الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

نموذج تطويري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر

إعداد

مثقال علي سبتان سبتان

إشراف

أ.د. خولة شخشير

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالًا لمتطلبات درجة الدكتوراه

في تخصص الإدارة التربوية

حزيران/ 2024

© الجامعة العربية الأمريكية- 2024. جميع حقوق الطبع محفوظة.

إجازة الأطروحة

نموذج تطويري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر

إعداد
مثقال علي سبتان سبتان

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 5.6.2024 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:		التوقيع
1. أ.د خولة شخشير	مشرفًا ورئيسًا	.....
2. د. غسان سرحان	ممتحنًا داخليًا	.....
3. أ.د. مجدي زامل	ممتحنًا خارجيًا	.....
4. أ.د. خالد أبو عصبة	ممتحنًا خارجيًا	.....

الإقـرار

أنا الموقع أدناه، مقدّم الأطروحة التي تحمل العنوان:

نموذج تطويري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر

أقرّ بأنّ هذه الأطروحة هي نسـخة أصـلية لإنتاجي البحثي ولم تُقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسـسـة علمية أخرى، وقد تمت الإشـارة إلى جميع المصـادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

الاسم: مثقال علي سبتان سبتان

الرقم الجامعي: 202012856

التوقيع: .....

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2024/8/25

الإهداء

قال الله تعالى: {يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ} (المجادلة: 11).

أهدي بحثي هذا

إلى من يتوجب عليّ شكرهما في كل عمل ونجاح،

من دعماني منذ المهد وحتى يومنا هذا،

من أنارا دربي وعتمة الدنيا، من علماني العطاء دون انتظار،

إلى والديّ حفظهما الله.

إلى عائلتي الكريمة إخواني وأخواتي، عزوتي في الحياة،

الذين ساندوني في جميع خطواتي.

إلى زوجتي الغالية رهام، رفيقة دربي،

ومن كانت سندًا وعونًا لي في عملي هذا.

إلى فلذة كبديّ، طفليّ الغاليين ديال ونيار،

من منحاني القوة والتفاؤل من خلال عيونهم وضحكاتهم.

إلى أصدقائي ومن ساندني في إنجاح عملي هذا.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويُسعدني بعد إنجاز هذا العمل، أن أتقدّم بالشكر إلى أ.د. خولة شخشير النى قامت بالإشراف على رسالتي، وتقديم النصح والإرشاد لي، فلها جزيل الشكر والعرفان.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي في الجامعة العربية الأمريكية

وأتقدم أيضًا بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم أدوات الدراسة، وأبدوا ملاحظاتهم القيّمة.

وكما وأتقدم بالشكر لزملائي في المدارس البدوية داخل الخط الأخضر على التعاون معي

وأشكر أيضا كل من تعاون معي وشجعني ودفعني لإتمام هذه الدراسة

الباحث

مثقال سبتان

الملخص

هدفت الدراسة إلىالخروج بنموذج تطويري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية الانتماء والتنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين للثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمفتشين والمعلمين للمدارس الثانوية البدوية في لواء القد شمال داخل الخط الأخضر وعددهم (449)، وتم استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وذلك بعد فحص الصدق والثبات بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة، وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (262) معلمًا، ومقابلة (8) مديرين، و(6) مفتشين، وعرض النموذج المقترح على خبراء تربويين عددهم (3).

وخلصت الدراسة إلى النتائج الكمية الآتية:

متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور الدراسة الثلاثة:(الثقافة التنظيميّة، الانتماء التنظيميّ والرضا الوظيفيّ) جاءت متوسطـة في مجالاتها الثمانية. فمحور الثقافة التنظيمية في مجالاته الثلاثة: (الإبداع، البعد الإنساني، التنظيم)، ومحور الانتماء التنظيمي في مجالاته الثلاثة (الديمقراطية، الهوية والجماعة)، ومحور الرضا الوظيفي في مجاليه:(العلاقة مع الزملاء، والعلاقة بالمدير) تقديراتها جميعها متوسطة. وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا لتقديرات عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية وواقع الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي. ووجود علاقة ارتباطية قوية بين تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر/لواء الشمال، وتقديراتهم لواقع الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي.

أما بخصوص نتائج التحليل النوعي، فقد جاءت كما يأتي:

أظهرت نتائج مقابلة المديرين: على محور الثقافة التنظيمية: اقتصار إجراءاتهم على الدورات لتطوير أداء معلميهم، وعدم تشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات والأبحاث وغيرها في مجال الإبداع، وأجمعوا في مجال البعد الإنساني: على أنهم يبذلون جهودًا في التواصل مع معلميهم والمحافظة على علاقات إنسانية إيجابية بينهم، ومراعاة ظروفهم ومشاعرهم، وأجمعوا في مجال التنظيم: على تعاونهم مع معلميهم، وتوزيع المهام بعدالة بناء على الخبرة والقدرة. أما محور الانتماء التنظيمي: أجمع المديرون على مشاركة معلميهم عند اتخاذ القرار، والاستماع

لآرائهم، وذلك في مجال الديمقراطية وأجمعوا أيضًا على اهتمامهم بمشاركة المعلمين الأنشطة والمناسبات في مجال الجماعة، بينما في مجال الهوية، فقد اتفق نصفهم بأن المعلمين منتمون لمدارسهم ومؤشر ذلك عدم طلبهم الانتقال لمدارس أخرى.، أما محور الرضا الوظيفي: فقد أجمعوا على الاهتمام بمجال العلاقة مع الزملاء، كأولوية إدارية.

وأظهرت نتائج مقابلة المفتشين بإجماعهم على أن: القانون يُعطي استقلالية تامة لمدير المدرسة باختيار طريقة العمل، والصلاحيات لاتخاذ الخطوات التي يراها إيجابية في العمل التنظيمي، والعلاقات الإنسانية بينه وبين الطاقم. وأن دور وزارة التربية والتعليم رقابي في متابعة الأنشطة، أما دورها في توفير الرضا الوظيفي فهو من خلال رفع الأجور وتقليص ساعات الدوام.

وبعد مراجعة نتائج التحليل الكمي والنوعي، والأدبيات، والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة؛ تم تطوير النموذج المقترح.

ومن أهم توصيات الدراسة تبني وزارة التربية والتعليم النموذج المقترح الذي تم تطويره.

الكلمات المفتاحية: *الثقافة التنظيمية، الانتماء التنظيمي، الرضا الوظيفي، مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر*

فهرس المحتويات

إجازة الأطروحة ..... أ

الإقرار ..... ب

الإهداء ..... ت

الشكر والتقدير ..... ث

الملخص ..... ج

فهرس الجداول ..... س

فهرس الأشكال ..... ط

فهرس الملاحق ..... ظ

الفصل الأول 1

مدخل للدراسة 1

المقدمة: 1

مشكلة الدراسة: 4

أسئلة الدراسة: 5

فرضيات الدراسة: 6

أهداف الدراسة: 8

أهمية الدراسة:.....8

أولا: الأهمية النظرية:.....9
ثانيا: الأهمية التطبيقية:.....9

حدود الدراسة:.....9

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: 10

الفصل الثاني..... 13

الإطار النظري والدراسات السابقة 13

القسم الأول: الإطار النظري: 13

أولًا: الثقافة التنظيمية:.....13
ثانيًا: الانتماء التنظيمي: 19
ثالثًا: الرضا الوظيفي: 24
رابعًا: التعليم في المدارس العربية والبدوية: 30

القسم الثاني: الدراسات السابقة: 33

دراسات سابقة حول الثقافة التنظيمية:.....33

دراسات سابقة حول الانتماء التنظيمي: 37

دراسات سابقة حول الرضا الوظيفي 39

دراسات سابقة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي: 41

دراسات سابقة حول العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي: 42

التعقيب على الدراسات السابقة 43

ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: 44

الفصل الثالث 45

إجراءات الدراسة 45

مقدمة: 45

أولًا: منهج الدراسة: 45

ثانيًا: مجتمع الدراسة: 46

ثالثًا: عينة الدراسة: 46

عينة الدراسة الكمية: 46

مجتمع الدراسة النوعية: 47

رابعًا: أدوات الدراسة: 48

أولاً: الأداة الكمية (الاستبانة): 48

ثبات الاستبانة: Reliability: 56

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة للتحليل الكمي: 57

ثانيًا: الأداة النوعية (لمقابلة الفردية): 58

خطوات تحليل البيانات النوعية (المقابلة): 59

خامسًا: إجراءات الدراسة: 60

الفصل الرابع 62

عرض نتائج الدراسة (الكمية والنوعية) 62

تمهيد: 62

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نصّ على: 62

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نصّ على: 70

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث..... 78

اختبار الفرضيات:..... 82

الإجابة عن السؤال الرابع: 82

الإجابة عن السؤال الخامس:..... 85

الإجابة عن السؤال السادس:..... 87

الإجابة عن السؤال السابع: 89

ملخص للنتائج الكمية:..... 91
ملخص للنتائج النوعية: 92
الفصل الخامس 94

مناقشة النتائج والنموذج المقترح والتوصيات..... 94

أولًا مناقشة نتائج الدراسة:..... 94
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: 100
مناقشة الإجابات المتعلقة بالسؤال الثالث:..... 105
مناقشة الإجابة عن السؤال الرابع:..... 108
مناقشة الإجابة عن السؤال الخامس: 110
مناقشة الإجابة عن السؤال السادس:..... 112
مناقشة السؤال السابع:..... 113
النموذج المُقترح 115

منطلقات النموذج المقترح وفلسفته: 116

خطوات بناء النموذج المقترح:..... 116

ملامح النموذج المقترح (بصورته الأوليّة): 117

اختبار النموذج ومراجعته: 118

متطلبات تطبيق النموذج: 119

التحديات التي تواجه تطبيق النموذج: 119

آلية مواجهة التحديات: 120

التوصيات: 120

مقترحات مستقبلية: 121

قائمة المصادر والمراجع 122

الملاحق 137

Abstract 176

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول		الصفحة
1-3	توزيع أفراد المجتمع وفقاً للمسمى الوظيفي	----------	46
2-3	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية المتغيرات التصنيفية للدراسة	----------	47
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية	----------	47
4-3	معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال ثقافة الابداع والدرجة الكلية للمجال	----------	50
5-3	معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال البعد الإنساني والدرجة الكلية للمجال	----------	51
6-3	معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال "التنظيم" والدرجة الكلية للمجال	----------	52
7-3	معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال الديمقراطية والدرجة الكلية للمجال	----------	52
8-3	معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال الهوية والدرجة الكلية للمجال	----------	53
9-3	معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال الجماعة والدرجة الكلية للمجال	----------	53
10-3	معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال العلاقة مع الزملاء والدرجة الكلية للمجال	----------	54
11-3	معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال العلاقة بالمدير والدرجة الكلية للمجال	----------	55
12-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية كل مجال من مجالات استبانة واقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي	----------	55
13-3	معامل ارتباط بيرسون يُبين درجة كل مجال في الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	----------	56

14-3	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور استبانة واقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي	----------	56
15-3	محك درجة الموافقة بناء على فترة التقدير	----------	57
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لمحور الثقافة التنظيمية حسب المجالات	----------	62
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال ثقافة الإبداع	----------	64
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال البعد الإنساني	----------	66
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال التنظيم	----------	68
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لمحور الثقافة التنظيمية	----------	71
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال الديمقراطية	----------	72
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال الهوية	----------	75
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال الجماعة	----------	76
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لمحور الرضا الوظيفي	----------	78
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال العلاقة مع الزملاء	----------	79
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال العلاقة بالمدير ضمن محور الرضا الوظيفي	----------	81

12-4	نتائج اختبار " ت" الإحصائي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير الجنس	----------	83
13-4	نتيجة اختبار "التباين الأحادي" الاحصائي على متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير سنوات الخبرة	----------	83
14-4	نتائج اختبار " ت" الإحصائي بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	----------	84
15-4	نتائج اختبار " ت" الإحصائي بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير الجنس	----------	85
16-4	نتيجة اختبار "التباين الأحادي" الاحصائي على متوسطات استجابات عينة الدراسة على الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير سنوات الخبرة	----------	86
17-4	نتائج اختبار " ت" الإحصائي بين متوسطات بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محور الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	----------	86
18-4	نتائج اختبار " ت" الإحصائي بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير الجنس	----------	87
19-4	نتائج اختبار تحليل "التباين الأحادي" الإحصائي بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة على محور الرضا	----------	88

الوظيفي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر
تبعاً لمتغير سنوات الخبرة
20-4 نتائج اختبار " ت" الإحصائي بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ---------- 89
21-4 فحص معامل الارتباط بين بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر. ---------- 90

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	مخطط مجالات الدراسة	30
2	مكونات النموذج المقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر	115

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبانة في صورتها الأولية	137
2	الاستبانة في صورتها النهائية	140
3	أسماء محكّمي الاستبانة	143
4	أسماء محكّمي أسئلة المقابلات	144
5	أسئلة مقابلة مدير المدرسة بصورتها النهائية	145
6	أسئلة مقابلة مفتش وزارة التربية والتعليم بصورتها النهائية	147
7	بيانات مديري المدارس الذين تمت مقابلتهم	148
8	بيانات المفتشين الذين تمت مقابلتهم	149
9	تفريغ إجابة مديري المدارس عن أسئلة المقابلات	150
10	تفريغ إجابة مفتشي وزارة التربية والتعليم عن أسئلة المقابلات	167
11	النموذج المقترح بصورته الأولية	170
12	أسماء محكّمي النموذج المقترح	175

الفصل الأول

مدخل للدراسة

المقدمة:

يواجه الإنسان اليوم في مختلف مجالات حياته العديد من التغيرات، سواءً أكانت هذه التغيرات بإرادته وتخطيطه، أو مفروضة عليه. فمهما كانت درجة تقدّم المجتمعات وتحضّرها، ودرجة انتشار التعليم والأميّة فيها- بغض النظر عن العقائد والأفكار، والاتجاهات الاجتماعية، والسياسية التي تتبنّاها- فإنها حتمًا تواجه هذه التغييرات؛ ما يجعل الفرد يحاول جاهدًا التأقلم والتكيف معها والاندماج فيها، ومن هذه التغييرات: التغيير في الاعتماد على التكنولوجيا، والقيم والعادات الاجتماعية، والأولويات الاقتصادية، وبيئة العمل، وغيرها من التغييرات الحاصلة.

ويرى كارجاس وفاروتاس (Kargas & Varoutas,2015) أن الاهتمام بالبحث العلمي- خلال الثلاثين عامًا الماضية- زاد عن القيادة، وأن مراجعات بحثية مكثفة تُركز على الثقافات التنظيمية التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالقيادة التي تهتم بالبحث عن العلاقة بين سلوك القائد والثقافة التنظيمية للدولة التي ينتمي إليها القائد، وتؤكد أن معرفة القادة بالثقافة التنظيمية وتمثلها بسلوكياتهم والروتين اليومي لهم تؤثر في دورهم القيادي، وتؤثر أيضًا على سلوكيات الموظفين. وقد أشار حمادوش (2014) أن المؤسسات تحوي الكثير من المفاهيم والقيم الإنسانية، ومن الضروري استمرار هذه القيم والمفاهيم؛ حتى تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم، وتُشكّل بالنهاية أنماط السلوك المطلوب منهم أن يسلكوها داخل المؤسسة. وقد أشار سشين (Schein ,2010) إلى أن أي مؤسسة تستطيع أن تطور ثقافتها التنظيمية، وأن القادة لديهم القدرة على إنشاء ثقافة تنظيمية لها تأثير قوي على سلوك العاملين.

وأكد حبيب وإسلام وحسين وياسمين وإبراهيم (Yasmeen & Ibrahim .2014 Habib& Aslam& Husain&) على أنه من الضروري جدًا على أي مؤسسة ترغب في تحقيق الفعالية التنظيمية والتطور المستمر، والحفاظ على مكانتها، أن تُنشئ ثقافة تنظيمية خاصة بها؛ لأنها تؤثر على التزام الموظفين والاحتفاظ بهم، وأن توجد أيضًا بيئة عمل مرنة توفّر للموظف استقلالية وأمنًا يؤديان إلى أداء مهامه دون الشعور بعبء العمل. وأن كل موظف إذا فهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة بالشكل الصحيح فإن ذلك يؤثر على تحسن أدائه.

وتولي المؤسسات أهمية كبرى لتحقيق أهدافه وزيادة إنتاجها، وسير العمل فيها، وتراعي أيضًا سلوكيات موظفيها، وتحرص على إشباع احتياجاتهم التي لها دور كبير في زيادة دافعيتهم وانتمائهم لها. فالانتماء التنظيمي يُصبح هدفًا لهذه المؤسسات التي يسعى الجميع لتحقيقه؛ كونه يُمثل حاجة أصيلة في النفس البشرية؛ فالفرد عادة يسعى إلى انضمامه لكيان ما، ويتمثل قيمه ويتأثر بها فينتسب إليه؛ ما يؤدي إلى شعوره بالفخر والأمان لانتسابه إلى هذا الكيان، وأنه أصبح جزءا منه. وتدرك المؤسسات هذه الحاجة الأساسية لموظفيها؛ ما يجعلها تحرص على تعميق شعورهم بالانتماء التنظيمي كونه المسؤول عن التوازن النفسي لهم، وعن زيادة دافعيتهم للعمل؛ فهو أساس العلاقات في مجتمعات العمل واستقرارها، ويزيد من نجاح المؤسسة ويطيل بقاءها واستقرارها، يضاف إلى ذلك أنه يُشعر الموظفين بالرضا وبزيادة الدافعية، والسعادة المؤسسية، ويقلل من تفكيرهم بترك العمل.

وذهبت الزهراني (2022) إلى أنه إن لم يتوافر الانتماء ودوافعه سيُصبح الموظف في حالة حياد عاطفي، وفي حالة ركود وعدم توفر الدافعية لديه، وتظهر عليه أعراض الخمول وعدم النشاط؛ فالانتماء هو المسؤول عن التوازن النفسي للفرد، ويُمثل الركيزة الأساسية والمرجعية التي تُحدد علاقته بالآخرين. أما على صعيد المؤسسة فقد أشارت مكرم (2022) إلى أن توافر الانتماء التنظيمي في أي مؤسسة ينعكس على تفاني موظفيها في خدمة أهدافها وتحقيقها؛ فهو العامل الأساسي لتقدم هذه المؤسسة وتطورها، وانطلاق الإدارات الناجحة؛ كونه يُحقق التواصل الجيد، والفهم المشترك بين الموظفين بكافة مستوياتهم؛ ما ينعكس على أداء الموظفين الفعّال.

وتُعد المدرسة كباقي المؤسسات التي تهتم في أنظمتها وتحقيق أهدافها، ومنافستها للمؤسسات الأخرى، إضافة لاهتمامها بالعاملين لديها. ففي هذا الإطار أوضح آلافي Alalfy (2015) أن المدرسة مؤسسة تربوية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، فهي تُعد وحدة إداريّة أساسيّة لأيّ نظام تربويّ، وفي أيّ بلد في العالم، وتُعد أيضًا ثاني مؤسّسة لها دور في التنشئة الاجتماعيّة تنشئة سويّة سليمة بعد الأسرة، إذ تُمثل المستوى الإجرائي للعمليّة التّربويّة، وقد أشار الحواس وبرو (2017) إلى أن الاهتمام بتحسين المدرسة وتطويرها- في السنوات الأخيرة- في تزايد مستمر، وذلك من منطلق أن إصلاح المدارس هو أفضل وأهم إصلاح، وهو الإصلاح الحقيقي للعملية التربوية، ويتم التعامل معها كوحدة متكاملة وليس كأجزاء متفرقة. وقد أكدت خلايلة (2023) على أهمية اختيار مدير المدرسة بحكمة وإعداده بشكل صحيح، وتطوير مهاراته وقدراته؛ ليكون مؤثرا في المعلمين والكادر البشري الموجود في المدرسة، وتقوية انتمائه التنظيمي؛ لأنه يلعب دورا كبيرا في مستوى انتمائه للمدرسة، ويؤثر في دافعيتهم للإنجاز ورضاهم في العمل. فالمعلم المنتمي لمدرسته بشكل كبير، يُقبل على عمله بجد ونشاط، وهو على استعداد لتكريس جهوده ووقته لخدمة وظيفته. أما قزامل، وعليمات، وحجازي، (2019) فذهبوا إلى أن المدرسة حتى تؤدي دورها التربوي وترتقي في أدائها فإنها تحتاج إلى: توفر إمكانات مادية وبشرية، وإدارة تهتم

بمجموعة العمليات الإدارية للموارد المالية والبشرية من تنظيمها وتوظيفها خير توظيف، ورفع الدافعية لتحقيق أعلى مستوى أداء وإنجاز وتحصيل؛ لذا تظهر أهمية دور مدير المدرسة وتأثيره على المعلمين من خلال ممارساته الوظيفية الإدارية، واستعداده للعمل والافتخار به، وبالتالي التأثير الإيجابي على عملية التعليم والتعلم.

وكما ذكر آميس وآميس (Ames, Ames, 2020) أن المدرسة ركيزة أساسية للنّظام التربوي، فكل ما يجري بداخلها من ممارسات وتفاعلات ينعكس على جميع العاملين فيها من إداريين ومُعلّمين وطلبة، وبالتالي فإن طبيعة العلاقات المؤسّسية تُحدد المناخ الذي ينشأ عن ذلك، وقد أكد مانيرز وكاتس (Maners and Cates, 2016) أن المعلم يحتاج إلى بيئة تعليمية وإدارية جيدة؛ كي يقوم بعمله بفاعلية ومحبة، وكلما شعر بالرضا عن إدارته ارتفعت دافعيته؛ ما ينعكس ذلك إيجابًا على أدائه الوظيفي وعلى تحصيل الطلبة. وقد أشار عباس (2018) إلى أن العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تعني دائمًا إنتاجية مرتفعة، وهذه الكفاية الإنتاجية ترجع لزيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة والحرص على مصلحتها، وقلة الغياب ونقص معدل التدوير في العمل، وهو انتقال الفرد من عمل متخصص إلى آخر، وقلة الشكوى، وانخفاض نسبة منازعات العمل.

وقد اهتم الباحثون منذ مطلع القرن العشرين بـــ: موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات عامة، والمؤسسات التربوية خاصة، ورفع الروح المعنوية والدافعية للعاملين فيها، وتحسين ظروف العمل؛ لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم؛ ما يساهم في تحسين مستوى المدرسة. بينما يُعد الانتماء التنظيمي من العناصر الرئيسة التي تزيد من شعور الفرد بالرضا عن نفسه؛ لأنه يحقق من خلالها ذاته، ويشبع رغباته؛ ما يجعله مقبلًا على عمله بحماس ورغبة، وحريصا على زيادة كفاءته الإنتاجية وهذا ما أكد عليه أبو جراد (2015) حين ذكر أن الانتماء هو المفتاح الأول والأساس للرضا. كما يُعد الانتماء التنظيمي من أهم العوامل المسببة للشعور بالتوافق والانسجام والسعادة مع زملاء العمل، وأن الرضا الوظيفي يُحقق الأمن النفسي والوظيفي للموظفين، وينعكس إيجابًا على الإنتاج في العمل، من الناحيتين الكمية والنوعية.

وبيّن كلاسن ويوشر وبونج (Klassen & Usher& Bong. 2010) أن الرضا الوظيفي للمعلم يتشابه والرضا الوظيفي لأي موظف أخر، فهو يُعدُ عاملًا من العوامل المهمة والمؤثرة في زيادة كفاءة المعلم، وتحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي له، وزيادة ثقته بنفسه، وقيامه بواجباته نحو طلبته ومديره وزملائه والمجتمع المحيط به؛ فالمعلم الأكثر رضا في عمله يكون أكثر إنتاجية وأقل عرضة لضغوط العمل. ويُشير(Habib et al , 2014) أن الرضا الوظيفي جزء من وظيفة الموظف، وأن بيئة المؤسسة وثقافتها التنظيمية وسمات الموظف كلها لها دور في الرضا الوظيفي، فإذا أثر بشكل إيجابي فإنه يُحفز الموظف على الرضا الوظيفي، وإلا فإنه يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وترك المؤسسة.

تُعد المدرسة أهم المؤسسات التربوية التي تحظى باهتمام واسع من الحكومات، ويتمسك مديرو المدارس بإنجاز مهامهم على أكمل وجه، وشعورهم بأهمية دورهم فيها، ومراعاة الطلبة وعدم التردد في خدمتهم، وخاصة في المدارس البدوية داخل الخط الأخضر، نظرًا للظروف السياسية والتحديات والصراعات التي يعيشها البدو في هذه المنطقة. وقد أشار صالح، وأبو مخ (166:2017) إلى وجود "بعض الإشكاليات التي تواجه مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وتعيق من تحسين الأداء في المدارس بشكل عام والتي تعبر عن قلق واضح"؛ ما أدى إلى زيادة الحاجة إلى مديرين تربويين يتصفون بمهارات قيادية عالية. وأكد فودي (2017) لا يمكن الوصول إلى أعلى درجات التميز في المدرسة إلا إذا توفرت إدارة مدرسية واعية، وقادرة على إدارتها؛ فالمديرون يسعَون دائمًا إلى رفع مستوى مدارسهم، وتحديث خدماتها بكافة الأساليب، وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي، وتحفيز المعلمين، ويضعون الخطط لتطويرها، وتنمية جوانب المهارات اللازمة لهم؛ لتجويد مخرجات العملية التعليمية.

وقد أكد أمارة ومجادلة (2020) أن أغلبية المدارس العربية الابتدائية والثانوية هي مؤسسات رسمية تربوية تموّلها الدولة بالكامل، وتشرف عليها وزارة المعارف، وتعتمد مناهجها، ولكن هناك حالة من الإهمال، وتدهور التعليم الحكومي في إسرائيل، وبالمقابل هناك محاولات لتعزيز الهوية القومية العربية، ولا سيما الفلسطينية، وغرس بعض القيم لدى الطلبة، مثل: التغيير، والابتكار، والمساواة في الحقوق، وحرية التعبير، وتقبّل الاختلافات، والحوار والانخراط في عملية اتخاذ القرارات، والمسؤولية الاجتماعية.

وقد أشار أبو سعد (2021) إلى وجود نقص في المعلمين المؤهلين في المدارس البدوية، وأن العلاقة بين المدرسة والمجتمع البدوي ضعيفة، فلا يتواصل الأهل مع المدارس، ولا يكترثون بما يجري فيها، ويتهمون المعلمين بأن إهمالهم في أداء عملهم سبب فشل أبنائهم وتسربهم، وفي المقابل يدعي المعلمون أن فشل الطلبة بسبب عدم تعاون الأهالي.

مشكلة الدراسة:

تتميز كل مؤسسة عن غيرها بعدة مميزات وسمات وخصائص، حيث تختلف عن بعضها بعضا في ثقافتها التنظيمية، فلا توجد مؤسسة دون ثقافة خاصة بها تتميز بها عن غيرها، وهذه الثقافة لا تنشأ من العدم وإنما نتيجة عدة عوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتتطور وتصبح لها بطاقة تعريفية، فكل مؤسسة تساهم في تنظيم وتوجيه وتوثيق طريقة أداء الافراد وانتمائهم بشكل مختلف له علاقة بطبيعة ثقافتها وانتماء أفرادها؛ لذا فقد أصبح لثقافة المنظمة دور مهم في التأثير بشكل كبير على جميع أنشطة المؤسسة ومنها الانتماء التنظيمي وذلك تبعًا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة، ومن

هنا يتضح أن الثقافة التنظيمية تشكل تحديًا لأي تنظيم نظرًا لما له من أثر في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم؛ ما ينعكس سلبًا أو ايجابًا على أنشطة المنظمة كافة بشكل عام.

ولأن الثقافة التنظيمية لها أهمية كبيرة في صياغة السلوك الإنساني وتوجيهه؛ فإن هذه الدراسة جاءت لتتعرف إلى الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي من حيث العلاقة بينهم والتأثير لدى مديري المدارس.

وبناءً على ما تقدم، ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي كمدير مدرسة في إحدى المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، وملاحظته وجود اختلاف في الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية البدوية تميزهم عن باقي المدارس العربية داخل الخط الأخضر، وملاحظته أيضًا وجود اختلاف في مستوى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي بين المديرين، والاطلاع على توصيات بعض الدراسات منها-على سبيل المثال لا الحصر-: دراسة شما والشرمان(2018)، و دراسة قزامل وعليمات وحجازي(2019) اللتان أكدتا على ضرورة إجراء دراسات حول المدارس في داخل الخط الأخضر، ودراستا مكرم الله(2022) وركبي وبلمرابط، (2022) اللتان أكدتا على ضرورة دراسة دور الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي في مجتمعات تربوية، ودراسة صالح وأبو مخ(2017) التي أكدت على أهمية إجراء دراسات حول المهارات القيادية المتنوعة لدى مديري مدارس الخط الأخضر، ودراسة أمارة ومجادلة (161:2020) التي أكدت أن "التوجه الصارم والفوقي الذي تتبعه وزارة التربية والتعليم، فإن الابتكار وحرية التعبير والإبداع والإصلاحات المتوافرة في جهاز التعليم العربي أضحت محدودة، بحيث إن الطلاب والمدرّسين العرب الفلسطينيين يُمنعون من تحقيق ذواتهم على الصعد الاجتماعية والإدراكية والعاطفية". ومن هنا تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما النموذج التطويري المقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر؟

أسئلة الدراسة:

ويتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة:

السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما واقع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: ما واقع الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى الى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي **من** وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى الى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي **من** وجهة نظر المعلمين؟

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى الى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي **من** وجهة نظر المعلمين؟

السؤال السابع: ما العلاقة بين تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر **من** وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثامن: ما النموذج التطويري المقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر؟

فرضيات الدراسة:

صيغت الفرضيات الصفرية التالية بناءً على أسئلة الدراسة (الرابع والخامس والسادس):

الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) **بين** المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) **بين** المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) **بين** المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) **بين** المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية العاشرة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر وتقديراتهم لمستوى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1- التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.
2- التعرف إلى مستوى الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.
3- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.
4- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين للثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر حسب متغيرات الدراسة: الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
5- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين للانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر حسب متغيرات الدراسة: الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
6- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر حسب متغيرات الدراسة: الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
7- الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية حسب تقديرات المعلمين، لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لديهم.
8- الخروج بنموذج تطويري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية الانتماء والتنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في الجانب النظري والجانب التطبيقي كما يأتي:

أولا: الأهمية النظرية:

- تكمن أهمية الدراسة في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي، سيما وأنها اقتصرت على موضوع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين، والتي يمكن أن تُقدم رؤى حول هذه العلاقة تؤثر في دور مديري المدارس.
- يُؤمل أن تتوصل الدراسة إلى نتائج وتوصيات مهمة في تقديم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي وتبنيها لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط.

ثانيا: الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن يفيد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم من هذه الدراسة، بما يُسهم في تحسين العملية التربوية، والأخذ بنتائجها وتوصياتها وتطبيقها على أرض الواقع وصولًا إلى واقع تربوي أفضل.
- يؤمل أن يفيد الباحثون من مواد الدراسة وأدواتها ونتائجها وتوصياتها وأدبها النظري بشكل يؤدي إلى إجراء بحوث ودراسات مكملة لهذا الموضوع.
- يُؤمل أن تُسهم الدراسة الحالية في السعي لإيجاد بيئة تربوية في المدارس والمؤسسات التربوية تمارس فيها الثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي.
- يُؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في وضع خُطط وبرامج ملائمة لتطوير أداء المديرين والمسؤولين في المؤسسات التربوية، إضافةً إلى رفع مستوى الوعي لديهم في تنمية السلوك الإيجابي.
- قد تسهم هذه الدراسة في تزويد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم داخل الخط الاخضر بتصور واضح عن الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي في المدارس؛ من أجل تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات، وذلك من خلال تطوير ممارسات القيادة التربوية

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة بالآتي:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي ومديري ومفتشي المدارس الثانوية البدوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر والتابعة لوزارة التربية والتعليم، وخبراء تربويين من الجامعات ومن ذوي الاختصاص والخبرة التربوية.

الحدود المكانية: طُبقت الدراسة في المدارس الثانوية البدوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

الحدود الزمنية: أُجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2023/ 2024م).

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تناول موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس **الثانوية** البدوية داخل الخط الأخضر.

الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على دراسة المفاهيم المرتبطة بها، وأهمها الثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي.

الحدود المنهجية: هذه الدراسة محددة بأدواتها المستخدمة في جمع البيانات بعد فحص صدقها وثباتها، واستجابة عينة الدراسة لها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

الحدود الإجرائية: يحدد تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل في المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر/لواء الشمال، وعلى درجة صدق وثبات أدوات الدراسة، ودقة استجابة أفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الثقافة التنظيمية: عرّفتها حسين وعلي، وموسى، (2022: 73) أنها "مدخلات العملية الإدارية الحديثة، التي تعمل على تخريج بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المدخلات تشمل (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات، والاتجاهات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية)"، وعرفتها لعشاش، وصيديون (2022) بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم والممارسات وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم، حيث تخلق فهمًا عامًا بين أعضاء التنظيم حول خصائصه والسلوك المتوقع من أعضائه.

يُعرف الباحث الثقافة التنظيمية إجرائيا: بأنها مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات المعترف بها من قبل الإدارة التربوية، وهو دستور أخلاقي يشمل جميع السلوكيات، ما يشير إلى رسالته وهدفه. والتي يساهم العاملون في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر بتشكيلها من خلال التفاعل مع مع بعضهم بعضًا؛ لتعزيز قيم العمل الجماعي والتحسين المستمر، ويُعبر عنه من خلال استجابة أفراد العينة على الأداة المخصصة لذلك.

الانتماء التنظيمي: عرّفته شما والشرمان (2018) قدرة الموظف على تفانيه في العمل وتوظيف جميع قدراته وإمكانياته لتحقيق أهداف مؤسسته، دون النظر إلى القيمة المادية المتحققة منها.

يُعرف الباحث الانتماء التنظيمي إجرائيًا: بالسلوكيات الإيجابية المتبعة لتحقيق أهداف الموظف (المدير أو المعلم) وأهداف المدرسة الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، ويظهر أثره على سير العمل، والشعور بالاطمئنان والأمان وأنه جزء من المجموعة، وعدم التفكير في ترك العمل أو الشعور بالإحباط، ويُعبر عنه من خلال استجابة أفراد العينة على الأداة المخصصة لذلك..

الرضا الوظيفي: يُعرفه المليحان (545:2019) بأنه "شعورهم بالسعادة نتيجة تكيفهم الاجتماعي في محيط عملهم وتحقيق ذاتهم بسبب صلاحية بيئة العمل المحيطة بهم، مما ينعكس على سلوكيات إيجابية نحو بيئة العمل".

يُعرف الباحث الرضا الوظيفي إجرائيًا: مجموعة مشاعر تعكس إحساس الموظف بمدى إشباع الوظيفة لحاجاته، يتمثل بالإنصاف والعدالة، والمكانة في العمل، مما يؤدي إلى شعوره بالرضا عن عمله، وحرصه على القيام بمهامه، ويُعبر عنه من خلال استجابة أفراد العينة على الأداة المخصصة لذلك.

الخط الأخضر: "مصطلح يُطلق على الأراضي الفلسطينية التي احتلتها إسرائيل عام 1948م، وتشمل على ألوية تعليمية الشمال والجنوب وحيفا والمركز والقدس" (شما، والشرمان، 6:2018)، وعرفه صالح وأبو مخ (168:2017) "مصطلح سياسيّ يُستخدم لدى الفلسطينيين للإشارة إلى الأرض الفلسطينية التي أقيمت عليها "إسرائيل" عام (1948)، والتي أصبح أهلها من الفلسطينيين جزءًا من الدولة وأنظمتها السياسية، والاقتصادية، والتربوية، والثقافية".

لواء الشمال داخل الخط الأخضر: " منطقة داخل الخط الأخضر مركزها مدينة الناصرة، وهو احد من ستة ألوية، ويُعد أكبرها، متمركز في الجليل وتمتاز المنطقة بكثافة سكانها الذين غالبيتهم من العرب، وما يميز التعليم في هذا اللواء عن باقي الألوية أنه مقسم إلى أوساط حيث التعليم العربي للوسط العربي وللوسط الدرزي، وللوسط الشركسي، والوسط البدوي، ولكل منهم إدارات خاصة وقسم من المناهج التعليمية المختلفة" (أبو الهيجا، 2020).

توضيح لمصطلحات وردت في تحليل النتائج:

المفتش: يُعرفه الباحث إجرائيًا بأنه موظف يعمل لدى وزارة التربية والتعليم، وهو حلقة الوصل بين المدرسة والوزارة، ويقتصر عمله في تعيين المعلمين في المؤسسات التعليمية جميعها، وتقييم مستوى أدائهم ويهتم بتحسين جودة تدريسهم، ويرافق مديري المدارس ويوجههم في تأدية مهامهم، ويقوم باطلاع المديرين على تعليمات الوزارة وكل ما هو جديد، كما يسعى إلى تحسين التحصيل التعليمي وتطوير القيم، وتجنيد الموارد المالية لتعزيز المدرسة والقيادة المدرسية.

رئيس لجنة المعلمين: يُعرفه الباحث إجرائيًا: بأنه معلم في المدرسة يتم اختياره في انتخابات سرية بين الطاقم؛ ليكون رئيسًا لهم وعضوا في إدارة المدرسة؛ ليقوم بتمثيلهم أمام المدير ومنظمة المعلمين القطرية والمكاتب الأخرى. فهو يحافظ على حقوق المعلمين من خلال صلاحياته، ويهتم أيضا بإقامة فعاليات ترفيهية وتعليمية لطاقم المعلمين.

المُركز: يُعرفه الباحث إجرائيًا: هو معلم يختاره مدير المدرسة، وذلك حسب التخصص؛ ويعمل كحلقة وصل بين المدرسة والهيئات المهنية في وزارة التربية والتعليم، وهو مسؤول عن فريقه، وعن التدريب الإضافي، وتطوير التقدم المهني لمعلمي المادة، ومسؤول أيضا عن خطط العمل السنوية على مستوى المدرسة، مثال:(مركّز اللغة العربية، مركّز الأمن والأمان، مركّز الرياضيات).

مُركز التربية الاجتماعية: يُعرفه الباحث إجرائيًا بأنه معلم وعضو في فريق إدارة المدرسة، وشريك في صياغة مفهوم القيمة التربوية، وهو مسؤول عن الأنشطة المدرسية وتعزيز القيادة والناشطين في المدرسة ونشاط المجتمع الطلابي؛ لتعزيز الانتماء والمسؤولية والمشاركة، وتشجيع الاتصال والشراكة بين المدرسة وأصحاب المناصب في المجتمع - مديري وحدات الشباب، مديري وحدات ترقية الشباب، منسقي الحركات الشبابية، المشرف على مجلس الطلاب المعتمد - بهدف خلق تواصل مجتمعي تربوي اجتماعي بين الأنشطة في المدرسة وخارجها، كما يقوم أيضًا بتوجيه الفريق التربوي لتنفيذ التعلم الاجتماعي في المدرسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

القسم الأول: الإطار النظري:

ويتضمن المفاهيم الآتية:(الثقافة التنظيمية، الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي).

أولًا: الثقافة التنظيمية:

جاء اهتمام علماء النفس بموضوع الثقافة التنظيمية، وقد توالت الجهود البحثية والدراسات حول مفاهيمها ونماذج تشخّص أبعادها، وتفسّرها؛ بهدف التعرّف إلى اتجاهات هذه الثقافة وعلاقاتها بمتغيرات أخرى، (الحواس، وبرو، 2017)، حيث تُعدّ الثقافة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في نظام أي مؤسسة، وينبغي على القائد والمدير الإلمام بأبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها (الوادعي، وآل مذهب، 2021).

وقد عرفتها كبار وقيطاتني (2020) بأنها مجموعة من القيم، والمعتقدات، والرموز التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتوجهها؛ لتحقيق أهداف التنظيم والعاملين فيه"، وعرفها (جرينبرج وبارون،627:2009) أنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" وعرفها أيضّا (John & John ,2010)" أنها شكل وطريقة مقاسمة، ومشاركة لمدركات الحياة، التي تربط أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض، وتؤثر على معتقداتهم حول أنفسهم، وحول المهام التي يقومون بها، "، وقد عرف (Habib et al, 2014) الثقافة التنظيمية أنها مجموعة من أنظمة القيم المختلفة، والتي يمكنها أن تساعد المنظمة على إدارة نفسها، وإدارة أعمال ناجحة، وقد عرفتها الأقرع (2022) أنها مجموعة من القيم، والمفاهيم، وطرق التفكير يشترك فيها كل فرد من أفراد المؤسسة، ويتم تعليمها للجدد، وقد تكون غير مكتوبة. وقد عرفها (الكريتي، 2008) على أنها نظام للمعنى، والمعتقدات والرموز، والممارسات، تتطور وتستقر بمرور الوقت، ثمّ تصبح سمة خاصة بين أعضاء المنظمة، ويتم التفاهم حول سلوك الأعضاء المتوقع.

وعطفًا على ما سبق، يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هو مصطلح مركب يندرج تحته عدة مفاهيم ومعتقدات إنسانية كالقيم الأخلاقية، والمشاركة الاجتماعية والمهنية تجاه المؤسسة التي يشترك فيها جميع الموظفين ببعض القيم وطريقة تفكيرهم؛ فهو بمثابة القانون الذي ينظم المؤسسة ما يؤدي إلى تفاهمهم، وتميزهم عن باقي المؤسسات.

مفهوم الثقافة التنظيمية المدرسية:

عرفها الحواس وبرو (427:2017)، "مجموعة من القيم السائدة التي يسهم مديرو المدارس، والعاملين، والتلاميذ في تشكيلها من خلال التفاعل في المجتمع المدرسي وهي العمل الجماعي، وإرساء علاقات إنسانية فيما بينهم، وتشجيع الابتكار والتجديد وتحقيق العدالة بين منتسبي المدرسة".

