

المجلد (١) العدد (٢)

الالتزام الإداري للمديرين وعلاقته بالتكامل التنظيمي للمدارس المتوسطة والثانوية في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية

م.د أحمد كريم محمد  
المديرية العامة للتربية في محافظة بابل

[ahmed.kh21@yahoo.com](mailto:ahmed.kh21@yahoo.com)

009647724184441

### ملخص البحث

#### هدف البحث الى:

- ١- بناء مقياسين لقياس مستويات الالتزام الإداري لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة بابل والتكامل التنظيمي لها من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.
  - ٢- التعرف على مستوى الالتزام الإداري لدى مديري المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.
  - ٣- التعرف على مستوى التكامل التنظيمي في المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.
  - ٤- التعرف على العلاقة بين الالتزام الإداري لدى مديري المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل وبين التكامل التنظيمي فيها من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية، وقد اشتمل مجتمع البحث على مدرسي المدارس التابعة للتربية العامة في محافظة بابل والبالغ عددهم (٤٩٠) مدرس موزعين على (٣٠٠) مدرسة متوسطة وثانوية، وضمت عينة البحث الرئيسة على (٣٦٠) مدرساً من مدرسي المدارس المتوسطة والثانوية، وقد ضمت العينة الاستطلاعية على (١٠) مدرسين، في حين ضمت عينة البناء على (٢١٠) مدرساً، فيما اشتملت عينة التطبيق على (١٤٠) مدرساً، وبهدف جمع البيانات قام الباحث ببناء مقياسين يقيس أحدهما مستوى الالتزام الإداري لمديري المدارس بعدد فقرات بلغ (١٠) فقرات، في حين يقيس الثاني مستوى التكامل التنظيمي في هذه المدارس بعدد فقرات بلغ (١٢) فقرة، وبعد تطبيق المقياسين تمت معالجة البيانات باستخدام الوسائل الإحصائية الآتية: الوسط الحسابي، والنسبة المئوية، ومعامل الارتباط البسيط، وقد استنتج الباحث مجموعة من الاستنتاجات أهمها:
- تم إثبات فاعلية كل من مقياسي الالتزام الإداري لمديري المدارس التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل، والتكامل التنظيمي للمدارس التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية بعد التوصل إلى بنائهما وفق الإجراءات العلمية.
  - يمتلك مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة بابل مستوى مرتفع من الالتزام الإداري من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.
  - تتمتع المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة بابل بمستوى متوسط من التكامل التنظيمي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية. الكلمات المفتاحية: الالتزام الإداري، التكامل التنظيمي

## The Managerial commitment of Managers and its relationship to the organizational integration of middle and secondary schools in the province of Babylon from the point of view of physical education teachers

**Dr. Ahmed Karim Mohammed**  
**General Directorate of Education in Babil**

[ahmed.kh21@yahoo.com](mailto:ahmed.kh21@yahoo.com)

[009647724184441](tel:009647724184441)

### Abstract

Search aim to:

- 1 -Construct two scales to measure the levels of Managerial commitment of managers of middle and secondary schools in Babil Governorate and their organizational integration from the point of view of physical education teachers.
- 2 -Identifying the level of Managerial commitment among managers of schools affiliated with the General Directorate in Babil Governorate from the point of view of physical education teachers.
- 3 -Identifying the level of organizational integration in the schools affiliated with the General Directorate in Babil Governorate from the point of view of physical education teachers.
- 4- Identifying the relationship between the Managerial committee of school managers affiliated with the General Directorate in Babil Governorate and the organizational integration therein from the point of view of physical education teachers.

The researcher used the descriptive approach in both survey and correlation methods. The research community included (490) teachers of public education schools in Babylon Governorate, distributed over (300) middle and secondary schools. The main research sample included (360) middle school teachers. The survey sample included (10) teachers, the construction sample included (210) teachers and the application sample included (140) teachers. To collect data, the researcher built two scales, one of which measures the level of Managerial commitment of school managers with several paragraphs amounting to ( 10) paragraphs, while the second measures the level of organizational integration in these schools with several (12) paragraphs. After applying the two measures, the data processed using the following statistical methods: the arithmetic mean, percentage, and simple correlation coefficient. The researcher concluded a set of conclusions, the most important of which is:

-The effectiveness of each of the measures of Managerial commitment of school managers affiliated to the General Directorate of Education in Babil Governorate, and the organizational integration of schools affiliated to the General Directorate of Education in Babil Governorate has been proven from the point of view of physical education teachers after reaching their construction according to scientific procedures.

-managers of middle and secondary schools in Babil province have a high level of Managerial commitment from the point of view of teachers of physical education.

- Intermediate and secondary schools in Babil Governorate enjoy a medium level of organizational integration from the point of view of teachers of physical education.

**Keywords: Managerial commitment, organizational integration**

Email : [jspe@utq.edu.iq](mailto:jspe@utq.edu.iq)

