



Emotional commitment to the profession among assigned technical supervisors and its role in reducing the level of their Career Transition from the sports and scouting activity departments in Iraq

Dr. Mahmoud Saeed Latif Al-Qaragholi

mahmood15535@gmail.com

General Directorate of Education of Karkh /2

Abstract

The research aimed to reveal the level of emotional commitment of the technical supervisors assigned to their profession within the sports and scouting activity departments in Iraq, and to reveal the level of desire for career transitions among them, as well as reveal the nature of the relationship between the emotional commitment towards the profession of the technical supervisors assigned to the sports and scouting activity departments and their career transitions from them. To apply the researcher's procedures, the researcher used the descriptive approach using the survey and correlation methods. The research community was determined by the technical supervisors assigned to the sports and scouting activity departments affiliated with the education directorates in the governorates of Iraq, which number (20) departments. These departments include in their various branches (239) technical supervisors in the capacity of assignment. The researcher chose them all to represent the main research sample. After that, this sample was divided into three sub-samples. The first is the exploratory study sample, which has (9) supervisors. The second is the statistical analysis sample, which has (132) supervisors. The third sample is the final application sample, which has (92) supervisors. To collect the required data, the researcher prepared two scales to measure the research variables. The first scale measures the level of emotional commitment of the technical supervisors assigned to their profession with (15) paragraphs, and the second measures the level of job transitions of these supervisors with (14) paragraphs. After completing the application of the scales on the final application sample extracting the results, and processing them statistically to obtain the levels of the research variables, the research reached a set of conclusions, which are:

- The technical supervisors assigned to the sports and scouting activity departments have a high emotional commitment to their profession from their point of view.
- The technical supervisors assigned to the sports and scouting activity departments have medium-level intentions to change from their supervisory job within these departments from their point of view.
- The correlation between the emotional commitment of the technical supervisors assigned to the profession and their job transitions is weak and insignificant.

Keywords: Emotional commitment to the profession, job transition



الالتزام العاطفي تجاه المهنة لدى المشرفين الفنيين المنسبين وعلاقته بتحولاتهم الوظيفية

من أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق

م.د. محمود سعيد لطيف القرهغولي

mahmood15535@gmail.com

المديرية العامة لتربية الكرخ / 2

ملخص البحث

هدف البحث إلى الكشف عن مستوى الالتزام العاطفي الذي يمتلكه المشرفون الفنيون المنسبون تجاه مهنتهم ضمن أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق، والكشف عن مستوى الرغبة في التحولات الوظيفية لديهم، فضلاً عن الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام العاطفي تجاه المهنة لدى المشرفين الفنيين المنسبين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي وبين تحولاتهم الوظيفية منها، ولتطبيق إجراءات الباحث استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية، وتم تحديد مجتمع البحث بالمشرفين الفنيين المنسبين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي التابعة لمديريات التربية في محافظات العراق والبالغ عددها (20) قسماً، وتضم هذه الأقسام في شعبها المختلفة (239) مشرفاً فنياً بصفة التنسيب، وقد اختارهم الباحث جميعاً ليمثلوا عينة البحث الرئيسة، بعدها تم تقسيم هذه العينة إلى ثلاث عينات فرعية، الأولى عينة الدراسة الاستطلاعية وعدد أفرادها (9) مشرفين، والثانية عينة التحليل الإحصائي وعدد أفرادها (132) مشرفاً، أما العينة الثالثة فهي عينة التطبيق النهائي وعدد أفرادها (92) مشرفاً، ومن أجل جمع البيانات المطلوبة قام الباحث بإعداد مقياسين لقياس متغيرات البحث، المقياس الأول يقيس مستوى الالتزام العاطفي لدى المشرفين الفنيين المنسبين تجاه مهنتهم وبعدد فقرات بلغ (15) فقرة، والثاني يقيس مستوى التحولات الوظيفية لدى هؤلاء المشرفين بعدد فقرات بلغ (14) فقرة، وبعد الانتهاء من تطبيق المقاييس على عينة التطبيق النهائي واستخراج النتائج ومعالجتها إحصائياً للحصول على مستويات متغيرات البحث، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات هي: - إن المشرفين الفنيين المنسبين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي يمتلكون التزاماً عاطفياً تجاه مهنتهم بمستوى مرتفع من وجهة نظرهم. - إن المشرفين الفنيين المنسبين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي لديهم نوايا ذات مستوى متوسط في التحول عن وظيفتهم الإشرافية داخل هذه الأقسام من وجهة نظرهم. - إن العلاقة الارتباطية التي تجمع بين الالتزام العاطفي للمشرفين الفنيين المنسبين تجاه المهنة وبين تحولاتهم الوظيفية تمتاز بأنها ضعيفة وغير معنوية.

الكلمات المفتاحية: الالتزام العاطفي تجاه المهنة، التحولات الوظيفية



1- التعريف بالبحث

1-1 مقدمة البحث

يؤدي المشرفون الفنيون العاملون في أقسام النشاط الرياضي والكشفي أدواراً حيوية في تنمية وتحسين جودة التعليم والتعلم، ويعدّ المشرف الفني رائداً في مجال التعليم، إذ يعمل على تقديم الدعم والتوجيه للمعلمين والموظفين التعليميين الآخرين لضمان تحقيق الأهداف التعليمية المحددة، كما وتتضمن مهام المشرف الفني تقديم التوجيه والتدريب للمعلمين، ومراقبة جودة تقديم الدروس، وتقديم الدعم في تطوير المناهج الدراسية وتنفيذ البرامج التعليمية، فضلاً عن الدور الهام في تقييم النتائج التعليمية وتحليل البيانات لتحسين أداء المعلمين وجودة التعليم بشكل عام، وكذلك قيامهم بتطوير استراتيجيات تعليمية فعالة من أجل تعزيز بيئة تعليمية إيجابية تساعد على تحقيق أقصى استفادة من تعلم الطلاب، من هنا فإن هذه الأدوار والمسؤوليات تجعل المشرف الفني شريكاً أساسياً في تحقيق التطور المستدام لقطاع التعليم وضمان تقديم تعليم عالي الجودة للطلاب.