ويرى الباحث أن للثقافة التنظيمية دورًا مهم في إنتاج فكر، وتوضح منهجية تفاعل الموظفين داخل المؤسسة، ولها تأثير عميق في سلوكهم، وهذا السلوك هو الهوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية من أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمات وقد فسر ركبي وبلمراط (2022) ذلك لتأثيرها على سلوك العاملين وأدائهم ، من خلال الاندماج في: اتخاذ القرارات، والتحفيز على الإبداع والابتكار، وإيجابية العمل الجماعي، التي تساهم في تحقيق الاندماج وزيادة الأداء بكفاءة، والشعور بالانتماء للمنظمة؛ ما يخلق الشعور بالرضا واحترام الوقت والإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة، وأضافا أيضًا أن الثقافة التنظيمية عامل مهم في استقطاب العاملين الملائمين، فالمؤسسة التي تبني أفكار التفوّق، وتدعم المبدعين، وتُكافئ الطموحين والمتميزين، ينضم إليها العاملون المجتهدون.

وأشار كل من: حسين، وآخرون، (2022)، وفرحات وهياق (2022) إلى أن للثقافة التنظيمية أهمية ودورًا في إعداد الأفراد والمؤسسات، منها: جعل سلوك الموظفين ضمن شروطها، وأي اعتداء على أحد بنود الثقافة يواجه بالرفض. **كما** توسّع أفق الموظفين ومداركهم، حول الأحداث الحاصلة في محيط العمل، وتُشكل إطارًا مرجعيًا لهذه الثقافة. ويُضاف إلى ذلك التنبؤ لسلوك الموظفين، فأي موظف يواجه موقفًا أو مشكلة، فإنه يتصرف وفقًا لثقافته. فعندما تكون الثقافة التنظيمية واضحة وقوية؛ فإنها تُمد موظفيها برؤية واضحة وفهم عميق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء. وتوفر نظام رقابة ذاتية على سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم. **و**تصهر الأهداف التنظيمية، بأهداف المؤسسة، وتُشكل القيم المشتركة، ينصهر بها الموظفون، فيصبح تحقيق الموظف لذاته من تحقيق المؤسسة لأهدافها.

وقد أشار جعارة (2021) إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تظهر في أنها تخلق ضغوطًا على العاملين بالمؤسسة؛ للمضي قدمًا في التفكير والتصرف بأسلوب ينسجم وثقافة المؤسسة السائدة؛ ما يزيد من الشعور بالهوية والالتزام والعمل الجماعي وليس كأفراد، واستقرار أنماط العلاقات بينهم من حيث (مستوى الأداء، والمنهجية في حل المشكلات)؛ فتصبح المؤسسة كنظام اجتماعي موحد.

أما جرينبرج وبارون (2009) فقد أشارا إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا هامًا في المؤسسات، حيث تزودها وتزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية، والتعرف إلى الأفكار والقيم السائدة فيها، والتي لها دور في ارتباط العاملين بها وبزيادة إحساسهم بأنهم جزء حيوي فيها.

وأوجزت بهولي (2022) مجموعة عناصر تُظهر أهمية الثقافة التنظيمية على العاملين كأفراد وجماعات وعلى المؤسسة. فهي تُحقق الهوية التنظيمية وتُنمّي الانتماء للمؤسسة، وتُحقق الاستقرار التنظيمي، وتُنمّي الشعور بالقضايا المحيطة والأحداث الحاصلة، وتُحدد محاولات الاهتمام المشترك، والتعرف إلى الأولويات الإدارية والتنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف والأزمات، وتُعزز الأدوار القيادية المرغوبة، وتُرشح أسس الحوافز والمراكز الوظيفية، وتُحدد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية، وتوفر معايير ما يجب قوله أو فعله من العاملين، وتطور الإحساس بالعضوية والانتماء للمؤسسة، وتُعطي استقرارًا وظيفيًا، وتُطور آلية التنسيق بين الإدارات وفرق العمل والجماعات والأفراد.

أهمية الثقافة التنظيمية في المدرسة:

يرى الحواس وبرو (2017) أن الثقافة التنظيمية هي حجر الأساس والقلب النابض في إحداث أي تطور أو تغيير نحو الأفضل في المدرسة؛ فهي تشحن المدير والمعلم بالرغبة في تحسين الأداء المدرسي وتغييره وتطويره، والقيام بالإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تساعد الموظفين الجدد أيضا على التكيف واكتساب القيم السائدة داخل المدرسة، والتصرف بطريقة مناسبة.

وأشارت عليان (2012) إلى أهمية الثقافة في المجال التربوي، سيما وأن المؤسسات التربوية تسعى إلى بناء القيم في جميع مجالاتها الفكرية والسلوكية والنفسية والخُلقية والاجتماعية، وعند اتخاذ القرارات، وأيضًا من حيث تأثيرها على تحصيل الطلبة، والإنجاز، والانتماء للعمل، والعمل بروح الفريق، وتحقيق الإبداع، والتعامل بديمقراطية بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين والطلبة.

أما زهران (2021) فقد أضافت أن الثقافة التنظيمية توفر الشعور بوحدة الهوية بين المعلمين والمدير في المدرسة، وتوفر الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، وتكوّن بيئة إنسانية؛ لمساعدتهم على التكيف وخاصة المعلمين الجدد.

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية تهدف إلى ربط الموظفين بعضهم بعضا؛ لتحقيق مستوى عالٍ من التعاون والثقة فيما بينهم، وجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة وأنهم جزء لا يتجزأ منها، ويسعون لتحقيق أهدافها؛ ما يستلزم حرص القادة على إبقاء موظفيها من خلال إجراءات إدارية كالحوافز وغيرها.

أنواع الثقافة التنظيمية:

ذكرت لعشاش، وصيديون (2022)، أن للثقافة التنظيمية أنواعًا يمكن تصنيفها كما يأتي:

الثقافة التنظيمية الفرعية: وتظهر في المؤسسات صغيرة الحجم، التي تتجه إلى تطبيق الثقافة التنظيمية الأحادية والمسيطرة، حيث تتمحور حول المدير، أو مشرف قوي، ويسعى هذا النوع من الثقافة إلى إظهار المعايير، والقيم والسلوكيات، التي تكون غالبًا متطابقة بشكل شبه كلي؛ فتعطي موظفيها الفرصة لإظهار قدراتهم وتحقيق حاجاتهم، بما يخدم مصالحهم، ويُحقق أهداف المؤسسة.

الثقافة المضادة: وهي الثقافة التنظيمية التي تظهر عادةً في المؤسسات الكبيرة؛ لأنها تضم جماعات فرعية، متنوعة باختلاف الجنس والانتماء الجغرافي والمستوى التعليمي، والعمر، والأخلاق، وبذلك يصعب الاستحواذ على ثقافة موحدة؛ ما ينجم عنها رفض القيم، وفلسفة نظام المؤسسة الكبير، وظهور ثقافة تنظيمية مضادة لقيم المؤسسة وممارساتها الإدارية.

أما تصنيفها من حيث مدى القوة، فقد صنفها العديد من الباحثين، منهم: أحبيل، وأبو القاسم والصادق (2022)، بهولي (2022)، تابعي (2022)، جعارة (2021)، حمادوش (2014)، فهو كالآتي:

الثقافة التنظيمية القوية: وهي الثقافة التي يتقاسم فيها أغلبية الأعضاء نفس الأهداف، ونفس المعتقدات، والقيم، والقواعد المرجعية المتوافقة وأهداف المؤسسة، ويتمسكون بها، ما يؤدي إلى مناخ يسوده الثقة المتبادلة، والشعور بالرضا والدافعية والولاء التنظيمي؛ إذن قوتها تأتي من عاملين اثنين، هما: مدى الإجماع على نفس القيم، ومدى التمسك بهذه القيم.

الثقافة التنظيمية الضعيفة: لا يتوافق الأعضاء على قيم، ومعتقدات، وقواعد مرجعية، فتطبق المؤسسة إجراءات وقوانين ردعية، واستخدام البيروقراطية، واللوائح والوثائق الرسمية؛ ليتوافق أعضاؤها، وأهداف المؤسسة؛ ما يؤدي إلى عدم الثقة والقبول، وانخفاض مستويات التحفيز، والروح المعنوية.

أما أبو بكر (2014) فقد صنف الثقافة التنظيمية من حيث شمولية الثقافة، إلى ما يأتي:

ثقافة سائدة: يشترك فيها معظم أعضاء المؤسسة وتوجه سلوكهم.

ثقافة جزئية: تشترك فيها مجموعات صغيرة من الموظفين، قد يكون ذلك على مستوى دوائر، أو مجموعات مهنية.

خصائص الثقافة التنظيمية:

أشار ركبي، وبلمرابط (2022) إلى أن للثقافة التنظيمية عدة خصائص منها:

أنها نظام مركب: فهي حين لا تمتلك المؤسسة ثقافة واحدة، وإنما عدة ثقافات فرعية، لا يوجد تعارض بينها وبين الثقافة الرئيسية. فهي **عملية مكتسبة:** ويتم اكتسابها عن طريق الاحتكاك بين الموظفين في

المؤسسة، وبهذا تصبح الثقافة جزءًا من سلوكياتهم. **وعملية إنسانية:** أي دون الإنسان لا تكون ثقافة، وتُعد أيضًا **نظامًا تراكميًا متصلًا ومستمرًا:** بحيث يعمل كل جيل في المؤسسة على تسليمها وتعليمها للأجيال اللاحقة عن طريق التعلم والمحاكاة. وأيضًا **نظامًا متكاملًا:** حيث يوجد انسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المؤسسة، وأن تغير أحد العناصر ينعكس على العناصر الأخرى. **وهي نظامًا مرنًا:** أي أنها تستجيب للمتغيرات سواءً الداخلية أو الخارجية، وتستجيب للتطورات بهدف ضمان التأقلم بهدف النجاح والاستمرار.

وقد أكد (John & John، 2010) و(Imran, 2019) أن الثقافة التنظيمية هي إنسانية، كونها تُشكل المعارف، والقيم، والحقائق التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تتكون لديهم خلال تفاعلهم بين أفرادها.

مصادر الثقافة التنظيمية:

وقد ذكر أحبيل، وآخرون (2022) مصادر الثقافة التنظيمية، كالآتي: التراث الثقافي التاريخي، التفاعل الاجتماعي بين الموظفين، العالم المحيط، الدين، واللغة.

وأضاف جعارة (2021) وحمادوش (2014) إلى مصادر الثقافة التنظيمية: العادات والتقاليد والأعراف، الاحتفالات والمناسبات، قصص التراث والحكايات، البطولات والرموز الاجتماعية.

أما فرحات وهياق (2022)، فقد أشارا إلى مصادر أخرى للثقافة التنظيمية وهي: 1) ثقافة المجتمع: ويُقصد بها الثقافة التي يحملها الفرد من عادات وتقاليد وقيم وغيرها قبل انضمامه للعمل في المؤسسة، والتي تؤثر على نمط سلوكه، كون هذه الثقافة لا تنمو بعيدًا عن المجتمعات المتواجدة فيها. 2) طبيعة العمل: حيث يتكون مع الوقت نمط معين من الثقافة والقيم والمعتقدات في المؤسسة؛ له تأثير على مضمون السياسات، ونمط حياة الأفراد، واتخاذ القرارات، ونوع الملابس، وغيرها. 3) شخصيات وقِيم الرواد المؤسسين: أي مؤسسة تنشأ وتنطلق من قِيم ومعتقدات مؤسسيها، حيث يكون هناك اتفاق بينهم فيما هو مقبول أو مهم أو غير مقبول في المؤسسة ومع مرور الوقت ينتقل إلى المسؤولين، حتى تعم وتشمل جميع العاملين بالمنظمة. 4) ثقافة المنصب أو المهنة: موقع الفرد في المؤسسة، ودرجة نفوذه يمكن أن تكون مصدرًا قويًا لنشوء أنماط ثقافية تميز بين مستوى وظيفي للأفراد ومستوى آخر، وذلك بسبب الضغوطات المختلفة التي يتعرض لها العاملون بكافة مستويات السلم الوظيفي.

العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

ذكر المليحان (2019) أن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر أهمها: صفات العاملين، واهتماماتهم، ودوافعهم، وقيمهم. مدى ملاءمة الخصائص الوظيفية مع الصفات الشخصية للعاملين فيها. والمنفعة التي يحصل عليها العاملون سواء منفعة مادية أو معنوية. طرق تفكير العاملين وأساليب التعامل بينهم ومدى الالتزام بأخلاقيات المهنة.

وأضافت زهران (2021) النمط الإداري للمدير (مركزية المدير) وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، والتمسك بالصلاحيات.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

ذكر الباحثون العديد من الأبعاد للثقافة التنظيمية، ولكن لا بد من التركيز على أبعاد معينة يسهل قياسها وتشخيصها، ومنها:

تصنيف ركبي، وبلمراط (2022) وهو: (البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني).

أما لعشاش، وصيديون (2022) فقد صنفتا أبعاد الثقافة التنظيمية إلى: (البعد التنظيمي، البعد القيادي، البعد الإنساني).

وقد صنفتها كبار وقيطاتني (2020) إلى: الإبداع، والثبات، والاحترام، وتوجيه النتائج للمستهدف، التفاصيل الموجهة، توجيه الفريق.

وفي الإطار نفسه أشارت زهران (2021) إلى أبعاد الثقافة التنظيمية كما يأتي: البعد التنظيمي، والبعد الإداري، والبعد الإنساني، والعمل الجماعي، والإبداع، والابتكار.

وشرحت بهولي (2022) أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال التسلسل الآتي: تقوية الهوية التنظيمية، وإعطاء أهمية للعنصر البشري، والتركيز على العمل الجماعي والتعاوني، ووجود رقابة تسهر على تنفيذ الأعمال، انتهاج سبيل المخاطرة، وفتح باب الابتكار والإبداع، وتوزيع المكافآت على أساس مستوى الأداء في العمل، وليس على أساس المحاباة او الأقدمية، والسماح للموارد البشرية بالنقد وإبداء الرأي.

أما تابعي (2022) وحمادوش (2014) فقد صنفا أبعاد الثقافة التنظيمية وفق الآتي:

- **المبادرة الفردية:** المدى الممنوح للموظفين بالتصرف، ودرجة المسؤولية والحرية والاستقلال لديهم.
- **التسامح مع المخاطر**: إلى أي مدى تُشجع المؤسسة موظفيها حتى يكونوا مبدعين ومخاطرين وجريئين، حتى لو كان هناك خطر من فشل أفكارهم.
- **التوجيه:** دور المؤسسة في التخطيط ووضع أهداف واضحة ليسير عليها الموظفون.
- **التكامل:** إلى أي مدى تُشجع المؤسسة أقسامها على العمل بروح الفريق والتنسيق بين أقسامها.
- **دعم الإدارة:** مدى قيام المديرين بتوفير اتصالات واضحة، ودعم مرؤوسيهم.
- **الرقابة:** حجم الرقابة على الموظفين، ومقدار الإشراف المباشر عليهم وضبط سلوكهم.
- **الهوية:** مدى انتماء وولاء الموظفين للمؤسسة ككل، وانتمائهم للأقسام التي يعملون بها.
- **نظام المكافآت:** الكيفية التي يتم توزيع المكافآت من (رواتب، ترقيات، زيادات) على الموظفين.

- **التسامح مع الصراع:** مدى تَقَّبل وجود رأي مخالف داخل المؤسسة، ومدى السماح بالتعبير عن هذه الآراء.
- **أنماط الاتصال:** نمط الاتصال إن كان تقليديًا أو متطورًا، ونوعية الاتصال المسموح من أعلى لأسفل أو باتجاهين، ورسمي وغير رسمي.

ويرى أحبيل، وآخرون (2022) وعمران (Imran ,2019)أن الثقافة التنظيمية تُعد نمطًا من القيم، والمعتقدات، والتوقعات المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وأن الاهتمام في اختيار أبعاد الثقافة التنظيمية؛ يُساعد على فهم المؤثرات التي تُؤثر على سلوك العاملين، حيث يظهر دور القائد الجيد في المعاملة الحسنة والمراقبة النشطة، وسيادة روح الفريق، والمنافسة البناءة، وتنفيذ القرارات، وتوفر معايير وقواعد لإنجاز المهام.

وفي ضوء ما جرى عرضه يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية تشمل مجموعة القيم والمعايير التي تساهم في نجاح المؤسسة، فهي تُعد من أهم محددات نجاحها، ولها دور كبير في فهم سلوكيات الموظفين، وتغيير ما لا يناسبها، وتوحيد منهجيتهم في التفكير، ما يؤدي إلى انسجامهم، وزيادة الثقة بينهم وبين الإدارة، وتركيزهم على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة، ويستنتج الباحث أيضًا أن العاملين في المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية القوية، يتميزون بدرجة عالية من الانتماء لهذه المؤسسة، فالتمسك بالمعتقدات والقيم، التي يُجمع عليها العاملون إجماعًا واسعًا؛ يؤدي إلى زيادة انتمائهم وإخلاصهم بالعمل، مما يُحقق أهداف المؤسسة، وتميزها.

ثانيًا: الانتماء التنظيمي:

من أهداف المؤسسات هو تحقيق تميزها وصمودها أمام منافسات المؤسسات الأخرى؛ لذا أصبح اهتمام هذه المؤسسات بمواردها البشرية، وتحسين ظروف العاملين فيها وراحتهم أمرا ضروريًا، يؤدي إلى زيادة انتمائهم، ويعتبر صادق (2022) أن الانتماء أحد الحاجات النفسية الاجتماعية المهمة في حياة الانسان، والتي يولد فيها، وتعتبر مزودًا بها، ولها مصدرها الذي ينشأ عن الميل في الحياة من أجل الانضمام مع غيره، أي أن يشعر الفرد برغبته في أن ينتمي إليه سواء أكان أسرة، أو أصدقاء، أو وطنًا، أو مهنة. وقد عرّف عبد القادر (103:2016) الانتماء بأنه "عملية تماهي شخصي مع الجماعة وذلك باتخاذها مرجعية للهوية الاجتماعية، ويظهر ذلك في التعلق العاطفي بالجماعة، وتبني قيمها ومعاييرها وعاداتها ومشاعر التضامن مع بقية الأفراد المنتمين للجماعة مع مودتهم وتقديرهم"، وقد عرفه حمادوش (2014) أنه اتجاه نفسي واجتماعي للأفراد نحو المنظمة، الهدف منه بذل جهود أكثر من الرسمية، بحيث تتوافق وقيمهم وأهدافهم وأهداف المنظمة وكأنهم جزء منها، غير غرباء عنها.

ويرى الباحث أن الانتماء التنظيمي يُعد من المفاهيم الإدارية المهمة في مجال الإدارة، كونه يهتم بالعنصر البشري داخل المؤسسات، والاهتمام بإشباع حاجاته وتحفيزه على العمل.

عرفه قديد وهشام (2022: 558) " اقتناع الفرد وقبوله لأهداف المؤسسة التي يعمل بها، ورغبته في بذل جهد أكبر، وعدم ترك العمل فيها، حتى لو توافرت له ظروف عمل أفضل في مكان آخر". وعرفته خلايلة (2023) بأنه اعتقاد، وقبول الموظفين، بأهداف وقيم المؤسسة، ورغبتهم في بذل الجهد والمزيد من العطاء لصالحها، إضافة إلى الرغبة القوية في الاستمرار في عضويتها، وتحسين سمعتها، والدفاع عنها، وعرّفه أبو جراد (2015) هو شعور داخلي عند الموظف يجعله جزءًا من المؤسسة التي يعمل بها، ويرتبط ويتمسك بها، وينتسب إليها، ويشعر بالسعادة، والرضا في عمله. وعرفه أبو صاع، وأبو سمرة، وجبارين (5:2018)، بأنه" استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة بينهما ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه وافيها والدفاع جانب المنظمة(غير مفهومة)، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية"، وعرفته قوجيل، (2016) بأنه " ارتباط الموظفين بالمؤسسة بما فيها من قيم، وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، والالتزام بمعاييرها، وتطبيق قواعدها، والتمسك بالعمل فيها والدفاع عنها، وإحساسه أنه جزء لا يتجزأ منها.

ويُشير الانتماء إلى انتساب الموظفين إلى كيان، يندمج الفرد ويتوحد معه، على اعتبار أنه عضو من أعضائه، فيشعر من خلاله بالأمان والحماية، ويُعبر من خلاله عن مشاعره تجاه هذا الكيان الذي ينتمي اليه ويمكن أن يكون هذا الكيان وطنًا، أو جماعة، أو مؤسسة، (أبو ركية، 2012)

فوائد الانتماء التنظيمي:

وقد ذكر الرواشدة (2019) عدة فوائد للانتماء التنظيمي وهي: أحد المقومات الرئيسة المؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين. الأداء المتميز في العمل. الرغبة والميل للبقاء في المؤسسة.

أهمية الانتماء التنظيمي:

للانتماء التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسات، وتظهر آثاره في تحقيق أهدافها بشكل واضح وفعّال؛ في توجيه سلوكيات العاملين الإيجابية، والتقليل من السلوكيات السلبية؛ مما يرفع من درجة الشعور بالفخر والسعادة والرضا الوظيفي، كما يُقلل أيضًا من الشعور بالإحباط، وكلما زاد انتماء الموظفين للمؤسسة، زادت القدرة على التنبؤ بفاعليتها وقدرتها على الإنجاز والاستمرارية.

أشار حمادوش (2014) وقديد وهشام (2022) إلى أن للانتماء التنظيمي أهمية كبيرة للموظفين والمؤسسة، وهي كما يأتي: أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوكيات الموظفين، حيث كلما زاد الانتماء التنظيمي لدى الموظفين، زاد بقاؤهم بالمنظمة وزاد عملهم تحقيقًا لأهدافها. جذب المديرين للاهتمام به، نظرًا لما يمثله من سلوك مرغوب به. الاهتمام بزيادة الانتماء التنظيمي يزيد من القدرة الإبداعية والإنتاجية

للموظفين. تكون العلاقة بين المدير والموظفين بالتكامل والتناسق بدلًا من التنافر والصراع. يُعتبر الانتماء التنظيمي ضمانًا لنجاح المنظمات.

ويُضيف مصبح (2016) إلى أهمية الانتماء الآتي: يُعد الانتماء عنصرًا مهمًا، وخاصة عندما لا تتمكن المؤسسة من تقديم حوافز لموظفيها. كما يُعد الانتماء عاملًا مهمًا أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم أو تركهم العمل. فكلما زاد الشعور بالانتماء للمؤسسة، زاد تقبلهم أي تغيير يحدث لصالحها، بسبب إيمانهم أن ازدهارها يعود عليهم بالخير.

وتُضيف قوجيل، (2016) أن أهمية الانتماء التنظيمي تتمثل في انعكاساته الإيجابية على الفرد، والمنظمة، كونه يزيد إنتاجية الموظف، وفاعليته، وبالتالي إنتاجية المؤسسة وفاعليتها. **و**يُعد عاملًا أساسيًا في استمرارية المؤسسة. **و**يُعزز علاقات الزمالة، والتوقعات المشتركة بين العاملين. **و**يَمنع التسرب الوظيفي. **و**يزيد الرضا الوظيفي، والإحساس بالدافعية للعمل، والإنجاز.

ويرى عبد القادر (2016) أن أهمية الانتماء ترجع إلى كون الفرد يرغب في تقمص شخصية جماعة قوية، ويجد نفسه فيها.

وبناءً على ما سبق **يرى الباحث** أن الانتماء يُعد من الحاجات الملحة، التي يسعى الأفراد لإشباعها، ولا يمكن تحقيق الانتماء التنظيمي إلا إذا تم إشباع حاجاتهم من قِبل المؤسسة التي يعملون بها؛ لذا على المؤسسات تحقيق الحاجات الأساسية لموظفيها، حتى ينعكس ذلك على انتماء الموظفين لهذه المؤسسة، وانخراطهم فيها وفي هويتها؛ مما يزيد عطائهم ودافعيتهم للعمل.

أنواع الانتماء التنظيمي:

أشارت تيشات (2022) إلى وجود ثلاثة أنواع للانتماء، يمكن للموظف أن يشعر بها تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وهي:

- **الانتماء العاطفي:** يطور الموظف انتماءه للمؤسسة عندما يتعرف على أهدافها، وتتطابق قيمه وقيمها، وعندما يصبح اندماجًا نفسيًا وافتخارًا بعمله فيها
- **الانتماء المستمر**: وذلك يحدث مع الموظف الذي يعمل منذ فترة طويلة في المؤسسة؛ فإنه يبني مهارات ومزايا، ومكافآت، تجعله لا يفكر بالانتقال إلى مؤسسة أخرى.
- **الانتماء المعياري:** المؤسسة هي غالبًا ما تُعزز هذا النوع من الانتماء، وذلك بالتفاعل مع موظفيها ومشاركتهم في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة والقرارات.

أما أبو صاع، وآخرون (2018)، والرواشدة (2019) فقد صنفوا أنواع الانتماء التنظيمي إلى:

- **الانتماء المعنوي:** وهو ارتباط الموظف شعوريًا بالمؤسسة وموافقته على أهدافها وقيمها، ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها، والمشاركة في تحقيق أهدافها.
- **الانتماء الاستمراري:** رغبة الموظف بعدم ترك العمل، واعتقاده أن تركه العمل في هذه المؤسسة سيُكلفه الكثير.
- **الانتماء الأدبي (التلاحمي):** وهو شعور الموظف، بالتزامه بالعمل في المؤسسة، بسبب ضغوط الزملاء؛ لأن تركه لها يترك انطباعًا سيئًا عندهم؛ مما يدفعه للالتزام الأدبي، حتى لو كان على حسابه.

أنماط الانتماء التنظيمي:

تعددت صور الانتماء وأنماطه، وقد صنف عبد القادر (2016)، أنماط الانتماء المختلفة الناتجة عن امتثال الموظف لقوانين المؤسسة، حيث لكل موظف دوافعه الخاصة، وهذا الانتماء هو قرار الموظف نفسه، يعتمد على النمط السائد في المؤسسة وما تملكه من سلطة على موظفيها، وهي كالآتي:

- **الانتماء الاختياري:** أي عندما يكون الخيار للفرد، فعندما يكون انتماؤه للمؤسسة فإن هذا يدل على قناعته بأهدافها وثقافتها التنظيمية، وذلك مثل الجمعيات الخيرية.
- **الانتماء الإجباري:** عندما يُجبر الفرد على الانتماء للمؤسسة، فهو مسلوب الإرادة، وذلك مثل السجون.
- **الانتماء النفعي:** ويمثل في العلاقة التبادلية بين المؤسسة والفرد، فيمتثل الفرد للأنظمة والتعليمات، مقابل الحصول على علاوات أو مكافآت، وعادة المؤسسات والإدارات العامة تقع ضمن هذا النمط.

أبعاد الانتماء التنظيمي:

أشار قديد وهشام (2022) إلى تشخيص عدد من الأبعاد؛ للاستدلال بها حول مستوى الانتماء التنظيمي، وتحديد طبيعته وتأثيره على سلوك الموظفين، ومن هذه الأبعاد:

1- **الهوية:** الانتماء هو الجانب الإيجابي الذي يؤدي إلى الهوية، فالهوية وليدة الانتماء، وينشأ الشعور بها من خلال الانتماء؛ لأنه يدعم ويقوي الهوية.
2- **الديمقراطية:** الخاصية التي تتمتع بها الإدارة، وذلك بسماع رأي الأعضاء وتبادل النقاش معهم، والتصويت لأخذ رأي الأغلبية؛ فترفع من مستوى الانتماء التنظيمي لهم. وتزيد دافعيتهم، وتُشجعهم على الالتزام بتنفيذ القرارات.
3- **التواد:** يُعد من أهم الدوافع الإنسانية في تقوية العلاقات والصداقات والتعاون بين أفراد الجماعة، وظهور العواطف الإيجابية مثل: (المحبة، والعطاء، والإيثار، والتراحم)، فيصبح الفرد منتميًا إلى المجموعة، ويفتخر بكونه جزءًا منها، ويسعى دومًا للحفاظ عليها وحمايتها.

4- الجماعة: سلوك الأفراد في المؤسسات يتم غالبًا في إطار جماعات، ومن المهم على الفرد ألا يختلف عنها؛ لذا عليه معرفة المكونات الأساسية لسلوك الجماعة، وآلية الانضمام إليها.

ويُشير جعارة (2021) وقوجيل (2016) وحمادوش (2014) إلى أن أبعاد الانتماء تتمثل في: الهوية، والجماعة، والولاء، والالتزام، والتواد، والديمقراطية.

ويرى الباحث أن شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، يظهر من خلال ارتباطه الدائم معها والبقاء فيها مهما كانت الظروف وعدم التفكير بالانتقال لمكان عمل آخر، والاعتزاز بالانتماء إليها، والالتزام بمبادئها وقيمها وقوانينها، والإخلاص في تحقيق أهدافها، والرغبة القوية في بذل كافة الجهود الممكنة لصالح تحقيق الأداء الأفضل.

العوامل التي تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي:

أشار أبو جراد (2015) إلى عدد من العوامل التي تساعد على زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين منها: العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز المادية والمعنوية. وزيادة إشراك العاملين في المدرسة، والمساعدة على إشباع الحاجات الإنسانية لهم، وذلك من خلال إشباع الحاجات بالعائد المادي، والتقدير والاحترام، والعمل على بناء ثقافة مؤسسية؛ أي خلق أهداف مشتركة بين العاملين، والتعامل معهم كأسرة واحدة، ويسعى المسؤول إلى ترسيخ العمل الجماعي والتدريب الكافي اللازم. ووضوح الأهداف وتحديد الأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة، ومفهومة، ومعلنة في المؤسسة، زادت درجة انتماء موظفيها.

وأضاف أبو صاع، وآخرون (2018) بعض العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي منها:

- طول فترة العمل: كلما زادت فترة الخدمة زاد الانتماء التنظيمي لدى الموظف.
- الترقية: كلما تحرك الموظف لأعلى وحصل على ترقيات، كلما زاد انتماؤه التنظيمي.

العوامل المؤثرة في الانتماء للجماعة:

أشارت الخياط (2019) إلى عدة عوامل تؤثر في انتماء الفرد للجماعية وهي: أنه كلما ارتفع مَركز الفرد في الجماعة، وكانت لديه فرصة الوصول لمراكز عليا بينهم، زاد جذب الجماعة له. وكلما زاد إدراك الفرد، وشعوره بأنه موضع تَقبل الجماعة، ازداد جذب الجماعة له. ويزداد تماسك الجماعة بازدياد درجة مشاركة أعضائها بين بعضهم بعضًا وتفاعلهم. وكلما زاد إدراك الفرد لأهداف الجماعة، والأساليب المستخدمة لتحقيقها، واتضح دوره الذي يقوم به، وموقفه في الجماعة، زاد جذب الجماعة لأفرادها.

ومن خلال ما سبق **يستنتج الباحث** أن الانتماء التنظيمي هو شعور يعبر عن حالة نفسية للموظف تدل على تطابق أهدافه وأهداف المؤسسة، وشعوره بالرغبة في الاستمرار في عمله وبذل جهده لتحقيق أهدافه وتطوير ذاته وتحقيق أهداف المؤسسة أيضًا.

ثالثًا: الرضا الوظيفي:

تكمن أهمية البحث في موضوع الرضا الوظيفي كونه يتناول المشاعر والعواطف الإنسانية، ورضاه عن العمل، وله آثار واضحة على سلوكياته وإنتاجيته.

يُعرفه عبد الله، عيسى، والخميسي، سلامة، وعثمان، **و**رانيا، وقوطة، **و**مروة (2022) بأنه: شعور الموظف باحترام، واعتراف المحيطين به من زملاء ورؤساء، والمجتمع الخارجي المحيط به، ويتلخص أيضًا في نظام الإدارة المدرسية، ومدى إشباع الحاجات وما يحصل عليه الموظف من حوافز مادية ونفسية. ويعرفه مرشود (2020: 93) بأنه "مجموعة من المشاعر والاتجاهات التي يُبديها الأفراد العاملون في مؤسسة ما تجاه بيئة عملهم والعلاقة بين الزملاء، والاستقرار الوظيفي، والرواتب والحوافز، والإدارة المباشرة. ويُعرفه العجمي (2020) بمدى شعور الموظفين بالسعادة، والراحة، والقناعة التامة عن عملهم، ويُعرفه أبو جراد (2015) بأنه شعور الموظف بالراحة والسعادة بالعمل، ومرتبط بالانتماء للمهنة مع فريق العمل؛ ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، وزيادة الدافعية، ويعرفه الشهومي، والحدابي، والدباء (2020) بأنه: مجموع الدرجات التي سيحصل عليها الموظف، المتمثل في ستة أبعاد، وهي: الإدارة المدرسية، طبيعة العمل وظروفه، التنمية المهنية، الإشراف التربوي، الراتب والحوافز، المكانة الاجتماعية.

أشارت مزغيش (2020) إلى أنَّ الرضا الوظيفي يُشكل الجانب الشعوري والوجداني الذي يكنه الموظف للمؤسسة التي يعمل بها، والذي بدوره يوفر له ما يمكنه أن يحصل عليه من تحقيقه للأهداف. وبناء على ما سبق، يرى الباحث أن الرضا الوظيفي له علاقة بالعواطف، فإما أن يكون لديه سعادة وراحة للعمل، أو الشعور بالإحباط والغضب والتوتر.

أهمية الرضا الوظيفي:

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في أنه يتناول مشاعر الفرد، والمؤثرات والبيئة المحيطة به، وقد أشار أبو جراد (2015) إلى وجود علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة، والرضا الوظيفي، فالراضي وظيفيًا راضٍ عن حياته، والعكس صحيح، وقد أشار يزيد وطلحة (2021) إلى أهمية الرضا الوظيفي بما يأتي: أن ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي في المؤسسة يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين، وارتفاع مستوى طموح موظفيها، وكلما زاد رضا الموظفين في المؤسسة كانوا أكثر رضا مع أسرهم ومجتمعهم، والحياة بصفة عامة، وكانوا أقل عرضة لحوادث العمل، وأكثر حماسًا للعمل وزيادة الإنتاج في المؤسسة.

وأشار الوادعي، وآل مذهب (2021) إلى أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسات كونه يُساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى متابعة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتبحث عن

مؤشرات لقياس مستوى رضاهم؛ والتفكير بحلول مناسبة لرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وتلمس احتياجاتهم، والسعي لتحقيقها؛ مما ينعكس إيجابًا على المؤسسة.

وأشار كينلسون، وديوانا، ودادي، وأرديان، وماسدوكي، ويحيى، وجاكو وأحمد (Knelson, Dewiana, Didi, Ardian, Masduki, Yayah Y, Joko, Ahmad, 2020) إلى أهمية الرضا الوظيفي وأنه شكل من أشكال المشاعر الإيجابية التي تنشأ من الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها؛ وتؤثر على سلوكه وانتمائه للعمل، وفخره بسبب انضمامه لهذه المؤسسة، ما يزيد من انسجام الموظفين والعمل الجامعي بينهم، وتقليل الصراعات.

أبعاد الرضا الوظيفي:

صنف مرشود (2020) أبعاد الرضا الوظيفي إلى: (طبيعة العمل، العلاقة بين المسؤولين في الجامعة، الترقيات والحوافز والرواتب، الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية، ظروف العمل)، أما العجمي (2020) فقد صنف أبعاد الرضا الوظيفي إلى: (الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن الأجور والحوافز، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، الرضا عن نمط الإشراف).

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

أشار يزيد وطلحة (2021) إلى عدة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي وهي:

عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها ومدى إشباعها للحاجات الأساسية لدى الموظف، وعوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة وظروف العمل وإجراءاته، والعلاقات بين الموظفين، وعوامل متعلقة بالموظف نفسه، مثل: شخصيته والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له، وعوامل بيئية تتعلق بمحيط العمل، ومدى تأثيرها على الموظف ونظرة المجتمع الذي يعيش فيه حول هذه الوظيفة، كما أضافت زهران (2021) نمط القيادة: حيث توجد علاقة قوية بين نمط القيادة ورضا الموظفين، فالقيادة الديمقراطية تزيد من المشاعر الإيجابية تجاه العمل والمؤسسة، على عكس القيادة المركزية التي تؤدي إلى الشعور بالاستياء وعدم الرضا.

وأشار محمد، ومحمد، وإبراهيم (2018)، إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وهي:

- **الأجور والرواتب:** التي تُعد وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية؛ بسبب وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي، أي كلما ارتفع الدخل زاد الرضا عن العمل.
- **محتوى العمل وتوزع المهام:** عندما يتم منح الموظف الصلاحيات، يشعر بأهميته؛ وبذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

- **إمكانية الموظف وقدراته**: فإسناد الأعمال بما يتناسب وقدرات الموظفين ومهاراتهم يزيد من مستوى رضاهم عن العمل.
- **فرص التطور والترقية المتاحة للموظف:** إن إشباع حاجات الموظف (التطور المهني والنمو) ورفع قدراته من خلال التدريب والتطوير؛ يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديه.
- **نمط القيادة:** يزيد نمط القائد الديمقراطي من الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين؛ لأنهم يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد.
- **الرضا عن الزملاء:** يؤدي وجود موظفين متعاونين إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.

وقد أضافت السويطي (2021) للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: العمل المكلف به العاملون، والترقيات، والرواتب، **العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع المديرين، والمشرفين**.

وقد أكدت حسين وآخرون (2022: 75) على العوامل التي تساعد الإدارة المدرسية في تحقيق الرضا الوظيفي، "بتحسين العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية وتحسين الرضا الوظيفي لجميع العاملين، وخاصة المعلمين والإداريين".

بينما ذهبت (Ma. Leodevina, Darin ,2019) إلى أن أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هي: بيئة العمل والعلاقة مع الزملاء، والأجور والتعويضات، والبيئة المادية، والسياسات الإدارية والدعم.

العوامل التي تساعد الإدارة المدرسية على تحقيق الرضا الوظيفي:

كما أشارت حسين وآخرون (75:2022) إلى أنه "تُعد الإدارة المدرسية العمود الفقري في العملية التعليمية، والتي يعود لها عمليات تطوير وتحسين العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية، من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية، وتحسين الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمديرين".

مؤشرات الرضا الوظيفي:

أشار عباس (2018) إلى عدة مؤشرات تدل على الرضا الوظيفي منها: قلة الغياب، والإنتاجية المرتفعة للموظفين، والعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة، وزيادة انتماء الموظفين للمؤسسة وحرصهم على مصلحتها، ونقص معدل تدوير الموظفين بين الإدارات، وقلة الشكوى والتذمر من جانب الموظفين، وانخفاض نسبة الخلافات والنزاعات في العمل.

مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

يظهر عدم الرضا الوظيفي يظهر من خلال عجز الموظف على التكيف وظروف العمل، وعدم إمكانية إشباع حاجاته الأساسية، وقد أشارت زهران (2021) إلى عدة مؤشرات منها: ضعف الإنتاج (الكمي والنوعي)، والعلاقات السيئة مع الإدارة والزملاء، وزيادة الشكاوى، والتمرد، وعدم الشعور

بالانتماء للمؤسسة، وزيادة الأخطاء والحوادث الفنية، وكثرة الغياب دون أعذار، وانتقال الموظفين إلى أعمال أخرى، وسوء استخدام الأجهزة والآلات، ودوران العمل.

من خلال ما سبق **يرى الباحث** أنه يسهل اكتشاف عدم رضا الموظفين في أية مؤسسة، من خلال سلوكياتهم التي تدل إما على رضاهم، أو عدمه.

مقاييس الرضا الوظيفي:

أشار كلٌ من زهران (2021) وعبد الهيبة (Abdul Haeba 2017) إلى مقاييس الرضا الوظيفي منها:

- **قائمة الأسئلة**: مثل قائمة تكساس، والتي تحتوي على عدة أسئلة لعدة عوامل مثل: (ظروف العمل، وساعاته، والترقية، واتجاهات الإدارة، وحركة التغيير، والأجر)
- **المقابلات:** قد تكون رسمية أو غير رسمية بهدف معرفة درجة رضا الموظفين عن ظروف العمل داخل المؤسسة. وتُعد أكثر فاعلية للقياس، إذا كان حجم المؤسسة صغيرًا.
- **الملاحظة:** تتم ملاحظة سلوك الموظفين أثناء العمل، واستخلاص مواقفهم ومشاعرهم من الملاحظات ومراجعة السجلات (معدل الغياب، وحجم الشكاوى، ومعدل الدوران، وعدد الحوادث، ونسبة الإنتاج).
- **المقاييس الذاتية:** وهي عبارات قصيرة يجيب عليها الموظف، تتضمن خمسة جوانب، وهي (الوظيفة نفسها، الأجر، وفرص الترقية، والإشراف، والزملاء) وهي عبارة عن جمل قصيرة تصف الوظيفة، وتتم الإجابة عليها إما بالقبول أو النفي، ولكل جملة قيمة رقيمة، يتم جمعها بالنهاية.
- **أسلوب الأحداث المحرجة:** يُطلب من كل موظف وصف بعض الأحداث في العمل التي حققت له الرضا أو عدمه، ويتم فحص الإجابات لاكتشاف أسباب الرضا. (زهران، 2021).

محددات ومعيقات الرضا الوظيفي:

أما محددات الرضا الوظيفي كما ذكرته مزغيش (2020) فهي كالآتي:

- الرضا عن الأجر: ويقيسه العامل بمدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول، وظروف العمل، وتكاليف المعيشة، فإن لم يكن مناسبًا لذلك؛ فإنه يؤدي إلى عدم الرضا.
- الرضا عن الترقية: ويتناسب الرضا الوظيفي طرديًا مع توافر فرص للترقية، وحصول الموظف على منزلة أفضل مما هو عليها.
- الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة: وجود مسؤول يشعر بالمرؤوسين، ويفهم مشكلاتهم ويساندهم؛ مما يؤدي إلى الراحة والشعور بالرضا.

- الرضا عن مجموعة العمل أو الزملاء: يُحقق الانسجام بين الزملاء الرضا الوظيفي لكل فرد أو موظف بالمؤسسة، ويُعزز انتماءه لها.

ويُشير عبدالله، وآخرون،(2022:17)، إلى أن أهم معيقات الرضا الوظيفي في المدرسة تتمثل في: "*تحيز مديري المدارس لبعض المعلمين، وحجب المعلومات الخاصة بالقواعد والإجراءات الواردة من الإدارات التعليمية عن المعلمين في المدرسة، وصعوبة الظروف المعيشية للمعلم، وقلة الإمكانات المادية في المدرسة ، عدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، قلة الوسائل التكنولوجية في المدرسة التي تساعد على الابتكار، غياب التعاون والعلاقات الإيجابية بين المعلمين، صعوبة تطبيق الإدارة الحديثة من قبل القيادة المدرسية، غياب توزيع دخل المعلم مقارنة بالمهن الأخرى في المجتمع*".