Website : <https://utispe.utq.edu.iq>

## المجلد (١) العدد (٢)

## ١- التعريف بالبحث

## ١-١ المقدمة

تعدّ الإدارة واحدة من أهم الأنشطة البشرية منذ القدم، فهي تمثل الوسيلة الفعالة في تحقيق البشر للأهداف والغايات، إذ يؤدي المدبرون دوراً حيوياً وفعالاً في إيصال رسالة المؤسسة التعليمية ورؤيتها بشكل واضح لجميع المتعاملين معها سواء كانت الجهات الرسمية أم غير الرسمية، فالمؤسسة التعليمية بما تتضمنه من أعضاء سواء كانوا مدرسين أم عاملين أم أعضاء هيئة إدارية فإنهم بالتأكيد يتوقعون دوراً بارزاً من مديريهم من حيث الالتزام بمتطلبات نجاح العملية التعليمية، والمدبرون الفعالون هم أشخاص يقومون بالعديد من الأعمال ويذلون المزيد من الجهود بهدف تطوير وتحسين أداء مؤسساتهم التعليمية، وزيادة إنتاجيتها والارتقاء بمستوى التعليم فيها وزيادة معرفة العاملين وتطوير مستوياتهم عبر إشراكهم في أنشطة إدارية وتدريبية وغيرها، أغلب المديرين يرون بأنهم فعالون وملتزمون في عملهم، على اعتبار أن مهمتهم هي التخطيط أو التنظيم أو التحكم أو المراقبة أو التوجيه أو الثناء لتحفيز مدرسيهم، ولكن من الطبيعي القول بأن مثل هذه المهمات الإدارية هي عمليات ليست سهلة بالتأكيد، فضلاً عن المديرين يتمتعون بسلطة إصدار الأوامر ولكن ضمن إطار المهمة الرئيسية التي يقومون بها وبكل مسؤولية والتزام، ومن الطبيعي أن يواجه المدبرون تحديات مختلفة تتطلب منهم أن يظلوا قادرين على المنافسة وتقديم الحلول الأمثل في ظروف متغيرة وصعبة، فضلاً عن السعي لنشر سلوكيات العمل الإيجابية بين أعضاء الهيئة التدريسية واكتساب رضاهم الوظيفي، بغية التمكن من صياغة وتنفيذ وتطوير استراتيجيات المؤسسة التعليمية طويلة وقصيرة المدى والتي تحدد نجاح المؤسسة التعليمية.

إذ يشير (BabaeiAhari et al., 2012) إلى الالتزام الإداري على أنه مفهوم يرتبط بتحسين أداء الخدمة التي يقدمها الموظفين من خلال التزامهم الفعال ورضاهم عن العمل والنتاج عن التفاهم مع الإدارة العليا الأمر الذي يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة، فضلاً عن أن التزام الإدارة بخدمات عالية الجودة سيرفع من سقف تصور العملاء والمستفيدين. (BabaeiAhari et al., 2012, p. 2)

وبالنظر للتطورات الكبيرة الحاصلة في مجال التربية والتعليم وما يصاحبها من تحديات فلا بد للمؤسسات التعليمية من تبني سياسة فعالة في التعامل مع أصحاب المصلحة في العملية التعليمية، سواء كانت أطراف داخلية أم خارجية، ولابد للمؤسسة التعليمية التي ترغب في النجاح أن تعمل على تقوية وتعزيز أواصر العلاقة مع المؤسسات الأخرى لأن ذلك يساعد على تطوير أنشطتها الأساسية، وأغلب الدراسات الحديثة تؤكد على التأثير الإيجابي للتكامل التنظيمي على أداء المؤسسات، ومن هنا فإن المؤسسة التعليمية التي ترغب في التطور لابد لها أن تمتاز بالتنافسية من حيث أساليب الأداء وطرق إدارة العملية التعليمية بما يمكنها من مجارة وتجاوز المؤسسات المماثلة سواء على الصعيد المحلي أم الخارجي، بما يضمن تقديم أفضل إنتاج تعليمي للمستفيدين، فضلاً عن أهمية الترابط الداخلي بين إدارة المؤسسة التعليمية مع أعضاء هيئاتها التدريسية في إظهار التكامل عبر زيادة خطوط التواصل والاتصال بينها، وكذلك فإن مشاركة أصحاب التخصص الواحد في مجال التربية والتعليم للمعلومات والمعرفة الحديثة فيما بينهم سوف يحسن من المستوى العام للمتعلّمين داخل هذه المؤسسة التعليمية.

وهنا يذكر (Koufteros et al., 2010) بأن التكامل التنظيمي نشاط هادف إلى حد ما ويتطلب صيانة والتزاماً مستمرين، إذ أن للتكامل التنظيمي تأثيراً ذا فائدة كبيرة على المنظمة في الحصول على المعرفة وتطويرها، كما يمكن التكامل التنظيمي من

## المجلد (١) العدد (٢)

مشاركة أنماط المعرفة بين أقسام المؤسسة وبين أصحاب التخصصات المتشابهة داخلها، وكما أن التكامل الداخلي يعد مفيداً للمؤسسة فإن التكامل الخارجي لا يقل أهمية عنه، لأن المؤسسات التعليمية لا بد لها من الاستعانة بالموارد والمصادر الخارجية لتطوير منتجاتها. (Koufteros et al., 2010, pp. 54-55)

## ٢-١ مشكلة البحث

عملية التعليم في وقت الحالي أصبحت بحاجة كبيرة إلى تطويرها وإضافة الميزة التنافسية على منتجاتها، كما وتكتنفها العديد من نقاط القوة والضعف، وأن تحسين نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف فيها تحتاج إلى تضافر جهود مختلف مكوناتها من إدارة وهيئات تدريسية، وبحكم عمل الباحث في مجال التربية والتعليم لفترة طويلة وجد نوعاً من الغموض في طبيعة عمل إدارات المؤسسات التعليمية بشكل عام وإدارات المدارس على وجه الخصوص من حيث السياسات الموضوعية وأسس الدعم التي يقدمونها لمدرسيهم من أجل تدريبهم وتطويرهم في مجال عملهم، فضلاً عن ضعف خيوط الترابط بين أعضاء المؤسسة التعليمية الواحدة من جهة، وبين المجتمع المحيط بها من كمشرين من جهة ومستفيدين كأولياء الأمور والمنظمات التعليمية المساندة من جهة أخرى، من هنا ارتأى الباحث أن يخوض في مسبات هذا الغموض والضعف من خلال محورين إداريين مهمين يمكن بيان دورهما من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل تمتلك إدارات المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل التزاماً إدارياً تجاه الأطراف والأفراد المرتبطين بها إدارياً ووظيفياً؟

- هل تتمتع المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل بالتكامل التنظيمي فيما يتعلق بأساليب وطرق عملها وتقديمها للخدمات التعليمية.