ويعدّ الاستثمار العاطفي والتعلق الذي يشعر به الموظفون تجاه عملهم وزملائهم ومؤسستهم، جانباً بالغ الأهمية من جوانب المشاركة والرضا في مكان العمل، فالموظفين العاطفيون يرتبطون ارتباطاً عميقاً بعملهم، ويشعرون بإحساس بالانتماء والتفاني والولاء تجاه مؤسستهم، وغالباً ما تؤدي مشاعرهم هذه إلى زيادة الدافع والإنتاجية والرضا الوظيفي بشكل عام، وبالتالي إظهار الالتزام والاتساق مع قيم المنظمة وأهدافها ورسالتها، ويكونون على استعداد لتجاوز متطلبات وظائفهم، والمساهمة بنشاط في نجاح المنظمة، والدفاع عن مصالحها، هذه المشاعر لدى الموظفين يمكن أن نطلق عليها الالتزام العاطفي تجاه المهنة، والذي يتعمق بشكل كبير عبر الارتباط الذي يشعر به الأفراد تجاه مسار حياتهم المهنية الذي اختاروه، لذلك فهو يتجاوز مجرد واجبات العمل، ليشمل شعوراً عميقاً بالعاطفة والحماس والوفاء بالعمل الذي يقومون به، وبذلك يعكس الالتزام العاطفي مدى اهتمام الموظفين الحقيقي بمهنتهم واستمادتهم شعوراً بالهوية والغرض منها، ويختبرون شعوراً حقيقياً بالفخر والوفاء بما يفعلونه، إنهم مدفوعون بشغف عميق بمجالهم الوظيفي، وهذا الاستثمار العاطفي يتجاوز الدوافع الخارجية مثل المكافآت المالية أو المكانة، إذ إن تقانيهم وحماسهم يغذيان دافعهم للتفوق والسعي المستمر للتميز في مهنتهم، وغالباً ما يعد الالتزام العاطفي للموظفين بمهنتهم عاملاً رئيسياً في تحديد الرضا الوظيفي الفردي والأداء التنظيمي والنجاح العام في مكان العمل، فعندما يكون الموظفون مرتبطين ارتباطاً جديراً بمهنتهم



على المستوى العاطفي، فمن المرجح أن يظهروا المرونة والإبداع والشعور القوي بالهدف في عملهم، مما يسهم في نهاية المطاف في بيئة عمل إيجابية ومزدهرة، إذ يذكر (Santiago-Torner et al., 2024) الالتزام العاطفي تجاه المهنة بأنه حالة نفسية تعكس الارتباط العاطفي للفرد بمنظمته أو مهنته، ويعبر عن مدى ارتباط الموظف بمكان عمله ورغبته في البقاء فيه، كما وأن الالتزام العاطفي يمكن أن يُغذي من خلال تجارب العمل الإيجابية، مما يساعد الموظفين على مواجهة ضغوط العمل بموارد أكبر وبتفاعل عاطفي أقوى. (Santiago-Torner et al., 2024, p. 3)

وتمثل عملية الانتقال من دور وظيفي إلى آخر داخل المنظمة أو الانتقال بين منظمات مختلفة طوال حياة الفرد المهنية إحدى الجوانب البديهية في أي عمل أو وظيفة، ويمكن أن تحدث هذه الانتقالات لأسباب مختلفة مثل البحث عن تحديات جديدة، أو الحصول على فرص النمو المهني، أو إحداث التغييرات التنظيمية، أو تحقيق الأهداف التنموية الشخصية، وتعدّ انتقالات المهنة لحظات محورية في رحلة الفرد المهنية، وغالبًا ما تتطلب التخطيط الدقيق والتأمل والتكيف للتنقل بنجاح، وعند الانتقال من مهنة إلى أخرى قد يختبر الأفراد مزيجاً من المشاعر تتراوح من الإثارة والترقب إلى عدم اليقين والقلق، إذ إنها تتطوي على فترة من تقييم الذات والاستكشاف واتخاذ القرار، حيث يقوم الأفراد بتقييم مهاراتهم واهتماماتهم وقيمهم وتطلعاتهم بما يتماشى مع فرص العمل المحتملة، كما قد تتضمن انتقالات المهنة تحركات جانبية، أو ترقيات أو تغييرات وظيفية ضمن نفس المجال أو الانتقال إلى صناعات أو أدوار جديدة تماماً، وتتميز انتقالات المهنة الناجحة بنهج استباقي للتطوير الشخصي والمهني، حيث يتولى الأفراد ملكية مسارهم المهني ويبحثون عن الفرص التي تتوافق مع أهدافهم وتطلعاتهم طويلة الأجل، وقد يتضمن ذلك اكتساب مهارات جديدة وتوسيع شبكتهم، والسعي إلى التوجيه والإرشاد، والمشاركة في التعلم المستمر لتعزيز قابلية توظيفهم وقدرتهم على التكيف في سوق العمل المتطور باستمرار، وتؤدي المنظمات دوراً حاسماً في دعم انتقالات الموظفين عبر توفير الموارد والتوجيه وفرص التطوير المهني لتسهيل الانتقالات السلسة وتعزيز نمو الموظفين والاحتفاظ بهم، فضلاً عن أنه عبر تعزيز ثقافة تشجع التعلم مدى الحياة وتنمية المهارات والتنقل الوظيفي، يمكن للمنظمات تمكين الموظفين من التنقل في التغيرات المهنية بشكل فعال، والازدهار في بيئة عمل ديناميكية وتنافسية بشكل متزايد، ومما لاشك فيه فإن تبني تحولات الموظفين وعدّها كفرص للنمو والتعلم واكتشاف الذات يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الرضا الشخصي والمهني والمرونة والقدرة على التكيف في مواجهة التغيير، من خلال التعامل مع هذه



الانتقالات بعقلية النمو والاستعداد لاحتضان التحديات والتجارب الجديدة، يمكن للأفراد رسم مسار نحو مهنة ذات مغزى ومجزية تتوافق مع قيمهم واهتماماتهم وتطلعاتهم، إذ يشير (Rochat & Borgen, 2023) إلى التحولات الوظيفية على أنها التغيرات التي يمر بها الأفراد في مسيرتهم المهنية، والتي قد تتضمن الانتقال من وظيفة إلى أخرى، أو تغيير المهنة بالكامل، أو التكيف مع ظروف العمل الجديدة، ويعدّ هذا الأمر في عالم العمل الحديث الذي يتسم بالتغير السريع وعدم الاستقرار أكثر شيوعاً وتحدياً، وتتطلب التحولات الوظيفية من الأفراد أن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف مع التغيرات المحيطة بهم. (Rochat & Borgen, 2023, p. 2)