وبناء على ما سبق **فإن الباحث** يرى أن هذه المحددات يمكن اعتبار عكسها هو محفزات للرضا الوظيفي، وكلما زاد الاهتمام بها، زاد الرضا الوظيفي في المؤسسة، كون الرضا الوظيفي يُعتبر من مؤشرات نجاح المؤسسة، وبدء اهتمام القادة بالموظفين، واختيار أفضلهم والأكفأ منهم، وتدريبهم، ومنحهم الحوافز، وكل ذلك في سبيل إخلاص الموظفين في عملهم. وتحقيق أهداف المؤسسة.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي:

تُشير بعض الدراسات إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، فدراسة قوجيل، (2016) أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد عاملًا مهمًا من عوامل التأثير على الانتماء التنظيمي وأكدت أيضا دراسة جعارة (2010) وحمادوش (2014) وركبي وبلمراط (2022) على وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي وتؤثر عليها كما يأتي:

- تنمية روح الانتماء: تزود المؤسسة موظفيها بالإحساس بالهوية، فكلما زاد التعرف على الأفكار والقيم في المؤسسة، كلما زاد ارتباط موظفيها برسالة المؤسسة، وزاد شعورهم بأنهم جزء مهم وحيوي فيها.
- تحفيز العاملين وزيادة الدافعية للعمل.
- مساعدة الموظفين على التكيف مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية.
- تزويد الموظفين بالقواعد المشتركة للسلوك، وتحديد ما ينبغي قوله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك بين الموظفين القدامى والجدد، وفي كل الأوقات.

ويرى تابعي (2022) أن الثقافة التنظيمية تُسهم بتزويد العاملين في المؤسسة بالإحساس بهويتهم، والفخر بإنجازاتهم، وتعمل أيضًا على توجيه سلوكهم، من خلال الاهتمام بآرائهم، واحترامهم، والتعاطف معهم؛ مما يؤدي إلى زيادة إخلاصهم للمؤسسة وتمسكهم بالعمل فيها. كما أشارت مكرم (2022) إلى وجود تأثير مباشر للثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، ووجود ارتباط دال إحصائيًا بين الثقافة

التنظيمية، والانتماء التنظيمي، أما دراسة الرواشدة (2019) فقد أكدت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) في الانتماء الوطني ككل وأبعادها بصورة مفردة كل على حدة (الانتماء الاستمراري، الانتماء المعنوي، الانتماء التلاحمي)،

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

أشارت بعض الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية لها دورٌ مهمٌ في تحقيق الرضا الوظيفي، ومنها دراسة زهران (2021) التي أوضحت أن الرضا يتحقق من خلال عدة مصادر منها: نوع العمل وقيمة الأجر، ونمط العلاقة بين الموظف والمسؤول، وفرصة الترقيات، وأن الثقافة التنظيمية تساعد المعلمين على التكيف داخل المدرسة من خلال اكساب القيم السائدة فيها، والتصرف بالطرق المناسبة. وأشارت دراسة الوادعي، وآل مذهب، (2021)، ودراسة المليحان (2019) إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، أما دراسة العجمي (2020) فقد أكدت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده، وهي: الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجور والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، والرضا عن نمط الثقافة التنظيمية، كما ذهب أبو بكر (2014) إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والإنتاجية ومعدلات الدورات في المؤسسات، ولكن بنسب متفاوتة، حيث الرضا عن الأجر حيث جاء أكثر تأثرًا، يليه مستوى الرضا عن القيادة، وقد بينت دراسة حسين وآخرون (2022) على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير عالٍ في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد أكدت دراسة فخر الدين والغيطان (Fahreldin & Elghetany 2015) على أن الثقافة التنظيمية عنصر مهم يؤثر على مستوى رضا الموظفين، وأن على الإدارة العليا تطوير وتعزيز أنواع ثقافية تنظيمية؛ لتحقيق مستويات أعلى من الرضا، وتجنب انتشار الثقافة التنظيمية التي لها آثار سلبية على مستويات رضا الموظفين. بينما أكدت دراسة حسين، وآخرين، (2022) على وجود علاقة ارتباط مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية

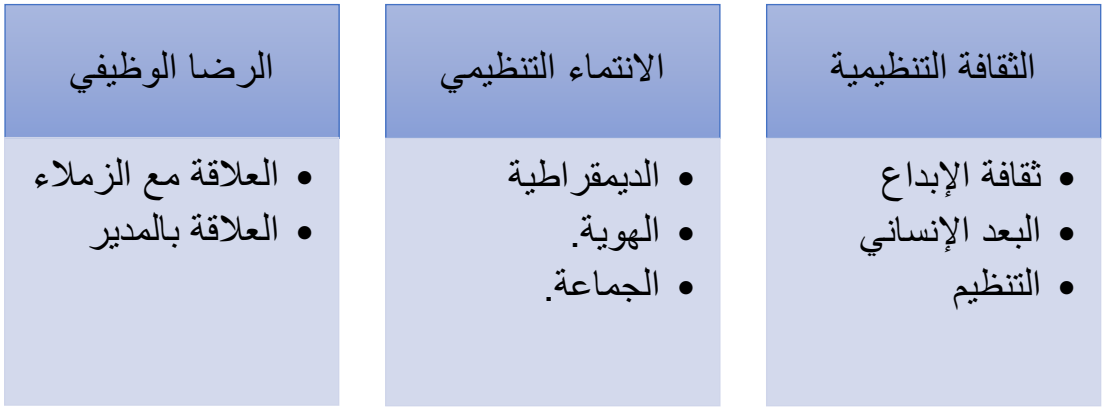
العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي:

من خلال مراجعة الباحث للعديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي، تبين ما يأتي: أكدت دراسة أبو جراد (2015) على وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين مقياس الانتماء التنظيمي بجميع أبعاده ومقياس الرضا الوظيفي بجميع أبعاده، كما أكدت دراسة عياد (2012) أكدت على وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيًا بين الانتماء المهني والرضا الوظيفي، وهي علاقة طردية. وجاءت دراسة عربيات (2012) في الإطار نفسه مؤكدة أيضًا على وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومستوى الانتماء المهني لديهم.

وفي ختام الاطلاع على الأدب النظري، سيتم اعتماد المجالات الآتية المصنفة على محاور الدراسة وهي كما يأتي:

- **محور الثقافة التنظيمية:** مجال ثقافة الإبداع، ومجال البعد الإنساني، ومجال التنظيم.
- **محور الانتماء التنظيمي:** مجال الديمقراطية، ومجال الجماعة، ومجال الهوية.
- **الرضا الوظيفي:** مجال العلاقة مع الزملاء، ومجال العلاقة بالمدير.

والشكل رقم (1) التالي يوضح مخطط مجالات الدراسة التي اعتمدها الباحث:



شكل (1) من إعداد الباحث يوضح مخطط مجالات الدراسة

رابعًا: التعليم في المدارس العربية والبدوية:

يعمل نظام التعليم الرسمي على توفير التعليم لجميع الأطفال في إسرائيل؛ لكنه ما زال يفعّله بطريقة غير عادلة (أبو عجاج، 2016). حيث يعاني نظام التعليم في الوسط البدوي منذ قيام الدولة من انتقادات مختلفة، فالمجتمع الإسرائيلي لا يرى القطاع البدوي جزءًا من مجتمعه، ولا يسعى لتعزيزه، أو إدماجه معهم؛ والخدمات التعليمية التي يُقدمها له قليلة جدًا مقارنة بالإمكانيات الكبيرة الموجودة في التربية والتعليم والمقدمة للآخرين، حيث يوجد نقص في مدارس القرى البدوية بكل ما يتعلق بالأنظمة المهمة مثل: المعالجين النفسيين، والمستشارين التربويين، وموظفي الحضور المنتظم وغيرهم، والبنية التحتية أيضًا غير كافية، مثل: الغرف التعليمية، والمختبرات، والمعدات، وأجهزة الحاسوب وغيرها، (مؤسسة لوتمان، 2022)، وأن العديد من المباني في حالة سيئة؛ فنظام التعليم العربي البدوي يعاني من صعوبات متنوعة ومختلفة، فهو يعاني من التمييز، وعدم المساواة والحرمان والقمع في مجالات مختلفة ويعاني من التمييز في الميزانيات، فإنه يتلقى ميزانيات أقل للطلبة، عدا عن ذلك، هناك عدد أقل من السكان العرب الذين

يحق لهم التمثيل في المجتمع والتعاون في تحديد مضامين الدراسة المختلفة (أبو سعد ،2023). فعلى سبيل المثال، الموارد في المجتمع البدوي التي توفر الميزانيات والخدمات المختلفة أقل، والاندماج الاجتماعي والتقدم الاجتماعي أقل أيضًا (أبو عجاج، 2016).

هناك نقاط تشابه بين نظام التعليم في المجتمع العربي ونظام التعليم في المجتمع البدوي، مثل: لغة التدريس، الإنجازات التعليمية، والبنى التحتية والميزانيات، سياسة التعليم تجاه العرب في إسرائيل والتعليم غير الرسمي في المجتمع العربي، وقد ارتفع مستوى التعليم في المجتمع العربي على مر السنين، فقد حيث بلغت نسبة استحقاق شهادة البجروت العامة في المجتمع اليهودي اعتبارًا من عام (2015) في المسار النظري 83% وفي التعليم العربي 64%. وهناك فوارق بين السكان العرب، فمن خلال دراسة نظرت إلى التقليل من استحقاق شهادة البجروت، تبين أن معدل استحقاق شهادة البجروت بين البدو في النقب هو الأدنى، ولا تزال هذه الفجوات قائمة، والتعليم في المجتمع العربي أكثر تقدماً مقارنة بنظام التعليم في المجتمع البدوي (حداد حاج يحيى ورودنيتسكي، 2018).

وقد ذكرت مؤسسة لوتمان(2022).عدة تحديات في نظام التعليم في المجتمع العربي مثل: ارتفاع معدلات التسرب مقارنة بنظام التعليم اليهودي، وتحدي الهوية السياسي والهيكلي والتربوي، ونقص المهارات المهنية والتنمية، ونقص الميزانيات، ونقص الموارد ذات الصلة لمساعدة الطلبة على التأقلم مع الوضع، وبالتالي هناك فجوات لا تزال قائمة، وهذه الفوارق موجودة منذ بداية الدولة وحتى اليوم، ولا توجد هوية موحدة وميزانيات متساوية. وأكد أبو سعد (2023) من التحديات على صعيد الإنجازات في امتحانات تحديد المستوى (ميتساف، النجاعة والنماء)، تبين أن الفجوات في الإنجازات كبيرة بين طلبة الوسط البدوي، وطلبة القطاعين العربي والدرزي، وهذه الفجوات كانت سابقًا ولا تزال موجودة، وعلى صعيد نسبة التحصيل في امتحانات البجروت، تبين أن نسبة الطلبة العرب البدو المستحقين لشهادة البجروت منخفضة مقارنة بغيرهم، كما أن نسبة قبولهم في الجامعات أقل، ونسبة التسرب من المدرسة في المجتمع البدوي في النقب عالية جداً، ففي عام 2018 بلغت 29.8% مقارنة بالمجتمع العربي العام الذي كان 12%. ويشير هذا المعدل إلى فجوات كبيرة جداً وإلى أن تحصيل الطلبة البدو منخفضة جداً.

وقد أشار إسماعيل (2023)، إلى أهمية إنشاء مدير مستقل للتعليم العربي داخل وزارة التربية والتعليم، وإنشاء منظمة تربوية منفصلة، وصياغة الأهداف والغايات المتعلقة بالتعليم العربي في إسرائيل، وإعادة تقييم المناهج المدرسية، وتغيير جذري وشامل في ساعات التدريس والتعلم، وتغيير أساليب التدريس وتحسينها، ووقف تدخلات الأطراف الخارجية المختلفة، وتدريب المعلمين مع الخصائص الفريدة للمجتمع العربي بشكل عام والمجتمع البدوي بشكل خاص، ومعالجة مسألة عدم المساواة في المجتمع

البدوي، وتزويدهم بالموارد اللازمة للتقدم، وتقليل معدل التسرب وزيادة معدل المؤهلين للحصول على شهادة البجروت.

ويرى الباحث أن نظام التعليم الإسرائيلي لا يقدم للبدو المساعدة الكافية، ولا يلبي احتياجاتهم المختلفة، مما يكون له الأثر الكبير على مستوى نجاح الطلبة وتميزهم الدراسي، وقدراتهم الإبداعية، وتمكنهم من التكيف مع طرائق التدريس الحديثة المختلفة.

القسم الثاني: الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض للدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة، مصنفة كما يأتي:

- حسب الموضوع: (الثقافة التنظيمية، الانتماء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي،).
- من الأحدث إلى الأقدم.
- عربي وأجنبي.

دراسات سابقة حول الثقافة التنظيمية:

دراسة معاني (2023) هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الفلسطينية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك باستخدام المنهج المختلط، وتوزيع الاستبانة لجمع البيانات الكمية، على عينة قوامها (348) معلمًا ومعلمة، في حين تم اختيار (15) مديرًا ومديرة للدراسة النوعية، ومن أهم النتائج أن واقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك وجود فروق دالة إحصائيًا نحو واقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، ووجود فروق في متغير سنوات الخبرة ولصالح أكثر من عشر سنوات، وعدم وجود فروق في متغير المؤهل العلمي. كما أظهرت النتائج النوعية أن المديرين أجمعوا على أنهم يمثلون نمط الإدارة الديمقراطية من خلال إشراك المعلمين (روح الفريق) في المهام وتعزيز الاحترام المتبادل، وأن دورهم هو توضيح المهام للفريق، والتعزيز الفردي كمشرف، خاصة المعلمين المتميزين، وأن دورهم يتطلب تمكين المعلمين /المعلمات من الدورات التدريبية لتطوير قدراتهم والتعليم المستمر.

دراسة شقرانة وبوضرسة (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، أما بالنسبة للسؤال المطروح فكان هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية- ابتدائيات سيدي لعجال في الجزائر، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتوزيع الاستبانة لجمع البيانات، على المبحوثين البالغ عددهم (30) مبحوثا، ومن أهم النتائج: أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.304 أي وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على ظهور تطور والحد من الصراع، أما بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور القيم التنظيمية والصراع التنظيمي فجاءت (0.364) أي توجد علاقة متوسطة القوة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي.

هدفت **دراسة مقابلة (2022)** إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع الاستبانة على العينة العشوائية وقوامها (108) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش، ومن أهم النتائج: مستوى الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية كان متوسطًا؛ وذلك يُعزى إلى أن الثقافة التنظيمية متغير يخضع للمعتقدات والقيم، والمستوى الثقافي، والتنشئة الاجتماعية، وأشارت النتائج أيضًا إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا للثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، ومن أهم التوصيات: العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية في المدارس الحكومية من خلال توفير الإجراءات والآليات اللازمة لتحقيق ذلك.

هدفت دراسة اليحمدي والحارثية (2022) إلى تشخيص واقع ممارسة مديري المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة على عينة قوامها (122) معلمًا، ومن أهم النتائج: أن المتوسطات الحسابية لتطبيق الثقافة التنظيمية من قِبل المعلمين كانت عالية في مختلف الأبعاد (القيم، الأعراف، التوقعات، المعتقدات، السياسات، الإجراءات)، ومن أهم التوصيات: اعتبار الثقافة التنظيمية جزءًا لا يتجزأ من كيان المدرسة، وتوجيه المعلمين والإداريين للعمل بها والحفاظ عليها وغرسها في نفوس الطلبة أيضًا.

دراسة حسن، والصباح (2021) هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأخلاقيات وقيم العمل المهنية، وأي نوع يمكن تأسيسها بين متغيرين، هما القيم والأخلاق المهنية، وذلك من خلال المنهج التحليلي للأدب النظري، حيث بحثت الدراسة المدخل المفاهيمي للثقافة التنظيمية، ونشأتها، وأهميتها، وخصائصها، وأنواعها ومكوناتها، وبحثت في دور الأخلاقيات المهنية في تحديد سلوكيات الموظف، وقد أجريت الدراسة على موظفي المدارس العراقية ومن أهم النتائج: أن هناك علاقة تبادلية بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، أي أنهما مترابطان وكلاهما له تأثير على الآخر؛ أي إن للثقافة التنظيمية القوية الدور الكبير في بناء أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية داخل المؤسسة وترسيخها، بالمقابل كذلك لأخلاقيات وقيم العمل الدور الكبير في تشكيل وبناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة.

دراسة عبد الهادي(2019) هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها، والتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس في تقديراتهم لمدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعًا للخبرة في الإدارة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى في العام الدراسي 2017/2016، والبالغ عددهم (54) مديرًا ومديرة، وقد أعد الباحث استبانة مكونة

من(51) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، هي: (الثقافة التنظيمية الملائمة للتخطيط الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية الملائمة للعمل الجماعي، والثقافة التنظيمية الملائمة للتحسين المستمر)، وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: إن مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير الجودة ككل ومعيار التخطيط الاستراتيجي، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر جاءت بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر مديري المدارس. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس حول مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ككل وبمحاورها الثلاثة (التخطيط الاستراتيجي، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر) تعزى إلى عدد سنوات الخبرة لصالح مديري المدارس الأكثر عدد سنوات خبرة. وقد أوصى الباحث بإشراك الطلاب في تطبيق معايير الجودة.

دراسة آولي (2018) Auli، هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية للمعلمين والقيادة لدى مديري المدارس، ورفاهية المعلمين وسلوكهم التنظيمي ومشاركتهم داخل المجتمع المدرسي، والحوافز التي تُحفز المعلمين على العمل في هذه المهنة، وذلك من خلال مقابلات نوعية للمعلمين، في كولومبور/ سيريلانكا، ومن أهم النتائج: مستويات عالية من الثقة تجاه مديري المدارس، وأظهرت أيضًا النتائج كيف تتشكل الثقة العلائقية لرفاهية المعلم، وأظهر المعلمون أيضًا تمتعهم بثقة عاطفية عالية وإيجابية عن أنفسهم، إضافةً إلى أن المعلمين الذين اتسمت ملفاتهم الشخصية بالثقة العاطفية العالية، أظهروا أداءً أفضل، من حيث سلوكهم التنظيمي، وأن السلوك التنظيمي للمعلمين يتأثر بالأفكار المتعلقة بمديري المدارس، وأهم توصياتها: التأكيد على تعزيز دور المعلم من جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

دراسة صالح، وأبو مخ (2017) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في فلسطين في ضوء المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية؛ وذلك باستخدام المنهج الوصفي وتوزيع استبانة على عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، تكونت من (230) معلمًا ومعلمة، وأهم النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية ككل كانت كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، والخبرة، ومكان المدرسة) وأن الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية ومجالاتها، وبين تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية (ككل)، وللمحافظة على الدرجة العالية لممارسة مديري المدارس خرجت الدراسة ببعض التوصيات، أهمها: الأخذ بعين الاعتبار المهارات القيادية عند اختيار مديري المدارس.

دراسة الحواس وبرو (2017)، هدفت الدراسة إلى تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي للأدب النظري، حيث بحثت الدراسة في مفهوم

الثقافة التنظيمية في المدارس الجزائرية وأبعادها ، والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة المدرسية من وجهة نظر الباحثين، وخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها: إسهام الدراسة في بلورة مفهومي الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية المدرسية، وأن ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية وتفاوت درجة الفعالية الإدارية في المدارس يرفع من مردود العاملين والتلاميذ، ويحقق الرضا الوظيفي، والتماثل في تحقيق الهدف، ومن النتائج أيضًا التأكد من وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية الإدارية، وأن هذه العلاقة باتجاه إيجابي؛ أي أن ارتفاع مستوى ثقافة المستفيدين يرفع من درجة فعالية أداء المدرسة، ومن أهم التوصيات: إدراك المدير القيادي في المدارس الجزائرية بشكل خاص والعربية بشكل عام الجوانب التي تدعم و تعزز الولاء للمستفيدين وتزيد رغبتهم في العمل المتميز، وتدريب المديرين والمعلمين على تطبيق ثقافة الجودة لرفع مستوى أدائهم، وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع حتى تصبح شراكة فاعلة ومفيدة للطرفين.

دراسة عليان(2012) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة" للثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المعلمين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة على عينة طبقية عشوائية بلغت (457) معلمًا، للعام الدراسي (2011-2012)، ومن أهم النتائج: أن هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين على الثقافة التنظيمية (4.01)، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ووجود فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغير مكان المدرسة، ولصالح معلمي مدارس القرى. وفروق دالة إحصائيًا، تعزى لمتغير موقع المدرسة في مجال المعتقدات ورسالة المدرسة، وقد جاءت الفروق لصالح معلمي رام الله، ومن أهم التوصيات: العمل على مشاركة عدد أكبر من المعلمين في وضع أهداف المدرسة ورسالتها، وضرورة إبراز المديرين لمعرفتهم للقضايا العربية والدولية، أو تمكينهم من معرفة تلك القضايا حال عدم معرفتهم بها، وضرورة مشاركة الطلبة في حل المشكلات المدرسية، مما يدعم ثقافة المدرسة وسلوك الطلبة، ويعزز من توفير بيئة تربوية منتجة.

دراسة عسكر(2012) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2011-2012 والبالغ عددهم (9900) معلمًا ومعلمة، وباستخدام المنهج الوصفي تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (727) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ومن أهم النتائج: أن العلاقات الإنسانية جاءت في أعلى مراتب القيادة التشاركية، ثم مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية، ويليها تفويض السلطة التي حصلت على المرتبة الثالثة. وأظهرت الدراسة مجيء الأعراف التنظيمية في أعلى مراتب

الثقافة التنظيمية، يلي ذلك التوقعات التنظيمية والتي حصلت على المرتبة الثانية، ثم القيم التنظيمية حصلت على المرتبة الثالثة. وأوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة تعزى للجنس، وأكدت الدراسة أيضًا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية.

دراسة ميلستين وداني (Milstein,2000)هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة المدرسية وثقافة المعلمين، ومعرفة العلاقة بين الثقافة المدرسية السائدة والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وباستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة قوامها(90) معلمًا يعملون في (15) مدرسة ابتدائية في جنوب شرق ميتشجان، من مجتمع الدراسة البالغ (360) معلمًا، وأظهرت النتائج: وجود علاقة قوية بين ثقافة المعلمين الشخصية والثقافة المدرسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة المدرسية السائدة والجنس والخبرة لدى المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة السائدة والمؤهلات العلمية للمعلمين لصالح حمَلة الماجستير فأعلى.

دراسات سابقة حول الانتماء التنظيمي:

دراسة خلايلة (2023)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن نمط القيادة السائد في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الانتماء وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (315) معلمًا ومعلمة، يعملون في المدارس الخاصة، وتم الوصول إليهم بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث احتوت الاستبانة على عدة محاور تقيس مستوى الانتماء التنظيمي وأنماط القيادة، ومن أهم النتائج : أن نوع نمط القيادة السائد لدى مديري المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر هو النمط الديمقراطي، ومستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة عالية، ووجود علاقة طردية إيجابية بين نوع نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، ومن أهم التوصيات: توجيه المديرين للاهتمام بعدة مواضيع تعزز مستوى الانتماء التنظيمي، مثل: (تنمية مبدأ الرقابة الذاتية، وبناء ثقافة العمل كفريق واحد، وتفويض الصلاحيات، ودعم التطور المهني للمعلمين، وتعزيز الثقة بمهاراتهم وإمكانياتهم، والاستفادة من ذوي الكفاءة والخبرة في صنع القرارات)، وتشجيع الوزارة المديرين على استخدام النمط القيادي الديمقراطي في جميع المدارس من خلال وضع نظام حوافز لمن ينجح منهم في توظيف إدارتهم بشكل مبدع مما يرفع من شأن المدرسة بكافة مدخلاتها ومخرجاتها.

دراسة الخياط (2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير مستجدات العصر على انتماء المعلم لمهنته، وإبراز أهم الوسائل الكفيلة لتعزيز هذا الانتماء، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل الأدب النظري في ثلاثة محاور، هي: مفهوم الانتماء المهني، وتأثير مستجدات العصر على انتماء المعلم السعودي لمهنته والانعكاسات السلبية والإيجابية لذلك، وتصور مقترح لتعزيز انتماء المعلم السعودي لمهنته، يتناول طريقة قبول المعلم، وإعداده لمهنة التعليم، واستشعاره لفضل العلم ومكانة المعلمين، وتحليه بآداب وأخلاقيات المهنة، ومنها ما يتعلق بجهة العمل، ووسائل تتعلق بالمناهج والحوافز، وخلص التصور المقترح إلى أهمية المجتمع والأسرة ووسائل الإعلام والتواصل المختلفة في إبراز الدور الحقيقي للمعلم، وتقديمه بصورة لائقة، تتناسب مع مكانته وأهميته في المجتمع، وتقديم الخدمات والمزايا للمعلمين، مثل قروض الإسكان، وخصومات التأمين الطبي، ونقل مدرسي وغيرها، ومن أهم التوصيات: إعادة النظر في سياسة قبول المعلمين، وتحديد ذلك من خلال اختبار تحريري ومقابلات، وتوفير بيئة محفزة للمعلم يتحقق من خلالها الرضا الوظيفي.

دراسة أبو صاع وآخرون (2018)، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي (الارتباطي)، من خلال الاستبانة، ومجتمع الدراسة البالغ عددهم (2230) معلمًا من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية جنين، موزعين على (152) مدرسة حكومية، أما عينة الدراسة فكانت عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (400) فردًا، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.94)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستويات الانتماء التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة)، ومن أهم التوصيات: تعزيز الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية، وبناء ثقافة العمل كفريق وروح الانتماء للمؤسسة التربوية، ومبادرة مديري المدارس لتحسين المناخ المدرسي الإيجابي؛ للمحافظة على مستويات الانتماء العالية لدى المعلمين نحو المدرسة، من خلال تطبيق مبدأ القيادة المشتركة، ودعم التطور المهني للمعلمين.

دراسة كومار (Kumar 2011) هدفت الدراسة إلى البحث في أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار على الانتماء التنظيمي لديهم، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (655) معلمًا من المعلمين في حيدر آباد/الهند، ومن أهم النتائج: ان المشاركة في القرارات الفنية لها دور مهم في سلوك المعلمين، وأن هذه المشاركة قد تنبأت بشكل كبير في جميع أشكال الانتماء التنظيمي، والانتماء للجماعة والمؤسسة، وأن المشاركة الوظيفية جاءت كوسيط بين الانتماء للمجموعة، والانتماء التنظيمي العاطفي.

دراسات سابقة حول الرضا الوظيفي

دراسة أبو عرار (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة، من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، باستخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، على عينة الدراسة المكونة من (373) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، باستخدام الاستبانة، ومن أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم عالٍ، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة وتقديراتهم على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

دراسة عبدالله وآخرون (2022)، هدفت الدراسة وضع آليات مقترحة لتنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، والتوصل إلى معوقات تنمية الرضا الوظيفي لديهم، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام المقابلة المفتوحة لعينة الدراسة المكونة من معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة العاصمة بدولة الكويت، وقوامها (20) معلمًا، ومن نتائج الدراسة: أن أهم معوقات تنمية الرضا الوظيفي هي: تحيز بعض مديري المدارس لبعض المعلمين، وحجب المعلومات الخاصة بالقواعد والإجراءات الواردة من الإدارات التعليمية عن المعلمين، وحرمان المعلم من المشاركة في اتخاذ القرار، وغياب التعاون الإيجابي بين المعلمين في المدرسة. ومن أهم التوصيات المقترحة لتنمية الرضا الوظيفي: ممارسة القيادة من منظور أخلاقي، استخدام أسلوب التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة الشهومي (2022) هدفت إلى اختبار أثر أبعاد الرضا الوظيفي على التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، وذلك باستخدام المنهج المسحي الوصفي، وتوزيع استبانة على عينة الدراسة قوامها (1000) معلم ومعلمة، في سبع محافظات تعليمية بسلطنة عُمان، تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية العشوائية، ومن أهم النتائج: وجود تأثير مباشر لثلاثة من أبعاد الرضا الوظيفي (الراتب والحوافز، ظروف العمل وطبيعته، الإدارة المدرسية) على تماثلهم التنظيمي، وعدم وجود تأثير لأبعاد (التنمية المهنية، الإشراف التربوي، المكانة الاجتماعية). ومن أهم التوصيات: تهيئة بيئات العمل في المدارس بمتطلبات العملية التعليمية من مرافق وأدوات تُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، تقديم مجموعة من المحفزات لرفع المكانة الاجتماعية لدى المعلمين.

دراسة الشهومي، والحدابي، والدباء (2020)، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (5-10) بسلطنة عُمان، وذلك باستخدام المنهج المسحي الوصفي، وجمع البيانات من استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية قوامها

(846) معلمًا، ومن أهم النتائج وجود تأثير مباشر للرضا الوظيفي بأبعاده (القيادة المدرسية، ظروف العمل وطبيعته، الحوافز والترقيات، التنمية المهنية، الإشراف التربوي، المكانة الاجتماعية)على الالتزام التنظيمي، وتأثير تفاعلي لمتغير المؤهل العلمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ولا يوجد تأثير تفاعلي للنوع الاجتماعي وسنوات الخبرة. ومن أهم التوصيات: أن تُركز الوزارة جهودها في تقديم الرعاية المناسبة للمعلمين بما يليق بمهنتهم الشريفة، ومكانتهم في المجتمع، وتأسيس نقابة للمعلمين تعمل كمؤسسة اجتماعية مستقلة، تُعنى بمتابعة حقوقهم وامتيازاتهم.

دراسة الشهري (2020)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي عندهم، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي عند المعلمين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتوزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (357) معلمًا بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام، ومن أهم النتائج: جاءت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، كما احتل مجال (السمات الشخصية) المرتبة الأولى، تلاه المجال (الإداري والمهني)، ثم مجال (العلاقات والتواصل)، وأن مستوى الرضا عند المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. ومن أهم التوصيات: على قادة المدارس تعزيز درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لديهم، وخاصة في مجال التواصل.

دراسة نيغما وسيلياباسكار وتسورولیفیل والاميلو ودوثايا (Knigama, 2018 Selvabaskar, Tsurulivel, Alamelu. Duthaya) هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في الهند من وجهة نظر المديرين، وقياس أهمية الرضا الوظيفي أيضًا للمعلمين، شارك (50) مشاركًا من المدارس الخاصة، و(50) من المدارس الحكومية، وتناولت الدراسة أبعاد الرضا الوظيفي الآتية: (فرص الترقية، التقدير والتمييز، المكافآت والعلاوات، القوانين واللوائح، التعاون، الحرية في العمل، المرتب، القدرات المهنية، فرص التدريب، المنطقة الجغرافية، تحدي طبيعة العمل، الدعم من الإدارة، ومن أهم النتائج: أن الدعم التنظيمي تجاه المعلمين له دور مهم جدًا لدى المعلمين ويؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وأن الحرية في مكان العمل عنصر مهم في الرضا الوظيفي، وأن نجاح النظام التعليمي أو فشله يعتمد على رضا المعلمين ورضا المديرين، وعدم وجود فروق بين مستوى الرضا الوظيفي يُعزى لمتغير الجنس، ومن أهم التوصيات: الاهتمام بتهيئة الدافعية النفسية لدى المعلمين في المدرسة.

دراسة تيواري وسينج (Tiwari, Singh ،2017) فقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي في ظل ضغوط المهنة، الضغوط التي يشعر بها الموظف أثناء تأدية وظيفته،

المشرفين والمديرين في مدارس مشروع الحكومة الهندية، وباستخدام المنهج الوصفي، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية قوامها (280) مشرفًا ومديرًا، ومن اهم النتائج وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، وأن ضغوط العمل تؤثر في العلاقة بينهما بشكل سلبي؛ أي كلما زادت ضغوط العمل قلّ تأثير الرضا الوظيفي في الالتزام بالعمل، ومن أهم التوصيات على الإدارة الاهتمام ببيئة العمل والتخفيف من ضغوطه.

دراسات سابقة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

دراسة حسين، وآخرين (2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحلة الخرطوم، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1096) معلمًا ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (240) معلمًا ومعلمة، واستخدم الباحثون الاستبانة. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، وأن واقع ممارسات الإدارات المدرسية للثقافة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفع جدًا، في تحقيق أهداف المؤسسة وصياغة استراتيجيتها، ورسالتها، وأن الثقافة التنظيمية تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، بمستوى عالٍ من خلال ضبط السلوك، وتشكيل اتجاهاتهم ومواقفهم، والرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة عالية، ومن أهم التوصيات: العمل على تنمية المعتقدات الإيجابية في تحقيق الرضا الوظيفي.

دراسة زهران (2021)، هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر، من خلال استطلاع آراء عينة الدراسة من المعلمين باستخدام المنهج الوصفي من خلال استبانة ، التي تم توزيعها على (410) معلم ومعلمة من (60) مدرسة تم اختيارها بطريقة عشوائية، من أصل (9912) معلمًا ومعلمة من (84) مدرسة ثانوية، ومن أهم النتائج أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على الرضا الوظيفي من خلال ثلاثة جوانب (الجانب المعنوي المتمثل بالقيم، والجانب السلوكي المتمثل في العادات والتقاليد، والجانب المادي المتمثل بالبيئة المادية)، وضعف قدرة المعلمين في التغلب على التحديات التي تواجههم في العمل، كما أن عدد ساعات العمل لا يتناسب مع الراتب المقدم، وضعف الالتزام التنظيمي عند كثير من الإداريين والمعلمين والذي يظهر في إهدار الوقت، وقلة الرضا الوظيفي، وقلة الانضباط، والعزلة عن الزملاء، ومن أهم التوصيات: إيجاد نظام مساءلة داخلية للمعلم (تقويم ذاتي)، وتخصيص يوم للمعلمين في كل محافظة لمناقشة احتياجاتهم، والعقبات التي يواجهونها، ومحاولة إيجاد حلول لها، وإنشاء وحدة للثقافة التنظيمية في كل مديرية مهمتها تطوير الثقافة التنظيمية في المدارس.

دراسة ما ليودوفينا ودارين (2019، **Ma. Leodevina, Darin**)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على المعلمين والتزامهم التنظيمي والرضا الوظيفي لديهم، وقد تم توزيع استبانة على (129) معلمًا ممن لهم خبرة أكثر من 5 سنوات، تم اختيارهم من أربع مؤسسات كاثوليكية في التعليم في الفلبين، وتم تحليل نتائج البيانات باستخدام الإحصائيات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات، ومن أهم النتائج: أن العشيرة هي الأكثر هيمنة على مؤسسات التعليم في الفلبين بمتوسط حسابي (34.21) (3.421) وأن المعلمين ملتزمون بها التزامًا شديدًا وراضية عنها، يليها القيادة التنظيمية (32.64) (3.264)، وأن العشيرة لديها أثر كبير على الالتزام التنظيمي، وتأثير إيجابي طفيف على الرضا الوظيفي، أما أعلى درجة الرضا فقد جاءت عن أهمية المهمة (3.19) وأدناها الرضا عن التواصل بدرجة (2.51).

دراسات سابقة حول العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي:

دراسة أبو جراد (2015) هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز ودرجة كل من الانتماء التنظيمي من ناحية، والرضا الوظيفي من ناحية أخرى لدى المرشدين التربويين بمحافظات قطاع غزة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة الدراسة المكونة من (302) من المرشدين والمرشدات العاملين في المدارس الحكومية ووكالة الغوث خلال العام الدراسي (2014-2015)، وقد اعتمد الباحث مقياس (عواد، 2012) في الانتماء التنظيمي، ومقياس (مقبول، 2003) للرضا الوظيفي، ومقياس (أبو ناهبة والنابلسي، 1998) لدافعية الإنجاز، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ارتفاع درجات كلٍ من الانتماء التنظيمي (81.3%)، ووجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين مقياس الانتماء التنظيمي بجميع أبعاده ومقياس الرضا الوظيفي بجميع أبعاده، وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين مقياس الانتماء التنظيمي بجميع أبعاده ومقياس دافعية الإنجاز بجميع أبعاده، ووجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين مقياس الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومقياس دافعية الإنجاز بجميع أبعاده، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الانتماء التنظيمي تُعزى (سنوات الخبرة، مكان السكن)ووجود فروق دالة إحصائيًا في درجة الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير(الدخل الشهري، مكان السكن)، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا في درجة دافعية الإنجاز تُعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، ومكان السكن، والدخل الشهري).

دراسة عياد (2012) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وأثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة) على العلاقة بين الانتماء المهني والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات

غزة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على عينة الدراسة وقوامها (100) من مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة في العام الدراسي (2010/2009)، ومن أهم النتائج: أن مستوى الانتماء المهني وصل (87.94 %) وهي نسبة مرتفعة جداً، ووصل مستوى الرضا الوظيفي (77.53 %) بينما جاء في المرتبة الثالثة: مجال طبيعة الوظيفة والعمل (81.21%)، والمرتبة الخامسة: مجال أنظمة الترقيات والحوافز (68.22%)، ومن النتائج أيضًا وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيًا بين الانتماء المهني والرضا الوظيفي، وهي علاقة طردية، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). ومن أهم التوصيات: تعديل نظام الرواتب ليتناسب مع غلاء المعيشة، وتطوير ميثاق أخلاقي يسترشد به مديرو المدارس والتقيد به أثناء ممارستهم لواجباتهم الوظيفية، وتطوير أنظمة الترقيات والحوافز، وعقد دورات تدريبية للتعريف بأهمية الانتماء المهني، والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وفوائده.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تم عرضها نجد الآتي:

- اهتمام الدراسات بـ (الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي)، وقد بحثت العلاقة بين متغيرين على الأكثر، كما في التفصيل الآتي:

- بعض الدراسات بحثت حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي: مثل حسين، وعلي، وموسى، (2022)، زهران (2021)، (2019، Ma. Leodevina, Darin)، ودراسات أخرى بحثت حول العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي: أبو جراد، (2015)، وعياد (2012)،
- دراسات بحثت حول متغير واحد، فهناك دراسات بحثت حول الثقافة التنظيمية: مثل شقرانة وبوضرسة (2022). وعبد الهادي (2019)، ومقابلة (2022)، وحسن، والصباح (2021)، واليحمدي والحارثية (2022)، و(2018) Auli، والحواس، وبرو، (2017)، وعليان (2012)، وعسكر(2012)، و(2000)Milstein ودراسات حول الانتماء التنظيمي: مثل دراسة خلايلة (2023)، والخياط (2019)، وأبو صاع، وآخرون (2018)، و Kumar (2011)، وهناك دراسات حول الرضا الوظيفي مثل: أبو عرار (2023)، وعبدالله، وآخرون، (2022)، الشهومي (2022)، والشهومي، والحدابي، والدباء (2020)، والشهري (2020)، والشهري (2018) و(Knigama et al, 2018)، و(2017،Tiwari, Singh).

- أغلب الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.
- أغلب الدراسات اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة.
- دراسات كان مجتمع دراستها مديري المدارس داخل الخط الأخضر صالح، وأبو مخ (2017).

ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى _حسب علم الباحث _والّتي تتناول العلاقة بين (الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي) لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر، والخروج بنموذج مقترح، والذي يُعد إضافة جديدة للمكتبة العربية.
- تتميز هذه الدراسة أيضًا باعتمادها المنهج المختلط، فقدتم اعتماد المنهج الوصفي من خلال توزيع الاستبانة، والمنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات، ومن ثم بناء النموذج المقترح.
- وتتميز بِنُدرة الدراسات السابقة من ناحية المضمون، فلم توجد دراسة واحدة – حسب علم الباحث- تبحث العلاقة بين (الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي)، كما أن الدراسات التي اهتمت بالانتماء التنظيمي عربيًا قليلة.
- وتتميز بالشمولية من حيث المكان وموضوع الدراسة، فالمكان الذي أجريت فيه الدراسة (المدارس البدوية داخل الخط الأخضر/لواء الشمال)؛ أن مجتمع الدراسة يختلف عن مجتمع الدراسات السابقة، فلا توجد دراسة واحدة أجريت في مدارس الخط الأخضر تحتوي على متغيرات الدراسة الحالية، ويبدو التباين والاختلاف في الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، نظرًا لخصوصية كل بيئة وكل مكان؛ ما يصعب تعميم الدراسات بعد ذلك.

الجوانب التي استفاد منها الباحث في دراسته الحالية من الدراسات السابقة:

- الأدب النظري الخاص بمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي).
- تحديد مجالات وأبعاد الدراسة الحالية، وتعريف المصطلحات.
- صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها.
- بناء الاستبانة وتحديد فقراتها وصياغة أسئلة المقابلة.
- الاستعانة بالأدب النظري ونتائج الدراسات في تفسير النتائج، ومناقشتها.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

مقدمة:

يعرض هذا الفصل منهج الدراسة، كما يصف مجتمعها، وعيناتها (الاستطلاعية والرئيسية). كما يتطرق إلى شرح آلية تطوير أدوات الدراسة المستخدمة، وضبطها من حيث الصدق والثبات، وأخيرًا يستعرض الأساليب الإحصائية التي تمَّ استخدامها لتحليل البيانات، واختبار صحة الفروض وصولًا للنتائج.

أولًا: منهج الدراسة:

تحقيقًا لأهداف الدراسة، وحل مشكلتها، وفحص فرضياتها، تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي) في هذه الدراسة، وهي طريقة لجميع البيانات الكمية والنوعية؛ لملائمته لطبيعة هذه الدراسة كما هو يوضحه الآتي:

المنهج الوصفي: استخدم الباحث المنهج الوصفي، الذي يقوم على "جمع البيانات والحقائق، والمعلومات، ومقارنتها وتحليلها، وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة" (جيدير، 2021: 100)

أولا: المنهج الكمي: "يعتمد على اختيار عينة من مجتمع أكبر، وتحليل وتفسير البيانات المجمعة عنها، والوصول إلى تعميمات واستدلالات على ما هو أكبر من المجتمع الأصلي" (التائب، 2018: 320).

ثانيًا: المنهج النوعي: "يعتمد على تفسير ظاهرة معينة من خلال الصور والكلمات بدلًا من الأرقام، وتجميع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلة والبحث في الوثائق" (غباري، وأبو شندي، وأبو شعيرة، 2015: 27)

ثالثًا: المنهج المختلط: وهو دمج ما بين الكمي والنوعي، للتغلب على أي قصور قد يكون ناجمًا عن الاعتماد على منهج وحيد، والتغلب على عملية التحير في البحث، وخاصة التحيز الذاتي للباحث التي تنشأ عن استخدام منهج واحد" (جلبي، 2012: 98)

ثانيًا: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمفتشين والمعلمين العاملين في المدارس الثانوية البدوية في لواء الشمال داخل الخط وفقاً لبيانات وزارة التربية والتعليم، خلال العام الدراسي (2023/ 2024)، والجدول (3-1) أدناه يبين توزيع أفراد المجتمع وفقاً للمسمى الوظيفي.