- هل أن هناك علاقة بين الالتزام الإداري لمديري المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل مع التكامل التنظيمي لها.

## ٣-١ أهداف البحث

البحث الحالي يهدف إلى ما يأتي:

١-٣-١ بناء مقاييس لقياس مستويات الالتزام الإداري لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة بابل والتكامل التنظيمي لها من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

١-٣-٢ التعرف على مستوى الالتزام الإداري لدى مديري المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

١-٣-٣ التعرف على مستوى التكامل التنظيمي في المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

١-٣-٤ التعرف على العلاقة بين الالتزام الإداري لدى مديري المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل وبين التكامل التنظيمي فيها من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

## ٤-١ حدود البحث

١-٤-١ الحد البشري: مدرسو المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

١-٤-٢ الحد الزمني: ٢٠/١١/٢٠٢٣ ولغاية ٢٠/٥/٢٠٢٣.

١-٤-٣ الحد المكاني: مباني المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل.

المجلد (١) العدد (٢)

١-٥ مصطلحات البحث

١-٥-١ الالتزام الإداري

وهو انخراط المديرين في العمل على وفق سلوكيات إدارية من شأنها أن تساعد الآخرين في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ عليها. (Cooper, 2006, p. 1)

١-٥-٢ التكامل التنظيمي

هو مدى استجابة المكونات التنظيمية المتميزة والمترابطة ونكيفها مع بعضها البعض، فضلاً عن تناسقها مع الأهداف التنظيمية المشتركة. (Ricciardi et al., 2018, p. 93)

٢- إجراءات البحث

١-٢ منهج البحث

المنهج الذي استخدمه الباحث هو الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية لملائمتها وطبيعة البحث.

٢-٢ مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من مدرسي المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل، والبالغ عددهم (٤٩٠) مدرساً موزعين على (٣٠٠) مدرسة، وقد ضمت عينة البحث الرئيسة (٣٦٠) مدرس من مدرسي التربية الرياضية في هذه المدارس، تم تقسيمهم على ثلاث عينات وكما هو مبين أعدادها ونسبها المئوية في الجدول (١).

(١) الجدول

يبين الأعداد والنسب المئوية لعينات البحث

النسبة المئوية	العدد	عينة البحث
١٠٠٪	٣٦٠	الرئيسية
٤٪	١٠	الاستطلاعية
٥٨٪	٢١٠	البناء
٣٨٪	١٤٠	التطبيق

٢-٣ أدوات القياس

بهدف تحقيق أهداف البحث عمد الباحث إلى بناء مقياسين، يقيس الأول مستوى الالتزام الإداري لدى مديري المدارس التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل، والثاني لقياس مستوى التكامل التنظيمي في هذه المدارس، وكلا المقياسين يقيسان المتغيرين من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في المدارس المذكورة أعلاه، وقد تمت عملية بناء المقياسين على وفق الخطوات الآتية:

## المجلد (١) العدد (٢)

## ٢-٣-١ صياغة فقرات المقياسين

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بمتغيري الالتزام الإداري والتكامل التنظيمي، وبعد تعذر الحصول على مقاييس جاهزة لقياس المتغيرات المذكورة، عمل الباحث على بناء فقرات لقياسهما بلغت (١٠) فقرات لمقياس الالتزام التنظيمي، و(١٢) فقرة لمقياس التكامل التنظيمي، وكان مفتاح الإجابة على كلا المقياسين على صيغة مقياس ليكرت الخماسي وكانت (تطبق بدرجة كبيرة جداً، تتطبق بدرجة كبيرة، تتطبق بدرجة متوسطة، تتطبق بدرجة قليلة، تتطبق بدرجة قليلة جداً)، وتحمل البدائل الأوزان (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) على التوالي.

## ٢-٣-٢ صدق أدوات البحث

## ٢-٣-١ صدق المحتوى

تأكد الباحث من صدق المحتوى من خلال مراجعة الأدبيات والمصادر العلمية لجمع المعلومات المتعلقة بكلا المتغيرين والواردة في الجدول (٢)، والتي ساعدت الباحث في صياغة فقراتهما.

## الجدول (٢)

## يبين المصادر العلمية لمتغيري الالتزام الإداري والتكامل التنظيمي

التكامل التنظيمي	الالتزام الإداري
(López-Sáez et al., 2021)	(Wong & Mao, 2022)
(Jackson, 2021)	(Silas Gachanja & M. Kinyua, 2021)
(Alsawalhah, 2020)	(Graves et al., 2019)
(Ricciardi et al., 2018)	(bin Amlus et al., 2015)
(Castañer & Ketokivi, 2018)	(Tzempelikos, 2014)

## ٢-٣-٢ الصدق الظاهري

لوصول إلى الصدق الظاهري لمتغيري الالتزام الإداري والتكامل التنظيمي، قام الباحث بعرضهما على مجموعة من السادة الخبراء في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية والبالغ عددهم (١١) خبيراً، بهدف الحصول على آرائهم حول فقرات المقياسين من حيث صلاحيتها ومدى ملائمتها، وكذلك بيان صلاحية بدائل الإجابة المقترحة من الباحث، وبعد ورود إجابات السادة الخبراء ومن خلال استخدام قانون النسبة المئوية توصل الباحث إلى نسب اتقافهم على صلاحية كافة الفقرات، وبنسبة تقاربت بين (٨١.٨٪-١٠٠٪) لمقياس الالتزام الإداري و (٩٠.٩٪-١٠٠٪) لمقياس التكامل التنظيمي وكما مبين في الجدول (٣).