2-1 مشكلة البحث

غالبًا ما تواجه أقسام الأنشطة الرياضية والكشفية عدداً لا يحصى من العقبات والتحديات، منها معدلات دوران عالية بين المشرفين الفنيين، وإصابتهم بالإرهاق، والافتقار إلى الدافع، ومواجهة الصعوبات في الحفاظ على فريق متماسك وعالي الأداء، فضلاً عن ذلك يمكن تؤدي الطبيعة المتطلبة وغير المتوقعة للأنشطة الرياضية والكشفية إلى ارتفاع مستويات التوتر والضغط العاطفي بين المشرفين الفنيين المكلفين بضمان التشغيل السلس وسلامة الأنشطة، وقد استشر الباحث من خلال متابعته لأقسام النشاط الرياضي والكشفي وبوصفه مدرساً لمادة التربية الرياضية وقربه من المشرفين الفنيين بأنهم يواجهون تحديات تتمثل في محدودية فرص التقدم الوظيفي داخل القسم، فضلاً عن عدم اليقين في الحصول على أدوار ومسؤوليات العمل المتطورة، وصعوبة اكتساب مهارات وكفاءات جديدة للتكيف مع المشهد المتغير للأنشطة الرياضية والكشفية، وقد حاول الباحث صياغة مجموعة من التساؤلات التي يمكن أن توضح هذه المشكلات، وهذه التساؤلات هي:

- هل يمتلك المشرفون الفنيون المنسبون في أقسام النشاط الرياضي والكشفي إلتزاماً عاطفياً تجاه مهنة الإشراف الفني؟ وما هو مستوى ذلك الإلتزام؟
- هل يمتلك المشرفون الفنيون المنسبون في أقسام النشاط الرياضي والكشفي نوايا في التحول عن وظيفتهم؟ وما هو مستوى تلك التحولات؟
- هل توجد هناك علاقة بين التزام المشرفين الفنيين المنسبين عاطفياً تجاه مهنة الإشراف الفني وبين تحولاتهم الوظيفية؟



1- 3 أهداف البحث

- إعداد مقياسين لقياس مستوى كل من الالتزام العاطفي لدى المشرفين الفنيين المنسبين تجاه مهنتهم، وقياس مستوى الرغبة في التحولات الوظيفية لديهم، وذلك على وفق الإجراءات العلمية.
- الكشف عن مستوى الالتزام العاطفي الذي يمتلكه المشرفون الفنيون المنسبون تجاه مهنتهم ضمن أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق من وجهة نظرهم.
- الكشف عن مستوى الرغبة في التحولات الوظيفية لدى المشرفين الفنيين المنسبين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق من وجهة نظرهم.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام العاطفي تجاه المهنة لدى المشرفين الفنيين المنسبين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي وبين تحولاتهم الوظيفية منها.

1- 4 مجالات البحث

- المجال البشري: المشرفون الفنيون المنسبين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق للعام (2024).
- المجال الزمني: المدّة الزمنية الواقعة بين (2024/8/1) و (2024/11/1).
- المجال المكاني: بنايات أقسام النشاط الرياضي والكشفي التابعة لمديريات التربية في العراق.

1- 5 مصطلحات البحث

- الالتزام العاطفي تجاه المهنة

هو الشعور بالارتباط العميق والولاء الذي يشعر به الموظف تجاه عمله أو مؤسسته، هذا النوع من الالتزام يتجلى في رغبة الموظف في البقاء في المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها، حتى في الأوقات الصعبة، ويحدث الالتزام العاطفي نتيجة لإيمان قوي بقيم وأهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والأداء العام للموظف. (Mahdi & Top, 2021, p. 1189)

- التحولات الوظيفية

هي الأحداث التي تؤدي إلى تغييرات في العلاقات، الافتراضات، الأدوار، أو تسلسل الاستقرار والتغيير في سياق الحياة المهنية، ويمكن أن تشمل هذه التحولات الانتقال من وظيفة إلى أخرى، أو تغيير مجال العمل، أو حتى التوقف عن العمل والعودة إليه لاحقاً. (Pipere, 2020, p. 101)



2- إجراءات البحث

2- 1 منهج البحث

يمثل منهج البحث المسار الذي يتبعه الباحث في رحلته لاستكشاف موضوع معين، والوصول إلى نتائج واستنتاجات تثري المعرفة، ويتضمن منهج البحث مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تحدد كيفية جمع البيانات وتحليلها وتفسير النتائج، بناءً على ذلك فقد حدد الباحث منهج هذا البحث بالمنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية لملائمتها تحقيق أهداف هذا البحث.

2- 2 مجتمع البحث

حدد الباحث مجتمع البحث بالمشرفين الفنيين المنسبين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي التابعة لمديريات التربية في محافظات العراق للعام (2024)، والذين يبلغ عددهم (239) مشرفاً فنياً منسباً ينتمون إلى (20) قسم نشاط رياضي وكشفي في (15) محافظة، وقد اختارهم جميعاً ليمثلوا عينة البحث الرئيسة بأسلوب الحصر الشامل، وبعدها قسّم الباحث هذه العينة إلى:

- عينة الدراسة الاستطلاعية: يبلغ عدد أفرادها (9) مشرفين، ويمثلون (3.8%) من عينة البحث الرئيسة.

- عينة التحليل الإحصائي: يبلغ عدد أفرادها (138) مشرفاً، ويمثلون (57.7%) من عينة البحث الرئيسة.

- عينة التطبيق النهائي: يبلغ عدد أفرادها (92) مشرفاً، ويمثلون (38.5%) من عينة البحث الرئيسة.

2- 3 القياس

بهدف الحصول على بيانات هذا البحث قام الباحث بإعداد مقياسين، يقيس الأول مستوى الالتزام العاطفي لدى المشرفين الفنيين تجاه المهنة، بينما يقيس الثاني مستوى التحولات الوظيفية للمشرفين الفنيين، وتتم عملية الإعداد على وفق الإجراءات العلمية، وعبر مجموعة من الخطوة.