جدول (3-1) يبين توزيع أفراد المجتمع وفقاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد
مدير المدرسة	8
مفتش	6
معلم	435
المجموع	449

ثالثًا: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بناءً على التفصيل الآتي:

عينة الدراسة الكمية:

تم اختيار العينة الكمية بطريقة عشوائية بسيطة؛ لتكون ممثلة للمجتمع الأصلي لمعلمي المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر/ لواء الشمال، وعددهم (435) معلمًا، وبلغ عدد المعلمين في عينة الدراسة (262) معلمًا، وبذلك يمكن القول: إنَّ عينة الدراسة قد شكّلت ما نسبته (60%) من مجتمع الدراسة.

أ- العينة الاستطلاعية:

بلغ حجم العينة الاستطلاعية (40) معلمًا من خارج عينة الدراسة، وقد تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية، والجدول (3-2) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية والمتغيرات التصنيفية.

الجدول (3-2): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية المتغيرات التصنيفية للدراسة.

المتغيرات التصنيفية		التكرار	الوزن النسبي
الجنس	ذكر	14	%35
	أنثى	26	%65
	العدد الكلي	40	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	%27.5
	من 5 إلى 10 سنوات	12	%30
	أكثر من 10 سنوات	17	%42.5
	العدد الكلي	40	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس (لقب أول)	14	%%35
	ماجستير فأعلى (لقب ثاني	26	%65
	العدد الكلي	40	%100

ب- وصف عينة الدراسة العشوائية البسيطة:

بلغ حجم عينة الدراسة (262) معلماً. وخضعت جميع الاستبانات للتحليل، ولم تسقط أي من تلك الاستبانـــات من التحليل (no missing cases). وبذلك تكون نسبة استرجاع الاستبانات الموزعة 100%. والجدول (3-3) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات التصنيفية.

جدول (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية

المتغيرات التصنيفية		التكرار	الوزن النسبي
الجنس	ذكر	133	%50.8
	أنثى	129	%49.2
	العدد الكلي	262	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	75	28.5%
	من 5 إلى 10 سنوات	90	34.6
	أكثر من 10 سنوات	97	%36.9
	العدد الكلي	262	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس (لقب أول)	114	%43.5
	ماجستير فأعلى (لقب ثاني	148	%46.5
	العدد الكلي	262	%100

مجتمع الدراسة النوعية:

قام الباحث بإجراء مقابلات بناءً على التفصيل الآتي:

أ- المقابلات:

- مقابلة جميع مديري المدارس الثانوية البدوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، وعددهم (8) مديرين.

- مقابلة جميع المفتشين العاملين في وزارة التربية والتعليم وعددهم (6) مفتشين.

ب- الخبراء التربويون:

تكونت العينة من مجموعة من الخبراء وعددهم (3) من ذوي الاختصاص في مجال في الإدارة التربوية من الجامعات ووزارة التربية ويعملون في منصب إداري رفيع، ولديهم خبرة تربوية طويلة في السياسات والتعليم المدرسي، ويحملون شهادات دكتوراه في الإدارة التربوية؛ من أجل تقييم النموذج المقترح الأولي، مرفق ملحق رقم (9) قائمة بأسماء الخبراء.

رابعًا: أدوات الدراسة:

أولاً: الأداة الكمية (الاستبانة):

للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر، وبهدف جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية، فقد استخدم الباحث الاستبانة، التي صاغ محاورها ومجالاتها من قِبل الباحث بناءً على مراجعات لدراسات سابقة في ذات السياق. وقد تم بناء الاستبانة في قسمين هما:

القسم الأول:

وفيه تم جمع بيانات للمتغيرات التصنيفية (الجنس، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي) لأفراد العينة.

القسم الثاني:

تكون هذا القسم من (8) مجالات موزعة في (3) محاور تقيس واقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر. وتوزعت المجالات بحسب المحاور كما يأتي:

1. محور الثقافة التنظيمية: اشتمل على مجال ثقافة الإبداع، ومجال البعد الإنساني ومجال التنظيم.
2. الانتماء التنظيمي: اشتمل على مجال الديمقراطية، ومجال الهوية، ومجال الجماعة.
3. الرضا الوظيفي: اشتمل على مجال العلاقة بالزملاء، ومجال العلاقة بالمدير.

خطوات بناء الاستبانة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بالثقافة التنظيمية مثل دراسة يزيد وطلحة (2021) ودراسة حسين وآخرون (2022)، والدراسات التي بحثت في الانتماء التنظيمي مثل دراسة خلايلة

(2023) والدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، مثل دراسة زهران (2021)، ودراسة العجمي (2020)، وبناء على توجيهات المشرفة، قام الباحث ببناء الاستبانة وفقًا للخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة.
- صياغة الفقرات المناسبة لكل مجال.
- عرض الاستبانة على المشرفة والاتفاق على الفقرات بصورتها الأولية وعددها (49) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح فيه الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على (17) مُحكمًا مختصًا، ملحق رقم (**3**) يوضح فيه أسماء أعضاء لجنة التحكيم، والرتبة الأكاديمية، وأماكن عملهم، وتخصصهم.
- إجراء التعديلات بناءً على توصية السادة المحكمين، سواءً بالحذف، أو التعديل، حيث تم حذف فقرة واحدة من مجال ثقافة الإبداع، وحذف فقرة من مجال التنظيم، وحذف فقرتين من مجال الهوية، وحذف فقرة من مجال الجماعة، وحذف فقرتين لكل من مجال العلاقة بالزملاء، والعلاقة بالمدير، وكان مجمل عدد الفقرات (49) فقرة، في صورتها الأولية، وبلغ عددها في صورتها النهائية (40) فقرة، والملحق رقم (2) يُبين الاستبانة في صورتها النهائية.

الصورة النهائية للاستبانة:

تكونت الاستبانة من (8) مجالات بواقع (40) فقرة موزعة كما يلي:

- المجال الأول: ثقافة الابداع، وتكوّن من (6) فقرات.
- المجال الثاني: البعد الإنساني، وتكوّن من (5) فقرات.
- المجال الثالث: التنظيم، وتكوّن من (5) فقرات.
- المجال الرابع: الديمقراطية، وتكوّن من (5) فقرات.
- المجال الخامس: الهوية، وتكوّن من (5) فقرات.
- المجال السادس: الجماعة، وتكوّن من (5) فقرات.
- المجال السابع: العلاقة مع الزملاء، وتكوّن من (4) فقرات.
- المجال الثامن: العلاقة بالمدير، وتكوّن من (5) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لفقرات الاستبانة بحيث تمثل بالدرجات (5، 4، 3،2، 1) على الترتيب.

صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

الصدق الظاهري للاستبانة " صدق آراء المحكمين":

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص تكونت من (17) متخصصًا كما هو وارد في الملحق رقم (3)، وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وفقًا لمقترحاتهم، وصولًا للصورة النهائية - الملحق رقم (2).

صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

تم تطبيق الاستبانة لقياس الصدق والثبات على عينة استطلاعية عشوائية مكونة من (40) معلمًا من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها. ويُقصد بالاتساق الداخلي: اتفاق كل فقرة مع فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكذلك اتساق المجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، ولحساب الاتساق الداخلي للاستبانة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون.

نتائج الاتساق الداخلي لمجال "ثقافة الإبداع":

تم احتساب معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط بين كل فقرة من فقرات "ثقافة الابداع" والدرجة الكلية للمجال. والجدول (3-4) يُبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (3-4): معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال ثقافة الابداع والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	ثقافة الإبداع		
	معامل بيرسون	Sig (2-tail)	عدد أفراد العينة
يدعم مدير المدرسة المتميزين مهنيًا.	.905**	.000	40
يُشجع مدير المدرسة المعلمين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير العمل.	.919**	.000	40
يدعم مدير المدرسة تدريب المعلمين، بناءً على دراسة احتياجاتهم.	.964**	.000	40
يُتيح مدير المدرسة الفرصة لنشر قصص نجاح المتميزين في إبراز إنجازاتهم.	.908**	.000	40
يدعم مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في المؤتمرات والندوات خارج المدرسة.	.882**	.000	40
يسعى مدير المدرسة نحو التغيير الإيجابي للتطوير.	.862**	.000	40
الدرجة الكلية	.907**	.000	40

** معامل الارتباط دالّ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-4) معامل ارتباط كل فقرة في مجال "ثقافة الإبداع" والدرجة الكلية للمجال. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة جدا وتراوحت بين (862. - 964.)، وتعتبر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≥ 0.01). وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي، وبذلك تقيس فقرات هذا المجال "ثقافة الابداع" بصدق.

تحليل فقرات مجال " البعد الإنساني":

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين كل فقرة من فقرات "البعد الانساني" والدرجة الكلية للمجال. النتائج موضحة في الجدول (3-5).

الجدول (3-5) معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال البعد الإنساني والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	ثقافة الإبداع		
	معامل بيرسون	Sig (2-tail)	عدد أفراد العينة
يُقدم مدير المدرسة النصح والإرشاد عند ارتكاب الخطأ.	.947**	.000	40
يُعزز مدير المدرسة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.	.966**	.000	40
يُلبي مدير المدرسة للموظفين متطلبات العمل المدرسي.	.960**	.000	40
يولي مدير المدرسة اهتمامًا كبيرًا للمناخ التربوي داخل المدرسة.	.969**	.000	40
يتجنب مدير المدرسة التصرفات التي تؤذي مشاعر المعلمين.	.953**	.000	40
الدرجة الكلية	**.959****	**.000**	**40**

** معامل الارتباط دالّ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-5) معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة في مجال "البعد الانساني" والدرجة الكلية للمجال. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة، وتراوحت بين (**947. - 969.**)، وتعتبر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≥ 0.01). وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي أي أنَّ فقرات هذا المجال تقيس مجال "البعد الانساني" بصدق.

تحليل فقرات مجال " التنظيم "

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط بين كل فقرة من فقرات "التنظيم" والدرجة الكلية للمجال. والنتائج موضحة في الجـــــــدول (3-6).

الجدول (3-6): معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال "التنظيم" والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	التنظيم		
	معامل بيرسون	Sig (2-tail)	عدد أفراد العينة
يُقدم مدير المدرسة النصح والإرشاد عند ارتكاب الخطأ	.942**	.000	40
يراعي مدير المدرسية العدالة في توزيع المهام بين جميع المعلمين.	.959**	.000	40
يُسهل مدير المدرسة الحصول على المعلومات التي يحتاجها المعلمون في الوقت المناسب.	.960**	.000	40
يوضح مدير المدرسة المهام لجميع العاملين في المدرسة بشفافية.	.946**	.000	40
يمنحني مدير المدرسة حرية اختيار أسلوب أداء عملي داخل الصف.	.960**	.000	40
الدرجة الكلية	.953**	**.000**	**40**

** معامل الارتباط دالّ هند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-6) معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة في مجال "التنظيم" والدرجة الكلية للمجال. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة، وتراوحت بين (**.942 - .960**)، وتعتبر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.01$). وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي أي أنَّ فقرات هذا المجال تقيس مجال "التنظيم" بصدق.

تحليل فقرات مجال " الديمقراطية "

تم احتساب معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط بين كل فقرة من فقرات "لديمقراطية" والدرجة الكلية للمجال. النتائج موضحة في الجدول (3-7) الذي يُبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (3-7) معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال الديمقراطية والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	التنظيم		
	معامل بيرسون	Sig (2-tail)	عدد أفراد العينة
يحترم مدير المدرسية التعددية الفكرية عند المعلمين.	.972**	.000	40
يُعمق مدير المدرسة ثقافة الحوار بين الآخرين.	.967**	.000	40
يتشارك مدير المدرسة والمعلمون في عملية صنع قرارات المدرسة.	.960**	.000	40
يسمح مدير المدرسة بحرية إبداء الرأي.	.965**	.000	40
يسعى مدير المدرسة إلى تمكين المعلمين من المهارات القيادية.	.967**	.000	40
الدرجة الكلية	.966**	**.000**	**40**

** معامل الارتباط دالّ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-7) معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة في مجال "الديمقراطية" والدرجة الكلية للمجال. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة، وتراوحت بين (**.965 - .972**)، وتعتبر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.01$). وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي أي أنَّ فقرات هذا المجال تقيس مجال "لديمقراطية" بصدق.

تحليل فقرات مجال " الهوية "

تم احتساب معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط بين كل فقرة من فقرات "الهوية" والدرجة الكلية للمجال. النتائج موضحة في الجدول (3-8) الذي يُبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول (3-8) معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال الهوية والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	الهوية		
	معامل بيرسون	Sig (2-tail)	عدد أفراد العينة
ممارسات مديري الإدارية تجعلني أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة	.958**	.000	40
سلوك مدير المدرسة يُعزز لديّ فكرة البقاء في نفس المدرسة.	.956**	.000	40
لدى مدير المدرسة الاستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة.	.968**	.000	40
يُعزز مدير المدرسة مبدأ المصلحة العامة على الخاصة.	.973**	.000	40
يعتبرني مدير المدرسة شريكًا في إدارة المدرسة.	.929**	.000	40
الدرجة الكلية	**.955****	**.000**	**40**

** معامل الارتباط دالّ هند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-8) معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة في مجال "الهوية" والدرجة الكلية للمجال. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة، وتراوحت بين (**929. - 973.**)، وتعتبر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.01$). وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي أي أنَّ فقرات هذا المجال تقيس مجال "الهوية" بصدق.

تحليل فقرات مجال " الجماعة "

تم احتساب معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط بين كل فقرة من فقرات "الجماعة" والدرجة الكلية للمجال. النتائج موضحة في الجدول (3-9) الذي يُبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول (3-9) معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال الجماعة والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	الجماعة		
	معامل بيرسون	Sig (2-tail)	عدد أفراد العينة
يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	.965**	.000	40
يؤكد مدير المدرسة على مبدأ التسامح بين المعلمين.	.933**	.000	40
يتبنى مدير المدرسة مبدأ العمل الجماعي وروح الفريق بين المعلمين	.959**	.000	40
ينظم مدير المدرسة أنشطة جماعية مثل: (المعارض والندوات والرحلات.. الخ).	.950**	.000	40
يُنظم مدير المدرسة حفلة لاستقبال المعلمين الجدد سنويًا.	899**	.000	40
الدرجة الكلية	**.941****	.000	40

** معامل الارتباط دالّ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-9) معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة في مجال "الجماعة" والدرجة الكلية للمجال. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة، وتراوحت بين (**899. - 965.**)، وتعتبر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.01$). وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي أي أنَّ فقرات هذا المجال تقيس مجال "الجماعة" بصدق.

تحليل فقرات مجال " العلاقة مع الزملاء "

تم احتساب معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط بين كل فقرة من فقرات "العلاقة مع الزملاء" والدرجة الكلية للمجال. والنتائج موضحة في الجدول (3-10) الذي يُبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول (3-10): معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال العلاقة مع الزملاء والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	العلاقة مع الزملاء		
	معامل بيرسون	Sig (2-tail)	عدد أفراد العينة
يعزز مدير المدرسة العلاقة بين الزملاء التي تستند إلى الثقة المتبادلة.	.970**	.000	40
يتعاون مدير المدرسة والعاملون فيها في التغلب على التحديات التي تواجه سير العمل فيها.	.959**	.000	40
يسعى مدير المدرسة لبناء علاقات عمل جيدة مع زملائه المعلمين بالمدرسة.	.958**	.000	40
يوفر مدير المدرسة مناخًا أسريًا بين العاملين في المدرسة.	.969**	.000	40
الدرجة الكلية	**.964****	**.000**	**40**

** معامل الارتباط دالّ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-10) معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة في مجال "العلاقة مع الزملاء" والدرجة الكلية للمجال. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة، وتراوحت بين (**958.- 972.**)، وتعتبر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.01$). وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي أي أنَّ فقرات هذا المجال تقيس مجال "العلاقة مع الزملاء" بصدق.

تحليل فقرات مجال " العلاقة بالمدير "

تم احتساب معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط بين كل فقرة من فقرات "العلاقة بالمدير" والدرجة الكلية للمجال. النتائج موضحة في الجدول (3-11) الذي يُبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول (3-11) معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال العلاقة بالمدير والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	العلاقة بالمدير		
	معامل بيرسون	Sig (2-tail)	عدد أفراد العينة
العلاقة بيني وبين مدير المدرسة مبنية على الاحترام المتبادل.	.960**	.000	40
يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها المعلمون في المدرسة.	.967**	.000	40
يوفر لي مدير المدرسة الصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي.	.968**	.000	40
يُقيّم مدير المدرسة المعلمين بمعايير موضوعية تحقق لهم العدالة للمعلمين	.975**	.000	40
يُراعي مدير المدرسة ظروفي الشخصية.	.962**	.000	40
الدرجة الكلية	**.966****	**.000**	**40**

** معامل الارتباط دالّ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-11) معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة في مجال "العلاقة بالمدير" والدرجة الكلية للمجال. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة، وتراوحت بين (**.960 - .975**)، وتعتبر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.01$). وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي؛ أي أنَّ فقرات هذا المجال تقيس مجال "العلاقة بالمدير" بصدق.

نتائج الاتساق الداخلي بين كل مجال من مجالات استبانة واقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والاستبانة ككل:

حتى يكون مقياس الاتساق الداخلي كاملا، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والأوزان النسبية لمعرفة درجة الموافقة على كل مجال من مجالات الاستبانة الثمانية، النتائج موضحة في جدول (3-12).

الجدول رقم (3-12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية كل مجال من مجالات استبانة واقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي

رقم المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	**مجال ثقافة الإبداع**	**3.15**	**1.49**	63%
2	**مجال البعد الإنساني**	**3.17**	1.46	63%
3	**مجال التنظيم**	**3.10**	**1.48**	62%
4	**مجال الديمقراطية**	3.11	**91**.4	62%
5	**مجال الهوية**	3.14	1.49	63%
6	**مجال الجماعة**	**3.07**	**1.51**	61%
7	**مجال العلاقة مع الزملاء**	3.17	1.43	63%
8	**مجال العلاقة بالمدير**	3.13	1.46	63%
الدرجة الكلية		**3.13**	1.39	**63%**

يتضح من النتائج الواردة في جدول (3-12) أن جميع المتوسطات الحسابية للمجالات المختلفة في الاستبانة كانت متوسطة. كما بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "ثقافة الإبداع"، (3.15) بوزن نسبي (63%) أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات الاستبانة ككل جاء متوسطًا. وكان أعلى متوسط

حسابي لمجال "البعد الإنساني" و" العلاقة مع الزملاء" بوسط حسابي (3.17). بينما كان أقل متوسط لمجال "الجماعة" بوسط حسابي (3.07).

وقد تم احتساب معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة. والنتائج موضحة في الجدول (3-13).

الجدول (3-13): معامل ارتباط بيرسون يُبين درجة كل مجال في الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الفقرة	ثقافة الإبداع		
	معامل بيرسون	Sig (2-tail)	عدد أفراد العينة
مجال ثقافة الإبداع	.961**	.000	40
مجال البعد الإنساني	.987**	.000	40
مجال التنظيم	.982**	.000	40
مجال الديمقراطية	.985**	.000	40
مجال الهوية	.986**	.000	40
مجال الجماعة	.984**	.000	40
مجال العلاقة مع الزملاء	.989**	.000	40
مجال العلاقة بالمدير	.985**	.000	40
الدرجة الكلية	**.982**	**.000**	**40**

** معامل الارتباط دالّ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-13)معامل ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة جدا وتراوحت بين (.961 - .989)، وتعتبر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.01$). وهذا يشير إلى أن الاستبانة ككل تتسم بالصدق الداخلي، وبذلك تقيس مجالات هذه الاستبانة واقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي بصدق.

ثبات الاستبانة: Reliability:

لقياس ثبات الأداة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alph Coefficient) بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3-14).

جدول (3-14): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور استبانة واقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي

معامل الثبات لأداة الدراسة		
قيمة معامل الثبات **Cronbach's Alpha**	عدد فقرات المجال	المحور
.990	16	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
.989	15	المحور الثاني: الانتماء التنظيمي
.988	9	المحور الثالث: الرضا الوظيفي
.996	40	جميع المحاور

يتضح من الجدول (3-14) أن قيم معامل كرونباخ ألفا مرتفعة في جميع المحاور. حيث بلغت في مجمل الاستبانة ((988. وقد تراوحت بين (996.-988.)

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2)، قابلة للاستخدام والتطبيق لجمع البيانات.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة للتحليل الكمي:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الرزم الإحصائية العلوم الاجتماعية (Statistical Package For The Social Sciences (SPSS)) النسخة (26). وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية في التعامل مع البيانات الخام التي تم جمعها.

1. النسب المئوية والتكرارات.
2. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي.
3. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمعرفة تبات فقرات الاستبانة ومجالاتها.
4. معامل ارتباط بيرسون لقياس وجود علاقة ارتباطية خطية بين المتغيرات الدراسة المستقلة، كما تم استخدامه في قياس الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الواحد، وبين المجلات ككل مع الدرجة الكليّة للاستبانة.
5. اختبار ت للعينات الإحصائية (T-test for Independent Samples) للمقارنة بين متوسطي مجوعتين مستقلتين.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لفحص وجود فروقات دالة إحصائياً بين متوسطات ثلاث مجموعات مستقلة.

وقد تم تحديد الدرجة المحكية لمتوسطات استجابة أفراد العينة. حيث احتسب الباحث مدى الفترة الجزئية الواحدة على أنه:

$\frac{5-1}{4}$ = 0.8. وبناء على ذلك يكون توزيع الفئات بحسب درجة الموافقة كما يلي:

جدول (3-15): محك درجة الموافقة بناء على فترة التقدير

طول الفترة التقدير	الوزن النسبي للفترة	درجة الموافقة
1- 1.79	%20 - %36	ضعيفة جداً
1.80 – 2.59	%36 - %52	ضعيفة
2.60 -3.39	%52 - %68	متوسطة
3.40 – 4.19	%68 - %84	كبيرة
4.20 – 5.00	%84 - %100	كبيرة جداً

ثانيًا: الأداة النوعية (لمقابلة الفردية):

تم إعداد أسئلة المقابلة مع مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر/ لواء الشمال والمفتشين من وزارة التربية والتعليم، وذلك بعد الحصول عل نتائج التحليل الإحصائي الكمي لإجابات المبحوثين على الاستبانة، وحصر أقوى الفقرات وأضعفها؛ لتصميم أسئلة المقابلات المفتوحة والتي تتضمن عدة أسئلة في صورتها الأولية، وعددها (13) سؤالًا لمقابلة المدير، و(4) أسئلة لمقابلة المفتش، وبعد عرضها على المحكمين، وإجراء التعديل عليها، تكونت من ثلاثة محاور: المحور الأول الثقافة التنظيمية، والثاني: الانتماء التنظيمي، والمحور الثالث: الرضا الوظيفي.

صدق الأداة النوعية (المقابلة):

فيما يتعلق بأداة الدراسة للمنهج النوعي، وهي المقابلة، فقد تم عرض أسئلة المقابلة على (9) من المحكمين المختصين؛ (ملحق رقم **4**)؛ لإبداء رأيهم حولها، ومدى مناسبتها لمجالات الدراسة، وطريقة صياغة الأسئلة. وقد أشاروا إلى مناسبتها؛ ولكن مع إبداء ملاحظة حول تقليل عددها، كما تم تطبيق أداة الدراسة على أحد المديرين خارج عينة الدراسة؛ للتأكد من مناسبة الأسئلة لغرض الدراسة ووضوحها. وبناء على ملاحظات المحكمين وإجراء المقابلة تمّ تعديل الأسئلة من حيث الصياغة؛ لتكون أكثر وضوحاً، ولحذف الأسئلة غير الواضحة. وبالتالي اشتملت الصورة النهائية لأسئلة المقابلة على (12) سؤالًا لمقابلة مدير المدرسة مدرجة في ملحق رقم (**5**)، و(4) أسئلة للمفتش مدرجة في ملحق رقم(**6**).

ثبات الأداة النوعية (المقابلة)

اعتمد الباحث في تحديد ثبات الأداة النوعية (المقابلة) على ما يُعرف بصدق الأسلوب، فقد تم إعادة تحليل الإجابات بعد أسبوع، والتأكد من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث سابقًا في المرة الأولى، والتأكد من استخدام مفاهيم واضحة وعملية في عرض النتائج والتعامل مع النتائج بواقعية وبأنها قابلة للفهم.

إجراءات الدراسة للمنهج النوعي (المقابلة)

وقد تمت المقابلة وفق الخطوات الآتية:

تم إعداد أسئلة الدراسة في صورتها الأولية بعد الحصول عل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين على الاستبانة، وحصر أقوى الفقرات وأضعفها؛ لتصميم أسئلة المقابلات المفتوحة وفق الإجراءات الآتية:

- إعداد أسئلة المقابلة، وتكونت من نموذجين اثنين: واحد لمدير المدرسة والثاني للمفتش.

- عرض أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين المختصين وعددهم (9)، مرفق الملحق رقم (4)، الذين أبدوا ملاحظاتهم في صياغة الأسئلة ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، وبناءً على هذه الملاحظات أُجريت التّعديلات اللّازمة.
- تم اعتماد نموذجين اثنين لأسئلة المقابلة بناء على التفصيل الآتي:

النموذج الأول: أسئلة مقابلة مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر مكونة من (13) سؤالًا موزعة على ثلاثة محاور: المحور الأول الثقافة التنظيمية وتكون من (6) أسئلة مفتوحة، والمحور الثاني: الانتماء التنظيمي وتكون من (5) أسئلة مفتوحة، والمحور الثالث: الرضا الوظيفي (سؤالين مفتوحان). أنظر ملحق رقم (5).

النموذج الثاني: أسئلة مقابلة المفتشين من وزارة التربية والتعليم مكونة من (4) أسئلة مصنفة على محاور الدراسة الثلاثة: المحور الأول الثقافة التنظيمية وتكوّن من سؤال واحد مفتوح، والمحور الثاني: الانتماء التنظيمي، وتكوّن من سؤالين اثنين، والمحور الثالث: الرضا الوظيفي وتكوّن من سؤال واحد، أنظر ملحق رقم (6).

- التنسيق مع مديري المدارس الثمانية، والمفتشين الستة؛ للحصول على مواعيد مناسبة لمقابلتهم.
- إجراء المقابلات بشكل شخصي، مع مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر/ لواء الشمال والمفتشين في وزارة التربية والتعليم ملحق رقم (7) المتضمّن بيانات المديرين الذين تمت مقابلتهم، والملحق رقم (8) المتضمّن بيانات المفتشين الذين تمت مقابلتهم.

خطوات تحليل البيانات النوعية (المقابلة):

مرّ تحليل بيانات المقابلات التي أُجريت بعدة خطوات وإجراءات منظمة، بناءً على طريقة (**Creswell,2018**)، وهي كما يأتي:

- تسجيل المقابلات المفتوحة صوتيًا، بعد موافقتهم؛ للاستماع إليها لاحقًا.
- تنظيم بيانات المشاركين وتصنيفها ووضع رموز مستعارة لهم.
- تفريغ التسجيلات الصوتية إلى نصوص مطبوعة، وإجابات المبحوثين.
- قراءة النصوص قراءة جيدة ومتعمقة للوصول إلى جوهر البيانات، وكتابة الأفكار الرئيسة.
- تصنيف إجابات المبحوثين، وتجميع المشترك والمتشابه بينهم، بناء على كلمات مفتاحية، وإحصاء عدد التكرارات، والنسب المئوية.

- عرض فقرات مقتبسة من (المقابلات)، وتسليط الضوء على الموضوعات الأكثر تكرارًا وأهميتها، مرفق ملحق رقم (9) المتضمن تفريغ إجابة مديري المدارس عن أسئلة المقابلات، وملحق رقم (10) المتضمن تفريغ إجابة المفتشين عن أسئلة المقابلات.

- تحليل الإجابات بشكل انفرادي.
- أعاد الباحث التحليل النوعي لأسئلة المقابلات بعد أسبوع؛ للتأكد من الصدق والثبات في التحليل، حيث تبين أنها كانت متفقة بدرجة عالية.
- مناقشة النتائج وتفسيرها.
- مقارنة نتائج المقابلات بنتائج الاستبانة، للإجابة عن أسئلة الدراسة سواءً (بالاتفاق أم الاختلاف)، وربطها بالدراسات السابقة، وإطارها النظري.

خامسًا: إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة الحالية وفق الخطوات الآتية:

- المرحلة الأولى: مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي، بالرجوع إلى المكتبات والمواقع الالكترونية؛ لكتابة الإطار النظري والدراسات السابقة.
- المرحلة الثانية: بناء أدوات الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية، وحصر مجالاتها.
- المرحلة الثالثة: تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وحجم العينة الاستطلاعية.
- المرحلة الرابعة: التأكد من الصدق الأولي لأدوات الدراسة من خلال عرضها على محكمين وإجراء التعديلات وفق آرائهم.
- المرحلة الخامسة: تصميم الاستبانة إلكترونيا وإرسالها إلى أفراد عينة استطلاعية عشوائية وعددها (40) معلمًا، وفحص الصدق والثبات بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.
- تطبيق الاستبانة على عينة تم اختيارها من مجتمع الدراسة وعددها (262) معلمًا، ومن ثم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية للبيانات التي تم جمعها.
- المرحلة السادسة: مناقشة نتائج الاستبانة بعد تحليلها كميًا ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، والأدب النظري.

- المرحلة السابعة: إعداد أسئلة المقابلة بصورتها الأولية، وعرضها على محكمين، وإجراء التعديلات عليها.
- المرحلة الثامنة: إجراء مقابلات ل (8) مديري المدارس الثانوية البدوية في الخط الأخضر/لواء الشمال، و(6) مفتشين من وزارة التربية والتعليم، والتحليل الموضوعي للمقابلات ومناقشتها.
- المرحلة التاسعة: التأكد من صدق وثبات تحليل المقابلة.
- المرحلة العاشرة: الخروج بالصورة الأولية لأنموذج مقترح تطويري في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر. ملحق رقم (11)
- المرحلة الحادية عشرة: عرض النموذج في صورته الأولية على خبراء تربويين عددهم (3) ملحق رقم (12)
- المرحلة الثانية عشرة: اعتماد النموذج المقترح بصورته النهائية في الدراسة، ومرفق في الفصل الخامس.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة (الكمية والنوعية)

تمهيد:

يعرض هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة. وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفحص فرضياتها. وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) النسخة 26.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نصّ على:

" ما وقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم التعامل مع البيانات الكمية لمحور الثقافة التنظيمية مرتين، حسب المجال، ثم حسب فقرات كل مجال.

وتم التعامل مع البيانات النوعية مرتين، مقابلة المفتشين حسب المحور، وإجابة المديرين عن التساؤلات لكل مجال.

تحليل النتائج الكمية لمحور الثقافة التنظيمية حسب المجالات:

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة في محور الثقافة التنظيمية؛ لمعرفة درجة الموافقة. والجدول (4-1) يوضح هذه النتائج.

الجدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لمحور الثقافة التنظيمية حسب المجالات

المحور	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	ثقافة الإبداع	3.16	1.43	63%
	البعد الإنساني	3.17	**1.40**	63%
	التنظيم	3.10	1.42	62%
الدرجة الكلية		**3.14**	**1.42**	**%62.7**

يتضح من البيانات في الجدول (4-1) إنّ جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لاستجابات أفراد العينة في محور الثقافة التنظيمية كان متوسطًا لكافة المجالات. حيث تراوحت تلك المتوسطات بين (3.10) و (3.17). ويمكن القول أنَّ الوسط الحسابي لمحور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر كان متوسطًا بمتوسط حسابي (3.14) وبوزن نسبي (62.7%).

أما ترتيب مجالات محور الثقافة التنظيمية حسب أوزانها النسبية فكان أعلى متوسط لمجال "البعد الانساني" بوسط حسابي (3.17). فيما كان أقل متوسط حسابي لمجال "التنظيم" بوسط حسابي (3.10)، وتوسَّط مجال "ثقافة الابداع" المجالين الآخرين بوسط حسابي (3.16).

تحليل النتائج النوعية لمحور الثقافة التنظيمية (مقابلة المفتشين):

بعد أن قام الباحث بإجراء مقابلات لمديري المدارس وعددهم (8) مديرين، ومقابلات مع المفتشين العاملين في وزارة التربية والتعليم وعددهم (6) مفتشين، وتم تحليل المقابلات بناءً على الخطوات المذكورة في الفصل الثالث، وفيما يأتي تحليل نتائج المقابلات؛ وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة.

الإجابة عن التساؤل الأول من مقابلة المفتشين، الذي ينص على: ما الأنظمة والتعليمات التي يّتيحها القانون لتعزيز الثقافة التنظيمية في المدرسة؟

أجمع المفتشون بنسبة (100%) أن قوانين وزارة التربية والتعليم تنشر من حين إلى آخر تعليمات تُبين إعطاء صلاحيات شبه كاملة لتصرف مدير المدرسة؛ - (كونه القائد في المدرسة والمسؤول عنها) - في تطوير الثقافة التنظيمية في المدرسة وتعزيزها، وغرس جميع القيم المطلوبة لتحقيق ذلك، وفيما يأتي أمثلة من إجاباتهم:

أشار (ف.1) "*القانون يسمح لمدير المدرسة- ومن خلال الصلاحيات التي يمتاز بها- ببناء خطة عمل مدرسية تُعزز الثقافة التنظيمية، إضافة إلى أن التعليمات التابعة لوزارة التربية والتعليم؛ تُلزم مدير المدرسة بالاهتمام بالمناخ التربوي، وتقوم الوزارة بفحص ذلك كل عدة سنوات مرة، من خلال استبانة توزع على الطلبة والمعلمين*".

وأكد (ف.5) "*أن القانون في وزارة التربية والتعليم يعطي استقلالية تامة لمدير المدرسة باختيار طريقة العمل في مدرسته وفق المعايير التي تسمح بها الوزارة، ويسمح له أيضًا باختيار المبنى التنظيمي الذي يراه مناسبًا؛ لتحقيق أهداف المدرسة، وأيضا توزيع المهام والوظائف الإدارية مثل تربية الصف ومُركز الموضوع، وغيرها*".

وأكد (ف.6) أن "*تعليمات الوزارة واضحة جدًا لتعزيز الثقافة التنظيمية، والتي تبدأ بإتاحة الفرصة للمدير باتخاذ خطوات يراها إيجابية في العمل التنظيمي، مثل: إعطاء صلاحيات ووظائف إدارية لطاقم*

المعلمين في المدرسة لإنشاء منظومة عمل رائدة. وتتيح الوزارة ذلك من خلال منشوراتها المتعددة في هذا المجال".

تحليل مجال ثقافة الإبداع في محور الثقافة التنظيمية:

تحليل الفقرات الكمية لمجال " ثقافة الإبداع" في محور الثقافة التنظيمية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والأوزان النسبية لمعرفة درجة الموافقة على هذا المجال. والنتائج موضحة في جدول (4-2):

الجدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال ثقافة الإبداع

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يدعم مدير المدرسة المتميزين مهنيًا.	**3.20**	**1.46**	**64%**
2	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير العمل.	**3.18**	**1.49**	**64%**
3	يدعم مدير المدرسة تدريب المعلمين، بناءً على دراسة احتياجاتهم.	**3.16**	**1.46**	**63%**
4	يُتيح مدير المدرسة الفرصة لنشر قصص نجاح المتميزين في إبراز إنجازاتهم.	**3.08**	**1.55**	**62%**
5	يدعم مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في المؤتمرات والندوات خارج المدرسة.	**3.07**	**1.52**	**61%**
6	يسعى مدير المدرسة نحو التغيير الإيجابي للتطوير.	**3.23**	**1.47**	**65%**
الدرجة الكلية		3.15	1.49	%63

يتضح من النتائج الواردة في جدول (4-2) أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال كانت متوسطة. كما بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "ثقافة الإبداع"، (3.15) بوزن نسبي (63%)؛ أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء متوسطًا. وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة (6)" يسعى مدير المدرسة نحو التغيير الإيجابي للتطوير" بوسط حسابي (3.23). فيما كان أقل متوسط للفقرة (5) " يدعم مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في المؤتمرات والندوات خارج المدرسة" بوسط حسابي (3.07).

تحليل التساؤلات النوعية لمجال " ثقافة الإبداع" في محور الثقافة التنظيمية:

الإجابة عن التساؤل الأول من مقابلة المدير: والذي نصه كما يأتي: بصفتك مدير مدرسة تحدث عن الإجراءات التي تنفذها في مدرستك من أجل تطوير المعلمين!

للإجابة عن التساؤل الأول: فقد أظهرت النتيجة بأن ما نسبته (75%) من إجاباتهم كانت عن طريق الدورات التي تعقدها وزارة التربية والتعليم، وما نسبته (62.5%) من خلال دعوة مرشدين

مختصين بمواضيع محددة، وعقد دورات داخل المدرسة وإلزام المعلمين بالاشتراك بها، وما نسبته (37.5%) عن طريق التعلم من الزملاء بالمدرسة، وما نسبته (25%) عن طريق نقل خبرة المدير والدورات التي يحضرها للمعلمين. وما نسبته (12.5%) بحثهم عن استكمال دراستهم وتوجيههم لتخصصات بحاجة لها مستقبلًا، وما نسبته (12.5) تشجيع المعلمين على البحث والاطلاع الذاتي.

ومن الاقتباسات على إجابة المديرين:

أشار (م.1) أن *هنالك العديد من الإجراءات أهمها: حث المعلمين على الاستكمال عن طريق دورات من قبل مركز الاستكمالات التابع لوزارة التربية والتعليم، وأيضا عن طريق التعلم من الزملاء أنفسهم.*

أما (م.5) فقد أشار إلى أنه يقوم بعدة إجراءات أهمها: *أولا: إجراء دورات استكمال داخل المدرسة من قبل محاضرين خارج المدرسة، ومن جهة أخرى دعم المعلمين من داخل المدرسة بمحاضرات منه، والتي شارك بها من قبل الوزارة.*

أما (م.7) فقد أكد على عدة إجراءات أهمها: *تشجيع الكادر التعليمي للاستكمال الدائم والاطلاع المستمر على كل ما هو جديد.*

الإجابة عن التساؤل الثاني من مقابلة المدير: كيف تُقيم مشاركة المعلمين في نشاطات خارج المدرسة مثل (ندوات ومؤتمرات)؟

انقسمت إجابات المبحوثين حول هذا التساؤل ما بين ضئيلة وشبه معدومة إلى نشيطة، فقد أجاب ما نسبته (87.5%) ضئيلة جدًا أو تكاد تكون معدومة، أما ما نسبته (12.5%) فقد أكد على أن المشاركات في المؤتمرات والندوات هي نشيطة، وقد برر البعض ذلك بسبب العبء الكبير على المعلمين في المدارس الثانوية، أو عدم جدوى هذه المشاركات في التأثير على الراتب.

ومن الاقتباسات على إجابة المديرين عن هذا التساؤل:

فقد أكد (م.1)"*المشاركة شبه معدومة؛ لأن المعلمين ينظرون إليها كعديمة الفائدة، وعندما يشارك أحد فهو معلم جديد وليس المعلمين القدماء*".

بينما أشار (م.8) إلى أنه" *لا توجد مشاركة من قبل المعلمين وذلك بسبب سنوات الخبرة المتقدمة، وعدم احتياجاتهم لهذه الندوات التي لا ترفع معاشهم، مع أنني أحثهم دائمًا على ذلك*".

وأشار (م.5) "*أنني أُقيم مشاركة المعلمين من خلال استمارة تُمرر لكل معلم 3 مرات خلال السنة، ويتبين دائمًا أن المشاركة قليلة جدًا، وذلك بسبب أعمالهم المتراكمة، وبعد الظهر يُفضل أن يكون مع العائلة*".

وأكد (م.6) أن "*المشاركة تقريبا صفر، فلا توجد عندنا ثقافة المشاركة بالندوات والمؤتمرات، ولكن توجد مشاركة في الجلسات التي تنعقد عن طريق الوزارة وهي اجبارية وحسب التخصص*".

وقد خالف (م.2) *باقي المبحثين؛ حيث أشار إلى "مشاركة المعلمين نشيطة، دائمًا يوجد ندوات في مجالات عملهم. ودائمًا يوجد ممثلون من المدرسة للدعوات التي تصل المدرسة للمشاركة"*.

تحليل مجال " البعد الإنساني" في محور الثقافة التنظيمية:

تحليل الفقرات الكمية لمجال البعد الإنساني في محور الثقافة التنظيمية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والأوزان النسبية لمعرفة درجة الموافقة على هذا المجال. والنتائج يوضحها جدول (4-3).

الجدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال البعد الإنساني

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يُقدم مدير المدرسة النصح والإرشاد عند ارتكاب الخطأ	3.21	1.46	%64
2	يُعزز مدير المدرسة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.	3.20	1.45	%64
3	يُلبي مدير المدرسة للموظفين متطلبات العمل المدرسي.	3.16	1.45	%63
4	يولي مدير المدرسة اهتمامًا كبيرًا للمناخ التربوي داخل المدرسة.	3.23	1.47	%65
5	يتجنب مدير المدرسة التصرفات التي تؤذي مشاعر المعلمين.	3.07	1.47	%61
الدرجة الكلية		**3.17**	**1.46**	**%63**

يتضح من النتائج الواردة في جدول (4-3) أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال كانت متوسطة. كما بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "البعد الانساني " (3.17) بوزن نسبي 63%.. وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (4)" يولي مدير المدرسة اهتمامًا كبيرًا للمناخ التربوي داخل المدرسة." بوسط حسابي (3.23). فيما كان أقل متوسط للفقرة (5) " يتجنب مدير المدرسة التصرفات التي تؤذي مشاعر المعلمين." بوسط حسابي (3.07). أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء متوسطاً.

تحليل التساؤلات النوعية لمجال البعد الإنساني في محور الثقافة التنظيمية:

الإجابة عن التساؤل الثالث من مقابلة المدير: كيف تصف المناخ التربوي داخل المدرسة؟ إذا ممكن إعطاء أمثلة.