## الجدول (٣)

يبين نسبة اتفاق الخبراء على فقرات مقياسي الالتزام الإداري والتكامل التنظيمي

مقياس التكامل التنظيمي				مقياس الالتزام الإداري			
اتفاق الخبراء			ت	اتفاق الخبراء			ت
النسبة المئوية للاتفاق	غير الموافقين	الموافقون		النسبة المئوية للاتفاق	غير الموافقين	الموافقون	
٪٩٠,٩	١	١٠	١	٪١٠٠	-	١١	١
٪٩٠,٩	١	١٠	٢	٪٩٠,٩٠	١	١٠	٢
٪١٠٠	-	١١	٣	٪١٠٠	-	١١	٣
٪١٠٠	-	١١	٤	٪٨١,٨	٢	٩	٤
٪٩٠,٩	١	١٠	٥	٪٩٠,٩	١	١٠	٥
٪١٠٠	-	١١	٦	٪٩٠,٩	١	١٠	٦
٪١٠٠	-	١١	٧	٪١٠٠	-	١١	٧
٪٩٠,٩	١	١٠	٨	٪١٠٠	-	١١	٨
٪٩٠,٩	١	١٠	٩	٪٩٠,٩	١	١٠	٩
٪١٠٠	-	١١	١٠	٪٨١,٨	٢	٩	١٠
٪٩٠,٩	١	٩	١١				
٪١٠٠	-	١١	١٢				

وقد أجمع السادة الخبراء على صلاحية بدائل الإجابة المقترحة من قبل الباحث، وبذلك أصبح المقياسين جاهزين بصيغتهما الأوليتان لتطبيقهما على عينة الدراسة الاستطلاعية.

## ٢-٣- الدراسة الاستطلاعية للمقياسين

للكشف عن مدى وضوح فقرات المقياسين وسهولة فهمها من قبل افراد العينة والتعرف على أي صعوبات قد تواجه الباحث عند تطبيق المقياسين تم تطبيق المقياسين على مجموعة من مدرّس المدارس التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل والبالغ عددهم (١٠) مدرّسين، وكما تمّ بيانه في الجدول (١).

## ٢-٤ تطبيق المقياسين على عينة البناء

بعد التأكد من ملائمة المقياسين على عينة البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية، وبهدف الحول على البيانات لتحليلها إحصائياً قام الباحث بتطبيقهما على عينة البناء والبالغ عدد أفرادها (٢١٠) مدرّسا وكما تمّ بيانه في الجدول (١)، وقد تمكن الباحث من الحصول على (١٩٢) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن ثمّ قام الباحث باستخراج البيانات وتحليلها على وفق الخطوات العلمية لبناء المقياسين وحسب الخطوات الآتية:

## ٢-٤-١ القوة التمييزية لفقرات المقياسين

استخرج الباحث القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات المقياسين عبر استخدام أسلوب المجموعتين المتضادتين على أفراد عينة البناء البالغ عددها (١٩٢) مدرّساً وذلك بعد ترتيب درجات أفراد العينة ترتيباً تنازلياً، ومن ثمّ تقسيمها إلى ثلاث مجموعات (عليا-وسطى-سفلى) وبنسبة (٢٧٪) لكل من المجموعتين العليا والدنيا واللذان سوف يتم إيجاد الفروق بين درجاتهما، وبذلك

## المجلد (١) العدد (٢)

اشتملت كل مجموعة من المجموعتين العليا والدنيا على (٥٢) مدرساً، بعدها قام الباحث باستخراج القوة التمييزية لل فقرات كما هو مبين في الجدول (٤).

## ٢-٤-٢ الاتساق الداخلي للمقياسين

استخرج الباحث درجات الارتباط بين فقرات كل من مقياسي (الالتزام الإداري، والتكامل التنظيمي) وبين الدرجة الكلية لكل منهما، وذلك لبيان مدى اتساق الفقرات بالمقياسين وتناسقها معهما، والجدول رقم (٥) يبين معامل الاتساق لفقرات المقياسين.

## الجدول (٤)

يبين القوة التمييزية لفقرات مقياسي الالتزام الإداري والتكامل التنظيمي

مقياس التكامل التنظيمي							مقياس الالتزام الإداري						
مستوى الدلالة	قيمة (ت) المحسوبة	المجموعة الدنيا ٪٢٧		المجموعة العليا ٪٢٧		الفقرة	مستوى الدلالة	قيمة (ت) المحسوبة	المجموعة الدنيا ٪٢٧		المجموعة العليا ٪٢٧		الفقرة
		ع	س	ع	س				ع	س	ع	س	
٠.٠٠٠٠	٣٢.٣٧٩	٠.٧١٠	١.٩٣	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	١	٠.٠٠٠٠	٢٣.٦٨٥	٠.٨٦٣	٢.٢٧	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	١
٠.٠٠٠٠	٣٦.٢٨٥	٠.٦٧٤	١.٧٣	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٢	٠.٠٠٠٠	١٧.٧٤٦	٠.٩٢٣	٢.٢٠	٠.٤٧٨	٤.٦٦	٢
٠.٠٠٠٠	٣٢.٦٥٩	٠.٧٤٥	١.٧٥	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٣	٠.٠٠٠٠	٢٣.٠٥١	٠.٩٥١	٢.٠٧	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٣
٠.٠٠٠٠	٣٢.٧١١	٠.٦٩٩	١.٩٥	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٤	٠.٠٠٠٠	٢٥.١٢٠	٠.٧٩٣	٢.٣٤	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٤
٠.٠٠٠٠	٤٦.٠٥٠	٠.٥١٩	١.٨٠	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٥	٠.٠٠٠٠	١٩.٢١٩	٠.٧٣١	٢.٣٩	٠.٤٨٣	٤.٦٤	٥
٠.٠٠٠٠	٣٠.٠٤٩	٠.٧٦٩	١.٩١	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٦	٠.٠٠٠٠	٢٣.١٧٩	٠.٩٦٣	٢.٠٢	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٦
٠.٠٠٠٠	٢٨.٤٥٦	٠.٨٤٠	١.٨٠	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٧	٠.٠٠٠٠	٢٣.٤٥٧	٠.٩٦٣	١.٩٨	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٧
٠.٠٠٠٠	٥٠.٤٧٥	٠.٤٧١	١.٨٢	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٨	٠.٠٠٠٠	٥١.٩١٣	٠.٥٠٥	١.٥٠	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٨
٠.٠٠٠٠	٤٠.١٢٨	٠.٦٠٣	١.٧٧	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٩	٠.٠٠٠٠	٤٣.٦٧٥	٠.٦٠٣	١.٤٨	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	٩
٠.٠٠٠٠	٤٨.٥٦١	٠.٥٣٩	١.٥٠	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	١٠	٠.٠٠٠٠	٣٣.٧٨٦	٠.٧٢٠	١.٧٥	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	١٠
٠.٠٠٠٠	٥٠.٠٠٠	٠.٥٣٥	١.٤٣	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	١١							
٠.٠٠٠٠	٤٨.٠٥٩	٠.٥٣٧	١.٥٥	٠.٠٠٠٠	٥.٠٠٠	١٢							

