليرموك.
10. طمين، محمد (2014). دور الإدارة التربوية في تأهيل مدير الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، جامعة مولاي مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية – أندونيسيا.

11. عبد الباقي، صلاح الدين (2005) مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
12. عبد ربه، محمود، والعوكلي حسن (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة، مجلة المختار للعلوم الإنسانية، المجلد 40 العدد 2.
13. العبيدي، محمد (2017). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية، ط 3، عمان، دار الثقافة للنشر.
14. الفايدي، أحمد، والزبيدي حمزة (2024). دور مديري المدارس في تحقيق الانتماء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد 35.
15. قوجيل، هاجر (2016). أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي – دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي، كلية العلوم الإنسانية.
16. لحسن، دليلى، خميس، محمد (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3 العدد 12.
17. محمد، عبد القادر (2016). دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي – دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة أنموذجاً، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة محمد خضير بسكرة.
18. محمدي، عبد القادر (2016). الانتماء التنظيمي – الماهية والمفهوم، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 7 العدد 1.
19. المعصب، إسماعيل (2026). مدير المدرسة ودوره في الحد من المشكلات التربوية للمتعلم، مجلة الأصالة، المجلد 5 العدد 13.
20. معوض، صلاح الدين (2017). دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي – دراسة ميدانية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 5 العدد 4.
21. مكرم الله، رشا (2022). تأثير الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي على اتخاذ القرار لدى عينة من مجتمع جامعة الوادي الجديد، مجلة كلية الآداب جامعة الفيوم، المجلد 14 العدد 1.
22. الميلودي، وجدان (2022). الانتماء الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسات الليبية – دراسة ميدانية في جامعة الزاوية، الجمعية الليبية لعلوم التربية، العدد 6.
23. ميهوبي، خيرة (2014). الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الانتماء التنظيمي للموارد البشرية، دراسة ميدانية في المديرية العلمية للاتصالات بالأغواط، رسالة ماجستير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة عمر الثليجي.
24. النمر، سعود (1422 هـ). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، الرياض، مكتبة جرير.
25. وزارة التربية والتعليم الليبية (2026). التعليم الثانوي، الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم الليبية، 2026/08/12 - <https://moe.gov.ly>.