للإجابة عن هذا التساؤل فقد أظهرت نتيجة مقابلات مديري المدارس أن ما نسبته (100%) أن المناخ التربوي ممتاز وإيجابي، وأن جميع المديرين يبذلون جهودًا كبيرة في تحقيق مناخ يسوده الاحترام والمحبة والعلاقات الممتازة، وخالٍ من العنف، ومشاركة الطلبة في مجلس التخطيط لجميع فعاليات

المدرسة. دائما هنالك وجبات طعام مشتركة بين المعلمين والطلبة والعاملين في المدرسة. إضافة للتعاون في الأنشطة، والمبادرات التطوعية داخل المدرسة وخارجها، إضافة لذلك يخرج الطاقم بشكل كامل ودائم للفعاليات والرحلات كمجموعة واحدة، ويتشاركون المناسبات بحب واحترام بشكل دائم.

ومن الاقتباسات من إجابات المبحوثين عن هذا التساؤل:

فقد أشار (م.4) أنه "*قبل خمس سنوات كان المناخ سلبيًا جدًا جدًا وعنيفًا جدًا جدًا وذلك لعدة أسباب أهمها تعامل المدرسة ومدير المدرسة والطاقم الإداري مع الطلبة. وفي السنوات الخمس الأخيرة طرأت عدة تغييرات جذرية على المناخ التربوي، وباعتراف الجميع، وهذا يظهر من خلال الصورة التربوية في المدرسة، أهمها انخفاض مؤشر العنف في المدرسة من (38%) إلى (8%) وذلك بسبب تقرب مدير المدرسة من الطلبة، والمحافظة على علاقة ممتازة معهم، وجعلهم شركاء في العملية التربوية، والاهتمام بأمورهم الخاصة ومساعدتهم في عدة مجالات اقتصادية اجتماعية ونفسية، وتشجيعهم وتحفيزهم لتطوير أمور كثيرة داخل المدرسة من أجلهم مثل: اجراء فعاليات اجتماعية وجوائز ومكافآت وتعزيزات مادية تنافسية، وحل المشكلات الصغيرة أو الكبيرة فورًا في نفس اليوم وعدم ترك اي نقطة فراغ، ومن جهة اخرى معاقبة الطلبة الذين يخالفون دستور المدرسة ولكن بطريقة إنسانية، وعقد ورشات كثيرة ساهمت بشكل كبير في تخفيف مشاعر الغضب والعنف لديهم، وتعزيز روح الانتماء للمدرسة.*"

وأكد (م.7) أن "*المناخ التربوي ممتاز، وذلك لأنني كمدير احترم جميع أفراد الطاقم، وأشجعهم على التقدم، وأرافقهم خطوة بخطوة لمواجهة اي مشكلة تقع، وأثق بهم ويثقون بي، وأعاملهم كعائلة واحدة واضعين نصب أعيننا مصلحة الطلبة. مثلا: مشاركة أفراد الطاقم في الأفراح والأتراح، وإقامة إفطار جماعي، وزيارات متبادلة في الأعياد وغير ذلك*".

وأشار (م.3) إلى أن "*هناك بعض الإشكاليات الموجودة داخل المدرسة، والتي تعيق المناخ التربوي السليم، والتي تعاملنا معها حتى تغلبنا على هذه الظاهرة.، مثل: العائلية والتنمر والعنف (عائلات الإجرام).*

الإجابة عن التساؤل الرابع من مقابلة المدير: في حال تعرض معلم لموقف أثر على مشاعره وانعكس على تصرفاته في المدرسة ما هو دورك بصفتك مديرًا؟

أظهرت نتيجة الإجابة عن هذا التساؤل بإجماع المديرين الثمانية أي بما نسبته (100%) على الحديث والاستماع للمعلم، ومن ثم استشارة خبراء إن لزم الأمر، ومساعدته في تخطي الأزمة، سواءً أكان دعمًا واحتواءً ومساندةً أو الإصغاء الذي وحده كفيل بتغير المزاج لدى المعلم. ومن الاقتباسات عن إجابات المبحثين عن هذا التساؤل:

أشار (م.4) إلى "*أدرس الموضوع أولًا، ثم استشير الأشخاص الذين لهم علاقة بالموضوع وبالمعلم، والمستشارة التربوية للمدرسة، وبعدها أقوم بدعوة المعلم إليّ في ساعات بعد الدوام، وأستمع*

اليه وإلى مشاعره بشكل حقيقي، ثم أعبر عن تفهمي لهذه المشاعر وأحاول معه الوصول إلى خطوات من شأنها أن تحسن من شعوره السلبي".

أما (م.8) فقد أشار أيضًا "*أولا أدعو المعلم واستمع إليه، وأوجهه وأساعده قدر الإمكان، وأحيانًا أرسله لتلقي استشارة مهنية من خبراء أكثر مني فهمًا بالموضوع".*

وأكد (م.1) على: "*أقوم بدعوة المعلم لجلسة خاصة، وأستمع إليه وأقوم بتوجيهه ومساعدته لتخطي هذه الأزمة، وأحيانًا أقدم له هدية بسيطة لتغيير نفسيته. وأرافقه حتى أتأكد من تخطيه لهذه الازمة".*

تحليل مجال " التنظيم " في محور الثقافة التنظيمية:

تحليل الفقرات الكمية لمجال " التنظيم " في محور الثقافة التنظيمية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والأوزان النسبية لمعرفة درجة الموافقة على هذا المجال. النتائج موضحة في جدول (4-4).

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال التنظيم.

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يراعي مدير المدرسة العدالة في توزيع المهام بين جميع المعلمين.	3.03	1.47	61%
2	يُسهل مدير المدرسة الحصول على المعلومات التي يحتاجها المعلمون في الوقت المناسب.	3.15	1.45	63%
3	يوضح مدير المدرسة المهام لجميع العاملين في المدرسة بشفافية.	3.15	1.48	63%
4	يمنحني مدير المدرسة حرية اختيار أسلوب أداء عملي داخل الصف.	3.12	1.50	62%
5	يكلفني مدير المدرسة بمهام تتناسب ومؤهلاتي العلمية.	3.07	1.51	61%
الدرجة الكلية		3.10	1.48	%62

يتضح من النتائج الواردة في جدول (4-4) أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال كانت متوسطة. كما بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " التنظيم" (3.10) بوزن نسبي (62%)، أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء متوسطًا. وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (2) " يُسهل مدير المدرسة الحصول على المعلومات التي يحتاجها المعلمون في الوقت المناسب." بوسط حسابي (3.15)، والفقرة (3) " يوضح مدير المدرسة المهام لجميع العاملين في المدرسة بشفافية". بينما كان أقل متوسط للفقرة (1) " يراعي مدير المدرسية العدالة في توزيع المهام بين جميع المعلمين." بوسط حسابي (3.03).

تحليل التساؤلات النوعية لمجال " التنظيم " في محور الثقافة التنظيمية:

الإجابة عن التساؤل الخامس من مقابلة المدير: ما المعلومات التي يطلبها المعلمون منك في المدرسة؟ كيف تتعامل مع طلباتهم؟

أظهرت نتائج إجابة المبحثين حول الشق الأول من التساؤل الخامس إلى أن غالبية طلبات المعلمين تتمركز فيما يأتي: ما نسبته (100%) من طلباتهم في نطاق العمل، مثل: الصفوف التي يعلمونها، وبرنامج الحصص، وتوجيهات حول كيفية التعامل مع المشاكل والأهل، وما نسبته (12.5%) أضاف طلبهم للمشاركة في الإدارة.

أما بخصوص الإجابة عن الشق الثاني للسؤال وهو: كيف يتعامل المدير مع طلبات المعلمين، فقد أجابوا جميعا أنهم يلبون هذه الطلبات قدر الإمكانيات المتوفرة، وحسب وقت المدير وقدراته، وما لا يضر العملية الإدارية، ولا يضر زملاء آخرين.

ومن الاقتباسات على إجابات مديري المدارس عن هذا التساؤل، ما يأتي:

أشار (م.2) إلى أن "*الطلبات غالبًا في نطاق العمل، مثل برنامج الحصص، فعاليات صفية أو مدرسية يودون القيام بها، معظم الاوقات تكون إعلامي بمضامين تعليمية ومبادرات حدثت معهم في عملهم. وأحيانا يطلبون مساعدتي/استشارة في حل مشاكل سلوكية مع الطلبة، حيث أقوم بذلك حسب الإمكانيات المتوفرة لدي كمدير مدرسة.*".

وأشار (م.6) إلى أنه "*بشكل يومي يطلبون برنامج الحصص، وخلال السنة يطلبون توجيهات حول مادة التعليم والوحدات، وأيضًا يطلبون توجيهات عن كيفية التعامل مع المشاكل والأهل*، وبصفتي مدير المدرسة أقدم لهم كل ما أملك من خبرة وأساندهم".

وأكد (م.8) أنهم يطلبون "*معلومات تتعلق بالطلبة وأولياء الأمور، ومعلومات عن البرنامج الأسبوعي واليومي، ومعلومات مهنية وخاصة التجديدات من قبل الوزارة، وكيفية حل المشكلات مع أولياء الأمور. وكوني مدير مدرسة أساعد المعلمين وأزودهم بكل شيء، إلا الطلبات التي لا أقبلها من البداية، مثل تغيير البرنامج أو طلب شخصي يؤثر على زميل آخر في العمل*".

فقد أضاف (م.4) "*إضافة لطلباتهم في بداية العام حول تفاصيل الحصص والبرنامج، هناك بعض المعلمين يطلبون مناصب ووظائف إدارية، تربية صف أو تركيز موضوع أو تركيز وظيفة معينة، كذلك يطلبون زيادة ساعات العمل، أو عدم تعليم صف معين أو أمور خاصة تتعلق بأوقات حضورهم للمدرسة أو خروجهم منها، وبدوري أساعدهم قدر الإمكان، ولكن ليس على حساب زملائهم في العمل. وأيضا حسب تخطيطي أحيانا للأفضل للمدرسة*".

الإجابة عن التساؤل السادس من مقابلة المدير: ما الآلية التي تتبعها أثناء توزيع المهام على المعلمين؟

عند تحليل إجابة المبحوثين حول هذا التساؤل، تبين أن ما نسبته (100%) حسب الأسبقية والخبرة، والقدرة على تحمل المسؤولية، ونجاحه سابقًا بنفس المهمة، وأضاف أيضًا ما نسبته (37.5%)، أنه يراعي الانتماء للمدرسة وللمهنة، وحب الطلبة، وأكد (12.5%) أنه يتم توزيع المهام بعد عمل مبادرات تربوية وملاحظة مدى قدرات المعلمين، وتحملهم، وميلهم للذكور في بعض المهام على الإناث.

وقد أشار (م.1) *هنا نعتمد على عدة أمور في توزيع المهام وأهمها الأسبقية في العمل والخبرة، والتخصص، فعند تواجد معلم عنده خبرة عدة سنوات ونجح بذلك فإنه يكمل في الوظيفة والمهمة، حتى نرى بداية التقصير إما بسبب العمر أو عدم التجديد، عندها نستبدله بشخص جديد حسب معرفتي بقدراته، ونعطيه فرصة لسنة لتجربته في الوظيفة.*

وأكد (م.5) "أوزع المهام بناءً على ما يأتي: *المهنية في العمل- (فحص مهنية المعلم، وتخصصه، وقدرته على إتمام المهمة، من مهارات وأنماط شخصية)، المسؤولية- (قدرة المعلم على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل وتفادي الأخطاء)، وحبه وانتمائه للمدرسة والطلبة*".

وأشار (م.8) حسب *سنوات العمل-خبرة المعلم- تركيز موضوع معين مهم جدًا، من داخل البلد- توجد أهمية كبرى لإعطاء المعلم من البلد ومعرفة الأهالي به بشكل شخصي. ذكر أو أنثى حسب المهمة- تربية صف أفضل دائمًا الذكور*".

وتحدث *(م.2) عن آلية تصنيف المعلمين قبل توزيع المهام كما يأتي: "توزيع المهام على المعلمين غالبا ما يكون حسب قدراتهم في ادارة الأمور، وهذه السنة قسمت المعلمين لمجموعات؛ وطلبت من كل مجموعه بناء مبادرة تربوية مع تخصيص ميزانية لها، وتنفيذ المبادرة هو مسؤولية المجموعة. ولكل فرد يوجد وظيفة ودور. ومن ثم توزيع المهام بين المعلمين كل واحد حسب اجتهاده وقدراته*".

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نصّ على:

"ما واقع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم التعامل مع البيانات الكمية لمحور الانتماء التنظيمي مرتين، حسب المجال، ثم حسب فقرات كل مجال.

وتم التعامل مع البيانات النوعية مرتين، مقابلة المفتشين حسب المحور، وإجابة المديرين عن التساؤلات لكل مجال.

تحليل النتائج الكمية لمحور الانتماء التنظيمي حسب المجالات:

وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة في محور الانتماء التنظيمي" لمعرفة درجة الموافقة. الجدول (4-5) يوضح هذه النتائج.

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لمحور الثقافة التنظيمية

المحور	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
المحور الثاني: الانتماء التنظيمي	الديمقراطية	3.11	1.44	%62
	الهوية	3.14	1.49	%63
	الجماعة	3.07	1.34	%61
الدرجة الكلية		**3.11**	**1.42**	**%62**

تحليل النتائج النوعية لمحور الانتماء التنظيمي (مقابلة المفتشين):

الإجابة عن التساؤل الثاني من مقابلة المفتش: ما دور الوزارة في تعزيز انتماء المدير للعمل؟

للإجابة عن التساؤل الثاني فقد أشار المبحوث معهم إلى أن وزارة التربية والتعليم تدعم جميع المدارس عامةً، والمديرين خاصةً؛ دعمًا ماديًا، ومعنويًا، وتُعطي صلاحيات للمدير لحرية إدارته الداخلية لمدرسته، إضافةً إلى تعزيز مكانته في المدرسة، وزيادة راتبه، وتقليص ساعات الدوام.

حيث أشار (ف.2) إلى أن *"للوزارة دور مهم في تعزيز انتماء المدير للعمل، فهي تساعده وتسانده في كافة المجالات، وخاصةً عند وقوع المشكلات والعقبات، وأيضًا توجهه من أجل تسهيل العمل؛ ومن خلال اتاحة الفرصة له بالعمل الحر في إعطاء المهام، والوظائف للمعلمين مثل وظيفة مُركز أو مربٍ وغيرها"*.

كما أكد (ف.4) على أنه *"لتعزيز انتماء المدير قامت وزارة التربية والتعليم في السنوات الأخيرة بتحسين مكانته، وترقيته؛ وذلك من خلال توسيع صلاحياته في أغلب المجالات، أهمها تقسيم ميزانية المدرسة حسب الأهداف التي يضعها المدير والكادر المهني، وأيضًا في تقليص ساعات عمل المدير والمعلمين"*.

أما (ف.6) فقد أوضح أن *" تعليمات الوزارة العامة ليس فيها تمييز؛ فهي تتيح لمدير المدرسة اختيار النموذج التنظيمي الإداري بالشكل الذي يراه مناسبًا*، والحرية في استغلال ميزانية المدرسة بناءً على خطته، *ودور الوزارة هو دعم وتعزيز المسار التنظيمي لدى كل مدير وذلك من خلال الحوار المهني البناء"*.

الإجابة عن التساؤل الثالث من مقابلة المفتش: هل هناك نشاطات تنظمها الوزارة تزيد من العلاقة بين المدير والمعلمين (لتعزيز الانتماء التنظيمي)؟ وإن كان نعم، ماهي؟

للإجابة عن هذا التساؤل، فقد أشار المبحوث معهم في مقابلتهم إلى أنه لا توجد أنشطة تنظمها الوزارة، وأن دورها رقابي فقط بما نسبته (84%)، وإنما هناك متابعة من المفتش، بينما خالفهم الرأي مفتش واحد بنسبة (16%) بوجود أنشطة للوزارة، وفيما يأتي أمثلة من ردودهم حول هذا التساؤل:

أشار (ف.1) إلى أنه "*لا توجد نشاطات منظمة بطريقة مباشرة من الوزارة، ولكن يوجد توجيه من الوزارة بأن يقوم المدير بهذه النشاطات؛ وذلك من أجل تحسين المناخ التربوي، وتوجد رقابة على هذا التوجيه، حيث تقوم الوزارة كل عدة سنوات بفحص المناخ التربوي وعلاقة المدير بالمعلم عن طريق استبانة توزع الكترونيا لكل معلم*".

وأكد (ف.3) على"*أنه "لا يوجد أنشطة بشكل مباشر، ولكن من خلال توصيتها بتخصيص ميزانية خاصة للفعاليات التي تعزز وتزيد من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين. وذلك عن طريق منظومة تسمى(قيفن) (وهو برنامج محوسب من قبل وزارة التربية والتعليم، تُحدد فيه ميزانية المدرسة، ويوجه مدير المدرسة بكيفية بناء خطة عمل مدرسية حسب احتياجات المدرسة، ويوجه ويقسم استعمال الميزانية حسب خطة العمل، وأيضًا يشمل بداخله قائمة بالخبراء، والمدربين المعتمدين من وزارة التربية والتعليم، ويعمل هذا البرنامج أيضًا على مراقبة ومتابعة فواتير الميزانية) وأيضًا من خلال توصياتها عند بناء أهداف المدرسة مع المفتش*".

وقد خالف (ف.6) رأي المجموعة حيث أشار إلى: *"نعم هناك عدة نشاطات منها: التوجيه من قبل التفتيش والاستكمالات المتعددة وكذلك منشورات المدير العام لوزارة التربية والتعليم"*.

تحليل مجال " الديمقراطية " في محور الانتماء التنظيمي:

تحليل الفقرات الكمية لمجال " الديمقراطية " في محور الانتماء التنظيمي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والأوزان النسبية لمعرفة درجة الموافقة على هذا المجال. النتائج موضحة في جدول (4-6).

الجدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال الديمقراطية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يحترم مدير المدرسية التعددية الفكرية عند المعلمين.	3.10	1.50	0.62
2	يُعمق مدير المدرسة ثقافة الحوار بين الآخرين.	3.14	1.47	0.63
3	يتشارك مدير المدرسة والمعلمون في عملية صنع قرارات المدرسة.	3.06	1.50	0.61
4	يسمح مدير المدرسة بحرية إبداء الرأي.	3.16	1.50	0.63
5	يسعى مدير المدرسة إلى تمكين المعلمين من المهارات القيادية.	3.07	1.47	0.61
الدرجة الكلية		**3.11**	**1.49**	**%62**

يتضح من النتائج الواردة في جدول (4-6) أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال كانت متوسطة. كما بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "الديمقراطية"، (3.11) بوزن نسبي (62%). أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء متوسطًا. وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة (4)" يسمح مدير المدرسة بحرية إبداء الرأي." بوسط حسابي (3.16). فيما كان أقل متوسط للفقرة (3) " يتشارك مدير المدرسة والمعلمون في عملية صنع قرارات المدرسة" بوسط حسابي (3.06).

تحليل التساؤلات النوعية لمجال "الديمقراطية" في محور الانتماء التنظيمي:

الإجابة عن التساؤل السابع من مقابلة المدير: ما الآلية المتبعة لديك بصفتك مدير مدرسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة؟

للإجابة عن التساؤل السابع، فقد أظهرت نتيجة مقابلات مديري المدارس بإجماعهم جميعًا أنه يتم قبل اتخاذ القرار- تتم استشارة بعض الطواقم في المدرسة إن كان الموضوع ضمن تخصصاتهم، ولكن في النهاية المدير هو صاحب القرار، وهذا يأتي بعد فحص كل الإمكانيات من سلبيات وإيجابيات، ومن ثم اختيار النتيجة الأفضل.

فقد أشار (م.1) إلى أنه "قبل *اتخاذ القرار يتم استشارة المُركّزين، وأصحاب الخبرة، وذلك حسب نوعية الموضوع نفسه، لا أتوسع بالتشاور كثيرًا لعدم التشتت، وفي النهاية أنا من أقرر بصفتي أكثرهم خبرة وتجربة، وأعمل أيضًا للمصلحة العامة، عكس باقي المعلمين الذين يوجهون القرار حسب مصلحتهم الشخصية".*

وأكد (م.3) على "*أنا أؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرار وبالتشاور مع الهيئة التعليمية أو المركزين أو أصحاب وظائف إدارية".*

وبيّن (م. 4) "*دائمًا أستشير كل الأطراف المعنية حتى في الأمور المالية، فأنا إنسان ديمقراطي حتى النخاع؛ ولذلك لا اتخذ قرارًا دون مشورة الطاقم الإداري، أنا شفاف وأؤمن بالشفافية. استمع إلى آراء الآخرين واقتراحاتهم وأتبناها إذا كانت لصالح المدرسة".*

وأشار (م.7) إلى أنه من خلال *"طرح المواضيع المختلفة أمام الطاقم، والاستماع لآرائهم والإصغاء لهم، ثم مناقشة هذه الآراء، من حيث الحسنات والسيئات—ثم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية وحسب رأي الأكثرية".*

الإجابة عن التساؤل الثامن من مقابلة المدير: عندما تناقش موضوعًا مع المعلمين يخص المدرسة هل تسمح بإبداء الرأي ولو كان مخالفًا لرأيك؟ أعط مثال لو سمحت!

للإجابة عن هذا التساؤل فقد أشار ما نسبته (100%) من المبحوث معهم؛ إلى أهمية الاستماع لآراء المعلمين والطاقم الإداري، حيث اعتبروا عدم تقبل آراء الآخرين ضعفًا من المدير وليس قوة، فالمدير الإداري الجيد يستمع لآراء المعلمين، ولكن في النهاية يختار القرار الصائب، والمناسب، فالقرار النهائي من صلاحياته، إلا إذا كان رأيهم لا يحقق أهداف المدرسة ورؤيتها.

أكد (م.4) على *"أنا أطلب منهم ذلك أصلا، ولقد طورت في المدرسة ثقافة النقد البناء، أستمع إلى آرائهم بشكل جدي جدًا، وأؤمن أن هذا لصالح المدرسة، ولا أتخذ أي موقف شخصي تجاه من ينتقد موقفي أمامي، ولا في قضية معينة مع أي معلم، وجميع المعلمين يقدرون ذلك"*.

وقد وضح (م.5) *بتفصيل أكثر: "إن احترام الرأي الآخر هو قيمة تربوية مهمة جداً، لذلك ينطلق رأيي الشخصي عادةً من رأي الأكثرية، لكن في بعض الأحيان أقابل آراء تخالف رأيي الشخصي وتبتعد عن الرؤيا المدرسية، وعندها أدرس الموضوع جيدًا واتخذ الرأي السليم.*

وكان رأي (م.8) مخالفًا عند تنفيذ المقترحات فقد أشار إلى:*"أعطي الامكانية لإبداء الرأي؛ ولكن أنا من يقرر في النهاية، وأحيانًا لا أغير رأيي مع أن الجميع يرى شيئًا آخر، لأنه في النهاية أنا من أُحاسب على الأخطاء وليس هم"*.

أما الاقتباسات التي ذكرها المبحوث معهم، فقد ذكروا العديد من الأمثلة منها ما يدل على الأخذ برأي مخالف لرأي المدير بعد المناقشة، ومنها ما يدل على تفرد المدير وحده بالقرار بعد الاستماع لرأي الطاقم. فهي: تغيير مسار رحلة، عقوبة لطالب بالطرد من المدرسة لمدة محددة، ومنها ما يدل على عدم الأخذ برأيهم، تغيير مواعيد الدوام بالبرد القارس، وهي كما يأتي:

(م.1) *"اقترحت بناء غرفة تربوية، وبعد عدة انتقادات، قررت الاستماع بتمعن للرأي الآخر والذي كان مناسبًا أكثر وأنني لم انتبه لعدة أمور، وهنا قررت أن أعمل وفق الرأي الآخر"*.

(م.4) *تغيير مسار رحلة، تغيير مكان أو نظام حفل تخرج، فصل طلاب، تغيير أو تأجيل فعالية، إدخال ورشة أو إلغاء ورشة للمدرسة.*

وهناك مثال يدل على تفرد المدير بالقرار، عندما يرى أنه الأنسب، حيث أشار: (م,5) إلى أن *"غالبية معلمي المدرسة لا يحبون موضوع رحل المبيت للطلاب، وأنا لا اتنازل عن هذا الشيء كل سنة"*.

(م.7) *"طالبَ أحد الزملاء بحرية اللباس، احترمت رأيه وأجريت تصويتًا على الاقتراح، ولم يحصل على أكثرية"*.

(م.8) *"طرد طالب من المدرسة بعد أن قام بعدة أمور مخالفة للمدرسة، حيث أنّ جميع المعلمين طلبوا طرده، وأنا لم اقم بذلك لتدخل رئيس المجلس والأهل"*.

تحليل مجال " الهوية " في محور الانتماء التنظيمي:

تحليل الفقرات الكمية لمجال " الهوية " في محور الانتماء التنظيمي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والأوزان النسبية لمعرفة درجة الموافقة على هذا المجال. النتائج موضحة في جدول (4-7).

الجدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال الهوية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	ممارسات مديري الإدارية تجعلني أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة	3.16	1.47	63%
2	سلوك مدير المدرسة يُعزز لديّ فكرة البقاء في نفس المدرسة.	3.20	1.50	64%
3	لدى مدير المدرسة الاستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة.	3.23	1.49	65%
4	يُعزز مدير المدرسة مبدأ المصلحة العامة على الخاصة.	3.12	1.50	62%
5	يعتبرني مدير المدرسة شريكًا في إدارة المدرسة.	3.01	1.48	60%
الدرجة الكلية		**3.14**	**1.49**	**%63**

يتضح من النتائج الواردة في جدول (4-7) أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال كانت متوسطة. كما بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "الهوية"، (3.14) بوزن نسبي، (63%). أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء متوسطًا. وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة (3)" لدى مدير المدرسة الاستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة" بوسط حسابي (3.23). فيما كان أقل متوسط للفقرة (5) " يعتبرني مدير المدرسة شريكًا في إدارة المدرسة." بوسط حسابي (3.01).

تحليل التساؤلات النوعية لمجال الهوية في محور الانتماء التنظيمي:

الإجابة عن التساؤل التاسع من مقابلة المدير: كم عدد المعلمين الذين يطلبون الانتقال من مدرستك؟ وما ردة فعلك: توافق، تعارض، تقتنع؟ إذا كانت الإجابة لا أحد: ما السبب برأيك؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، فقد أظهرت إجابات المبحوثين في المقابلة التي تراوحت بين لم يطلب أحد بنسبة (50%) إلى عدد ضئيل (25%)، وأشار أحد المديرين أنه سابقًا كان عدد كبير يطلب النقل، والآن لا يوجد أحد، وأشار أحد المديرين أن أربعة معلمين طلبوا منه الانتقال إلى مدارس أخرى؛ وذلك بسبب بُعد مكان سكناهم عن المدرسة، وليس بسبب إدارة المدير.

أكد (م,8) على "*حتى الآن لا يوجد أحد، وحسب رأيي السبب هو أن المعلمين يحبون العمل هنا. وأشار (م.3) إلى أن العدد ضئيل جدًا.. وأنا أحترم قرار كل معلم، فمدرستنا ليست بالمدرسة البسيطة مقارنة بمدارس أخرى، وأحيانا يستصعب المعلم العمل هنا*".

وأوضح (م.2) أنه "*في بداية عملي طلب أكثر من معلم النقل إلى مدارس أخرى، ممكن بسبب أنني كنت شديدًا عليهم، ولم أتنازل لهم بتاتا، ولكن في السنوات الأخيرة لا يوجد معلمون يطلبون النقل، من الممكن لأنهم لم يجدوا مكانًا أنسب أو لأنني غيرت أسلوبي معهم*".

أشار (م.5) إلى أنه "*حتى هذا اليوم انتقل 4 معلمين فقط من مدرستي، والسبب هو أنهم يسكنون بعيدًا عن مكان المدرسة، حيث يسافرون كل صباح مدة أكثر من ساعة، وحان الوقت للرجوع إلى بلدهم والعمل هناك*".

تحليل مجال " الجماعة " في محور الانتماء التنظيمي:

تحليل الفقرات الكمية لمجال " الجماعة " في محور الانتماء التنظيمي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والأوزان النسبية لمعرفة درجة الموافقة على هذا المجال. النتائج موضحة في جدول (4-8).

الجدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال الجماعة.

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.22	1.48	64%
2	يؤكد مدير المدرسة على مبدأ التسامح بين المعلمين.	3.20	1.47	64%
3	يتبنى مدير المدرسة مبدأ العمل الجماعي وروح الفريق بين المعلمين.	3.13	1.54	63%
4	ينظم مدير المدرسة أنشطة جماعية مثل: (المعارض والندوات والرحلات. الخ).	2.90	1.53	58%
5	يُنظم مدير المدرسة حفلة لاستقبال المعلمين الجدد سنويًا.	2.91	1.52	58%
الدرجة الكلية		3.07	1.51	%61

يتضح من النتائج الواردة في جدول (4-8) أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال كانت متوسطة. كما بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "الجماعة ": (3.07) بوزن نسبي:(61%)؛ أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء متوسطًا. وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة (1)" يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم" بوسط حسابي (3.22). فيما كان أقل متوسط للفقرة (4) " ينظم مدير المدرسة أنشطة جماعية مثل (المعارض والندوات والرحلات.. الخ)" بوسط حسابي (2.90).

تحليل التساؤلات النوعية لمجال "الجماعة" في محور الانتماء التنظيمي:

الإجابة عن التساؤل العاشر من مقابلة المدير: ما النشاطات الجماعية التي تقومون بها في المدرسة؟ ومن يقوم بها وينظمها؟

للإجابة عن هذا التساؤل في مجال الجماعة، فقد أشار جميع المستهدفين أن النشاطات تكون في شكل مشاركة في المناسبات الاجتماعية بشكل عام كاحتفالات الأعياد، والمشاركة في الأفراح والأتراح، والمسابقات، والرحلات، والإفطار جماعي، وزيارة مريض، ويوم رياضي، إضافة لنشاطات تربوية،

مثل: ورشات العمل للمعملين، ومحاضرات قصيرة للطلبة، وشهادات تكريم للمتفوقين، ودعوة أولياء الأمور إليها.

فقد أشار (م.1) إلى أن *" المدرسة تعقد عدة نشاطات، أغلبها يتبع للتربية الاجتماعية، ويوجد مُركّز لهذه الأنشطة مثل: (يوم الام، يوم المعلم، رحلات، فعاليات دينية)، وأخرى تتبع للجنة المعلمين ويوجد رئيس لجنة معلمين مثل: (رحلة معلمين ورشات للمعلمين، تكريم معلم)، وأحيانًا فعاليات حسب التخصص مثلًا في العلوم ويكون المُنظم والمسؤول هو مُركّز العلوم"*.

وأشار (م.2) إلى أن هناك "*فعاليات للمعلمين مثل رحلات وورشات عمل ويديرها رئيس لجنة المعلمين، وفعاليات للطلبة، مثل يوم رياضي وما شابه ويديرها مُركّز التربية الاجتماعية"*.

وأضاف (م.3) *" هنالك مركز تربيه اجتماعية، يقوم ببناء برنامج سنوي، يُطلعني عليه، ويتم عرضه على الطاقم من اجل اخذ الموافقة من قبل الكل، فنقوم برحلة واحدة بالسنة، وإفطار جماعي في رمضان"*.

وأوضح (م.4) أن "*في المدرسة كل أسبوع تقريبًا هناك نشاطًا جماعيًا نقوم بتحضيره ويشترك فيه جميع المربيين وطاقم التربية البدنية وطاقم الفنون ومُركّز التربية الاجتماعية وكل معلم لديه الرغبة في الاندماج والمشاركة في الفعالية الاجتماعية"*.

الإجابة عن التساؤل الحادي عشر من مقابلة المدير: كيف تستقبل المعلم/ المعلمين الجدد سواء في بداية العام الدراسي أو خلاله؟

للإجابة عن هذا التساؤل، فقد أكد (50%) من المبحوثين أنه يتم تعريفه على المعلمين بغرفة المعلمين، كما يتم تعريفه على رؤية المدرسة والأنظمة المعمول بها ومجلس أولياء الأمور ومرافق المدرسة، وتتم مساندته طوال العام، وأشار (37.5%) يُوكل أحد المعلمين من ذوي الخبرة في تعريف المعلم الجديد على بقية المعلمين ومرافق المدرسة، والبقاء معه طوال العام، وما نسبته (12.5%) يتم الاكتفاء بتعريف المدرسة من خلال صفحات الفيس بوك.

ذكر (م.2) أنه "*منذ عدة سنوات لم نستقبل أي معلم جديد، ولكن كنا نعرف عنه في غرفة المعلمين ومن ثم نأخذه بجولة في الصفوف ليتعرف عليه طلاب المدرسة"*.

وأشار (م.4) *"أوكل إليه معلم طوال السنة لمرافقته، أشجعه دائمًا، واستمع إليه وإلى مشاعره وشكواه ومدى رضاه عن عمله وعمل المدرسة، كما أعمل على إعطائه الآليات المهمة للنجاح في عمله"*.

وبيّن (م.5) " *أكتفي بالكتابة على مجموعة التواصل الاجتماعي للمعلمين بانه أنضم معلم جديد مع أسمه ورقم هاتفه"*.

أما (م.6) فقد اقتصر دوره على: "*لا يوجد استقبال مميز، نُعرّف عنه في غرفة المعلمين في الاجتماع الأول فقط"*.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي نصّ على: ما واقع الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم التعامل مع البيانات الكمية لمحور الرضا الوظيفي مرتين، حسب المجال، ثم حسب فقرات كل مجال.

وتم التعامل مع البيانات النوعية مرتين، مقابلة المفتشين لمحور الرضا الوظيفي، وإجابة المديرين عن التساؤلات لكل مجال.

تحليل النتائج الكمية لمحور الرضا الوظيفي حسب المجالات:

وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة في محور الرضا الوظيفي" لمعرفة درجة الموافقة. الجدول (4-9) يوضح هذه النتائج.

الجدول: (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لمحور الرضا الوظيفي

المحور	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
المحور الثالث: الرضا الوظيفي	العلاقة مع الزملاء	3.17	1.43	63%
	العلاقة بالمدير	3.13	1.46	63%
الدرجة الكلية		**3.15**	**1.44**	**%63**

يتضح من البيانات في الجدول (4-9) أن جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لاستجابات أفراد العينة في محور الرضا الوظيفي كانت متوسطة للمجالين. حيث كان متوسط الاستجابات على فقرة المجال الأول "العلاقة مع الزملاء" (3.17) فيما كان متوسط المجال الثاني " العلاقة بالمدير" (3.13) ويمكن القول إن الوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر كان متوسطًا بمتوسط حسابي (3.15) وبوزن نسبي (63%).

تحليل النتائج النوعية لمحور الرضا الوظيفي (مقابلة المفتشين):

الإجابة عن التساؤل الرابع من مقابلة المفتشين: كيف يمكن للوزارة توفير أجواء الراحة والسعادة والرضا والامتنان لدى المدير والمعلمين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، فقد أشار المبحوث معهم إلى أن دور وزارة التربية والتعليم في توفير أجواء الراحة والسعادة والرضا والامتنان للمعلمين والمديرين يكون من خلال رفع الأجور والرواتب، وتقليص ساعات العمل وزيادة الصلاحيات بنسبة (100%)، وأضاف (33%) تقليص سنوات التثبيت للمعلم والمدير وأضاف أيضًا (16%) الدعم بالمعلومات والقوانين، المساعدة في العمل، وحفظ حقوق المعلمين.

فقد أكد (ف.2) على أن *" الوزارة تحرص بشكل دائم على توفير الراحة، والسعادة، والرضا، والامتنان للمدير وطاقمه، وذلك من خلال: تقليص عدد ساعات العمل، والاهتمام بعدد أيام العطل، وزيادة الأجور، وتوسيع الصلاحيات، وتخصيص ميزانيات للفعاليات الاجتماعية لهم"*.

وأضاف (ف.3) من خلال "*دعمه بكافة المعلومات والقوانين التي تساعده في عمله اليومي؛ وذلك من خلال الدورات والاستكمالات والمنشورات، وأيضًا التوجيه المباشر عن طريق مفتش المدرسة، وأيضًا من خلال توسيع الصلاحيات، وزيادة الأجور"*.

وأضاف (ف.5) أن "*الوزارة توفر أجواء الراحة من خلال إعطاء الصلاحيات في العمل والقرار لمديري المدارس والمعلمين، وتحجيم تدخل العوامل الخارجية في عملهم مثل تدخل السياسة وأولياء الأمور، وأيضًا توفر الوزارة الرضا والامتنان من خلال رفع أجور المعلمين والمدير، ومن خلال إعطائهم حوافز وذلك حسب عملهم وإنتاجهم*".

تحليل مجال " العلاقة مع الزملاء " في محور الرضا الوظيفي:

تحليل الفقرات الكمية لمجال " العلاقة مع الزملاء " في محور الرضا الوظيفي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والأوزان النسبية لمعرفة درجة الموافقة على هذا المجال. والنتائج موضحة في جدول (4-10).

الجدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال العلاقة مع الزملاء

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يعزز مدير المدرسة العلاقة بين الزملاء التي تستند إلى الثقة المتبادلة.	3.14	1.48	63%
2	يتعاون مدير المدرسة والعاملون فيها في التغلب على التحديات التي تواجه سير العمل فيها.	3.12	1.47	62%
3	يسعى مدير المدرسة لبناء علاقات عمل جيدة مع زملائه المعلمين بالمدرسة.	3.30	1.49	66%
4	يوفر مدير المدرسة مناخًا أسريًا بين العاملين في المدرسة.	3.14	1.46	63%
الدرجة الكلية		**3.17**	**1.47**	**%63**

يتضح من النتائج الواردة في جدول (4-10) أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "العلاقة مع الزملاء" كانت متوسطة. كما بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "العلاقة مع الزملاء" (3.17) بوزن نسبي (63%). أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء متوسطًا. وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة (4)" يسعى مدير المدرسة لبناء علاقات عمل جيدة مع زملائه المعلمين بالمدرسة." بوسط حسابي (3.30). فيما كان أقل متوسط للفقرة (3) " يتعاون مدير المدرسة والعاملين فيها في التغلب على التحديات التي تواجه سير العمل فيها." بوسط حسابي (3.12).

تحليل التساؤلات النوعية لمجال " العلاقة مع الزملاء " في محور الرضا الوظيفي:

الإجابة عن التساؤل الثاني عشر من مقابلة المدير: ما دورك بصفتك مديرًا في بناء علاقات عمل مع المعلمين؟ أعط أمثلة لو سمحت!

للإجابة عن التساؤل الثاني عشر، حول مجال العلاقة بين الزملاء، فقد كان إجماع المديرين حول الاهتمام بالعلاقة الحسنة بينهم وبين المعلمين كأولوية إدارية.

فقد أكد (م.2) أنه "*يجب على مدير المدرسة الحفاظ على علاقة جيدة بين المعلمين وبينه وبين المعلمين، وأن يشاركهم أفراحهم وأتراحهم ليكونوا عائلة واحدة، ويرتفع عندهم الانتماء للمدير والمدرسة، وأنا بشكل دائم أعمل على هذا الشيء*".

وأضاف (م.4) "*اجلس في بداية كل سنة مع كل معلم لرسم التوقعات خلال العام مني ومنه، فعلاقات العمل مبنية على الاحترام المتبادل والثقة!! واعزل الجانب الشخصي عن المهني، ممكن أن أكون صديقًا لمعلم خارج المدرسة، ولكن داخل المدرسة وخلال العمل العلاقة مبنية بشكل مهني جدًا على ضرورة قيام المعلم بالمهام والوظيفة الملقاة عليه، مثال: أشارك في جميع مناسبات المعلمين مثل مراسم الزفاف وأشجع جميع المعلمين على المشاركة*".

وأكد (م.8) على أن "*أهم الأشياء التي أقوم بها هو المحافظة على علاقات وطيدة بين المعلمين، لأنه بدون ذلك لا نستطيع تحدي الصعوبات في المدرسة والتي نواجها بشكل يومي. مثال: أقوم بوفاق جميع المعلمين المختلفين مع بعضهم البعض بشكل دائم، وأحثهم على زيارة بعضهم البعض في المناسبات*".

الإجابة عن التساؤل الثالث عشر من مقابلة المدير: ما التحديات التي تواجهك في سير العمل في المدرسة؟ وكيف تتغلب عليها؟

للإجابة عن هذا التساؤل فقد أشار المبحوث معهم إلى أهم التحديات التي تواجههم وكيفية مواجهتها:

الغيابات المتكررة- الجلوس والحديث معهم.

معلمون عير مؤهلين بشكل كافٍ- الطلب من معلم خبير مرافقتهم.

العلاقة مع أولياء الأمور-عقد دورات وورشات عمل لهم أو مع طاقم المدرسة.
مستوى تحصيل الطلبة- عمل مسوحات، ودورات تقوية للطلبة خلال العطل.
التسرب- التوجه لأولياء الأمور وإقناعهم بأهمية عودة أبنائهم للدراسة.
العنف- نشر وتعريف الطلبة بدستور المدرسة، والعقاب لمن يتجاوز هذه الأنظمة بالمكوث في البيت لعدة أيام.

وفيما يأتي أمثلة عن إجابات المبحوث معهم:

أشار (م.1) إلى أن" *من أهم التحديات: نجاح الطلبة في امتحانات البجروت، والعلاقات بين المعلمين والأهالي، متطلبات الوزارة. وهنا يأتي دور المدير ببناء طواقم عمل للاهتمام بهذه التحديات والعمل على حلها بطريقة سليمة، لأن المدير لا يستطيع وحده".*

وذكر (م.3) أن "*من الحلول حول العلاقة بين أولياء الأمور هي بإشراكهم في عده فعاليات مدرسية، وعقد لقاءات مهنيه وورشات مع المعلمين وأولياء الأمور داخل المدرسة".*

وقد أكد (م.4) على مواجهة التحديات من خلال "*رفع التحصيل العلمي وذلك بمتابعة النتائج وعلامات الطلبة، وإجراء مسوحات بشكل دائم لكل صف من قبل جميع المعلمين في الصف، وتخفيف العنف وتعزيز ثقافة التسامح وتقبل الآخر وتشجيع الآراء المختلفة والتلون الفكري لدى الطلبة والمعلمين، وذلك عن طريق بناء خطة عمل لكل موضوع ومتابعته".*

تحليل مجال " العلاقة بالمدير" في محور الرضا الوظيفي:

تحليل الفقرات الكمية لمجال" العلاقة بالمدير "في محور الرضا الوظيفي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والأوزان النسبية لمعرفة درجة الموافقة على هذا المجال. النتائج موضحة في جدول (4-11).