الخطوة الأولى في عملية الإعداد هي صياغة فقرات المقياسين، لذا قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من المصادر العلمية والأدبيات التي تناولت مفهوم الالتزام العاطفي تجاه المهنة وهي (Samad et al., 2024) (Santiago-Torner et al., 2024) (Nanda et al., 2024) (Ardo et al., 2024) (Mangundjaya et al., 2023) (Bam, 2023) (Nindyati et al., 2023) (Noermijati et al., 2023) (Quines & Cabaron, 2022) (Shao et al., 2022) (Rahman et al., 2023) al., 2023).



والمصادر العلمية المرتبطة بمفهوم التحولات الوظيفية وهي (Akkermans et al., 2024) (Fitzgerald et al., (Deshpande et al., 2024) (Darpatova-Hruzewicz et al., 2024) (Steindórsdóttir et (Rochat & Borgen, 2023) (Mussagulova et al., 2023) 2024) (Coso Strong et al., (Sage & Sankey, 2021) (Robnik et al., 2022) al., 2022) (2021)، وبعدها قام الباحث بوضع (15) فقرة لكل مقياس من مقياسي البحث.

والخطوة التالية هي وضع بدائل إجابة عن فقرات كل من مقياس الالتزام العاطفي للمشرفين الفنيين تجاه المهنة، ومقياس التحولات الوظيفية لدى المشرفين الفنيين، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت خماسي الأوزان، والجدول (1) يبين بدائل تفاصيل بدائل الإجابة.

الجدول (1)

بدائل الإجابة وأوزانها

البديل	أُتفق كثيراً	أُتفق	أُتفق إلى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق كثيراً
الوزن	5	4	3	2	1

يعد التوصل إلى الصورة الأولية لمقياس البحث قام الباحث بتطبيقهما على مجموعة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة يبلغ عددها (9) مشرفين فنيين منسبين، وذلك بهدف الوقوف على آليات عملية التطبيق، والتعرف على مدى وضوح فقرات المقياسين لعينة البحث.

بعدها قام الباحث بتطبيق الصورة الأولية للمقياسين على مجموعة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة يبلغ عددها (138) مشرفاً، وهم يمثلون أفراد عينة التحليل الإحصائي وذلك خلال المدة الزمنية الممتدة بين (2024/9/7-1)، وذلك بهدف استخراج البيانات المطلوبة ومعالجتها إحصائياً للوصول إلى الصورة النهائية للمقياسين، وبعد الانتهاء من استخراج البيانات تمت معالجتها إحصائياً عبر مجموعة من الوسائل الإحصائية لاستخراج صدق المقياسين وثباتهما.

وبهدف استخراج صدق كل من مقياس الالتزام العاطفي تجاه المهنة لدى المشرفين الفنيين المنسبين، ومقياس التحولات الوظيفية لدى المشرفين الفنيين قام الباحث باستخدام طريقة الاتساق الداخلي للمقياسين، والتي تقوم على إيجاد علاقة الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المقياسين مع الدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي له، والجدولين (2، 3) يبينان نتائج الاتساق الداخلي للمقياسين.



الجدول (2)

صدق الاتساق الداخلي لمقياس الالتزام العاطفي تجاه المهنة

الفقرة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.453	0.000	9	0.509	0.000
2	0.290	0.002	10	0.681	0.000
3	0.698	0.000	11	0.594	0.000
4	0.720	0.000	12	0.740	0.000
5	0.658	0.000	13	0.694	0.000
6	0.675	0.000	14	0.746	0.000
7	0.350	0.000	15	0.779	0.000
8	0.551	0.000			

يتبين من الجدول (2) أن درجات فقرات مقياس الالتزام العاطفي تجاه المهنة كانت ذات اتساق داخلي معنوي مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك بمعاملات ارتباط اقترنت بين (0.290-0.779) وعند مستويات دلالة اقترنت بين (0.000-0.002).

الجدول (3)

صدق الاتساق الداخلي لمقياس التحولات الوظيفية

الفقرة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.336	0.000	9	0.527	0.000
2	0.538	0.000	10	0.599	0.000
3	0.741	0.000	11	0.666	0.000
4	0.790	0.000	12	0.805	0.000
5	0.692	0.000	13	0.471	0.000
6	0.696	0.000	14	0.661	0.000
7	0.160	0.091	15	0.690	0.000
8	0.457	0.000			



يبين الجدول (3) بأن أغلب درجات فقرات مقياس التحولات الوظيفية لدى المشرفين الفنيين كانت ذات اتساق داخلي معنوي مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك بمعاملات ارتباط اقترنت بين (0.805-0.336) وعند مستويات دلالة بلغت (0.000)، باستثناء الفقرة (7) فكان معامل اتساقها مع الدرجة الكلية للأداة غير معنوي بمعامل ارتباط بلغ (0.460) عند مستوى دلالة بلغ (0.091) مما اقتضى حذفها، وبالتالي أصبح عدد فقرات المقياس (14) فقرة.

الخطوة التالية في إعداد مقياسي البحث هي إيجاد معاملات الثبات لهما، وقد اتبع الباحث طريقة التجزئة النصفية في إيجاد الثبات الخاص بهما، وتقوم هذه الطريقة على تقسيم فقرات كل مقياس إلى نصفين، ومن ثم يتم إيجاد الارتباط بين هذين النصفين، وبذلك يتم الحصول على نصف الثبات، وبهدف الحصول على درجة الثبات الكلي لكل مقياس تتم معالجة النتيجة بواسطة معادلة سبيرمان براون ومعادلة جتمان، والجدولين (4، 5) يبينان معاملات الثبات لكل من مقياس الكفاءة التواصلية لدى مدرسي التربية الرياضية، ومقياس دروس التربية الرياضية الداعمة عاطفياً.