الجدول (٤) يبين أن فقرات مقياسي (الالتزام الإداري، والتكامل التنظيمي) كانت مميزة بين أفراد العينة، بمستويات دلالة (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٠٥)، مما يدل على وجود فروق معنوية بين درجات الأفراد في المجموعتين العليا والدنيا.



## الجدول (٥)

يبين الاتساق الداخلي لفقرات مقياسي الالتزام الإداري والتكامل التنظيمي

مقياس التكامل التنظيمي			مقياس الالتزام الإداري		
ارتباط الفقرة مع درجة المقياس الكلية		الفقرة	ارتباط الفقرة مع درجة المقياس الكلية		الفقرة
مستوى الدلالة	درجة الارتباط		مستوى الدلالة	درجة الارتباط	
٠.٠٠٠٠	٠.٦٢٨	١	٠.٠٠٠٠	٠.٨٣٤	١
٠.٠٠٠٠	٠.٧٥٨	٢	٠.٠٠٠٠	٠.٧٤٨	٢
٠.٠٠٠٠	٠.٧٨١	٣	٠.٠٠٠٠	٠.٦٢٧	٣
٠.٠٠٠٠	٠.٦٥٦	٤	٠.٠٠٠٠	٠.٨٢٤	٤
٠.٠٠٠٠	٠.٧٦٠	٥	٠.٠٠٠٠	٠.٥٦٤	٥
٠.٠٠٠٠	٠.٩٣٠	٦	٠.٠٠٠٠	٠.٥٩٨	٦
٠.٠٠٠٠	٠.٨٧٩	٧	٠.٠٠٠٠	٠.٧٦٩	٧
٠.٠٠٠٠	٠.٨٤٣	٨	٠.٠٠٠٠	٠.٩١٣	٨
٠.٠٠٠٠	٠.٨٦١	٩	٠.٠٠٠٠	٠.٩١٦	٩
٠.٠٠٠٠	٠.٧٧٧	١٠	٠.٠٠٠٠	٠.٦٩١	١٠
٠.٠٠٠٠	٠.٨٩٧	١١			
٠.٠٠٠٠	٠.٨٢٥	١٢			

الجدول (٥) يبين أن فقرات كل من مقياسي (الالتزام الإداري، والتكامل التنظيمي) جميعاً كانت متسقة مع الدرجة الكلية لكلٍ منهما لارتباط فقرات كل مقياس مع الدرجة الكلية له بصورة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وقد تراوحت درجات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمقياس الالتزام الإداري بين (٠.٥٦٤-٠.٩١٦)، في حين تراوحت درجات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمقياس التكامل التنظيمي بين (٠.٦٢٨-٠.٩٣٠)، وبذلك حافظ كلا المقياسين على فقراتهما كاملة.

## ٢-٤-٣ ثبات المقياسين

لاستخراج درجة ثبات كل مقياس من مقياسي البحث استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية على استمارات عينة البناء البالغ عددها (١٦٠) استمارة والتي تضم (١٠) فقرات لمقياس الالتزام الإداري و(١٢) فقرة لمقياس التكامل التنظيمي عبر تقسيم كلٍ منهما إلى نصفين يضم الأول نتائج الفقرات الفردية للمقياسين، بينما يضم الثاني نتائج الفقرات الزوجية لهما، وبعدها تم استخراج معامل الارتباط بين درجات نصفي المقياسين وبلغت (٠.٨٣٤) و (٠.٩٠٦) لكل من مقياسي الالتزام الإداري والتكامل التنظيمي على التوالي، ولجأ الباحث إلى معادلة (سبيرمان-براون) لاستخراج درجة الثبات لكلٍ منهما، وبذلك كان معامل الثبات (٠.٩٠٩) و(٠.٩٥١) لمقياسي الالتزام الإداري والتكامل التنظيمي على التوالي، وهذا يظهر تمتع المقياسين بدرجة عالية من الثبات.

## المجلد (١) العدد (٢)

## ٢-٥ مقياسي الالتزام الإداري والتكامل التنظيمي بصورتها النهائية

بعد تطبيق المعاملات العلمية لبناء مقياسي الالتزام الإداري لمديري المدارس التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل، والتكامل التنظيمي للمدارس التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل، استقر كل من المقياسين بصورتها النهائية على (١٠) و(١٢) فقرة لكل منهما على التوالي، وتم الإجابة عليهما على وفق البدائل (تطبق بدرجة كبيرة جداً، تنطبق بدرجة كبيرة، تنطبق بدرجة متوسطة، تنطبق بدرجة قليلة، تنطبق بدرجة قليلة جداً) بالأوزان (١-٢-٣-٤-٥).

## ٢-٦ تطبيق المقياسين على عينة التطبيق

عمل الباحث على تطبيق مقياسي الالتزام الإداري لمديري المدارس التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل، والتكامل التنظيمي للمدارس التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل بصورتها النهائية على عينة التطبيق البالغ عدد أفرادها (١٤٠) مدرساً، وقد حصل الباحث على (١٢٦) إجابة صالحة للتحليل الإحصائي.