الجدول (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لفقرات مجال العلاقة بالمدير ضمن محور الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	العلاقة بيني وبين مدير المدرسة مبنية على الاحترام المتبادل.	3.13	1.45	63%
2	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها المعلمون في المدرسة.	3.09	1.50	62%
3	يوفر لي مدير المدرسة الصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي.	3.17	1.50	63%
4	يُقيّم مدير المدرسة المعلمين بمعايير موضوعية تحقق لهم العدالة.	3.09	1.50	62%
5	يُراعي مدير المدرسة ظروفي الشخصية.	3.17	1.50	63%
الدرجة الكلية		**3.13**	**1.49**	**%63**

يتضح من النتائج الواردة في جدول (4-11) أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "العلاقة بالمدير" كانت متوسطة. حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "العلاقة بالمدير"(3.13) بوزن نسبي (63%). أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء متوسطًا.

وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (3)" يوفر لي مدير المدرسة الصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي" بوسط حسابي (3.17)، والفقرة (5) " يُراعي مدير المدرسة ظروفي الشخصية "فيما كان أقل متوسط للفقرة (2) " يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها المعلمون في المدرسة "، والفقرة (4) " يُقيّم مدير المدرسة المعلمين بمعايير موضوعية تحقق لهم العدالة "بوسط حسابي (3.09).

اختبار الفرضيات:

قبل فحص هذه الفرضيات، تم التأكد من اعتدالية توزيع وتجانس استجابات أفراد العينة تبعًا للنوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي حيث تم اختبار صفة الاعتدالية باستخدام اختبار (Kolmogorov- smirnov)، أما تجانس البيانات فقد تم فحصها باستخدام اختبار (Levene Test).

الإجابة عن السؤال الرابع:

السؤال الرابع والذي نصّه: هل توجد فروق في الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى الى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الثلاث الأولى، وفيما يلي نتائج الفحص.
نتيجة فحص الفرضية الأولى والتي تنص على أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

نتيجة فحص الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الصفرية الأولى على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بتطبيق اختبار "ت" الإحصائي على متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير الجنس. والجدول (4-12) يوضح نتيجة هذا الفحص.

الجدول (4-12): نتائج اختبار " ت" الإحصائي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر تبعًا لمتغير الجنس

القياس	الجنس	العدد	درجات الحرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	Sig	التفسير
متوسط الاستجابات الكلي	ذكر	133	260	3.1090	1.367	-.278	.781	غير دال احصائياً
	أنثى	129		3.1567	1.415			

وفقًا للجدول (4-12) يتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "ت" الإحصائي (.781) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري، ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

نتيجة فحص الفرضية الثانية:

والتي تنص على أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد تم فحص الفرضية الثانية بتطبيق اختبار "تحليل التباين الأحادي على متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير سنوات الخبرة. والجدول (4-13) يوضح نتيجة هذا الفحص.

الجدول (4-13): نتيجة اختبار "التباين الأحادي" الاحصائي على متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	Sig	التفسير
بين المجموعات	3.972	**2**	1.986	**1.030**	.358	غير دال احصائياً
داخل المجموعات	499.356	259	1.928			
الإجمالي	**503.328**	**261**				

وفقًا للجدول (4-13) يتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" الإحصائي تساوي (.358) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

نتيجة فحص الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمحور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثالثة باستخدام اختبار "ت" الاحصائي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير المؤهل العلمي. والجـــدول (4-14) يوضح نتيجة هذا الفحص.

الجدول (4-14): نتائج اختبار " ت" الإحصائي بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القياس	المؤهل العلمي	العدد	درجات الحرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	Sig	التفسير
متوسط الاستجابات الكلي	بكالوريوس (لقب أول)	**114**		**3.14**	**1.43**			
	ماجستير فأعلى (لقب ثانٍ)	**148**	**260**	**3.13**	**1.36**	**0.050**	.960	غير دال احصائياً

من خلال الجدول (4-14) يتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "ت" الإحصائي (.960) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات

المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الإجابة عن السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على أنّ: هل توجد فروق في الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الرابعة والخامسة والسادسة، وفيما يلي سرد لنتائج الفحوصات.

تنص الفرضية الصفرية الرابعة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الرابعة بتطبيق اختبار "ت" الاحصائي على متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير الجنس. والجدول (4-15) يوضح نتيجة هذا الفحص.

الجدول (4-15): نتائج اختبار " ت" الإحصائي بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير الجنس.

القياس	الجنس	العدد	درجات الحرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	Sig	التفسير
متوسط الاستجابات الكلي	ذكر	133	260	3.08	1.41	-.364	.639	غير دال احصائياً
	أنثى	129		3.15	1.45			

من الجدول (4-15) يتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "ت" الإحصائي (.639) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة على محور الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

نتيجة فحص الفرضية الخامسة:

والتي تنص على أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد تم فحص الفرضية الخامسة بتطبيق اختبار "التباين الأحادي" الإحصائي على متوسطات تقديرات المعلمين لمحور الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة. والجدول (4-16) يوضح نتيجة هذا الفحص.

الجدول (4-16): نتيجة اختبار "التباين الأحادي" الاحصائي على متوسطات استجابات عينة الدراسة على الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	Sig	التفسير
بين المجموعات	3.342	2	1.671	.812	.445	غير دال احصائياً
داخل المجموعات	533.223	259	2.059			
الإجمالي	536.565	261				

يتبين من الجدول (4-16) يتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" الإحصائي تساوي (.445) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤0.05). وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

نتيجة فحص الفرضية السادسة:

تنص الفرضية الصفرية السادسة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية السادسة من خلال تطبيق اختبار "ت" الإحصائي على متوسطات تقديرات عينة الدراسة على محور الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير المؤهل العلمي. والجدول (4-17) يوضح نتيجة هذا الفحص.

الجدول (4-17): نتائج اختبار " ت" الإحصائي بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محور الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

القياس	المؤهل العلمي	العدد	درجات الحرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	Sig	التفسير
متوسط الاستجابات الكلي	لقب أول	114	260	3.13	1.50	.169	.866	غير دال احصائياً
	لقب ثانِ	148		3.10	1.38			

من الجدول (4-17) يتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "ت" الإحصائي (.866) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة على محور الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الإجابة عن السؤال السادس:

ينص السؤال السادس على أنّ: هل توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات السابعة والثامنة والتاسعة، وفيما يلي سرد لنتائج الفحوصات.

نتيجة فحص الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية السابعة من خلال تطبيق اختبار "ت" الإحصائي على متوسطات تقديرات عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير الجنس. والجدول (4-18) يوضح نتيجة هذا الفحص.

الجدول (4-18): نتائج اختبار " ت" الإحصائي بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير الجنس.

القياس	الجنس	العدد	درجات الحرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	Sig	التفسير
متوسط الاستجابات الكلي	ذكر	133	260	3.11	1.38	-.317	.752	غير دال إحصائياً
	أنثى	129		3.17	1.42			

من خلال الجدول (4- 18) يتضح أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "ت" الإحصائي (.752) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

نتيجة فحص الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية الثامنة على أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثامنة من خلال تطبيق اختبار "تحليل التباين الأحادي" (اختبار "ف" الإحصائي) على متوسطات تقديرات عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير سنوات الخبرة. والجدول (4-19) يوضح نتيجة هذا الفحص.

الجدول (4-19): نتائج اختبار تحليل "التباين الأحادي" الإحصائي بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	Sig	التفسير
بين المجموعات	3.957	2	1.979	1.011	.365	غير دال إحصائياً
داخل المجموعات	505.020	258	1.957			
الإجمالي	508.977	260				

بقراءة البيانات الواردة في الجدول (4-19) يتضح أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار تحليل "التباين الأحادي" الإحصائي (.365) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤0.05)؛ وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات العينة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

نتيجة فحص الفرضية التاسعة:

والتي تنص على أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمحور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية التاسعة من خلال تطبيق اختبار "ت" على متوسطات تقديرات عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر يعزى لمتغير المؤهل العلمي. الجدول (4-20) يوضح نتيجة هذا الفحص.

الجدول (4-20): نتائج اختبار " ت" الإحصائي بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

القياس	المؤهل العلمي	العدد	درجات الحرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	Sig	التفسير
متوسط الاستجابات الكلي	لقب أول	114	260	3.13	1.50	.077	.939	غير دال احصائياً
	لقب ثانٍ	148		3.10	1.38			

وبقراءة البيانات الواردة في الجدول (4-20) يتضح أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "ت" الإحصائي (.939) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤0.05) وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات العينة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الإجابة عن السؤال السابع:

ينص السؤال السابع: ما العلاقة بين تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضية العاشرة والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة خطية ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، والجدول (4-21) يعرض نتيجة فحص معامل الارتباط بيرسون بين تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر.

جدول (4-21): فحص معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر.

المحور	الثقافة التنظيمية		الانتماء التنظيمي		الرضا الوظيفي	
	قيمة معامل الارتباط	Sig	قيمة معامل الارتباط	Sig	قيمة معامل الارتباط	Sig
الثقافة التنظيمية	**1**	.000	.976**	.000	.996**	.000
الانتماء التنظيمي	.976**	.000	**1**	.000	.985**	.000
الرضا الوظيفي	.996**	.000	.985**	.000	**1**	.000

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4-21) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محوري الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي كانت (.976) وهي علاقة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية العاشرة. أي أنَّه توجد علاقة بين تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر وتقديراتهم لواقع الانتماء التنظيمي، وتعتبر هذه العلاقة طردية ارتباطية قوية.

ومن الجدول ذاته يتضح أنَّ قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محوري الثقافة التنظيمية وتقديراتهم على محور الرضا الوظيفي كانت (.996)، وهي علاقة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية العاشرة في شقِّها الثاني؛ أي أنَّه توجد علاقة بين تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر وتقديراتهم لواقع الرضا الوظيفي، وتعتبر هذه العلاقة طردية ارتباطية قوية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: ما النموذج التطويري المقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر؟

بناءً على نتائج الدراسة الكمية والنوعية قام الباحث بصياغة النموذج التطويري المقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، وسيتم عرضه في الفصل الخامس.

ملخص للنتائج الكمية:

- إجابة السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر؟ دلت نتائج الإحصاء الوصفي لمتوسطات تقديرات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية متوسطًا في مجالاته الثلاثة: (الإبداع، البعد الإنساني، التنظيم) وكذلك الدرجة الكلية للمحور.
- إجابة السؤال الثاني: ما واقع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر؟ بينت نتائج الإحصاء الوصفي لمتوسطات تقديرات أفراد العينة على محور الانتماء التنظيمي متوسطًا في مجال**اته الثلاثة** (الديمقراطية، الهوية والجماعة) وكذلك في الدرجة الكلية للمحور.
- إجابة السؤال الثالث: ما واقع الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر؟ اتضح من تحليل نتائج الإحصاء الوصفي لمتوسطات تقديرات أفراد العينة على محور الرضا الوظيفي متوسطًا في مجاليه (العلاقة مع الزملاء، والعلاقة بالمدير) وكذلك في الدرجة الكلية للمحور.
- إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق في الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى الى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين؟ بينت نتائج فحص الفرضيات الثلاث المشتقة من السؤال الرابع عدم وجود فروق لتقديرات واقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين.
- إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق في الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين؟؟ بينت نتائج فحص الفرضيات الثلاث المشتقة من السؤال الخامس عدم وجود فروق لتقديرات مستوى الانتماء التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، لدى المعلمين.
- إجابة السؤال السادس: هل توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين؟ بينت نتائج فحص الفرضيات الثلاث المشتقة من السؤال السادس عدم وجود فروق

لتقديرات مستوى الرضا الوظيفي باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي لدى أفراد العينة.

- إجابة السؤال السابع: ما العلاقة بين تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر؟ بينت نتائج فحص وجود علاقة ارتباطية **قوية** بين تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر/لواء الشمال، وتقديراتهم لواقع الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي.

ملخص للنتائج النوعية:

أما النتائج النوعية فقد أظهرت نتائج المقابلات ما يأتي:

إجابة السؤال الأول:

- أظهرت نتيجة مقابلة مديري المدارس للإجابة عن السؤال الأول: إجماعًا بنسبة عالية لمجال الإبداع، بأن إجراءاتهم لتطوير المعلمين اقتصرت على الدورات، وعدم تشجيعهم معلميهم على المشاركة في المؤتمرات والأبحاث وغيرها، وفي مجال البعد الإنساني أجمعوا بشكل كامل أنهم يبذلون جهودًا في التواصل مع المعلمين والمحافظة على علاقات إنسانية إيجابية بينهم، ومراعاة ظروفهم ومشاعرهم الإنسانية، كما اجمعوا أيضا في مجال التنظيم على تعاونهم مع معلميهم، وأنهم يوزعون المهام بعدالة بناء على الخبرة والقدرة.
- وأظهرت نتيجة مقابلة المفتشين إجماعًا كاملًا للمفتشين الذين يؤكدون أن القانون يمنح استقلالية تامة لمدير المدرسة باختيار طريقة العمل، وأن لديه الصلاحيات باتخاذ الخطوات التي يراها إيجابية في العمل التنظيمي، والعلاقات الإنسانية بينه وبين الطاقم، وإن كان يهتم بالإبداع فسينعكس ذلك على إدارته في المدرسة.

الإجابة عن السؤال الثاني:

- أظهرت نتيجة مقابلة المديرين في الإجابة عن السؤال الثاني ما يأتي: لمحور الانتماء التنظيمي: مجال الديمقراطية بإجماعهم أنهم يُشاركون المعلمين عند اتخاذ القرار، والاستماع لآرائهم، وإجماعهم على الاهتمام بمشاركتهم المعلمين في الأنشطة والمناسبات في مجال الجماعة، بينما انقسموا نصفين حول مجال الهوية، بأن المعلمين منتمون لمدارسهم ومؤشر ذلك عدم طلب الانتقال لمدارس أخرى.
- أجمعت نسبة عالية من المفتشين بأن دور الوزارة رقابي في متابعة الأنشطة.

الإجابة عن السؤال الثالث:

- أجمع مديرو المدارس على الاهتمام بمجال العلاقة مع الزملاء، كأولوية إدارية، في محور الرضا الوظيفي
- أجمع المفتشون على أن دور وزارة التربية والتعليم في توفير الرضا الوظيفي يقع من خلال رفع الأجور وتقليص ساعات الدوام.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والنموذج المقترح والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، حيث بدايةً يُناقش النتائج الكمية المتعلقة بالاستبانة في البداية، ومن ثم مناقشة النتائج النوعية المتعلقة بالمقابلات (مقابلات مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، والمفتشين العاملين في وزارة التربية والتعليم)، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة والأدب النظري، التي تناولتها الدراسة، وبناء نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في ضوء الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، وعرض التوصيات بناءً على نتائج الدراسة، والمقترحات المستقبلية.

أولًا مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الأول:

" ما واقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر وجهة نظر المعلمين؟

تُشير من نتائج البيانات الكمية أن تقديرات أفراد العينة على المجالات الواردة في محور "الثقافة التنظيمية" لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر للتحليل الكمي كانت **متوسطـَة** في درجتها الكلية وكذلك في مجالاتها الثلاثة (ثقافة الابداع، البعد الإنساني والتنظيم)، وأن جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لاستجابات أفراد العينة في محور الثقافة التنظيمية كانت **متوسطـة**، وتُشير نتائج الدراسة أن البُعد الإنساني هو الأعلى.

وهذه النتيجة تؤكد ما أشار إليه حمادوش (2014) أنه من الضروري على المؤسسات التركيز على البعد الإنساني والقيم الإنسانية؛ والتي بدورها تؤثر على سلوك الموظفين، ويؤكد على ذلك ركبي وبلمراط (2022) بأن الثقافة التنظيمية من أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمات لتأثيرها على سلوك العاملين وأدائهم، والتي من خلالها يتحقق الرضا الوظيفي لهم. واتفقت هذه النتيجة ودراسة عسكر (2012) التي أظهرت نتائجها أن العلاقات الإنسانية جاءت في أعلى مراتبها، واتفقت النتيجة بشكل عام ودراسة مقابلة (2022) بأن مستوى الثقافة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. واختلفت هذه النتيجة ودراسة اليحمدي والحارثي(2022) التي أظهرت نتائجها أن تطبيق الثقافة التنظيمية جاء بدرجة عالية، ودراسة صالح، وأبو مخ (2017) التي أظهرت أن درجة الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، ودراسة عليان(2012) التي أكدت على أنه هناك درجة

عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين على الثقافة التنظيمية (4.01)، ودراسة عبد الهادي(2019) التي أظهرت أن مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية جاء بدرجة كبيرة.

أما التحليل النوعي، فقد أظهرت نتيجة مقابلة مديري المدارس لمجال الإبداع، أن إجراءاتهم لتطوير المعلمين اقتصرت على الدورات، وأنهم لا يشجعون معلميهم على المشاركة في المؤتمرات والأبحاث وغيرها، ولمجال البعد الإنساني فقد أظهرت نتيجة المقابلات أن مديري المدارس يبذلون جهودًا في التواصل مع المعلمين والمحافظة على علاقات إنسانية إيجابية بينهم، ومراعاة ظروفهم ومشاعرهم الإنسانية، وفي مجال التنظيم، تبين أن المديرين يتعاونون مع معلميهم، ويوزعون المهام بعدالة بناء على الخبرة والقدرة.

وأكد المفتشون على أن القانون يُعطي استقلالية تامة لمدير المدرسة باختيار طريقة العمل التي يراها مناسبة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن دور المفتش يقتصر على المتابعة وتقييم خطة العمل المدرسية، ولا يتدخل بالتفاصيل داخل المدرسة، أما المدير فدوره إداري وهو المطلع على كل شيء، حيث بناء الخطط والمتابعة الإدارية والفنية، ويبدو أنه غير مدرك لعدم متابعة الثقافة التنظيمية في مدرسته ونشرها كما يجب؛ لذا هناك عدم ترابط بين النتائج الكمية التي أظهرت واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، والنتائج النوعية التي أظهرت واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المديرين، والمشرفين.

ويرى الباحث أنه لا يمكن للمدير أن يتميز في مدرسته؛ إلا إذا كان مديرًا واعيًا، وقادرًا على إدارتها؛ وبذل الجهد لتهيئة الجو المناسب للعمل المدرسي فيما يخص تحفيز المعلمين، وتنمية مهاراتهم، وكل ذلك لا يتحقق إلا إذا كان لديه قناعة بتطوير الثقافة التنظيمية، وتوحيد القيم والسلوكيات، حيث يبدأ بنفسه ثم ينشر هذه الثقافة بين المعلمين؛ لتجويد مخرجات العملية التعليمية التعلمية.

وفيما يأتي مناقشة النتائج الكمية والنوعية بناء على محور الثقافة التنظيمية:

مناقشة النتائج الكمية لمجال ثقافة الإبداع في محور الثقافة التنظيمية:

- إنّ جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال كانت متوسطة. وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة (6)" يسعى مدير المدرسة نحو التغيير الإيجابي للتطوير"، فيما كان أقل متوسط للفقرة (5) " يدعم مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في المؤتمرات والندوات خارج المدرسة" **واتفقت** هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زهران (2021) التي أظهرت أن ثقافة الإبداع جاءت بدرجة متوسطة (70%)، وأن فقرة إتاحة الفرصة للمشاركة بالمؤتمرات والندوات خارج المدرسة جاءت بدرجة

(69%). واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قوجيل، 2016) التي أظهرت أن درجة الإبداع المقدمة ضئيلة جدًا بنسبة (5%)، ودراسة (الشرمان، 2018) بتشجيع المدير على الإبداع جاء بدرجة عالية. **ويرى الباحث أن** الفرص التي يُقدمها مديرو المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر قد تكون متوسطة لمشاركة المعلمين في المؤتمرات والندوات، ويسعون نحو التغيير الإيجابي للتطوير بشكل متوسط أيضًا، وهذا السعي يأتي نتيجة رغبتهم في تحسين وتطوير المدرسة، ورفع مستوى التحصيل الدراسي ونوعية التعليم داخل المدرسة، والبحث عن أساليب مبتكرة لتعزيز التعليم، وتعلم الطلبة.

مناقشة النتائج النوعية لمجال ثقافة الإبداع في محور الثقافة التنظيمية:

بعد تحليل إجابة المديرين على تساؤلات المقابلة، فقد ظهرت النتائج كما يأتي:

- أظهرت نتيجة المقابلات بأن إجابات مديري المدراس اندرجت وفق الآتي: الدورات التي تعقدها وزارة التربية والتعليم من خلال دعوة مرشدين مختصين بمواضيع محددة، والدورات التي تعقد داخل المدرسة ويتم إلزام المعلمين بالاشتراك بها، وعن طريق التعلم من الزملاء بالمدرسة، أو نقل خبرة المدير والدورات التي يحضرها للمعلمين. أو حثّ المدير لهم وتشجيعهم لاستكمال دراستهم وتوجيههم لتخصصات بحاجة لها مستقبلًا. وهذه النتيجة تتوافق مع ما أشار إليه الحواس وبرو(2017) في أن الحجر الأساسي في إحداث أي تغيير نحو الأفضل هو الثقافة التنظيمية، فهي تشحن المدير؛ للتحسين والتطوير في المدرسة. **ويرى الباحث هنا** أن دور المدير يبدأ من تشجيع وتحفيز المعلمين على مواكبة التطور العلمي، وتطوير مهاراتهم وخاصةً في أساليب التدريس والوسائل التعليمية، وإنجاز أبحاث علمية حول مواضيع تربوية، لتفعيل كل ذلك في عملهم، ويمكنهم أيضًا تعميم قصص نجاح للمعلمين، وإتاحة الفرصة للأفكار المتميزة بتنفيذها على أرض الواقع، وعدم الاكتفاء بما تنظمه وزارة التربية والتعليم من دورات إجبارية؛ لأن كل هذا يصب في قدرة مدير المدرسة على إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تُحفز على الإبداع والابتكار،
- وتراوحت إجابات المبحوثين أيضًا حول مشاركة المعلمين في نشاطات خارج المدرسة، ما بين ضئيلة وشبه معدومة إلى نشيطة، وقد برّر البعض ذلك بسبب العبء الكبير على المعلمين في المدارس الثانوية، أو عدم جدوى هذه المشاركات في التأثير على الراتب. **ويرى الباحث أن** العبء المهني على المعلم في المدارس الثانوية كبير جدًا ويستنزف طاقاته، ويتضح أنه لا توجد حوافز مادية أو معنوية للمشاركين في المؤتمرات والندوات، ويتضح أيضًا أن دور المدير في تشجيعهم على المشاركة ضعيف؛ مما يدل على قناعة مدير المدرسة بعدم جدوى مثل هذه المشاركات والأولى هو دعم المعلمين الذين يشاركون في مثل هذه الندوات؛ لتمرير ذلك للطلبة

عن طريق حصص إضافية لتلك المواضيع، ويمكن أن تكون الدوافع أيضًا، ضغط العمل والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية الراهنة، فلها دور أيضًا في عدم مشاركة المعلمين، وقد أكد (ركبي وبلمراط ،2022) على أن اهتمام الإدارة بالمبدعين والمتميزين، ومكافأتهم، ودعمهم المستمر، يُعد عاملًا مهمًا في استقطاب العاملين الملائمين والمميزين.

ويتضح من النتائج الكمية الواردة لمجال البعد الإنساني في محور الثقافة التنظيمية:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال كانت متوسطة. كما بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "البعد الانساني " (3.17) بوزن نسبي 63%. وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (4)" يولي مدير المدرسة اهتمامًا كبيرًا للمناخ التربوي داخل المدرسة." بوسط حسابي (3.23). فيما كان أقل متوسط للفقرة (5) " يتجنب مدير المدرسة التصرفات التي تؤذي مشاعر المعلمين." بوسط حسابي (3.07)؛ أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء متوسطًا. واتفقت هذه النتيجة ونتيجة دراسة (لعشاش، وصيديون، 2022) فقد جاء البعد الإنساني بدرجة متوسطة، وبنسبة (71%). واختلفت هذه النتيجة ودراسة زهران (2021) التي أظهرت نتائجها بالعلاقات الإنسانية (79%) وبدرجة عالية. **ويعزو الباحث** النتيجة إلى أن هذا قد يعود إلى اهتمام المديرين بنسبة متوسطة بالمناخ التربوي داخل المدرسة، ومع أن البعد الإنساني جاء بأعلى وزن نسبي، لكنه يبقى في درجة المتوسط.

أظهرت النتائج النوعية الواردة لمجال البعد الإنساني في محور الثقافة التنظيمية: ما يأتي:

- إجماع مديري المدارس أن المناخ التربوي ممتاز وإيجابي، وأنهم يبذلون جهودًا كبيرة في تحقيق مناخ يسوده الاحترام والمحبة والعلاقات الممتازة، وخالٍ من العنف، ومشاركة الطلبة في مجلس التخطيط لجميع فعاليات المدرسة. والتعاون في الأنشطة بين المعلمين والطلبة والعاملين في المدرسة، إضافة إلى المشاركة في وجبات الطعام والرحلات، والمناسبات، والمبادرات التطوعية داخل المدرسة وخارجها. وذلك يتوافق ورأي ركبي، وبلمرابط (2022) حيث أشارا إلى أن العلاقات الإنسانية جزء مهم في الثقافة التنظيمية، فدون الإنسان لا تكون ثقافة. **ويرى الباحث** أن هذا مؤشر إيجابي لثقافة مدير المدرسة ودوره في إيجاد مناخ تربوي إيجابي، بين طاقم المدرسة، والطلبة، وهذا يدل على الفكر المستنير للمدير الذي يعلم بأهمية العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين، ويراعي ذلك في تعامله معهم، وذلك لأنهم جميعًا في نفس السفينة، والعلاقات يجب ان تكون طيبة. وللمدير دور كبير في ذلك لأنه قبطان تلك السفينة فإذا أحسن إدارتها سارت بأمان؛ وإلا حتمًا ستغرق، و**يرى الباحث** أيضا أن الرقابة المكثفة والسنوية على هذا الموضوع هي مسؤولية وزارة التربية والتعليم، حيث تنشر كل عام نتائج المناخ التربوي عبر مواقعها بشكل

شفاف؛ مما يدفع مدير المدرسة إلى الاهتمام كثيرًا بتحسين المناخ التربوي؛ الذي يُعد من أهم مميزات المدرسة، وأحد المعايير للمقارنة بين جودة المدارس.

- إجماع مديري المدارس على اهتمامهم بالحديث والاستماع للمعلم، ومن ثم استشارة خبراء إن لزم الأمر، لمساعدته في تخطي الأزمة، سواءً دعمًا واحتواء ومساندة أو الإصغاء الذي يكفي وحده ليكون كفيلا بتحسين المزاج لدى المعلم. **ويرى الباحث** أن هذه الإجابات تؤكد على فهم المدير لدوره الإداري، وتعامله الإنساني مع طاقمه، وأنه يمتلك المهارات والقدرات للتعامل مع هذه المواقف الإنسانية التي تحدث في المدرسة التي يُديرها، ومشاركة المعلم مشاعره، ومساندته، والبحث معه عن حلول لا يتأثر سلوكه بموقفه. والتأكيد على الفصل بين المواقف الخاصة والعمل في المدرسة وعدم التداخل بينهما؛ مما يؤدي كل ذلك إلى ثقافة تنظيمية إيجابية وإلى مناخ مناسب للعمل، وذلك يتوافق ورأي كل من: (John & John، 2010) و(Imran, 2019) بأن الثقافة التنظيمية إنسانية؛ كونها تُشكل المعارف، والقيم، والحقائق التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تتكون لديهم خلال تفاعلهم بين أفرادها، وخاصة التفاعل الاجتماعي. وتتفق نتيجة المقابلات ونتيجة دراسة حسين وآخرون (2022) التي أظهرت نسبة مرتفع جدًا على التعامل الإنساني مع المعلمين.

ويرى الباحث أيضًا صعوبة الأمر الإداري عند تواجد مجموعة من المعلمين المعارضين لإدارة المدرسة ونهجها؛ مما يجعل المدير يهتم بشكل دائم ومتواصل؛ لضمان أن يكون جميع المعلمين في صفه وليس ضده، فيقترب من المعلمين ويستمع إليهم ويحل مشاكلهم قدر الإمكان.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه قد يكون مديرو المدارس يهتمون بالبعد الإنساني لأنه يندرج تحت الثقافة التنظيمية عدة مفاهيم إنسانية كالقيم الأخلاقية، والمعتقدات، والمشاركة الاجتماعية والمهنية تجاه المؤسسة، وإدراك المديرين وإضافة إلى ذلك اهتمام المديرين بعلاقتهم مع المعلمين ومراعاة سلوكياتهم واحتياجاتهم؛ للحفاظ على علاقات جيدة معهم، وتعزيز التعاون بين المعلمين؛ مما أثر على مستوى استجابتهم، الذي يرفع من مستوى الرضا والانتماء لديهم.

مناقشة النتائج الكمية لمجال التنظيم في محور الثقافة التنظيمية:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال كانت متوسطة، وحصلت الفقرة (2) " يُسهّل مدير المدرسة الحصول على المعلومات التي يحتاجها المعلمون في الوقت المناسب." على أعلى متوسط حسابي بوسط حسابي، والفقرة (3) " يوضح مدير المدرسة المهام لجميع العاملين في المدرسة بشفافية". واختلفت هذه النتيجة ونتيجة دراسة زهران (2021) ودراسة الشرمان (2018) التي أظهرت في فقرة " تراعي الإدارة المدرسية العدالة في توزيع العمل على المعلمين"

أنها جاءت بدرجة عالية وبوزن نسبي (78.2)، واختلفت أيضًا ونتيجة دراسة حسين وآخرون (2022) التي أظهرت مستوى مرتفعًا جدًا للثقافة التنظيمية. واتفقت هذه النتيجة ونتيجة دراسة العجمي (2020) التي توصلت إلى أن بعد التنظيم جاء بدرجة متوسطة، وفقرة إتاحة الفرصة للمشاركة بالقرارات جاءت بمتوسط حسابي (3.53) بدرجة متوسط. **ويعزو الباحث** أنه قد تعود هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لديهم التركيز الأعلى على دور المعلم في تنفيذ المهام المطلوبة على أكمل وجه، وعدم مراعاة مؤهلات كل معلم؛ لتكليفه بما يتناسب ومؤهلاته وقدراته، واهتمامهم بتحسين ورفع مستوى تحصيل الطلبة؛ مما يدفهم لتسهيل مهمة المعلم.

أظهرت النتائج النوعية لمجال التنظيم في محور الثقافة التنظيمية: ما يأتي:

- أظهرت نتائج إجابة المديرين حول الشق الأول من التساؤل الخامس أن غالبية طلبات المعلمين تتركز في نطاق العمل، مثل: الصفوف التي يعلمونها، وبرنامج الحصص، وتوجيهاتهم حول كيفية التعامل مع المشاكل والاهل، أو طلبهم للمشاركة في الإدارة. أما بخصوص الإجابة عن الشق الثاني للسؤال وهو: كيف يتعامل المدير مع طلبات المعلمين، فقد أجابوا جميعًا أنهم يلبون هذه الطلبات قدر الإمكانات المتوفرة، وحسب وقت المدير وقدراته، وبما لا يضر العملية الإدارية، ولا يضر زملاء آخرين، ويتوافق ذلك مع ما **أشار إليه تابعي** (2022) **وحمادوش، (2014) أن** الثقافة التنظيمية تُقاس بمدى دعم الإدارة لموظفيها، وتوفير بيانات واضحة ومفهومة للجميع. **ويرى الباحث** أن إجماع المديرين على إجابة المعلمين عن تساؤلاتهم قدر الإمكان يؤكد على فهمهم لدورهم الحقيقي، واهتمامهم في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها، واهتمام المدير بتلبية طلباتهم، وتزويدهم بالمعلومات؛ لأنها تعتبر طلبات مهنية يومية، تساعده في تنظيم عمل المعلمين اليومي وتسهيله، والمحافظة على النظام والترتيب، وتُعد من أهم المهام اليومية.
- وأظهرت نتائج مقابلة المديرين أيضًا أن الآلية المتبعة هي: إما حسب الأسبقية والخبرة، والقدرة على تحمل المسؤولية، ونجاحه سابقًا في نفس المهمة، الانتماء للمدرسة وللمهنة، وحب الطلبة، أو بعد عمل مبادرات تربوية. وتتوافق هذه النتيجة ونتيجة دراسة زهران (2021) التي أظهرت نسبة عالية لمراعاة الإدارة العادلة في توزيع العمل على المعلمين، ودراسة (حسين وآخرون، 2022) التي أظهرت نسبة عالية في عدالة المدير في توزيع المهام على المعلمين. **ويرى الباحث** أن هذه النتيجة تؤكد أن المدير لديه القدرة والخبرة على تنظيم العمل، وتقسيمه بناءً على القدرات والخبرات، والمهارات، ودرجة الانتماء للعمل وحب الطلبة؛ ما يؤكد أن لديه القدرة على الملاحظة والانتباه للفروق بين المعلمين، والعمل حسب معايير مهنية، وتوزيع المهام بناءً على ذلك، وتفادي الضغوطات الخارجية في تقسيم المهام والوظائف، فالعمل بمهنية منذ البداية هو الحل الوحيد عند المدير للمحافظة على المدرسة، ويؤكد على ذلك ما أشار إليه فرحات وهياق (2022) بأن ثقافة

أي مؤسسة تنشأ وتنطلق من قِيم المدير ومعتقداته وشخصيته؛ حيث يكون هناك اتفاق بينهم فيما هو مقبول أو مهم أو غير مقبول في المؤسسة ومع مرور الوقت ينتقل إلى جميع العاملين.

- أجمع المفتشون أن قوانين وزارة التربية والتعليم تنشر من حين إلى آخر على شكل تعليمات، يظهر فيها إعطاءه صلاحيات شبه كاملة لتصرف مدير المدرسة؛ (كونه القائد والمسؤول عن المدرسة) في تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية فيها، وغرس جميع القيم المطلوبة لتحقيق ذلك. **ويرى الباحث** أن الصلاحيات التي تُعطيها وزارة التربية والتعليم كافية لإظهار مهارته الإدارية في تعزيز الثقافة التنظيمية المطلوبة، ونشر بعض المعايير والأسس، والقيم المرغوب فيها؛ حتى تصبح سلوكًا تتميز به المدرسة عن غيرها، ويقتبس مدير المدرسة التعليمات لتعزيز أهداف المدرسة والرؤية المدرسية. وكما أشارت زهران (2021) أن الثقافة التنظيمية لا تأتي من فراغ فكري، وإنما تتشكل من الأنماط المشتركة، وسلوك مجتمع العمل، وتوجيه المدير والمسؤولين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما واقع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور " الانتماء التنظيمي" للتحليل الكمي بدرجة **متوسطة**، وكانت كذلك في كلا المجالين (الديمقراطية، الهوية والجماعة) بدرجة متوسطة أيضًا.

أما التحليل النوعي، فقد أظهرت نتائج المقابلات لمديري المدارس إجماع المديرين فيما يتعلق بمجال الديمقراطية على مشاركة المعلمين عند اتخاذ القرار، وانتماء المعملين لمجال الهوية، ومؤشر ذلك عدم طلب الانتقال لمدارس أخرى، أما مجال الجماعة فقد كان هناك إجماع أيضًا على اهتمام مدير المدرسة بمشاركة المعلمين في الأنشطة والمناسبات، أما نتيجة مقابلة المفتشين فقد أظهرت أن دور الوزارة رقابي في متابعة الأنشطة.

واختلفت نتيجة التحليل الكمي لهذه الدراسة، ودراسة عياد (2012) التي أظهرت مستوى الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة جاء بدرجة مرتفعة جدًا، ولكنها اتفقت والنتيجة النوعية. واختلفت أيضًا النتيجة الكمية ونتيجة دراسة أبو صاع وآخرون(2018) التي أظهرت تقديرات عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي أنها جاءت بدرجة مرتفعة، وهذه النتيجة تتفق والنتائج النوعية لهذه الدراسة، ودراسة خلايلة (2023) التي أظهرت مستوى الانتماء في مدارس الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، وهذه النتيجة تتوافق والنتائج النوعية للدراسة.

ويرى الباحث سبب هذه النتيجة أن مدير المدرسة يمارس سلوكًا إداريًا مناسبًا، ويراعي الالتزام بالقوانين والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، ويُدرك أهمية الديمقراطية ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، ولكن عند مراجعة النتائج نجد عدم التوافق في مجال الديمقراطية بين إجابة المعلمين على الاستبانة، وإجابة مديري المدارس على المقابلة، ويمكن تفسير ذلك، بأن المدير بالتأكيد يُشرك المعلمين في القرارات التي تصلح المشاركة فيها، ولكن هناك بعض المواقف الإدارية الحازمة، أو لها تبعات ومخاطر لا يدركها إلا المدير، والتي تستوجب على المدير استخدام صلاحياته واتخاذ القرار الفردي منه، ولكن كون المعلم لم يكن في منصب مدير فإنه لا يُدرك خطورة بعض المواقف، ويعتقد أن المدير لا يُشركه في اتخاذ القرار.

وفيما يأتي مناقشة النتائج الكمية والنوعية للإجابة عن السؤال الثاني، بناء على مجالات المحور الثلاثة.

مناقشة النتائج الكمية لمجال الديمقراطية في محور الانتماء التنظيمي:

أظهرت النتائج الكمية في المجال الأول لمحور الانتماء التنظيمي: مجال الديمقراطية: ما يأتي:

- أظهرت النتائج الكمية أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال كانت متوسطة. وحصلت الفقرة (4)" يسمح مدير المدرسة بحرية إبداء الرأي." على أعلى وسط حسابي، فيما كان أقل متوسط للفقرة (3) " يدعم مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في المؤتمرات والندوات خارج المدرسة" بوسط حسابي. ويمكن تفسير أهمية مراعاة مدير المدرسة مجال الديمقراطية؛ كما أشار (ركبي، وبلمراط، 2022) بأن أهم عوامل نجاح المؤسسة، وتحقيق الرضا فيها هو سعي المسؤول لدمج الموظفين في اتخاذ القرارات. واختلفت هذه النتيجة ودراسة **تابعي (2022)** التي أظهرت نتائجها درجة عالية في مجال الديمقراطية، وأكدت دراسة **Kumar (2011)** إلى أن المشاركة في القرارات الفنية لها دور مهم في سلوك المعلمين، والتي ترفع من نسبة الانتماء التنظيمي. **ويعزو الباحث** النتيجة إلى أن السبب الرئيسي لتحقيق الديمقراطية بأعلى درجاتها؛ قد يكون عدم وجود توازن بين الشفافية، وحرية اتخاذ القرار، وإشراك المعلمين في صنع القرار، فكلما زاد التوازن زاد انتماء المديرين للمدرسة؛ مما يجعلهم يعززون ذلك التوازن في إدارتهم، ويُعززون التعاون الإيجابي أيضًا.

مناقشة النتائج النوعية لمجال الديمقراطية في محور الانتماء التنظيمي:

- أظهرت نتيجة مقابلات مديري المدارس بإجماعهم جميعًا أنهم يستشيرون المعلمين قبل اتخاذ القرار وذلك في المواضيع التي تقع ضمن اختصاصاتهم. وكما يبدو من الإجابات أعلاه أن مديري المدارس لديهم القدرة على التمييز بين القرار الإداري البحت، والقرار الفني، حيث تتم استشارة

مجموعة الطاقم الإداري والتربوي، وطرح الأفكار وعرضها في جلسات عمل؛ وعلية يكون اتخاذ القرارات. كل حسب الموضوع والتخصص، وهذا يدل على مهنية المدير في اتخاذ القرار، وانتمائه لعمله، وسعيه للوصول للقرارات الحكيمة، وعدم التفرد بالقرار بمفرده؛ ليعرض قوته الفكرية والإدارية على الطاقم؛ كونه مدير المدرسة والأكثر مهنيًا وإداريًا، ويتوافق ذلك وما أشار إليه قديد وهشام (2022) أن رفع مستوى الانتماء التنظيمي يكون بالديمقراطية، وسماع رأي الموظفين، وتبادل النقاش معهم، والتصويت لأخذ رأي الأغلبية؛ ويشجعهم ذلك أيضًا على الالتزام بتنفيذ القرارات. ومع ما أشار إليه **تابعي** (2022) وحمادوش (2014) أن التكامل الثقافي يُقاس بمدى تُشجيع المؤسسة أقسامها على العمل بروح الفريق والتنسيق بينهم. وتختلف هذه النتيجة ودراسة زهران (2021) التي أظهرت أن مشاركة الإدارة المعلمين في صنع قرارتها جاءت بنسبة متدنية.

- وأظهرت النتائج أيضًا أهمية استماع المدير لآراء المعلمين والطاقم الإداري على أن يختار في النهاية القرار الصائب والمناسب إلا إذا كان رأيهم لا يحقق أهداف المدرسة ورؤيتها. وقد ذكر المبحوث معهم العديد من الأمثلة التي تدل على أن بعض المديرين يأخذ برأي مخالف لرأيه بعد المناقشة، ومنها ما يتفرد المدير بالقرار بعد الاستماع لرأي الطاقم. **ويرى الباحث** أن الأمثلة المذكورة- سواء أكانت بالموافقة على رأي الآخرين أو بالانفراد بالرأي الشخصي- جميعها تدل على مهنية المدير، وانتمائه لمهنته، وتحري القرارات الأكثر صوابًا لمصلحة المدرسة والطاقم جميعه، إضافةً إلى أنه عند سماع الكثير من الآراء تكون وسيلة لتجنيد المعلمين للمهمة وخاصةً أنّ من استشارهم هو مدير المدرسة، وقد أشارت زهران (2021) إلى أن من محددات الثقافة التنظيمية تمسك المدير بمركزية القرار، وعدم مشاركة المعلمين باتخاذ القرار؛ الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الثقة بين المعلمين والمدير.

أظهرت النتائج الكمية لمجال الهوية في محور الانتماء التنظيمي، ما يأتي:

- تُبين النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال كانت متوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة (3)" لدى مدير المدرسة الاستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة "فيما كان أقل متوسط للفقرة (5) " يعتبرني مدير المدرسة شريكًا في إدارة المدرسة." وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه زهران (2021) بأن توفر الشعور بوحدة الهوية بين الموظفين في المؤسسة، وتوفر الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا يؤديان إلى بيئة إنسانية تُساعد الموظفين على التكيف. **ويرى الباحث** بما أن مستوى مجال الهوية جاء بدرجة متوسطة؛ إذن فستكون النتيجة مستوى الانتماء التنظيمي أيضًا بمستوى متوسط وهذا ما يؤكد عليه قديد، وهشام(2022) بأن الهوية وليدة الانتماء، وينشأ الشعور بها

من خلال الانتماء؛ فالانتماء يدعم ويقوي الهوية. **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أنه قد يكون هناك ضعف في التواصل بين المدير والجهات العليا؛ أو عدم وضوح الهوية التنظيمية داخل المدرسة؛ مما يؤثر على المدير في عدم القدرة على التعزيز، والانتماء، والانفتاح بينه وبين المعلمين؛ وذلك يؤدي إلى أثر سلبي على مستوى الانتماء.