الجدول (4)

معامل ثبات مقياس الالتزام العاطفي تجاه المهنة

التجزئة النصفية
0.890
معادلة جتمان
0.940

الجدول (5)

معامل ثبات مقياس التحولات الوظيفية

التجزئة النصفية
0.857
معادلة سبيرمان براون
0.923

بعد التأكد من امتلاك مقياس البحث للخصائص العلمية من صدق وثبات، أصبحت الصورة النهائية لمقياس الالتزام العاطفي لدى المشرفين الفنيين المنسبين تجاه المهنة مكونة من (15) فقرة، ومقياس



التحولات الوظيفية للمشرفين الفنيين المنسبين مكونة من (14) فقرة، ويتم الإجابة عن فقرات كل من المقياسين بواسطة بدائل الإجابة (أتفق كثيراً، أتفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق، لا أتفق كثيراً) ذات الأوزان (5، 4، 3، 2، 1)، وبذلك تصبح أعلى إجابة يمكن أن يحصل أفراد عينة البحث على مقياس الالتزام العاطفي (75) درجة، في حين أدنى درجة هي (15) درجة، أما مقياس التحولات الوظيفية فإن أعلى درجة يمكن لأفراد عينة البحث الحصول عليها هي (70) درجة، وأدنى درجة هي (14) درجة.

2-4 تطبيق المقياسين على عينة التطبيق النهائي

بعد التوصل إل الصورة النهائية لكل من مقياس الالتزام العاطفي لدى المشرفين الفنيين المنسبين تجاه المهنة، ومقياس التحولات الوظيفية للمشرفين الفنيين المنسبين قام الباحث بتطبيقهما على عينة مختارة عشوائية من عينة البحث الرئيسة يبلغ عددها (92) مشرفاً يمثلون عينة التطبيق النهائي، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية الممتدة بين (2024/10/6-1).

2-5 الوسائل الإحصائية : استعمل الباحث الحقيبة الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات :

3- عرض النتائج ومناقشتها

بعد الانتهاء من تطبيق المقياسين على عينة التطبيق النهائي والحصول على البيانات، تمت معالجتها عبر مجموعة من الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، الوسط الفرضي، اختبار (ت) لعينة مستقلة واحدة، معادلة الانحدار الخطي البسيط)، وذلك بهدف إيجاد مستويات فقرات مقياس البحث، وطبيعة العلاقة بينهما، والدور الذي يمكن أن تؤديه الالتزام العاطفي تجاه المهنة في خفض مستوى التحولات الوظيفية.

الجدول (6)

مستويات فقرات مقياس الالتزام العاطفي تجاه المهنة

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	المستوى
1	أشعر بالفخر لكوني مشرفاً فنياً في أقسام النشاط الرياضي والكشفي	4.21	3	0.776	16.558	0.000	مرتفع
2	أبدي التزاماً أخلاقياً يدفعني للنجاح والنمو في مهنة الإشراف الفني وعلى المدى البعيد	4.43	3	0.625	24.170	0.000	مرتفع
3	أمتلك شعوراً قوياً بالانتماء لمجتمع النشاط الرياضي والكشفي	4.18	3	0.970	12.859	0.000	مرتفع
4	أفكر بشكل دائم في سبل تحسين أدوار المشرفين الفنيين في مهنتهم	3.86	3	0.957	9.476	0.000	مرتفع
5	لدي شعور قوي بالانتماء العاطفي تجاه مهنة الإشراف الفني وتجاه القسم	3.79	3	0.981	8.475	0.000	مرتفع
6	أظهر الاستعداد لاستثمار جهود إضافية بهدف المساهمة في نجاح وتطوير مهنة الإشراف	3.93	3	0.965	10.180	0.000	مرتفع



الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	المستوى
	الفني						
7	أحدث بشكل متواصل عن أهمية دور المشرف الفني مع الزملاء والأقران	4.04	3	0.827	13.259	0.000	مرتفع
8	أكرس نفسي لتعزيز الصورة الإيجابية لمهنة الإشراف الفني	4.07	3	0.756	15.000	0.000	مرتفع
9	أحرص على دعم الزملاء والأشخاص الذين يطمحون أن يكونوا مشرفين فنيين	4.25	3	0.741	17.845	0.000	مرتفع
10	أدافع بشكل مستمر عن التقدم الذي يظهره المشرفون الفنيون والاعتراف بمجهوداتهم المهنية	3.86	3	0.837	10.841	0.000	مرتفع
11	يتملكني شعور عميق بالرضا عند رؤيتي للتفوق الذي يظهره المشرفون المهنيون في مهنتهم	3.71	3	1.035	7.305	0.000	مرتفع
12	أؤكد على دعم المعايير الأخلاقية التي تتمتع بها مهنة الإشراف الفني	4.04	3	1.022	10.729	0.000	مرتفع
13	أطوع في كثير من الأحيان للقيام بالأنشطة والمبادرات التي تعزز النمو المهني للمشرفين الفنيين	3.68	3	0.172	6.128	0.000	مرتفع
14	ألتزم بشدة بالمشاركة في أحدث التدريبات الهادفة لتطوير ممارسات الإشراف الفني	3.82	3	1.076	80.82	0.000	مرتفع
15	أمتلك شعوراً قوياً بالولاء والتفاني لمهنة الإشراف الفني	4.00	3	0.849	12.466		مرتفع
	الدرجة الكلية للمقياس	59.86	45	8.497	18.505	0.000	مرتفع

يتبين من الجدول (6) أن المستوى الذي تحصل عليه مقياس الالتزام العاطفي تجاه المهنة كان مرتفعاً، إذ بلغ الوسط الحسابي له (59.86) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي الكلي، مع وجود قيمة (ت) معنوية بلغت (18.505) عند مستوى دلالة معنوي بلغ (0.000)، وقد حصلت جميع فقرات المقياس على مستويات مرتفعة، لامتلاكها أوساط حسابية أعلى من قيمة الوسط الفرضي للفقرة، وقد بلغت قيم هذه الأوساط (4.04، 4.18، 3.86، 3.79، 3.93، 4.04، 4.07، 4.25، 3.86، 3.71، 4.04، 3.82، 4.00)، وبمستويات دلالة معنوية لجميعها بلغت (0.000).