## ٢-٧ الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث

الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث هي النسبة المئوية، والوسط الحسابي، ومعامل الارتباط البسيط، والانحراف المعياري، ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، ومعامل (سبيرمان-براون).

## ٣- عرض النتائج ومناقشتها

## ٣-١ عرض نتائج الهدف الأول والذي ينص على:

((بناء مقياسين لقياس مستويات الالتزام الإداري لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة بابل والتكامل التنظيمي لها من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية)).

حقق الباحث هذا الهدف عبر التوصل إلى الصورة النهائية لمقياسي الالتزام الإداري لمديري المدارس التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل، والتكامل التنظيمي للمدارس التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل.

## ٣-٢ عرض نتائج الهدف الثاني الذي ينص على (التعرف على مستوى الالتزام الإداري لدى مديري المدارس التابعة للمديرية

العامة في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية) ومناقشتها، وقد حصل الباحث على النتائج الآتية.

## الجدول (٦)

## يبين الأوساط الحسابية ومستويات فقرات مقياس الالتزام الإداري

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	المستوى
١	يحرص المدير على وضع السياسات والخطط لتحقيق أهداف المدرسة	٤.١٤	مرتفع
٢	يوفر فرص التدريب والدعم المستمر للمدرسين للقيام بواجباتهم	٣.٧٦	مرتفع
٣	يوفر نظام اتصال فعال ثنائي الاتجاه مع المدرسين	٣.٦٦	متوسط
٤	يخلق بيئة مدرسية تهدف إلى التحسين المستمر في مستويات التعليم	٣.٨٠	مرتفع
٥	يطور سلوكيات المدرسين القيادية بما يتفق مع استراتيجية المدرسة وأهدافها	٣.٧٤	مرتفع
٦	يمتلك الوقت الكافي لمتابعة المدرسين وتقييمهم	٣.٨٠	مرتفع

مرتفع	٤.٠١	يهتم بسلامة منتسبي المدرسة عبر صياغة سياسات وقواعد عمل تضمن أمنهم المهني وسلامتهم	٧
متوسط	٣.٦١	يتحدث بشكل مستمر مع المدرسين عن التطورات الحاصلة في أساليب عمل المؤسسات التعليمية	٨
متوسط	٣.٦١	يشارك في اجتماعات التطوير الإداري ودورات التدريب على الإدارة الفعالة للمدارس	٩
مرتفع	٤.٠٩	يظهر سلوكيات القيادة الآمنة من خلال تصرفاته تجاه المواقف التي تحدث داخل المدرسة	١٠
مرتفع	٣٨.٢٢	المقياس كاملاً	

يتبين لنا من ملاحظة الجدول (٦) بأن مستويات فقرات مقياس الالتزام الإداري تراوحت بين (متوسط، مرتفع)، فقد حصلت الفقرات (٣، ٨، ٩) على مستويات متوسط بأوساط حسابية بلغت (٣.٦٦، ٣.٦١، ٣.٦١) على التوالي، فيما حصلت الفقرات (١، ٢، ٤، ٥، ٦، ٧، ١٠) على مستويات مرتفعة إذ بلغت أوساطها الحسابية (٤.١٤، ٣.٧٦، ٣.٨٠، ٣.٧٤، ٣.٨٠، ٤.٠١) على التوالي، وقد حصل المقياس كاملاً على مستوى مرتفع بوسط حسابي (٣٨.٢٢).

تظهر لنا النتائج تمتع مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة بابل بدرجة مرتفعة من الالتزام الإداري بصورة عامة، ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة إلى السياسات والخطط الاستراتيجية التي يضعها المدير بالتعاون مع هيئات المدرسة الإدارية والتدريسية الهادفة إلى الوصول للنتائج المرجوة التي تحقق أهداف المدرسة، وما ساعدهم على ذلك هو المناخ المدرسي القائم على أساس التطوير والتحسين الدائمين في المستوى العلمي للمتعلمين كنتيجة للدعم المهني الذي توفره إدارة المدرسة لمدرسيها للحاق بركب التطور العلمي والمهني السائد في المجال التعليمي الحالي عبر تحفيزهم للاشتراك في الندوات وورش العمل المرتبطة بمجال اختصاصاتهم، ولاشك في أن المتابعة المستمرة والحريصة من قبل المدير لكوادره التدريسية في مختلف الأوقات أثناء العمل توفر لديه القدرة على منحهم التقييمات التي يستحقونها، فضلاً عن الكشف عن مواطن الضعف لتجاوزها، ومنح الملتمزمين منهم الفرص لتعلم مهارات القيادة وسلوكياتها الطامحة لتنفيذ رؤية المدرسة ورسالتها، ولا بد أن نتطرق إلى نقطة هامة عززت من ارتفاع مستوى الالتزام لدى المديرين ألا وهي البيئة الآمنة التي زرعه المدير في نفوس المدرسين عبر قيادته لسفينة العمل بسلوكيات وتصرفات تتم عن أخلاقيات العمل الصحيحة والتي تم تثبيتها عبر قواعد عمل مكتوبة تضمن لهم الأمن والسلامة المهنية داخل المدرسة.