مناقشة النتائج النوعية لمجال الهوية في محور الانتماء التنظيمي:

- أظهرت إجابات المديرين في المقابلة أن المعلمين الذين طلبوا الانتقال إلى مدارس أخرى كانت بسبب بُعد مكان السكن عن المدرسة، وليس إدارة المدير. **ويرى الباحث أن** عدم طلب المعلمين للانتقال يدل على قدرة المدير على إدارة المدرسة بمهنية وعدالة وحب العمل فيها، وعلى تفاهمه مع المعلمين، ومساندتهم، حتى تكون المدرسة البيت الدافئ بالنسبة لهم، والمناخ التربوي الإيجابي؛ مما ينعكس على المعلمين في حب المدرسة والانتماء إليها، والقرار النابع من داخلهم بعدم التفكير بالانتقال، ومن ناحية أخرى من الممكن أن المعلمين يفضلون البقاء في ذات المدرسة، وعند المدير الذي يعرفونه منذ سنوات، وعدم المجازفة والانتقال لمدير جديد خوفًا من عدم الاندماج مع آرائه ونهجه ونمط إدارته عمله معهم، وهذا يتوافق مع ما أشار إليه حمادوش (2014)) بانه كلما زاد الانتماء التنظيمي لدى الموظفين، زاد بقاؤهم في المؤسسة، وزاد عملهم تحقيقًا لأهدافها، ومع ما أشارت إليه قوجيل (2016) أيضًا أن الانتماء التنظيمي يمنع التسرب الوظيفي.
- أظهرت نتائج مقابلة المفتشين أن وزارة التربية والتعليم تدعم جميع المدارس عامةً، والمديرين خاصةً؛ دعمًا ماديًا، ومعنويًا، وتُعطي المدير صلاحيات وحرية إدارته الداخلية لمدرسته، إضافةً إلى تعزيز مكانته بالمدرسة، وزيادة راتبه، وتقليص ساعات الدوام. **واستنتج الباحث** من إجابة المبحوثين أن دور الوزارة يساعد في رفع مستوى الانتماء لدى مدير المدرسة، فهي تعطيه صلاحيات للاستقلالية في اختيار النمط الإداري الذي يراه مناسبًا، واستقلالية في استغلال الميزانية المخصصة للمدرسة، وتزوده بالتعليمات الواضحة، وتوفر له الدعم المادي والمعنوي، والتوجيه للوصول إلى الاستقلالية، إذن الوزارة تدعم زيادة انتماء المدير لقناعتها أنه كلما ارتفع مستوى انتماء المدير ارتفعت نسبة نجاح المدرسة.
- وأظهرت نتائج مقابلة المفتشين بالإجماع بعدم وجود أنشطة تنظمها الوزارة، وأن دورها رقابي فقط، ومتابعة من المفتش. **ويرى الباحث** أنه من صلاحيات مدير المدرسة إقامة نشاطات تُعزز العلاقة بينه وبين المعلمين من خلال ميزانية المدرسة؛ لذا عليه الاهتمام بالأنشطة بنفسه مباشرة ، دون انتظار وزارة التربية والتعليم، والاهتمام أيضًا بتوطيد علاقته بالمفتش، واستشارته بالأفكار المطروحة منه ومن المعلمين، فمعظم علاقة المفتش والوزارة تتوقف على نمط المدير الإداري، وأن دور الوزارة هو الرقابة والمتابعة من خلال مقاييس للتأكد من رضا المعلمين عن الإدارة،

وذلك يتوافق ودراسة (ركبي وبلمراط، 2022) التي أكدت أهمية التقارير والمقاييس الموجهة إلى العاملين، بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن الإدارة، ومستوى الإشباع الذي تلبيه الإدارة.

مناقشة النتائج الكمية لمجال الجماعة في محور الانتماء التنظيمي:

- أظهرت النتائج الكمية أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال كانت متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي لفقرة (1)" يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم"، فيما كان أقل متوسط للفقرة (4) " ينظم مدير المدرسة أنشطة جماعية مثل: (المعارض والندوات والرحلات)". واختلفت هذه النتيجة ودراسة (خلايلة، 2023) التي أظهرت نتائجها أن مستوى انتماء المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر جاء بدرجة عالية، ودراسة أبو صاع، وآخرون (2018) التي أظهرت أيضًا درجة عالية من الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين. **ويرى الباحث** أن على المدير الاهتمام بالمكونات الأساسية لسلوك الجماعة في أي مدرسة، وآلية الانضمام إليها، وهذا ما يؤكد عليه قديد، وهشام (2022) بأن سلوك الأفراد في المؤسسات يتم غالبًا في إطار جماعات، ومن المهم على الفرد ألا يختلف عنها، وأكدت عليه الخياط (2019) بأنه كلما ارتفع مَركز الفرد في الجماعة، وإدراكه أنه موضع قبول منهم، زاد جذبهم له، وتمسكهم به. **ويعزو الباحث** النتيجة ربما إلى قدرة المديرين المحدودة على تعزيز الروح الجماعية بين المعلمين؛ مما يؤدي إلى انتمائهم بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج النوعية لمجال الجماعة في محور الانتماء التنظيمي:

- أشار جميع المديرين أن النشاطات الجماعية إما مشاركات اجتماعية (كاحتفالات الأعياد، والأفراح والأتراح، والمسابقات، والرحلات، وإفطار جماعي، زيارة مريض، يوم رياضي)، أو نشاطات تربوية، مثل:(ورشات العمل للمعلمين، ومحاضرات قصيرة للطلبة، وشهادات تكريم للمتفوقين، ودعوة أولياء الأمور عليها). **يرى الباحث** ومن خلال إجابة المبحوثين أن من يقوم بتنظيم هذه الأنشطة هو مُركز التربية الاجتماعية أو مُركزي التخصصات. حيث يقومون بالبداية بعرض الفعالية على مدير المدرسة للموافقة عليها، ثم عرضها على الطاقم كل حسب تخصصه؛ بهدف تحسين الفعالية من خلال خبرة الزملاء وأيضًا بهدف تعزيز المشاركين على التفاعل، حيث تُعد منهجية علمية لمشاركة الجميع في الأنشطة، وشعورهم أنهم جزء من المدرسة وزيادة انتمائهم لها، ويؤكد على ذلك قديد وهشام (2022) أنه كلما كانت العلاقات بين الموظفين تتمتع بالقوة والتعاون والصداقة، كلما زاد انتماء الموظفين للمجموعة، ويفتخرون بكونهم جزءًا منها. **ويؤكد** عليان (2012) أن الفرد يحتاج في تفاعله الاجتماعي إلى نظام ثقافي يتخذه كمعايير تعمل موجهًا

لسلوكه، ونشاطه، وتعكس اهتمامه، وحاجاته، مشكلا بذلك مفهومًا واضحًا لذاته، وللآخرين وفقًا للنظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيشون فيه.

- وأظهرت أيضًا إجابة المديرين بأن استقبال المعلم الجديد يكون باطلاعه على الأنظمة المعمول بها، وتعريفه على المعلمين بغرفة المعلمين، ومجلس أولياء الأمور، وجولة في مرافق المدرسة، ومساندته طوال العام، أو توكيل أحد المعلمين من ذوي الخبرة في ذلك. **ويرى الباحث** أن دور المدير مهم جدًا للمعلمين الجدد، وخاصة في العام الأول، حيث لا يكفي تعريفهم على طاقم المدرسة، وجولة في مرافقها، وإنما دوره يتعدى إلى مرحلة البقاء معهم عن قرب في المرحلة الأولى لتثبيت أقدامهم، توجيههم لأصحاب الخبرة من المعلمين الزملاء للاستعانة بهم، ويؤكد ذلك ركبي وبلمراط(2022)، أن الموظف يتأثر كثيرًا إذا شعر أنه منسجم مع جماعة عمله، ويكون راضيًا، ولا يشعر بالاغتراب، واختلفت هذه النتيجة ونتيجة دراسة زهران (2021) التي أظهرت أن درجة الاحتفال بالزملاء الجدد جاءت بنسبة متوسطة، في حين أكدت على ضرورة مساعدة المعلم الجديد في اكتساب القيم السائدة في المدرسة حتى يتمكن من التكيف والتصرف بالطرق المناسبة، وتقوية مشاعر المحبة والأخوة.

مناقشة الإجابات المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما واقع الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج الكمية حول تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور " الرضا الوظيفي" للتحليل الكمي بدرجة **متوسطة**، وكانت كذلك في كلا المجالين (العلاقة مع الزملاء، والعلاقة بالمدير) بدرجة متوسطة أيضًا.

وللتحليل النوعي في مقابلة المديرين إجماع كامل حول الاهتمام بمجال العلاقة مع الزملاء، كأولوية إدارية، وإجماع أيضًا في مقابلة المفتشين، أن دور وزارة التربية والتعليم في توفير الرضا الوظيفي يقع من خلال رفع الأجور وتقليص ساعات الدوام.

وهذه النتيجة تتفق وما أكدت عليه و(Ma. Leodevina, Darin ,2019) وهو أن أهم عوامل الرضا الوظيفي هو العلاقة بين الزملاء، ودراسة زهران (2021) التي أظهرت نسبة عالية بوجود علاقة جيدة بين الزملاء..

واختلفت هذه النتيجة ودراسة عياد (2012) التي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة جاء بدرجة عالية. كما اختلفت هذه النتيجة ونتيجة دراسة كلٌ من حسين، وآخرون (2022) ودراسة خلايلة (2023) ودراسة أبو عرار (2023) ودراسة

الشهري (2020) حيث أظهرت نتائجهم أن العلاقة بين الزملاء في مجال الرضا الوظيفي جاءت بدرجة عالية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المدير من وجهة نظره يسعى لإيجاد علاقة إيجابية مع زملائه والطاقم في المدرسة، ويرى نفسه ناجحًا في ذلك، ولكن في المقابل كانت نتيجة الاستبانة من وجهة نظر المعلمين مختلفة، وقد يكون السبب أن المعلم أمام المدير يضطر لمجاملته، ويمكن أن تكون العلاقة مزيفة بينه وبين المدير، بسبب سلطة المدير، والصلاحيات التي تعطيها له وزارة التربية والتعليم، ولكن عند الإجابة على استبانة لا يظهر فيها اسمه، يشعر بالأمان واستطاع إبداء رأيه عن العلاقة بينه وبين مديره بكل صراحة.

ويعزو الباحث النتيجة إلى أنه قد تكون درجة اهتمام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم برضا المديرين محدودة؛ ولو كان اهتمامهم بدرجة عالية لأثر ذلك إيجابًا على رضا المديرين، وانعكس على سلوكهم الإداري من اهتمامهم بإيجاد بيئة تسودها المودة، والراحة، والتعاون بينه وبين المعلمين والطاقم في المدرسة، الأمر الذي ينعكس على سلوكهم مع المعلمين أيضًا.

وفيما يأتي مناقشة النتائج الكمية والنوعية للإجابة عن السؤال الثالث، بناء على مجالات محور الرضا الوظيفي:

مناقشة النتائج الكمية لمجال العلاقة مع الزملاء في محور الرضا الوظيفي:

- أظهرت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "العلاقة مع الزملاء" كانت متوسطة. وأعلى متوسط حسابي لفقرة (4)" يسعى مدير المدرسة لبناء علاقات عمل جيدة مع زملائه المعلمين بالمدرسة"، أما أقل متوسط فهو للفقرة (3) " يتعاون مدير المدرسة والعاملون فيها في التغلب على التحديات التي تواجه سير العمل فيها." يبدو أن مدير المدرسة قد يدرك ما أشار إليه يزيد وطلحة (2021) أن من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هو العلاقة بين الزملاء، وما أشارت إليه زهران (2021) أن نمط القيادة يزيد من العلاقات الاجتماعية؛ مما يؤدي إلى رضا الموظفين، حيث كان أعلى متوسط حسابي ونسبة مئوية لفقرة (4) سعيه لبناء علاقات عمل جيدة مع زملائه المعلمين في المدرسة. واتفقت هذه النتيجة ودراسة العجمي (2020) التي توصلت إلى أن العلاقة مع الزملاء أعلى متوسط حسابي. واختلفت مع نتيجة دراسة خلايلة (2023) ودراسة أبو عرار (2023) التي أظهرت نتائجهما أن العلاقة بين الزملاء جاءت بدرجة عالية. **ويعزو الباحث** النتيجة إلى اهتمام مدير المدرسة ببناء علاقة عمل إيجابية مع الزملاء؛ الأمر الذي يؤدي إلى الراحة النفسية، والاستقرار النفسي لهم، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا كان المدير نفسه يشعر بالأمان والاستقرار النفسي.

مناقشة النتائج النوعية لمجال العلاقة مع الزملاء في محور الرضا الوظيفي:

- أظهرت النتائج إجماع المديرين حول الاهتمام بالعلاقة الحسنة بينهم وبين المعلمين كأولوية إدارية، وهذا ما أكدته زهران (2021) حيث اعتبرت أن من أهم مؤشرات الرضا الوظيفي هو اهتمام المدير بنمو العلاقات الشخصية والوظيفية إيجابًا بينه وبين المعلمين، وإحساس الجميع بالاستقرار والأمن الوظيفي. **ويرى الباحث** أن للمدير أهمية كبيرة في بناء العلاقة الحسنة بين المعلمين وتوطيدها، ودونه يتفكك الطاقم أو ينقلب عليه ويُصبح ضده في جميع المجالات، فالمدير الذي يحرص على رضا طاقم المدرسة الذي ينعكس على تعامل المعلمين مع طلبتهم، ويكون بدايةً لديه رضا عنها؛ مما ينعكس على سلوكياته معهم، وذلك من خلال معاملته لهم، كونه القدوة وربان السفينة في المدرسة، ومن ثم التشجيع على التعاون بين المعلمين، وعقد ورشات عمل مشتركة.

مناقشة النتائج الكمية لمجال العلاقة بالمدير في محور الرضا الوظيفي:

- أظهرت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "العلاقة بالمدير" كانت متوسطة. وأعلى متوسط حسابي للفقرة (3)" يوفر لي مدير المدرسة الصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي" والفقرة (5) " يُراعي مدير المدرسة ظروفي الشخصية "فيما كان أقل متوسط للفقرة (2) " يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها المعلمون في المدرسة"، والفقرة (4) " يُقيّم مدير المدرسة المعلمين بمعايير موضوعية تحقق لهم العدالة "واتفقت هذه النتيجة ودراسة (عبد الله وآخرون، 2022) إلى أن من أهم معيقات الرضا الوظيفي هو تحيز مديري المدارس إلى بعض المعلمين. واختلفت هذه النتيجة ودراسة زهران (2021) التي توصلت إلى التزام إدارة المدرسة بالتقييم الموضوعي وقد جاء بنسبة متدنية وبوزن نسبي (50%) **ويعزو الباحث** النتيجة إلى أن المدير قد يتأثر بعلاقته مع بعض المعلمين، أو تفضيله أحدهم عن غيره، أو قلة وجود معايير واضحة للتقييم، أو تعبئة نموذج التقييم دون الرجوع إلى السجلات المدرسية، ولا يأخذ بعين الاعتبار جهود المعلمين وتميزهم؛ مما يؤدي إلى عدم رضا المعلمين عن تقييم أدائهم.

مناقشة النتائج النوعية لمجال العلاقة بالمدير في محور الرضا الوظيفي:

- أكد المديرون على عدة تحديات تواجههم مثل (معلمين غير مؤهلين، تسرب الطلبة، العنف في المدرسة) وكيفية مواجهتها: مثل: (الطلب من معلم خبير مرافقة المعلم، التوجه لأولياء الأمور وإقناعهم بأهمية عودة أبنائهم للدراسة، نشر وتعريف الطلبة بدستور المدرسة، والعقاب لمن يتجاوز هذه الأنظمة بالمكوث في البيت لعدة أيام.) وقد أظهر المديرون مهنيتهم في التعامل مع هذه التحديات. **ويرى الباحث أنه** من الطبيعي أن يواجه المدير تحديات داخلية وخارجية، ولكن يأتي التمايز في كيفية التعامل مع هذه التحديات، فالمدير الإداري يعمل جاهدًا للتخفيف من هذه

التحديات وذلك بأن يدرسها، ويتفهمها، ويفكر بطرق لمواجهتها دون تسرع، ويستشير الزملاء وذوي الخبرة؛ كي يكون قراره صائبًا ولا يندم عليه في المستقبل، وعند دراسة هذه التحديات يجد الباحث أن كثرة الغياب هو مؤشر لعدم الرضا عند المعلمين.

- وأظهرت النتائج المقابلة أن دور وزارة التربية والتعليم في توفير أجواء الراحة والسعادة والرضا والامتنان للمعلمين والمديرين يكون من خلال رفع الأجور والرواتب، وتقليص ساعات العمل وزيادة الصلاحيات وتقليص سنوات التثبيت للمعلم والمدير، والدعم بالمعلومات والقوانين المساعدة في العمل، وحفظ حقوق المعلمين. و**كما يبدو للباحث أن** دور الوزارة له التأثير المباشر على زيادة رضا المدير والمعلمين، وخاصة من خلال دعم الوزارة المستمر للمدير، وزيادة الصلاحيات له، والحد من المؤثرات الخارجية وتوفير جو من الدعم والطمأنينة، وزيادة راتبه بشكل يضمن له الحياة الكريمة؛ مما يساعد كل هذا الدعم على قيام المدير بعمله على أحسن وجه، وذلك يتوافق ودراسة حسين، وآخرون (2022) التي أكدت على أن غياب الرضا الوظيفي عند مدير المدرسة يؤدي إلى إهماله وعدم قيامه بواجباته على أكمل وجه؛ مما يتسبب في عدم تحقيق العملية التربوية لأهدافها.

مناقشة الإجابة عن السؤال الرابع:

السؤال الرابع والذي نصّه: هل توجد فروق في الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين؟

تمت الإجابة عن السؤال الرابع من خلال فحص الفرضيات الثلاث الأولى، وبناء على نتائج الفحص فقد تم قبول الفرضيات الصفرية الثلاث. وبذلك تكون نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين.

واتفقت الإجابة عن هذا السؤال مع نتائج ودراسة صالح، وأبو مخ (2017)، ونتائج دراسة عليان (2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

وانبثق عن السؤال الرابع ثلاث فرضيات ما يلي مناقشتها:

مناقشة نتيجة فحص الفرضية الأولى:

والي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.**

أظهرت النتيجة بقبول الفرض الصفري، ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

واتفقت هذه النتيجة ودراسة صالح، وأبو مخ (2017) ودراسة شما، وفتحي (2018) ودراسة عليان (2012)، ودراسة عسكر (2012)، ودراسة (Milstein,2000) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغير الجنس.

واختلفت ودراسة معاني (2023) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائيًا لصالح الإناث.

مناقشة نتيجة فحص الفرضية الثانية:

والتي تنص على أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتيجة قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واتفقت هذه النتيجة ودراسة صالح، وأبو مخ (2017)، ودراسة شما، وفتحي (2018)، ودراسة (عليان، 2012)، ودراسة (Milstein,2000) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت هذه النتيجة ودراسة معاني (2023) ودراسة عبد الهادي (2019) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائيًا تُعزى لصالح أكثرهم عدد سنوات خبرة.

مناقشة نتيجة فحص الفرضية الثالثة:

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتيجة قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتيجة ودراسة معاني (2023) وصالح، وأبو مخ (2017)، ودراسة عليان (2012)، ودراسة شما، وفتحي (2018)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتيجة ودراسة (Milstein,2000) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائيًا تُعزى للمؤهل العلمي لصالح الماجستير فأعلى.

ويرى الباحث أن لنتيجة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في الثقافة التنظيمية؛ هو أولًا اتباع المدير نفس المعايير والمبادئ مع جميع المعلمين في المدرسة، وقد يكون أيضًا اتفاق المعلمين جميعًا على نفس المبدأ وهو ضرورة اهتمام المدير بالثقافة التنظيمية، وقد تكون هذه المتغيرات غير مؤثرة بشكل كبير على مستوى الثقافة التنظيمية.

مناقشة الإجابة عن السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على أنّ: **هل توجد فروق في الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين؟**

تمت الإجابة عن السؤال الخامس من خلال فحص الفرضيات الرابعة والخامسة والسادسة، وبناءً على نتائج هذه الفحوصات، فقد تم قبول الفرضيات الصفرية الثلاث. وبذلك تكون نتيجة الإجابة عن السؤال الخامس: لا توجد فروق في الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة ودراسة عليان (2012) ودراسة أبو صاع، وآخرون (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

ويُفسر الباحث النتيجة بأنه قد يكون هناك توازن بين هذه المتغيرات في بيئة المدرسة، أو قد يكون لديهم نفس الفكرة حول انتماء المدير، الذي ينعكس على مستوى انتمائهم، أو قد تكون هذه المتغيرات ليس لها الأثر القوي على مستوى الانتماء التنظيمي.

وانبثق عن السؤال الخامس ثلاث فرضيات مناقشتها حسب الآتي:

مناقشة الفرضية الصفرية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

أشارت النتيجة إلى قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات العينة على محور الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

واتفقت هذه النتيجة ودراسة عليان(2012) ودراسة أبو صاع، وآخرون(2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

ويرى الباحث أن المدير الجيد يوزع المهام بناءً على القدرة والمهنية، وغالبًا تكون المهام في المدرسة لا تحتاج للتميز بين ذكر وأنثى.

مناقشة الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتيجة قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واتفقت هذه النتيجة ودراسة عليان (2012) ودراسة أبو صاع، وآخرون (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة العملية.

مناقشة الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتيجة قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات العينة على محور الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتيجة ودراسة عليان (2012) ودراسة أبو صاع، وآخرون (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة الإجابة عن السؤال السادس:

ينص السؤال السادس على أنّ: هل توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين؟

تمت الإجابة عن السؤال السادس من خلال فحص الفرضيات السابعة والثامنة والتاسعة، وبناء على نتائج هذه الفحوصات، فقد تم قبول الفرضيات الصفرية الثلاث. وبذلك تكون نتيجة الإجابة عن السؤال السادس: لا توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة ودراسة عياد (2012) اتي أظهرت نتائجها بعدم وجود فروق دالة إحصائيًا لدرجة الرضا لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تُعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

ويعزو الباحث النتيجة إلى أن هذه النتيجة تؤكد على توزان مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر/ لواء الشمال بعلاقتهم مع المعلمين، دون الاهتمام للجنس وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي،

وانبثق عن السؤال السادس ثلاث فرضيات ما يلي مناقشتها:

مناقشة الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتيجة قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

واتفقت هذه النتيجة ودراسة عياد (2012) ودراسة (**Knigama,** 2018 **Selvabaskar, Tsurulivel, Alamelu. Duthaya**) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي يعزى لمتغير الجنس

مناقشة الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تُؤكد النتيجة على قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات العينة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واتفقت هذه النتيجة ودراسة عياد (2012) اتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائيًا لدرجة الرضا لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تُظهر النتيجة قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات تقديرات العينة على محور الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتيجة ودراسة عياد (2012) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائيًا لدرجة الرضا لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة السؤال السابع:
ما العلاقة بين تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر؟

تنص الفرضية الصفرية العاشرة على أنه: **لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) بين متوسطات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر وتقديراتهم لمستوى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي.**

يتضح من النتيجة رفض الفرضية الصفرية العاشرة في شِقها الأول؛ أي أنَّه توجد علاقة بين تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر وتقديراتهم لواقع الانتماء التنظيمي، وتعتبر هذه العلاقة طردية ارتباطية قوية. وكذلك رفض الفرضية

الصفرية العاشرة في شقِّها الثاني: أي أنَّه توجد علاقة بين تقديرات المعلمين لواقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر وتقديراتهم لواقع الرضا الوظيفي، وتعتبر هذه العلاقة طردية ارتباطية قوية.

واتفقت هذه النتيجة ونتيجة دراسة حسين وآخرون (2022) حيث أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، ودراسة زهران (2021) التي أظهرت نتائجها أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على الرضا الوظيفي، وما أكد عليه ركبي وبلمراط،(2022) أن الثقافة التنظيمية تُزود الموظفين بالإحساس بالهوية، وترفع من درجة الالتزام والانتماء، فالاتفاق بين الموظفين على مجموعة القيم والاعتقادات، والتمسك بها من قِبل الجميع، يرفع من إخلاصهم للمؤسسة؛ وذلك يُعد ميزة تنافسية بينها وبين المؤسسات الأخرى. وقد أكدت أيضًا دراسة حسين وآخرون (2022) أن الثقافة التنظيمية لها دور في تشكيل عادات الموظفين، ومنحهم طرقًا للتعامل مع الآخرين، وهذا الدور ينعكس على نوع الإدارة التي تضع الأنظمة والتعليمات؛ لتوجيه سلوك الموظفين؛ فالثقافة التنظيمية القوية تُعزز السلوك المطلوب، وتؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.

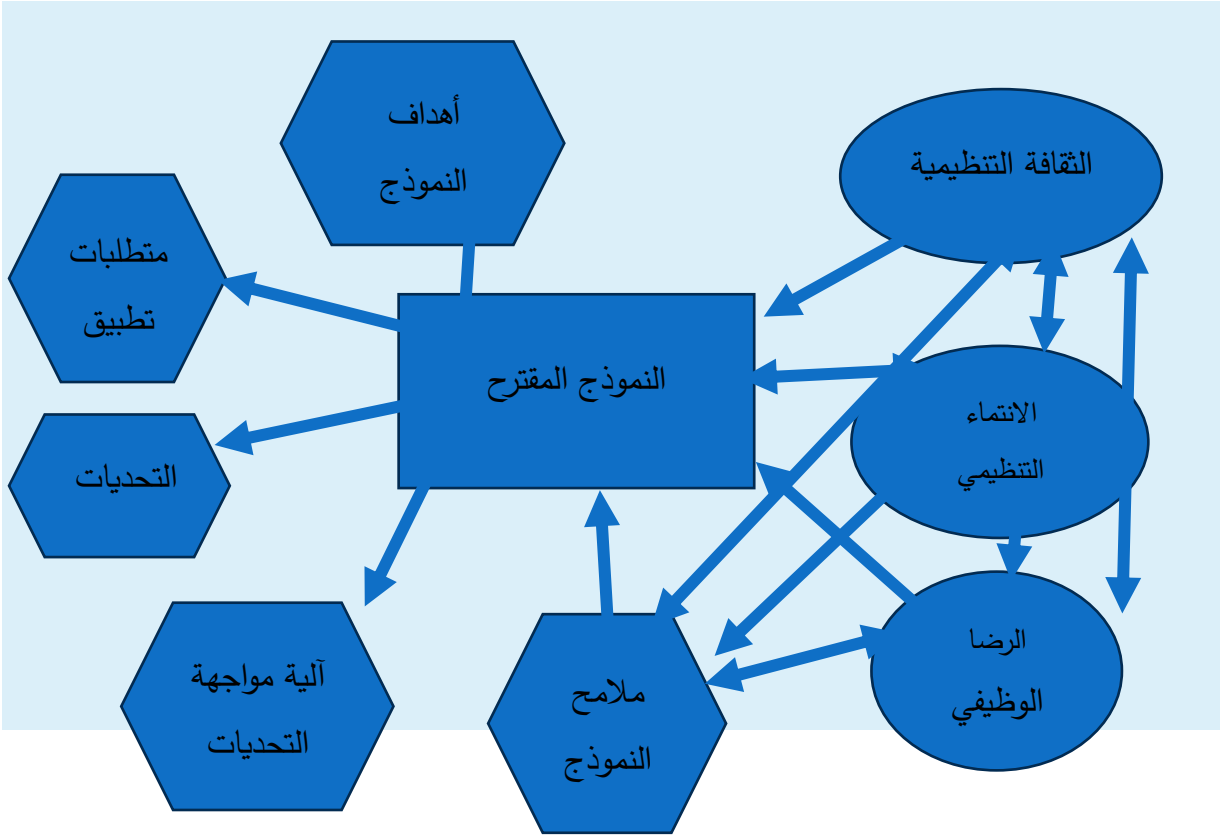
واتفقت هذه النتيجة ودراسة عياد (2012) ودراسة عربيات (2012) ودراسة أبو جراد (2015) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية وطردية بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي.

وبحسب النتائج التي تم التوصل إليها على سؤال الدراسة السابع، واستجابات المعلمين، فإن **الباحث يرى** أن الثقافة التنظيمية هي انعكاس للثقافة العامة في المجتمعات، والفرد يأخذ ثقافته من مجتمعه، ثم يظهر عليه السلوك، وهذا يتوافق مع نتيجة الدراسة، فالثقافة التنظيمية تلعب دورًا هامًا في زيادة مستوى الانتماء التنظيمي وتعزيزه؛ مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتغيير سلوكهم إلى الإيجابية ورفع مستوى المدرسة والتحصيل الدراسي فيها.

كما **يرى الباحث** أنه لو تم إمعان النظر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي، فإننا نجد هناك ارتباطًا وثيقًا بينهم، حيث الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تعتمد على المعتقدات، والقيم التي يعتقدها الفرد، وتؤثر في سلوكه، وتوجهه، وتلعب دروًا كبيرًا في تمسك المعلمين والمدير بهوية الجماعة، فالثقافة القوية تُعزز وتحدد السلوك المطلوب، والمقبول لديها، فيما يتحقق والانتماء بالرغبة القوية في بذل الجهود؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، التي مصدرها تلك القيم الداخلية للفرد، وبيئة العمل الداخلية، التي تؤثر بدورها على سلوكه، فهو يُصبح أكثر تفانيًا في العمل، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود الرضا عن العمل.

النموذج المُقترح

وفي ضوء نتائج تحليل بيانات البحث الكميّة والنوعيّة، وتفسيراتها ومقارنتها بالدراسات السابقة، والإطار النظريّ، مثل دراسة الخياط (2019)، والخروج بأهم الفقرات؛ لإدراجها في بناء نموذج تطويريّ مُقترح، في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيميّة والانتماء التنظيميّ والرضا الوظيفيّ لدى مديري المدارس البدويّة داخل الخط الأخضر، الشكل (2) يوضح ذلك.



الشكل رقم (2) من إعداد الباحث لمكونات النموذج المقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر

منطلقات النموذج المقترح وفلسفته:

ينطلق النموذج المقترح من الجوانب التي تميّزت بها الدراسة، وهي:

- أهمية الثقافة التنظيمية
- حاجة المدارس وخاصة المدارس البدويّة في الخط الأخضر إلى دليل يوضح فيه آليّة تطوير الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الانتماء التنظيمي لديهم، والرضا الوظيفي لديهم.
- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للمديرين.

خطوات بناء النموذج المقترح:

أجرى الباحث عدة خطوات للوصول إلى النموذج المقترح، وهي:

- مراجعة نتائج التحليل الكميّ للدراسة، وربطها بالأدبيات.
- وضع أسئلة المقابلات، وتحليل نتائجها.
- صياغة النموذج في صورته الأولية.
- عرض النموذج على المحكّمين لتحكيمه وأخذ التغذية الراجعة.
- صياغة النموذج في صورته النهائية.

أهداف النموذج المقترح:

يهدف النموذج إلى ما يلي:

- الخروج بدليل للمديرين، يُحدد لهم السلوك الوظيفي المتوقع منهم؛ لرفع مستوى الثقافة التنظيمية وزيادة الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي لهم.
- تعزيز الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر؛ لتحسين العملية التربوية وفق بيانات معينة.
- الخروج بآلية تُساعد المدير على فهم الثقافة التنظيمية في المدرسة وتفعيلها.

- إشباع حاجات المدير بما ينعكس على تحسين المستوى التعليمي ونجاح المدرسة ورفع مستواها.
- اقتراح طرق لتوفير الظروف الإدارية والفنية المناسبة؛ لزيادة الرضا الوظيفي لدى المديرين، بما ينعكس على إدارتهم للمدرسة.
- اقتراح آليات لإيجاد بيئة تربوية في المدارس والمؤسسات التربوية تمارَس فيها الثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي.
- مساعدة مديري المدارس للخروج من إطار الروتين والرتابة في إدارة المدرسة.
- تزويد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر بتصوّر واضح عن الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي في المدارس، والعمل على تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات، وذلك من خلال تطوير ممارسات القيادة التربوية.

ملامح النموذج المقترح (بصورته الأوليّة):

بعد مراجعة نتائج التحليل الكمي والنوعي والأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة؛ تم وضع النموذج المقترح (بصورته الأولية) حيث يتضمن متطلبات وإجراءات لتحسين الثقافة التنظيمية لدى مدير المدرسة، والتي لها دور كبير في رفع مستوى الانتماء التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي لديه، وهي موزّعة على محاور ومجالات الدراسة على النحو الآتي:

محور الثقافة التنظيمية:

- قيام وزارة التربية والتعليم بعمل أدلة لتزويد المدير الجديد بالمعلومات الكافية عن طبيعة المهنة، والتعليمات المطلوبة منه.
- تفعيل دور المفتّش في نشر قصص نجاح للمديرين، وللمعلمين في المدارس الأخرى، وتشجيعهم على الإبداع.
- وضع المدير قيود ومعايير واضحة لآلية التعامل بين المعلمين.
- تنسيق وزارة التربية لدورات وندوات للمديرين؛ لتبادل الخبرات والاطلاع على كل ما هو جديد.
- تزويد المدير بدليل حول كيفية التعامل مع المعلمين كافةً، والمعلمين الجدد خاصةً.
- تطوير مهارة المدير في كيفية مشاركة المعلمين في إعداد الخطط السنوية، وتنفيذها، والمشاركة في اتخاذ القرار.
- تركيز المفتّش على عقد لقاءات وورش عمل لمديري المدارس الثانوية البدوية/ لواء الشمال؛ لتفعيل مبدأ الأعمال الجماعية وتبادل الخبرات، وتوطيد العلاقات الاجتماعية بينهم أيضًا.

- وضع وزارة التربية والتعليم نظام حوافز واضح لتشجيع ودعم المديرين والمعلمين على المشاركة في المؤتمرات ونشر الأبحاث، والأفكار الإبداعية.
- وضع معايير عادلة وواضحة عند توزيع المهام، وتقييم الأداء.

محور الانتماء التنظيمي:

- حرص وزارة التربية والتعليم عند تعيين مديري المدارس على اختيارهم ممن لديهم الانتماء لمهنة التعليم.
- توفير أنشطة ولقاءات ترفيهية للمدير والمعلمين، بما يُساعد على تكوين علاقات إيجابية، وإنسانية.
- إعداد مقياس لمعرفة مستوى الانتماء لدى مدير المدرسة، ويمكن من خلال (استبانة للمعلمين والطلبة، الملاحظة للسلوك العام في المدرسة، مقابلات للمعلمين وطاقم المدرسة).
- عقد وزارة التربية والتعليم دورات عملية في العلاقات الإنسانية، وعلم النفس الاجتماعي.

محور الرضا الوظيفي:

- مساهمة وزارة التربية والتعليم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المديرين من خلال معالجة بيئة العمل، وإيجاد بيئة داعمة، تُقدّر الجهود بشكل يؤثر على رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وعلى أدائهم.
- تقدير جهود المديرين وتكريم المميّزين منهم.
- دعم وزارة التربية والتعليم التطور المهني للمدير، وتوفير فرص النمو والتطوّر المهني لهم.
- رفع الأجور، وتقليص ساعات العمل.
- عقد وزارة التربية والتعليم فعاليات وأنشطة في المدارس، لزيادة العلاقة بين المديرين ومعلميهم.

اختبار النموذج ومراجعته:

للتأكد من درجة ملاءمة النموذج التطويري المقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر، وفاعليته لما وُضع من أجله (انظر ملحق رقم (11) النموذج بصورته الأولية)، عُرض على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص والخبرة وعددهم (3) ممن يحملون درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية، ولديهم خبرة تربوية طويلة في السياسات التربوية، والتعليم المدرسي، والملحق رقم (12) يُبيّن ذلك، وبعد إدخال التعديلات اللازمة التي أوصى بها المحكّمون حول النموذج، كما هو في النموذج النهائي أدناه، تبين أنه يلائم النتائج، ورؤية وأهداف وزارة التربية والتعليم؛ التي تهدف إلى رفع مستوى الانتماء التنظيمي والرضا

الوظيفي لدى المديرين في المدارس البدوية داخل الخط الأخضر، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على المعلمين، والطلبة وأولياء الأمور.

متطلبات تطبيق النموذج:

يتطلّع الباحث إلى الأخذ بالنموذج المقترح، وتطبيقه على أرض الواقع، والنهوض بالعملية التعليمية داخل مدارس الخط الأخضر، وإحداث تغييرات على أرض الواقع، وفق الخطوات الآتية:

- مرحلة التخطيط: بهدف تهيئة المدير وإعداده؛ لتطبيق النموذج المقترح، من خلال تكوين قناعات لديه بأهمية النموذج، وتبنيه، والتأكد من إمكانية تطبيقه، ودراسة احتياجات المدير لتدريبه عليها.
- مرحلة التجريب: وتهدف هذه المرحلة إلى تجريب النموذج المقترح على عدد من مديري المدارس؛ للتعرف إلى جوانب قصوره، ومتطلبات تطبيقه.
- مرحلة المتابعة والتقييم: وذلك باختبار النموذج للتأكد من مدى واقعيته، ومرونته، والمشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تطبيقه، وكيفية معالجتها.
- مرحلة التنفيذ: في ضوء نتائج مرحلة المتابعة والتقييم، والتعديل إن لزم الأمر، يتم تعميمه على جميع المديرين للالتزام به، وتنفيذه.

التحديات التي تواجه تطبيق النموذج:

- نقص الكوادر البشرية المؤهلة التي ستقوم بتطبيق النموذج.
- ضعف بعض الإدارات في إدارة النموذج وتطبيقه وتنفيذه.
- عدم موافقة وزارة التربية والتعليم على تنفيذ النموذج.
- عدم تقبّل مديري المدارس التغيير في ممارساتهم الإدارية حول نشر ثقافة تنظيمية مناسبة في المدرسة.
- عدم موافقة وزارة التربية على رفع الأجور وتقليص الدوام، والتخفيف من العبء الإداري على المدير.
- كثرة المهام التي تقع على عاتق مدير المدرسة ستكون عائقًا أمام التزام المدير بتطبيق النموذج.

آلية مواجهة التحديات:

- عقد برامج تطويرية وتدريبية في محاور النموذج ومجالاته.
- الاستعانة بخبراء من الجامعات، للمساعدة في الشرح والتعريف بآلية تطبيق النموذج.
- التواصل المستمر لإقناع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بأهمية النموذج لرفع مستوى العملية التعليمية في المدارس البدوية في لواء الشمال.
- عقد دورات توعوية لأهمية النموذج، وأهمية رفع مستوى الانتماء التنظيمي في المدارس.
- التفاوض مع وزارة التربية والتعليم من خلال (منظمة المعلمين) وشرح كيفية تأثير رفع الأجور وتقليص الدوام على رفع مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس، وجودة التعليم.
- استعانة المديرين ببعض الأطراف خارج المدرسة، للضغط من أجل الحصول على مطالبهم.
- يمكن البحث عن حلول بديلة حول تقليص الدوام، مثل توزيع بعض المهام على طاقم المدرسة.
- تكليف بعض المهام (الإدارية والفنية) للطاقم الإداري في المدرسة، واكتفاء المدير بمتابعتهم.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- اعتماد النموذج المقترح من قِبل وزارة التربية والتعليم.
- عمل وزارة التربية والتعليم على تطوير الأنظمة والإجراءات لخلق بيئة عمل مناسبة تلائم أهداف الإدارة المدرسية، وتتماشى ومتطلبات المديرين والمعلمين.
- بذل وزارة التربية والتعليم المزيد من الجهد عند اختيار مديري المدارس، وتأهيلهم، ومتابعتهم الدائمة، من خلال مجموعة من المعايير الواضحة والمعلنة.
- مراعاة وزارة التربية والتعليم للمدير من خلال إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية.
- تهيئة وزارة التربية والتعليم بيئة مدرسية ملائمة للتفكير الإبداعي والبحث عن مقترحات إبداعية لتنفيذها، ينتج عنه اهتمام بإبداع المعلمين.
- عمل وزارة التربية والتعليم على نشر المعتقدات الإيجابية لدى مديري المدارس، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية تهتم بتنمية مهارات المديرين بالإدارة والثقافة التنظيمية.
- الاهتمام والتعامل بجدية مع الثقافة التنظيمية في المدارس، وتطويرها بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المدرسة، ورفع مستوى رضا مديريها ومعلميها، ومعرفة نقاط الخلل، ومعالجتها.
- العمل على إشباع حاجات مديري المدارس، وتحقيق العدالة من خلال تكريم المميزين، وخلق جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية.
- ضرورة زيادة وعي المديرين بأهمية تطبيق فلسفة الإدارة بالمشاركة، والتي يمكن من خلالها بناء ثقافة تنظيمية متماسكة، وإيجابية.
- تحفيز المدير على تفعيل العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات بينه وبين المعلمين.
- ضرورة اهتمام المدير بالجانب الإنساني، وعدم التركيز فقط على دوره الإداري، وعليه المحاولة دومًا والسعي للتغيير الإيجابي، والحفاظ على مناخ إيجاب في مدرسته.

مقترحات مستقبلية:

يوصي الباحث ببعض القضايا الجديرة بإجراء دراسات مستقبلية حولها، وهي:

- البحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أخرى.
- إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو بكر، مصطفى (2014) إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. القاهرة: الدار الجامعة.

أبو جراد، خليل، (2015) الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتهما بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في علم النفس من كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة ـ فلسطين.

أبو ركية، أسامة (2012) أبعاد التنشئة السياسية وعلاقتها بالانتماء الوطني لدى طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر غزة ـ فلسطين.

أبو سعد، إسماعيل (2023). نظام التعليم العربي البدوي في النقب من منظور محلي، الواقع والاحتياجات، بحوث السياسات، 186، المعهد الإسرائيلي للديمقراطية.