النتيجة المرتفعة التي أظهرها مقياس الالتزام العاطفي تجاه المهنة يمكن أن يعزوها الباحث إلى مشاعر الفخر والاعتزاز التي يمتلكها المشرفون الفنيون لانتسابهم إلى أقسام النشاط الرياضي والكشفي، والتزامهم أخلاقياً ومعنوياً بهذه المؤسسة التعليمية بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافهم المهنية طويلة الأجل وصولاً إلى النجاح والتطور في مهامهم الإشرافية، فضلاً عن توطد أواصر الانتماء والعضوية الفخرية لمجتمع



الإشراف الرياضي والكشفي، وسعيهم إلى إظهار هذه الأقسام بشكل مشرف وإيجابي عبر تكريس أنفسهم وقدراتهم لخدمة شعب المديرية، ومن العوامل التي دفعت إلى ظهور هذه النتيجة المرتفعة هو جسور التواصل الفاعلة التي تمدّ العلاقات الطيبة بين هؤلاء المشرفين وزملائهم في العمل من جهة، وبينهم وبين المدرسين المرتبطين بهم من جهة أخرى، يضاف لها الحرص الحقيقي الذي يظهره هؤلاء المشرفون على إظهار الإنساذ والدعم المتواصلين للأشخاص الذي يمتلكون نية امتحان هذه الوظيفة، معبرين بذلك عن معاييرهم الأخلاقية التي يؤكدون عليها والتي دمجوها مع معايير هذه الأقسام، والتي منحتم شعوراً قوياً بقوة انتمائهم وولائهم لمهنة الإشراف الفني.

ويذكر (Noermijati et al., 2023) بأن الالتزام العاطفي للموظفين تجاه مهنتهم يظهر من خلال عدة مظاهر تعكس ارتباطهم العميق بالعمل والمنظمة، ويتمثل أحد أبرز هذه المظاهر في الارتباط العاطفي القوي الذي يشعر به الموظفون تجاه مسؤولياتهم ومهامهم، إذ يشعرون بالفخر والانتماء لما يقومون به، كما أن هذا الارتباط يدفعهم إلى التحفيز الذاتي، مما يجعلهم يسعون لتحقيق النجاح في عملهم ويقدمون جهداً إضافياً لتحقيق نتائج إيجابية، فضلاً عن أن هؤلاء الموظفون يكونون متميزين بالتفاني في أداء مهامهم، حيث يسعون لتحقيق أعلى مستويات الجودة في العمل. (Noermijati et al., 2023, p. 201)

الجدول (7)

مستويات فقرات مقياس التحولات الوظيفية

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	المستوى
1	أسعى بنشاط للحصول على فرص جديدة للتقدم الوظيفي والنمو المهني	3.89	3	1.203	7.853	0.000	مرتفع
2	أشعر بالثقة في قدرتي على التكيف مع التغييرات في مساري الوظيفي والتنقل بين الوظائف بفعالية	4.14	3	1.106	10.938	0.000	مرتفع
3	يتولد لدي شعور بانخفاض رضاي الوظيفي عن مهنة الإشراف الفني	2.01	3	1.61	9.884-	0.000	منخفض
4	يمتاز مناخ العمل داخل أقسام النشاط الرياضي والكشفي بوجود العديد من الصراعات المستمرة مع الزملاء والإدارة العليا	2.29	3	1.468	5.084-	0.000	منخفض
5	لدي انفتاح لاستكشاف مسارات وظيفية تتماشى مع اهتماماتي وتطلعاتي المهنية	4.15	3	1.422	8.573	0.000	مرتفع
6	ينتابني شعور بالإحباط بسبب الافتقار لفرص النمو والتقدم داخل مهنة الإشراف الفني	2.25	3	1.325	5988-	0.000	منخفض



الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	المستوى
7	أبحث عن فرص التطوير المهني والحصول على التدريب والشهادات التي تؤهلني للتنافس على مناصب وظيفية أكبر	4.38	3	1.163	12.507	0.000	مرتفع
8	تفتقر مساهماتي في العمل داخل أقسام النشاط الرياضي والكشفي إلى التقدير والاعتراف	2.38	3	1.117	5.837-	0.000	منخفض
9	أشعر بالإرهاق بسبب المتطلبات الكثيرة والصعبة لمهنة الإشراف الفني	2.32	3	1.303	5.512-	0.000	منخفض
10	أواجه صعوبة في إيجاد التوافق بين قيمتي الشخصية وثقافة أقسام النشاط الرياضي والكشفي	2.15	3	1.317	6.618-	0.000	منخفض
11	أفتقر إلى الاستقلال وسلطة اتخاذ القرار داخل مجال الإشراف الفني	1.95	3	1.272	8.764-	0.000	منخفض
12	أمتلك عقلية مرنة ومنفتحة على اعتماد الفرص الوظيفية غير المتوقعة التي تظهر في طريقي المهني	3.16	3	1.437	1.184	0.239	متوسط
13	أواجه العديد من القيود المفروضة على الإبداع والابتكار في مهنة الإشراف الفني	2.14	3	1.237	7336-	0.000	منخفض
14	تمتاز العلاقات داخل أقسام النشاط الرياضي والكشفي بضعف الثقة والشفافية	3.68	3	1.538	4.670	0.000	مرتفع
	الدرجة الكلية للمقياس	40.90	42	8.469	1.372-	0.173	متوسط

يتبين من الجدول (7) أن فقرات مقياس التحولات الوظيفية تحصلت على مستويات اقترنت بين (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض)، إذ حصلت الفقرات (1، 2، 5، 7، 14) على مستويات مرتفعة لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (3.89، 4.14، 4.15، 4.38، 3.68)، وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي بمستويات دلالة معنوية، وحصلت الفقرات (3، 4، 6، 8، 9، 10، 11، 13) على مستويات منخفضة لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (2.01، 2.29، 2.25، 2.38، 2.32، 2.15، 1.95، 2.14) وهي أدنى من قيمة الوسط الفرضي وبمستويات دلالة معنوية، في حين حصلت الفقرة (12) على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (3.16) وهي قيمة مقاربة لقيمة الوسط الفرضي وبدلالة غير معنوية بلغت (0.239)، قد حصل المقياس بشكله الكلي على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (40.90) وهو أدنى من قيمة الوسط الفرضي الكلي، مع وجود قيمة (ت) بلغت (-1.372) وبمستوى دلالة غير معنوي بلغ (0.173).

يمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة إلى السعي الجاد والدؤوب للمشرفين الفنيين المنسبين للحصول على فرص حقيقية في التطور والنمو المهنيين، والمستندة إلى مشاعر الثقة في النفس وفي



القدرات التي يمتلكونها، والتي تمكنهم من التكيف مع التغيرات والتغيرات الحاصلة في مجال عملهم ومسارهم الوظيفي، فضلاً عن توافق اهتمامات وتطلعات المشرفين مع المسارات الوظيفية لمهنة الإشراف الفني، ومما أسهم في ظهور هذه النتيجة هو البحث الجاد والمتواصل للمشرفين من أجل الحصول على فرص التطوير والتدريب التي تؤهلهم للحصول على الشهادات والمميزات التي تمكنهم من التنافس للارتقاء بمناصبهم ومهامهم الوظيفية، والتي تمنحهم إمكانات وقدرات عقلية متماز بالمرونة والانفتاح بما يساعدهم على التكيف مع وظائفهم الحالية في الأقسام الرياضية والكشفية، ومع وجود بيئة عمل ذات مناخ بعيد نوعاً ما عن صراعات المهنة، والتي مهدت لهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، وبالتالي انصهار الصعوبات في دمج قيم المشرفين الفنيين الشخصية مع قيم وثقافة أقسام النشاط الرياضي والكشفي، كل ذلك دفع إلى ظهور هذه النتيجة.

يشير (Sage & Sankey, 2021) إلى أنه هناك عدة عوامل تؤدي إلى تقليل حالات التحولات الوظيفي، أبرزها هو امتلاك القدرة على تطوير المهارات اللازمة للمهنة داخل المنظمة التي ينتمون لها، فضلاً عن أهمية بناء علاقات مهنية مع الزملاء والتي تسهل الاستمرار الوظيفي، وكذلك يعدّ تسهيل حصول الموظفين على موارد التعليم والتدريب المستمر من العناصر الأساسية التي تعزز من فرص الأفراد في الاستمرار في وظائفهم. (Sage & Sankey, 2021, p. 25)

الجدول (8)

طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث

متغيرات البحث	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)
الالتزام العاطفي تجاه المهنة	0.041	0.665
التحولات الوظيفية		

يتبين من الجدول (8) أن هناك علاقة ارتباط غير معنوية بين كلٍّ من الالتزام العاطفي تجاه المهنة وبين التحولات الوظيفية بمعامل ارتباط بلغ (0.041) عند مستوى دلالة معنوي بلغ (0.665).

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الالتزام العاطفي يمثل مستوى التعلق النفسي والتفاني الذي يشعر به المشرفون الفنيون المنسبون تجاه أدوارهم وتجاه أقسام النشاط الرياضي والكشفي، يمكن أن يشمل هذا الالتزام جوانب مثل الرضا الوظيفي والولاء والمشاركة الشاملة، وعلى العكس من ذلك فإن



التحولات الوظيفية تشير إلى عملية انتقال هؤلاء المشرفين إلى مواقع وظيفية أخرى، والتي غالباً ما تتأثر بمزيج من الاحتياجات التنظيمية والظروف الشخصية وأهداف المهنة، ويرى الباحث كذلك بأنه غالباً ما تكون التحولات الوظيفية مدفوعة بتأثيرات خارجية تمتد إلى ما هو أبعد من الحالة العاطفية للفرد، منها إعادة الهيكلة الوظيفية للمشرف، واعتبارات التوازن بين الحياة والعمل، والتخطيط الاستراتيجي للتغيير، والتي ليست لها علاقة بالتزام المشرف بوظيفته، فضلاً عن أن المشرف الفني المناسب قد يكون ملتزماً بشدة بعمله ومع ذلك يظل منفتحاً على فرص النقل التي تتوافق مع تطلعاته المهنية أو تقدم تحديات جديدة، وهو ما يعني أن المستويات العالية من الالتزام العاطفي لا تعادل بالضرورة الرغبة أو النية للبقاء في منصب معين، كما وأن الطبيعة المحددة لأدوار المشرفين الفنيين المنسبين يمكن أن تؤثر على التزامهم العاطفي تجاه المهنة، فإذا وجد المشرفون أن وظائفهم الحالية في هذه الأقسام غير مجزية أو صعبة، فإن ذلك قد يقودهم إلى البحث عن بدائل وظيفية أكثر فائدة وفاعلية.

4-الاستنتاجات والتوصيات

4-1 الاستنتاجات

- إن المشرفين الفنيين المنسبين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي يمتلكون التزاماً عاطفياً تجاه مهنتهم بمستوى مرتفع من وجهة نظرهم.
- إن المشرفين الفنيين المنسبين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي لديهم نوايا ذات مستوى متوسط في التحول عن وظيفتهم الإشرافية داخل هذه الأقسام من وجهة نظرهم.
- إن العلاقة الارتباطية التي تجمع بين الالتزام العاطفي للمشرفين الفنيين المنسبين تجاه المهنة وبين تحولاتهم الوظيفية تمتاز بأنها ضعيفة وغير معنوية.

4-2 التوصيات

- يوصي الباحث المسؤولون في أقسام النشاط الرياضي والكشفي بأهمية تعزيز بيئة تؤكد على التطوير المهني والتقدير، فضلاً عن توفير فرص التدريب المنتظمة، وبرامج الإرشاد، وتقديم المسارات الواضحة للتقدم الوظيفي بما يسمح للمشرفين الفنيين بتعميق مشاركتهم وخبرتهم، كما وأن تنمية ثقافة التواصل والتعاون المفتوح، يمنحهم شعوراً بالتقدير والاعتراف بمساهماتهم، بما يمكن أن يعزز بشكل كبير التزامهم العاطفي بأدوارهم.



- يوصي الباحث بضرورة إعطاء الأولوية لإنشاء بيئة عمل مستقرة وداعمة تلبي احتياجات المشرفين وتطلعاتهم داخل أقسام النشاط الرياضي والكشفي، وذلك عبر تنفيذ استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالمشرفين، مثل آليات التغذية الراجعة المنتظمة، ومنحهم فرص النمو المهني، والاعتراف بإنجازاتهم، فضلاً عن أهمية تعزيز العلاقات القوية داخل الشعب والأقسام، وتعزيز الشعور بالانتماء بما يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي، مما يجعل المشرفين أكثر ميلاً إلى البقاء، وأكثر التزاماً بأدوارهم الحالية بدلاً من البحث عن فرص في أماكن أخرى.

- يوصي الباحث أقسام النشاط الرياضي والكشفي وباقي المديريات التابعة لمديريات التربية في العراق بالاستفادة من المقاييس التي تم إعدادها في قياس مستوى التزام موظفي تلك المديريات عاطفياً تجاه مهنتهم التي يشغلونها، وكذلك قياس مستوى رغبة موظفي تلك المديريات في التحول عن وظائفهم الحالية.