وهنا يذكر (bin Amlus et al., 2015) إلى أن الالتزام الإداري يعمل على تطوير وتسهيل الدعم الإداري والتزام القيادة في تطوير الموظفين وتحفيزهم، كما ويحافظ على الكفاءة الشخصية للموظفين والتعلم، وكذلك قدرة المنظمة على تعديل نفسها وفقاً لقدرات الأداء. (bin Amlus et al., 2015, p. 648)

المجلد (١) العدد (٢)

٣-٣ عرض نتائج الهدف الثالث الذي ينص على (التعرف على مستوى التكامل التنظيمي في المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية) ومناقشتها:

الجدول (٧)

يبين الأوساط الحسابية ومستويات فقرات مقياس التكامل التنظيمي

المستوى	الوسط الحسابي	المحتوى	الفقرة
مرتفع	٣.٨٧	تحرص المدرسة على تبادل أعضائها للأفكار والمعلومات والموارد التعليمية فيما بينهم	١
مرتفع	٣.٩٣	تؤكد على وضع الخطط المشتركة بين الإدارة والمدرسين بهدف حل المشاكل تعرقل سير عمل المدرسة	٢
مرتفع	٣.٧٧	تفتح قنوات للاتصال الفعال بين أفرادها من أجل تطوير فهم متبادل للمسؤوليات	٣
مرتفع	٤.١٨	تسعى للحفاظ على علاقة عمل جيدة بين كوادرها	٤
مرتفع	٣.٩٢	تعزز التفاعل بين كوادرها من خلال عقد الاجتماعات الدورية أو عبر وسائل التواصل	٥
متوسط	٣.٠٧	تحث كوادر المدرسة على تبادل النماذج والتقارير التعليمية الحديثة لزيادة التعاون بينهم	٦
متوسط	٣.١٦	تخصص الوقت لمناقشة احتياجات المدرسة المستقبلية	٧
متوسط	٣.٥٠	تعمل على صياغة رؤية مشتركة للمدرسة ومشاركتها مع أصحاب الشأن	٨
متوسط	٣.٣٦	تتبادل المعلومات الحديثة المتعلقة بأساليب إدارة المدارس مع الإدارات الأخرى	٩
متوسط	٣.٤١	تعتمد في تبادل المعلومات مع المديرية العامة للتربية من خلال تقنية المعلومات	١٠
متوسط	٣.٤٧	تشارك خطط التعليم الخاصة بالمدرسة مع الجهات ذات الصلة بعملها	١١
مرتفع	٣.٧٩	تقوم بمتابعة آراء المشرفين وأولياء أمور الطلبة بانتظام من أجل الحصول على التغذية الراجعة	١٢
متوسط	٤٣.٤٣	المقياس كاملاً	

يتبين لنا من ملاحظة الجدول (٧) بأن مستويات فقرات مقياس التكامل التنظيمي تراوحت بين (متوسط، مرتفع)، إذ حصلت الفقرات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ١٢) على مستويات مرتفعة بأوساط حسابية بلغت (٣.٨٧، ٣.٩٣، ٣.٧٧، ٤.١٨، ٣.٩٢،

## المجلد (١) العدد (٢)

٣.٧٩) على التوالي، في حين حصلت الفقرات (٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١) على مستويات متوسطة بأوساط حسابية بلغت (٣.٠٧، ٣.١٦، ٢.٥٠، ٣.٣٦، ٣.٤١)، وقد حصل المقياس كاملاً على مستوى متوسط بوسط حسابي (٤٣.٤٣). تظهر لنا النتائج تمتع مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة بابل بدرجة مرتفعة من الالتزام الإداري بصورة عامة، ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة إلى أن الجهود المبذولة من قبل المدرسة لتحقيق تكاملها تنظيمياً في حاجة إلى إعادة النظر من قبل هيئاتها الإدارية والتدريسية في أساليب عملها، إذ انهم في أمس الحاجة إلى إظهار التفاني والإيثار والتعاون في عملهم، فضلاً عن الحرص على زيادة قنوات الاتصال والتواصل فيما بينهم لتبادل المعلومات والخبرات عبر تبادل التقارير المرتبطة ببيان مستجدات العمل في المجال التعليمي، وفسح المجال للأطراف المستفيدة من عمل المدرسة من أولياء أمور ومشرفين للمشاركة في وضع الخطط والرؤى المشتركة الهادفة إلى الارتقاء بالمستوى التعليمي للمتعلمين، والحرص على معرفة المعوقات التي تواجه المدرسة وتوفير الاحتياجات اللازمة لها في الوقت المناسب لتجاوزها، ومما ساهم في هذه النتيجة المتوسطة لربما القصور الواضح في التبادل المزدوج للمعلومات والخبرات الإدارية الحديثة وآخر تحديثاتها فيما بين إدارات المدارس ضمن النطاق الجغرافي والمرجعي لها، يضاف لها العجز التقني الذي يسود هذه المدارس وضعف شبكات الربط المعلوماتي عبر الوسائل والتقنيات الحديثة لنقل وتبادل المعلومات، مما أثر بشكا أو بأخر على نقل الخبرات والخطط التعليمية مع أصحاب المصلحة.

إذ يشير (Castañer & Ketokivi, 2018) أن التكامل التنظيمي يصبح أكثر كفاءة عندما يعرف أعضاء المنظمة كيف يرتبط عملهم بعمل الآخرين، فضلاً عن تبادل الأفكار والمعلومات ذات الصلة على مستوى المنظمة يعدّ أمراً بالغ الأهمية، كما وأن عمليات التخطيط للعمل ومشاركة الخبرات والتواصل ستؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

(Castañer & Ketokivi, 2018, p. 62)

٣-٤ عرض نتائج الهدف الرابع الذي ينص على (التعرف على العلاقة بين الالتزام الإداري لدى مديري المدارس التابعة للمديرية العامة في محافظة بابل وبين التكامل التنظيمي فيها من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية) ومناقشتها، وقد حصل الباحث على النتائج الآتية.