قائمة المصادر

- Akkermans, J., da Motta Veiga, S. P., Hirschi, A., & Marciniak, J. (2024). Career transitions across the lifespan: A review and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 148(June 2023), 103957. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103957>
- Ardo, M. A., Gurin, I. M., & Buhari, M. (2024). Effect of Affective Commitment on the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance of Public School Teachers in Yobe State , Nigeria. *Indonesian Journal of Entrepreneurship & Startups (IJES)*, 2(1), 1–16.
- Bam, N. (2023). Affective Commitment Among University Faculty Members in Nepal: A Structural Equation Modeling Approach. *Prithvi Academic Journal*, 6(May), 74–91. <https://doi.org/10.3126/paj.v6i1.54614>
- Coso Strong, A., Smith-Orr, C., Bodnar, C., Lee, W., McCave, E., & Faber, C. (2021). Early Career Faculty Transitions: Negotiating Legitimacy and Seeking Support in Engineering Education. *Studies in Engineering Education*, 1(1), 97. <https://doi.org/10.21061/see.52>
- Darpatova-Hruzewicz, D., Marek, P., & Kaminski, K. (2024). An Ecological Investigation of Polish Olympic Coaches' Career Pathways and Their Experiences of Career Transition to Olympic Coaching Roles. *International Sport Coaching Journal*, August, 1–14. <https://doi.org/10.1123/iscj.2023-0109>



Deshpande, A., Kaul, N., Mittal, A., Bhandari, H., & Raut, R. (2024). Breaking Barriers: A Review of Career Transition Trends for Women. *The Open Psychology Journal*, 16(1), 1–16. <https://doi.org/10.2174/0118743501280610231122112320>

Fitzgerald, C. A., Dumas, R. P., Cripps, M. W., Gurney, J. M., Davis, K. A., & Knowlton, L. M. (2024). Managing career transitions in the profession of acute care surgery. *Trauma Surgery and Acute Care Open*, 9(1), 1–4. <https://doi.org/10.1136/tsaco-2023-001334>

Mahdi, T., & Top, C. (2021). Transformational Leadership and Affective Commitment at Family Businesses. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i4/9797>

Mangundjaya, W. L., Putri, E. M., & Shafira, A. (2023). Psychological Empowerment and Change Self-Efficacy As Mediators Between Change Leadership and Affective Commitment to Change. *Jurnal Sains Psikologi*, 12(1), 99. <https://doi.org/10.17977/um023v12i12023p9-115>

Mussagulova, A., Chng, S., Goh, Z. A. G., Tang, C. J., & Jayasekara, D. N. (2023). When is a career transition successful? a systematic literature review and outlook (1980–2022). *Frontiers in Psychology*, 14(September), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1141202>

Nanda, D. P., Zamralita, Z., & Idulfilastri, R. M. (2024). Affective Commitment as Mediator Variable: Authentic Leadership towards Organizational Learning in Bank X. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(8), 7355–7368. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i8.1730>

Nindyati, A. D., Parahyanti, E., Hadi, C., & Pramestiyani, M. (2023). Collectivity and Affective Commitment a Private Company Employees in Indonesia: Diffident Silence as Moderator. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), e2161. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2161>

Noermijati, Firdaus, E. Z., & Sulastri. (2023). Efforts to Build Employee Work Attachment Through Affective Commitment and Work Discipline. *Jurnal Entrepreneur Dan Entrepreneurship*, 12(2), 197–210. <https://doi.org/10.37715/jee.v12i2.4412>

Pipere, A. (2020). VOLUNTARY AND INVOLUNTARY CAREER TRANSITIONS: A NARRATIVE SOCI – L – PSIHOLOĀĪJA Anita Pipere, ElĒne Vilmane. 2(February). [https://doi.org/10.9770/szv.2019.2\(5\)CITATIONS](https://doi.org/10.9770/szv.2019.2(5)CITATIONS)

Quines, L. A., & Cabaron, I. M. P. (2022). the Mediating Effect of Affective Commitment on the Relationship Between Faculty Spirituality and School



Climate. *European Journal of Education Studies*, 9(11), 1–21. <https://doi.org/10.46827/ejes.v9i11.4519>

Rahman, M. S., Som, H. M., & Karim, D. N. (2023). Procedural Justice and Academicians' Turnover Intention: Mediating Role of Affective Commitment. *3rd International Virtual Conference on Business, Innovations and Society (IVBIS2023)*, October, 250–264. <https://www.researchgate.net/publication/374898365>

Robnik, P., Kolar, E., Štrumbelj, B., & Ferjan, M. (2022). Dual Career Development Perspective: Factors Affecting Quality of Post-sport Career Transition of Employed Olympic Athletes. *Frontiers in Psychology*, 12(January), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.800031>

Rochat, S., & Borgen, W. A. (2023). Career life as a game: an overlooked metaphor for successful career transitions. *British Journal of Guidance and Counselling*, 51(2), 298–309. <https://doi.org/10.1080/03069885.2021.1940844>

Sage, J., & Sankey, M. (2021). Managing career transitions into post-secondary Learning Designer Jobs: An Australasian perspective. *ASCILITE 2021: Back to the Future – ASCILITE '21 Proceedings ASCILITE 2021 in Armidale, November*, 22–31. <https://doi.org/10.14742/ascilite2021.0103>

Samad, S. N. B. A., Zakaria, R., Hussein, N., Dahalan, N. A., & Abdullah, D. N. M. A. (2024). The Relationships Between Organizational Citizenship Behavior, Affective Commitment and Team Effectiveness in A Non-Profit Organization. *Information Management and Business Review*, 16(3), 687–697.

Santiago-Torner, C., González-Carrasco, M., & Miranda Ayala, R. A. (2024). Ethical Leadership and Emotional Exhaustion: The Impact of Moral Intensity and Affective Commitment. *Administrative Sciences*, 14(9), 1–17. <https://doi.org/10.3390/admsci14090233>

Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147>

Steindórsdóttir, B. D., Sanders, K., Arnulf, J. K., & Dysvik, A. (2022). Career Transitions and Career Success From a Lifespan Developmental Perspective: a 15-Year Longitudinal Study. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.68>