## الجدول (٨)

يبين معامل الارتباط بين الالتزام الإداري والتكامل التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
٠.٠٠٠٠	٠.٢٨٤	التكامل التنظيمي	الالتزام الإداري

الجدول (٨) يبين أن هناك ارتباطاً معنوياً إيجابياً بين كلٍّ من الالتزام الإداري والتكامل التنظيمي وقدره (٠.٢٨٤) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قوة الالتزام الإداري تؤدي دوراً رئيسياً في تحديد نجاح أو فشل عمل المؤسسات التعليمية ومنها المدارس المتوسطة، كما أن هذا الالتزام يمثل درجة التفاني التي يبديها المدير تجاه تحقيق الأهداف والغايات الموضوعية، وغالباً ما يكون المسؤولون الذين يظهرون مستوى عالٍ من الالتزام أكثر فاعلية في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى نمو الأعمال ونجاحها، كما ويرى الباحث بان الالتزام الإداري لديه القدرة على التأثير بشكل إيجابي على مختلف جوانب المؤسسة التعليمية، بما في ذلك تحسين العلاقات بين المدرسين، وزيادة فعالية التواصل بينهم من جهة وبين مديريهم من جهة

## المجلد (١) العدد (٢)

أخرى، كما ويعدّ ورقة ضمان لبقاء جميع أصحاب المصلحة من إدارة ومدرسين ومشرفين وأولياء أمور مستمرين في تحقيق أهدافهم المشتركة، من هنا فإنه من المهم للمؤسسات التعليمية أن تزرع ثقافة القيادة التي تؤكد على أهمية الالتزام الإداري القوي، وأن تعزز من البيئة التعليمية التي يلتزم فيها الجميع بتحقيق الأهداف المشتركة والاعتراف بأن تقاني كل عضو جزء لا يتجزأ من تحقيق التكامل التنظيمي.

## ٤- الاستنتاجات والتوصيات

## ٤-١ الاستنتاجات

٤-١-١ تم إثبات فاعلية كل من مقياسي الالتزام الإداري لمديري المدارس التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل، والتكامل التنظيمي للمدارس التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية بعد التوصل إلى بنائهما وفق الإجراءات العلمية.

٤-١-٢ يمتلك مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة بابل مستوى مرتفع من الالتزام الإداري من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

٤-١-٣ تتمتع المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة بابل بمستوى متوسط من التكامل التنظيمي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

٤-١-٤ وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام الإداري لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة بابل وبين التكامل التنظيمي فيها من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

## ٤-٢ التوصيات

يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

٤-٢-١ الاستفادة من مقياسي الالتزام الإداري والتكامل التنظيمي من خلال تطبيقهما على مديري المؤسسات التعليمية الأخرى والمؤسسات الخدمية بمختلف مسمياتها.

٤-٢-٢ أن تعمل وزارة التربية والمديريات العامة للتربية في مختلف المحافظات على بيان الأهمية الكبيرة للالتزام في مختلف المستويات سواء الإدارية والتعليمية، وتنظيم الدورات التدريبية للتنمية الإدارية لكل من مديري المدارس ومن يساعدهم في العمل الإداري في المدارس.

٤-٢-٣ الحرص على إيصال رسالة تربوية من خلال مختلف وسائل التواصل التربوي من قبل المؤسسات التعليمية الكبيرة إلى المدارس بمدرسيها ومديريها مفادها أن التعاون وتبادل المعلومات والمشاركة في الخبرات وغيرها من الأعمال الإيجابية هي التي تساهم في تكامل عمل المؤسسات التعليمية ونجاحها في تحقيق أهدافها السامية.

## المصادر

Ahmad, A. (2007). *Making Management Commitment Happen in SPI, De-motivators, Motivators and Indicators of Management Commitment in Software Process Improvement Effort*. IT University of Göteborg.

Alsawalhah, A. A. (2020). Organizational Integration and its Impact on the Effectiveness of

- Operational Processes (A Case Study on Hikma Pharmaceuticals). *Modern Applied Science*, 14(7), 26. <https://doi.org/10.5539/mas.v14n7p26>
- BabaeiAhari, M., Mehrabi, J., Far, M. R., & Samangoeei, B. (2012). Studying management commitment to service quality and its organizational consequences in iranian railways company. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(12), 1–8.
- bin Amlus, M. H., Abdullah, A. Z., & Ibrahim, A. (2015). The Relationship between Managerial Commitment towards Manufacturing Capabilities: Investigating in an Electrical and Electronic Industries in Malaysia. *Applied Mechanics and Materials*, 793, 647–651. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/amm.793.647>
- Castañer, X., & Ketokivi, M. (2018). Toward a theory of organizational integration. In *Advances in Strategic Management* (Vol. 40, pp. 53–80). <https://doi.org/10.1108/S0742-332220180000040002>
- Cooper, D. (2006). The Impact of Management's Commitment on Employee Behavior: A Field study. *American Society Engineers, Middle East Chapter*, 1–8.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Gold, N. (2019). Employee proenvironmental behavior in Russia: The roles of top management commitment, managerial leadership, and employee motives. *Resources, Conservation and Recycling*, 140, 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.09.007>
- Jackson, L. A. (2021). *THE EFFECT OF CROSS-FUNCTIONAL INTEGRATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A LOOK AT COLLABORATION, COORDINATION, AND COMMUNICATION* (pp. 1–81). <http://131.94.71.44/graduate/doctor-of-business-administration/2021/loraine-jackson.pdf>
- Koufteros, X. A., Rawski, G. E., & Rupak, R. (2010). Organizational integration for product development: The effects on glitches, on-time execution of engineering change orders, and market success. *Decision Sciences*, 41(1), 49–80. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00259.x>
- López-Sáez, P., Cruz-González, J., Navas-López, J. E., & Perona-Alfageme, M. del M. (2021). Organizational integration mechanisms and knowledge transfer effectiveness in MNCs: The moderating role of cross-national distance. In *Journal of International Management* (Vol. 27, Issue 4). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100872>
- Ricciardi, F., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2018). Organizational integration of the IT function: A key enabler of firm capabilities and performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 93–107. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.02.003>

المجلد (١) العدد (٢)

- Silas Gachanja, M., & M. Kinyua, G. (2021). Top Management Commitment and Performance of County Secondary Schools in Nairobi City Kenya. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 9(12), 9–18. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0912002>
- Tzempelikos, N. (2014). Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1).
- Wong, C., & Mao, M. Q. (2022). Managerial Commitment and Heterogeneity in Target–Date Funds. *Journal of Empirical Finance*, 68, 1–60. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3712972>