أبو سعد، إسماعيل (2021) جهاز التعليم العربي البدوي في النقب- واقع واحتياجات، جهاز التّعليم العربي البدوي في النّقب – واقع واحتياجات(faraamaai.org)

أبو صاع، جعفر، وأبو سمرة، محمود، وجبارين، أسماء (2018) الانتماء التّنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظرهم، مجلة جامعة فلسطين التقنية، https://scholar.ptuk.edu.ps/handle/123456789/366

أبو عجاج، أ. (2016). نظرة مقارنة للتسرب العلني بين المراهقين المعرضين للخطر في التعليم العربي البدوي في النقب، جامعة، 20(1)، 170-147.

أبو عرار، ناصر (2023) القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة أسيوط- كلية التربية، 39،(3.2)، 81-104.

أبو الهيجا، ماجد (2020) درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمستشارين التربويين، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.

أحبيل، عبد الحفيظ، وأبو القاسم، منذر، والصادق، الصادق، (2022) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية) رسالة ماجستير، جامعة سبها- ليبيا.

أمارة، محمد، ومجادلة، وسام (2020) مدارس التربية البديلة في المجتمع الفلسطيني في إسرائيل: آفاق وفرص، مجلة الدراسات الفلسطينية (121)، 157- 186.

بهولي، رقية (2022)، التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع وتنمية وتيسير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي_ أم البواقي، الجزائر.

التائب، مسعود، (2018) البحث العلمي قواعده-إجراءاته- مناهجه، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر.

تابعي، بلقاسم، (2022)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي، دراسة تطبيقية على مديرية الموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية – الجزائر، رسالة ماجستير، في الإدارة، جامعة الزاوية ـ الجزائر.

تيشات، سلوى، (2022)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تعزيز الشعور بالانتماء التنظيمي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة CACOBATPH، أبحاث اقتصادية وإدارية، 16، (1)، 481-498.

جرينبرج، ج وبارون، ر. (2009)، إدارة السلوك في المنظمات ترجمة رفاعي، رفاعي، وإسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، (ط،7).

جعارة، هاني، (2021)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

جلبي، علي، (2012) المناهج الكمية والكيفية في علم الاجتماع، دار المعرفية الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

جيدير، ماثيو، (2021)، ترجمة ملكة أبيض، منهجية البحث دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه. منهجية البحث - ماثيو جيدير PDF - مترجم - مكتبة علم الاجتماع(sh-books.blogspot.com)

حجاج حاج يحيى، ن.، رودنيتسكي، أ. (2018). نظام التعليم العربي في إسرائيل: الصورة الظرفية والتحديات المستقبلية، المعهد الإسرائيلي للديمقراطية.

حسن، أمين، والصباح، بسمة، (2021). الثقافة التنظيمية وأخلاقيات المهنة، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 1(3). 606-627.

حسين، بانقا، وعلي، أميرة، وموسى، ريتا، (2022)، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم بحري، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (21)، 67-84.

حمادوش، عبد السلام، (2014) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 2 ـالجزائر.

الحواس، خالدي، وبرو، محمد، (2017)، علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسلية، (13) 424- 439.

خلايلة، لبنى، (2023) نمط القيادة السائد في المدارس الخاصة وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين في منطقة الخط الأخضر، مجلة التأصيل المعرفة والعلوم، (5). 125-149.

الخياط، عالية، (2019) تصور مقترح لتعزيز انتماء المعلم لمهنته في ضوء مستجدات العصر،

ركبي، محمد، وبلمراط، أسامة، (2022)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في جامعة محمد بوضياف-المسلية- رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

الرواشدة، إياد، (2019) الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي - مجلة المنارة، (4)197-232

زهران، إيمان، (2021) الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة التربوية، 8، (30)، 213-357.

الزهراني، بشرى علي يحي، (2022)، الانتماء الوطني المدرك وعلاقته بالأمن النفسي لدى عينة من طلاب الجامعة بمدينة جدة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانســـانيات والاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك بن عبد العزيز، (75)، 102-117.

السويطي، لينا، (2021)، الأداء المؤسسي بين مطرقة الإحباط الإداري وسنديان الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي الوزارات الحكومية، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، (36) 287-311.

شما، محسن، والشرمان، منيرة (2018) العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه، إدارة تربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

شقرانة، أم الخير، بوضرسة، زهير (2022)، الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيدي لعجال)، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 12(2)، 245-263.

الشهري، عبد العزيز، (2020) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين، مجلة التربية، جامعة الأزهر-كلية التربية، 2، (186) 701-751.

الشهومي، سعيد، والحدابي، داود، والدباء، عبد المجيد (2020)، أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (5-10) بسلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (22)1-41.

الشهومي، سعيد (2022)، أثر أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان على ثماثلهم التنظيمي، المجلة العربية للعلوم التربوية، (25) 255-284.

صادق، محمد محي الدين، (2022)، بناء وقياس الانتماء الوطني وعلاقته بإرادة العطاء لدى طلبة الجامعة، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (22)، 91-124.

صالح، علي، وأبو مخ، محمود (2017) درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، المجلة الدولية للبحوث التربوية، 41(1)، 163-200<

عباس، سهيلة. (2018). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل.

عبدالله، عيسى، والخميسي، سلامة، وعثمان، رانيا، وقوطة، مروة، (2021)، معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية- جامعة دمياط، 37، (80)، 1-26.

عبد القادر، محمدي، (2016) الانتماء التنظيمي الماهية والمفهوم، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات،7، (1) 102-113.

عبد الهادي، ليلى (2019)، مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها. مجلة دراسات، العلوم التربوية، 46(2)، 65-88.

العجمي، حمد (2020) أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (3)162-183.

عربيات، بشير، (2012)، مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وعلاقة ذلك بمستوى الانتماء المهني لديهم، جامعة العلوم الإسلامية العالمية (الأردن، (60) 145-165.

عسكر، عبد العزيز، (2012) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، إدارة تربوية، كلية التربية جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .

عليان، ديمة. (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عياد، أسامة (2012) درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوي بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.

غباري، ثائر، وأبو شندي، يوسف، وأبو شعيرة، خالد، (2015) البحث العلمي في التربية وعلم النفس، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

فرحات، مهدي، وهياق، إبراهيم (2022) تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء- الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية.

فودي، نعيم (2021) درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشماء داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي: العقبات والحلول المقترحة، رسالة دكتوراه، إدارة تربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

قديد، لخضر، وهشام، حسان، (2022) الحوافز ودورها في تنمية الانتماء الوظيفي للعاملين، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية-جامعة ويان عاشور بالجلفة ،8، (1) 553-564.

قزامل، روزلين، عليمات، صالح، وحجازي، عبد الحكيم، (2019) مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الدرزية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلد (5)، 93- 107.

قوجيل، هاجر، (2016). أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر، قالمة. رسالة ماجستير، علم اجتماع، جامعة 8 ماي .1945، كلية العلوم الإنسانية.

كبار، عزيزة، وقيطاتني، رقية (2020) الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي- بالميلية- رسالة ماجستير، جامعة الصديق بن يحيى- جيجل، كلية العلوم لاجتماعية والإنسانية.

لعشاش، إيمان، وصيديون، يمينة، (2022) تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على النمط القيادي بالمنظمة – دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير، جامعة بوضياف-المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.

محمد، حافظ، ومحمد الشيخ، وإبراهيم العليش، (2018)، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة على بعض الجامعات في ولاية الخرطوم"2014-2017" مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، 12، (48) 20-41.

مرشود، محمد، (2020) بناء مقياس للرضا الوظيفي من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة عمان الأهلية وفق نظرية الاستجابة للفقرة، مجلة جامعة البلقاء للبحوث والدراسات، 23، 91-108.

مزغيش، سمية عيسى، (2020)، الأداء الوظيفي من خلال بعدى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 6 (3)، 185- 198.

مصبح، إياد، (2016)، نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.

معاني، ناجح (2023) واقع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الفلسطينية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية، كلية الدراسات العليا، تخصص الإدارة التربوية.

مكرم الله، رشـــا، (2022) تأثير الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي على اتخاذ القرار لدى عينة من مجتمع جامعة الوادي الجديد، مجلة جامعة كلية الآداب جامعة الفيوم، 14، (1)، 1544-1607.

مقابلة، رشا (2022) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط، 28، (9)، 179-212.

المليحان، عبدالله (2019) دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية: دراســـة ميدانية على العاملين في شـــركة كهرباء الدوادمي، المجلة العلمية للدراســـات التجارية والبيئية، 10(4)، 537-581.

مؤسسة لوتمان، 2022، التربية المدنية في جهاز التعليم في إسرائيل، المعهد الإسرائيلي للديمقراطية.

الوادعي، منصور، وآل مذهب، معدي، (2021) علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين في القطاعات الأمنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5، (22) 144-163.

اليحمدي، حمد، والحارثية، آمنة (2022) واقع ممارسة مديري ومديرات المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية-غزة، 31 (4)، 639-644.

يزيد، قادة، وطلحة، عبد القادر، (2021) التغيير التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي بمؤسسة نفطال بسعيدة، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، 21، (2)، 230-253.

المراجع الأجنبية

Abdul Haeba, R. (2017) Patient Satisfaction, Hospital Image and Patient Loyalty in West Sulawesi Province,17(1), 133-144.

Alalfy, H. (2015). Some modern trends in educational leadership and its role in developing the performance of the Egyptian secondary school managers. American Journal of Educational Research, 3(6), 689-696.

Auli T. (2018), School culture, leadership and relationships matter, Teachers & Teaching Journal, 24(7), 745-748.

Ames, A. , Angioloni, S., and Ames, G. (2020). Drivers of school performance over time: Evidence fro schools in the United States. Advances in Educational Research and Evaluation, m public 1(2), 79-87

Creswell, J. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fahreldin,H & Elghetany, H, (2015) The Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction: An International Perspective, Conference: Proceedings of the 4th International Conference on Management, Leadership and Governance (ICMLG) At: Saint Petersburg, Russia

Habib ,S. & Aslam. S.& Hussain, A, & Yasmeen, S, & Ibrahim, M, (2014), The Impact of Organization Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Tum over intention. Advances in Economics and Business,2 (6),215-222.

Imran, B. (2019). Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction in Hospital Employees in West Sulawesi. Business and Entrepreneurial Review, Business and Entrepreneurial Review,18(2), 133-144.

John A. Wagner & John R. Hollenbeck, (2010) Organizational behavior , securing competitive advantage, Rutledge Taylor & Francis Group, New York.

Kargas, A, & Varoutas, D. (2015), On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis, Cogent Business& Management, 2, (1).

Kumar, S, (2011). Impact of teachers' participation in decision making and commitment on organizational citizenship behavior, Degree Ph.D., Educational sociology, Indian Institute of Technology, Kharagpur, India.

Klassen, R., Usher, E, & Bong, M. (2010). Teachers' Collective Efficacy, Job Satisfaction, and Job Stress in Cross-Cultural Context. *The Journal of Experimental Education, 78,* 464-486.

Knelson S.&, Dewiana N.,& Didi S., Ardian S.,& Masduki A.,& Yayah Y.&, Joko S.,& Ahmad F., (2020) The Relationship of Tranformational leadership, Organization Justice and Organizational Commitment: A Mediation Effect of Satisfaction, Journal of Critical Reviews, 7, (19).

Ma. L.& Darin J. (2019), Influence of Organizational Culture on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Case of Catholic Higher Education Institutions in the Philippines, Universal Journal of Educational Research 7(11): 2432-2443.

Maners, In & Cates, S. (2016). Bullying in the work place doesit, International Journal of Business & Public Administration, 13 (2), 99.

Milstein.Diane (2000). Relationships between the Culture of the Schools, the Culture of Individual Teachers and School Curriculum DAL-A61\01, p.74

Nigama, S.Drs Tsurulivel, R. Alamelu and Duthaya J. (2018): "Job Status faction among schoolteachers", international journal of pure and applied mathematics, Vol. 119, No. 7.

Schein Edgar (2010) Organizational Culture and leadership. San Francisco. Jossey Bass.464 pages.

Tiwari. V; Singh. S (2017). Role of Occupational Stress to the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. SMS Varanasi, Volume IX, (2), 73-82

الملاحق

الملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

خطاب تحكيم

حضرة الدكتور/ ..... المحترم/ ة

الدرجة العلمية .....

التخصص .....

مكان العمل: .....

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان نموذج تطويري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، وذلك استكمالًا للحصول على متطلبات شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية،

ونظرًا لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في موضوع البحث العلمي، ومنفعة العلم والمتعلمين، فإنني أستميحكم عذرًا بأن تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم الثمين، وتقدموا لنا التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه مناسبًا، وتوضيح مدى انتماء الفقرات للمحاور، وتحكيمها من حيث الصياغة، والملائمة، لتكون أداة الدراسة جيدة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

ولكم منا خالص الشكر والتقدير

الباحث / مثقال سبتان

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية، يرجى وضع علامة من (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- سنوات الخبرة: أقل من 5سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

3- المؤهل العلمي: بكالوريس ☐ ماجستير فأعلى ☐

القسم الثاني: يرجى وضع علامة من (✓) عند الخيار الذي تراه مناسبًا، ويمثل وجهة نظرك:

المجال			مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية
المحور الأول: الثقافة التنظيمية:								
ثقافة الإبداع:	1	يدعم مدير المدرسة المتميزين مهنيًا.						
	2	تشجع الإدارة الموظفين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير العمل.						
	3	يُشجع مدير المدرسة تدريب المعلمين لتطوير مهاراتهم.						
	4	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تشارك الخبرات فيما بينهم.						
	5	يتاح لي الفرصة للمشاركة في المؤتمرات والندوات خارج المدرسة.						
	6	يسعى مدير المدرسة نحو التغيير.						
	7	يُتيح مدير المدرسية الفرصة لنشر قصص نجاح المتميزين لإبراز إنجازاتهم.						
البعد الإنساني.	8	أتلقى النصح والإرشاد عند ارتكابي الخطأ، وليس اللوم والتعنيف.						
	9	يهتم مدير المدرسة بتوثيق العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.						
	10	يُلبي مدير المدرسة حاجات ومتطلبات الموظفين.						
	11	يولي مدير المدرسة اهتماما كبيرا بالبيئة الداخلية للمدرسة.						
	12	يتجنب مدير المدرسة التصرفات التي تؤذي مشاعر المعلمين.						
التنظيم	13	يراعي مدير المدرسة العدالة في توزيع المهام بين جميع المعلمين.						
	14	يُسهل مدير المدرسة الحصول على المعلومات التي يحتاجها المعلمون في الوقت المناسب.						
	15	يوضح مدير المدرسة المهام لجميع العاملين في المدرسة بشفافية.						
	16	يمنحني مدير المدرسة حرية اختيار أسلوب أداء مهام عملي داخل الفصل.						
	17	المهام الموكلة لي تتناسب ومؤهلاتي.						
	18	أعتقد أن ساعات العمل تناسب طبيعة عملي في المدرسة.						
المحور الثاني: الانتماء التنظيمي								
الديمقراطية:	19	يحترم مدير المدرسية التعددية الفكرية بين المعلمين.						

	20	يهتم مدير المدرسة بتعميق ثقافة الحوار مع الآخرين.							
	21	يُشركني مدير المدرسة في صنع قرارات المدرسة.							
	22	يسمح مدير المدرسة بحرية إبداء الرأي.							
	23	يساعد مدير المدرسة على تمكين المعلمين من المهارات القيادية في اتخاذ القرار							
الهوية	24	شعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة.							
	25	لا أفكر في ترك مدرستي، والعمل في مكان آخر.							
	26	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة.							
	27	تهمني سمعة المدرسة التي أعمل بها.							
	28	تشجعني هذه المدرسة على تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل.							
	29	أوافق على الأساليب الإدارية المتبعة في هذه المدرسة.							
	30	يدفعني أي تغيير على وضعي الوظيفي في المدرسة للتفكير بترك العمل فيها.							
الجماعة	31	تعزيز مبدأ المصلحة العامة على الخاصة.							
	32	يسود في المدرسة مبدأ التسامح بين المعلمين.							
	33	يتبنى العاملون في المدرسة مبدأ العمل الجماعي وروح الفريق.							
	34	يحرص المعلمون الأكثر خبرة في العمل على مساعدة زملائهم الأقل خبرة.							
	35	تنظم إدارة المدرسة رحلات جماعية للمعلمين.							
	36	تقام في المدرسة حفلة لاستقبال المعلمين الجدد سنويًا.							
	المحور الثالث: الرضا الوظيفي:								
العلاقة مع الزملاء:	37	تستند العلاقة بين الزملاء إلى الثقة المتبادلة.							
	38	يتغلب العاملون في المدرسة على التحديات التي تواجه سير العمل فيها.							
	39	تربطني علاقات عمل جيدة مع زملائي المعلمين.							
	40	تستند العلاقة بين المعلمين إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام							
	41	مناخ العمل يُشعرني وكأنني بين أفراد أسرتي							
	42	أشارك زملائي في المدرسة مناسباتهم الاجتماعية.							
العلاقة بالمدير:	43	العلاقة بيني وبين مدير المدرسة مبنية على الاحترام المتبادل.							
	44	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها المعلمون في المدرسة							
	45	تُشعرني معاملة مدير المدرسة بأنني شريك في المدرسة.							
	46	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.							
	47	يُقيم مدير المدرسة المعلمين بمعايير موضوعية تحقق لهم العدالة.							
	48	يُراعي مدير المدرسة ظروفي الشخصية.							
	49	يوفر لي مدير المدرسة السلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي.							

الملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

المعلم(ة) المحترم (ة)

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع المعلومات اللازمة بغرض إجراء دراسة علمية حول: نموذج تطويري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر؛ للحصول على شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، وإن مشاركتك في الإجابة على العبارات الواردة في هذه الاستبانة؛ لها دور مهم في التوصل إلى نتائج صادقة، تخدم أهداف هذا الدراسة، والمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها، ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وعليه؛ يرجى منكم التكرم بقراءة كل فقرات الاستبانة المرفقة، وإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عباراتها، بما ترونه مناسبا وذلك من خلال وضع علامة (√) في المكان المناسب.

ولكم منا خالص الشكر والتقدير

الباحث / مثقال علي سبتان سبتان

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية، يرجى وضع علامة من (√) أمام الإجابة المناسبة:

4- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

5- سنوات الخبرة: أقل من 5سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

6- المؤهل **العلمي:** بكالوريوس (لقب أول) ☐ ماجستير فأعلى (لقب ثانٍ فأعلى) ☐

القسم الثاني: يرجى وضع علامة (√) عند الخيار الذي تراه مناسبًا ويمثل وجهة نظرك:

			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الثقافة التنظيمية:							
المجال							
ثقافة الإبداع:	1	يدعم مدير المدرسة المتميزين مهنيًا.					
	2	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير العمل.					
	3	يدعم مدير المدرسة تدريب المعلمين بناءً على دراسة احتياجاتهم.					
	4	يُتيح مدير المدرسة الفرصة لنشر قصص نجاح المتميزين في إبراز إنجازاتهم.					
	5	يدعم مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في المؤتمرات والندوات خارج المدرسة.					
	6	يسعى مدير المدرسة نحو التغيير الإيجابي للتطوير.					
البعد الإنساني.	7	يُقدم مدير المدرسة النصح والإرشاد عند ارتكاب الخطأ.					
	8	يُعزز مدير المدرسة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.					
	9	يُلبي مدير المدرسة للموظفين متطلبات العمل المدرسي.					
	10	يولي مدير المدرسة اهتمامًا كبيرًا للمناخ التربوي داخل المدرسة.					
	11	يتجنب مدير المدرسة التصرفات التي تؤذي مشاعر المعلمين.					
التنظيم	12	يراعي مدير المدرسية العدالة في توزيع المهام بين جميع المعلمين.					
	13	يُسهّل مدير المدرسة الحصول على المعلومات التي يحتاجها المعلمون في الوقت المناسب.					
	14	يوضح مدير المدرسة المهام لجميع العاملين في المدرسة بشفافية.					
	15	يمنحني مدير المدرسة حرية اختيار أسلوب أداء عملي داخل الصف.					
	16	يكلفني مدير المدرسة بمهام تتناسب ومؤهلاتي العلمية.					

المحور الثاني: الانتماء التنظيمي:							
المجال							
الديمقراطية:	17	يحترم مدير المدرسية التعددية الفكرية عند المعلمين.					
	18	يُعمق مدير المدرسة ثقافة الحوار بين الآخرين.					
	19	يتشارك مدير المدرسة والمعلمون في عملية صنع قرارات المدرسة.					
	20	يسمح مدير المدرسة بحرية إبداء الرأي.					
	21	يسعى مدير المدرسة إلى تمكين المعلمين من المهارات القيادية.					
الهوية	22	ممارسات مديري الإدارية تجعلني أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة.					
	23	سلوك مدير المدرسة يُعزز لديّ فكرة البقاء في نفس المدرسة.					
	24	لدى مدير المدرسة الاستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة.					
	25	يُعزز مدير المدرسة مبدأ المصلحة العامة على الخاصة.					
	26	يعتبرني مدير المدرسة شريكًا في إدارة المدرسة.					
الجماعة	27	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
	28	يؤكد مدير المدرسة على مبدأ التسامح بين المعلمين.					
	29	يتبنى مدير المدرسة مبدأ العمل الجماعي وروح الفريق بين المعلمين					
	30	ينظم مدير المدرسة أنشطة جماعية مثل:(المعارض والندوات والرحلات.. الخ).					
	31	يُنظم مدير المدرسة حفلة لاستقبال المعلمين الجدد سنويًا.					
المحور الثالث: الرضا الوظيفي:							
المجال							
العلاقة مع الزملاء:	32	يعزز مدير المدرسة العلاقة بين الزملاء التي تستند إلى الثقة المتبادلة.					
	33	يتعاون مدير المدرسة والعاملون فيها في التغلب على التحديات التي تواجه سير العمل فيها.					
	34	يسعى مدير المدرسة لبناء علاقات عمل جيدة مع زملائه المعلمين بالمدرسة.					
	35	يوفر مدير المدرسة مناخًا أسريًا بين العاملين في المدرسة					
العلاقة بالمدير:	36	العلاقة بيني وبين مدير المدرسة مبنية على الاحترام المتبادل.					
	37	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها المعلمون في المدرسة.					
	38	يوفر لي مدير المدرسة الصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي.					
	39	يُقيّم مدير المدرسة المعلمين بمعايير موضوعية تحقق لهم العدالة.					
	40	يُراعي مدير المدرسة ظروفي الشخصية.					

الملحق رقم (3)

أسماء محكمي الاستبانة (تم الترتيب حسب الحروف)

	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	إبراهيم نوري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
2	أحمد محمود رضوان	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
3	أشرف محمد أبو خيزران	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس
4	خالد أبو عصبة	أستاذ	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية
5	خليفة أبو عاشور	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
6	رائد محمود خضر	أستاذ مشارك	مناهج اللغة العربية	جامعة اليرموك
7	زايد بني عطا	أستاذ	قياس وتقويم	جامعة اليرموك
8	صالح عليمات	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
9	لبني خلايلة	دكتور	إدارة تربوية	مربية ومدرسة في ثانوية المغار
10	محمد عاشور	أستاذ	إدارة التعليم العالي	جامعة اليرموك
11	محمد نبهاني	دكتور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
12	مي جعيدي	دكتور	تعليم وتعلم	مديرة مدرسة
13	منيرة الشرمان	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
14	نواف موسى شنطاوي	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
15	نداء محمود فرهود	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية خضوري/ رام الله
16	هدى أحمد سلامة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
17	يوسف ذياب	أستاذ	الفلسفة في التربية/ صحة نفسية	جامعة القدس المفتوحة

الملحق رقم (4):

أسماء محكمي أسئلة المقابلات (تم الترتيب حسب الحروف)

	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	أشرف أبو خيزران	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس
2	خالد أبو عصبة	أستاذ	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية
3	جهاد مصطفى	دكتور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
4	رائد محمود خضر	أستاذ مشارك	مناهج اللغة العربية	جامعة اليرموك
5	لبني خلايلة	دكتوراه	إدارة تربوية	مربية ومدرسة في ثانوية الـ
6	محمد صالح بني هاني	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
7	محمد عاشور	أستاذ	إدارة التعليم العالي	جامعة اليرموك
8	نفين حداد	دكتور	إدارة تربوية	جامعة عمان الأهلية
9	هدى أحمد سلامة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم

الملحق رقم (5)

أسئلة مقابلة مدير المدرسة في صورتها النهائية

نموذج تطويري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر

الاسم .....
المؤهل العلمي .....
سنوات الخبرة .....
مكان العمل: .....
الجنس .....

المجال الأول: الثقافة التنظيمية:

هذا المجال يجيب على السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين؟

أ- الابداع:

1- بصفتك مدير مدرسة تحدث عن الإجراءات التي تنفذها في مدرستك من أجل تطوير المعلمين؟

2- كيف تقيم مشاركة المعلمين في نشاطات خارج المدرسة مثل (الندوات والمؤتمرات)؟

ب- البعد الإنساني:

3- كيف تصف المناخ التربوي داخل المدرسة؟ إذا ممكن إعطاء أمثلة.

4- في حال تعرض معلم لموقف أثر على مشاعره وانعكس على تصرفاته في المدرسة ما هو دورك بصفتك مديرًا؟

ج- التنظيم:

5- ما المعلومات التي يطلبها المعلمون منك في المدرسة؟ وكيف تتعامل مع طلباتهم؟

6- ما الآلية التي تتبعها أثناء توزيع المهام على المعلمين؟

المجال الثاني: الانتماء التنظيمي

للإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المدرين والمعلمين والمفتشين؟

أ- الديمقراطية:

7- ما الآلية المتبعة لديك بصفتك مدير مدرسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة؟

8- عندما تناقش موضوعًا مع المعلمين يخص المدرسة، هل تسمح بإبداء الرأي ولو كان مخالفاً لرأيك؟ أعط مثال لو سمحت.

ب- الهوية:

9- كم عدد المعلمين الذين يطلبون الانتقال من المدرسة التي تُديرها؟ وما ردة فعلك: توافق، تعارض، تقتنع؟ إذا كانت الإجابة لا أحد: ما السبب برأيك؟

ج- الجماعة:

10- ما النشاطات الجماعية التي تقومون بها في المدرسة؟ ومن يقوم بها وينظمها؟

11- كيف تستقبل المعلم/ المعلمين الجدد سواء في بداية العام الدراسي أو خلاله؟

المجال الثالث: الرضا الوظيفي

للإجابة عن السؤال الثالث: ما واقع الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين؟

العلاقة مع الزملاء:

12- ما دورك بصفتك مديرًا في بناء علاقات عمل مع المعلمين؟ أعط أمثلة لو سمحت.

13- ما التحديات التي تواجهك في سير العمل في المدرسة؟ وكيف تتغلب عليها.

الملحق رقم (6):

أسئلة مقابلة مفتش وزارة التربية والتعليم في صورتها النهائية

نموذج تطويري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر

الاسم .....
المؤهل العلمي .....
سنوات الخبرة .....
مكان العمل: .....
الجنس .....

للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين؟

1- ما الأنظمة والتعليمات التي يُتيحها القانون لتعزيز الثقافة التنظيمية في المدرسة؟

للإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين؟

1- ما دور الوزارة في تعزيز انتماء المدير للعمل؟
2- هل هناك نشاطات تنظمها الوزارة تزيد من العلاقة بين المدير والمعلمين (لتعزيز الانتماء التنظيمي)؟ وإن كان نعم، ماهي؟

للإجابة عن السؤال الثالث: ما واقع الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المدرين والمعلمين والمفتشين؟

3- كيف يمكن للوزارة توفير أجواء الراحة والسعادة والرضا والامتنان لدى المدير والمعلمين؟

ملحق رقم (7)

بيانات مديري المدارس الذين تمت مقابلتهم

الرقم	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	مكان العمل	الجنس
م.1	لقب ثانٍ	3	ثانوية الشبلي	ذكر
م.2	لقب ثانٍ	22	ثانوية البعينة نجيدات	ذكر
م.3	لقب ثانٍ	10	ثانوية هيب طوبا	ذكر
م.4	لقب ثانٍ	9	ثانوية الزرازير	ذكر
م.5	لقب ثانٍ	25	ثانوية بير المكسور	ذكر
م.6	لقب ثانٍ	2	ثانوية وادي سلامة	ذكر
م.7	لقب ثانٍ	11	ثانوية بسمة طبعون	ذكر
م.8	لقب ثانٍ	20	ثانوية البطوف	ذكر

ملحق رقم (8)

بيانات مفتشي وزارة التربية والتعليم الذين تمت مقابلتهم

الرقم	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	مكان العمل	الجنس
ف.1	لقب ثانٍ	10	وزارة التربية والتعليم	ذكر
ف.2	لقب ثانٍ	16	وزارة التربية والتعليم	ذكر
ف.3	لقب ثانٍ	13	وزارة التربية والتعليم	ذكر
ف.4	لقب ثانٍ	18	وزارة التربية والتعليم	ذكر
ف.5	لقب ثانٍ	26	وزارة التربية والتعليم	ذكر
ف.6	لقب ثانٍ	25	وزارة التربية والتعليم	ذكر

ملحق رقم (9)

تفريغ إجابة مديري المدارس عن أسئلة المقابلات

المجال الأول: الثقافة التنظيمية

هذا المجال يجيب عن السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين؟

الابداع:

بصفتك مدير مدرسة تحدث عن الإجراءات التي تنفذها في المدرسة التي تديرها من أجل تطوير المعلمين؟

م1: هنالك العديد من الإجراءات أهمها: حث المعلمين على الاستكمال عن طريق دورات من قبل مُركّز الاستكمالات التابع لوزارة التربية والتعليم، وعن طريق التعلم من الزملاء أنفسهم؛ فكل سنة نقيّم مشاهدات للمعلمين في نفس الموضوع؛ أي معلمي اللغة العربية يشاهدون درسا عند مُركّز اللغة العربية وهكذا. وأيضا عن طريقي كمدير مدرسة أقوم بتطويرهم من خلال المعلومات التي أملك.

م2:

١. حثهم على الاستكمال في مجالات التخصص المختلفة، وتوجيههم إلى تخصصات تحتاجها المدرسة مستقبلا.

٢. ترتيب البرنامج الأسبوعي لهم بشكل يجعلهم لا يتضررون ماديا ويحافظون على نسبة وظيفتهم دون الحاجة للتنازل عن حصص تعليمية.

٣. دوما أسأل عن تقدمهم في التعلم وعن شعورهم تجاه التعليم.

٤. أبدي اهتماما بما اختاروا من مشاركتي بما يتعلمون.

م3: عملية تطوير المعلمين تحتاج إلى فترة زمنية، ويتم ذلك من خلال دورات استكمال تمرّرها مراكز التطوير التابعة لوزارة التربية والتعليم، ودوري هنا يكون من خلال حثهم المستمر على المشاركة لا أكثر، أو توجيه الإرشاد من قبل مرشدين مختصين بالموضوع. وهنا القرار يعود لي؛ فأنا من أدعو المرشدين للمدرسة وألزم الطاقم بالاشتراك، وهذا ما أفعله دائما.

م4 : إجراء استكمالات للمعلمين في عدة مجالات منها آليات التعامل مع طلاب في دائرة الخطر، استكمالات لتعزيز المعلمين في الجانب العاطفي، واستكمالات أخرى مهنية في الموضع الخاص بالمعلمين،

وإجراء تحديثات في **الحيز العام للمعلمين من غرفة المعلمين** والرحلات والفعاليات التي تعزز العلاقات بين أعضاء الطاقم، وتوزيع الهدايا في المناسبات المختلفة، وإجراء محادثات تعزيز وإطراء للمعلمين وسماع آرائهم بخصوص تطوير المدرسة.

م5: أولا: أقوم بإجراء دورات استكمال داخل المدرسة حول الثقافة التنظيمية من قبل محاضرين من خارج المدرسة، ومن جهة أخرى أقوم بدعمهم داخل المدرسة بمحاضرات مني شخصيا، كنت قد شاركت بها من قبل الوزارة.

ثانيا: كل طاقم يجب أن يُعلّم ويتعلم من بعضه بعضا؛ فثقافة المدرسة تشمل مشاهدات الحصص.

م6: بشكل عام ومستمر- أنا كمدير مدرسة- أساعدهم في التطوير وذلك من خلال خبرتي الشخصية.

- بشكل عام كل معلم يندمج في دورات استكمال تتبع لوزارة التربية والتعليم.
- يوجد مرشدون حسب التخصص، ويقيمون جلسات مهنيه مرة بالشهر.

م7: *أقوم بعقد اجتماعات دورية وبحث مواضيع تربوية وأستمع لآراء جميع المعلمين والمعلمات وأختار الأفضل لإعداده **للتنفيذ** مستقبلاً.

*كذلك تشجيع الكادر التعليمي للاستكمال الدائم والاطلاع على كل جديد، وأخذ كل ما يهم المجتمع الذي نعيش فيه؛ كون المدرسة جزء لا يتجزأ من المجتمع.

م8:

- دورات استكمال مدرسية عن طريق مركز الاستكمالات.
- تشجيعهم على دورات استكمال حسب تخصصهم.
- مشاهدات عند المعلمين وإعطاء ملحوظات لتحسين عملهم.
- مرشد مدرسي عن طريق الوزارة مرة كل أسبوع.

كيف تُقيّم مشاركة المعلمين في نشاطات خارج المدرسة مثل:(الندوات والمؤتمرات)؟

م1: للأسف مشاركتهم شبه معدومة؛ لأن المعلمين ينظرون إليها كنشاطات عديمة الفائدة، وعندما يشارك أحدهم يكون معلما جديدا وليس من المعلمين القدماء.

م2: مشاركة المعلمين نشيطة، ودائما يوجد ندوات في مجالات عملهم. فأي دعوة تصل المدرسة للمشاركة، دائما يكون هناك ممثلون عن المدرسة.

م3 مشاركتهم ونشاطاتهم ضئيلة جدا. وقد تكون الأوضاع الراهنة لها تأثير على هذا البند بالذات.

م4 مشاركة المعلمين في النشاطات خارج المدرسة ضئيلة؛ لأن المعلم في المدارس الثانوية تُستنزف طاقاته في العمل بشكل كبير وبالتالي عندما يعود إلى البيت يفضل أن يرتاح ويتقرب من العائلة و الأصدقاء؛ لشحن الطاقات من جديد، ولا يفضل الذهاب إلى مؤتمرات أو ندوات في مجاله. وإن كان هناك بعض المعلمين بما نسبته ٢٠٪ ربما يشاركون في ندوات ومؤتمرات في موضوع تخصصهم.

م5: أقيّم مشاركة المعلمين من خلال استمارة تمرّر لكل معلم 3 مرات خلال السنة، ويتبين دائما أن المشاركة جدا قليلة؛ وذلك بسبب أعمالهم المتراكمة بعد الظهر مع العائلة.

م6: المشاركة تقريبا صفر، فلا توجد عندنا ثقافة المشاركة في الندوات والمؤتمرات، ولكن توجد مشاركة في الجلسات التي تنعقد عن طريق الوزارة وهي إجبارية وحسب التخصص.

م7:

*عند الاطلاع على هذا النوع من المشاركة المهمة تكون الأهمية كبيرة،-**لأن ذلك يشير إلى الإرادة في أن يكون المعلم جزءاً من الكل، ولا يقتصر على عمله فقط في المدرسة.**

* تقييمي هو دعم وعطاء للمعلمين الذين يشاركون في مثل هذه الندوات؛ لتمرير ذلك للطلبة عن طريق حصص إضافية لتلك المواضيع.

م8: تقريبا لا توجد مشاركة من قبل المعلمين وذلك بسبب سنوات الخبرة المتقدمة وعدم احتياجاتهم هذه الندوات التي لا ترفع معاشهم، مع أنني دائما أحثهم على ذلك.

1- البعد الإنساني:

كيف تصف المناخ التربوي داخل المدرسة؟ إذا ممكن إعطاء أمثلة.

م1: المناخ التربوي تقريبا ممتاز؛ فهناك علاقات ممتازة بين الطاقم حيث المشاركة والاحترام المتبادل بين المعلمين وبين المعلمين والطلاب. والعنف في المدرسة قليل جدا؛ لأن هناك مشاركة للطلاب في كثير من المجالات، مثال: إشراك مجلس الطلاب مع إدارة المدرسة في التخطيط لجميع فعاليات المدرسة.

م2: المناخ التربوي في المدرسة رائع ويسوده جو عائلي معطاء متفانٍ في العمل التربوي والإنساني، والكل يشعر بأن المدرسة بيته. دائما هنالك وجبات طعام مشتركة بين المعلمين والطلاب، وبين كل العاملين

في المدرسة. كما يوجد عمل مشترك بين الجميع داخل المدرسة في جميع المجالات، وكلهم يد واحدة، وهنالك الكثير من المبادرات التطوعية داخل المدرسة وخارجها. وأجواء المحبة والاحترام واضحة جدا بين الطلاب والمعلمين والعاملين.

م3: أحاول قدر الإمكان توفير مناخ تربوي خالٍ من المشاكل، وذلك من خلال دستور المدرسة والرؤية المدرسية وسياسة المدير بشكل خاص. هنالك بعض الإشكاليات الموجودة داخل المؤسسة والتي تعيق المناخ التربوي السليم، مثال: العائلية والتنمر والعنف(عائلات الإجرام) والتي أحيانا تؤثر على المدرسة خاصة إن كان الطالب من عائلة إجرام.

م4: قبل خمس سنوات كان المناخ سلبيا جدًا جدًا وعنيفا جدًا جدًا؛ وذلك لعدة أسباب أهمها: تعامل كل من المدرسة ومدير المدرسة والطاقم الإداري مع الطلاب. لكن في الخمس سنوات الأخيرة طرأت عدة تغييرات جذرية في المدرسة أهمها وعلى رأسها وباعتراف الجميع المناخ التربوي وهذا يظهر من خلال الصورة التربوية في المدرسة إذ انخفض مؤشر العنف في المدرسة من ٣٨٪ إلى ٨٪، وكان ذلك بفضل عمل جبار وبالأساس بفضل مدير المدرسة الذي تقرب جدا من الطلاب، وحافظ على علاقة ممتازة معهم بشكل دائم وشجعهم واهتم بأمورهم الخاصة، كما ساعدهم في عدة مجالات اقتصادية اجتماعية ونفسية، وعززهم وحفّزهم، وطوّر أمور كثيرة داخل المدرسة من أجلهم مثل: إجراء فعاليات اجتماعية كثيرة، وتعزيزات مادية تنافسية وهدايا، وحل كل المشاكل الصغيرة والكبيرة في نفس اليوم وعدم ترك أي نقطة فراغ، ومن جهة أخرى معاقبة الطلاب الذين لا يتصرفون وفق دستور المدرسة ولكن بطريقة إنسانية، بالإضافة إلى إجراء ورشات كثيرة جدا للطلاب والتي ساهمت بدورها بشكل كبير في تخفيف مشاعر الغضب والعنف لدى الطلاب، كما ساهمت جدًا في تعزيز روح الانتماء للمدرسة في صفوف العديد من الطلاب. والمدرسة اليوم فيها مناخ تربوي سليم؛ لكنه ليس كاملا، وهناك الكثير من الخطوات التي ستقوم بها المدرسة للاستمرار في تحسين المناخ التربوي وأساسها التقرب من الطلاب وجعلهم شركاء في العملية التربوية.

م5: لحسن الحظ ومن منطلق التربية الخاصة بي كمدير لمدرسة أعيش بها منذ سنوات طويلة، تمكنت من بناء ثقافة الانتماء والحب والاحترام بين أفراد الطاقم جميعهم؛ لنكون عائلة واحدة وجسدا واحدا. مثال: يخرج الطاقم بشكل كامل للفعاليات والرحلات مع بعض، ويتشاركون المناسبات بحب واحترام بشكل دائم.

م6: المناخ التربوي جدا ممتاز، استطعنا تقليص العنف في السنوات الأخيرة، كما توجد علاقات جيدة بين الطلاب والمعلمين؛ وذلك بسبب الفعاليات المدرسية، مثال: في السنة الأخيرة حدث شجار واحد فقط كان بين طالبين. وهناك مشاركة لغالبية الطلاب في الفعاليات المدرسية.

م7: المناخ التربوي ممتاز؛ وذلك لأنني كمدير احترم جميع أفراد الطاقم وأشجعهم على التقدم وأرافقهم خطوة بخطوة لمواجهة أية مشكلة تقع. أثق بهم ويثقون بي، وأعاملهم كعائلة واحدة واضعين نصب أعيننا مصلحة الطلبة. مثلا: مشاركة أفراد الطاقم في الأفراح والأتراح، وإقامة إفطار جماعي، وزيارة متبادلة في الأعياد وغير ذلك.

م8: من خلال الاستبانات التي نوزعها على جميع الطلاب 3 مرات في السنة نحصل على نتائج تثبت بأن المناخ التربوي جدا ممتاز، ودائما نهتم بتحسينه. مثال: في الاستبانة الأخيرة وجدنا أن قسما كبيرا من الطلاب كتبوا بأن بعض الطلاب يأتي إلى المدرسة ومعه أداة حادة تستعمل للعنف والمشاكل بين الطلاب. ولحل هذه المشكلة أصبحنا نقوم بتفتيش الطلاب بين الحين والأخر حتى تغلبنا على هذه الظاهرة.

في حال تعرض معلم لموقف أثر على مشاعره وانعكس على تصرفاته في المدرسة ما هو دورك بصفتك مديرًا؟

م1: يجب على المدير أن يمتلك المهارات أولا للتعامل مع هذه المواقف؛ لأن هناك أهمية كبيرة لدور المدير؛ لذلك أقوم بدعوة المعلم لجلسة خاصة، وأستمع إليه وأقوم بتوجيهه ومساعدته لتخطي هذه الأزمة، وأحيانا أقدم له هدية بسيطة لتغيير نفسيته، وأرافقه حتى أتأكد من تخطيه لهذه الأزمة.

م2: أتوجه للمعلم محاولا استيضاح الموقف، **غالبا ما تكون مشاركة في الصعوبة التي يواجها المعلم. الاصغاء ومحاولة المساعدة. احيانا الاصغاء وحده كفيل بتغير المزاج لدى المعلم.**

اتخاذ القرار يكون مشتركا. الاحتواء والدعم جزء كبير من تغير الوضع.

م3: لجم هذا الأمر، واستدعاء المعلم لجلسه خاصه وإشراك أصحاب الوظائف التي قد يكون لها علاقة في حل هذه الإشكالية مثل مستشار المدرسة.

م4: أقوم بدراسة الموضوع أولا، ثم أستشير الأشخاص الذين لهم علاقة بالموضوع وبالمعلم، وكذلك أستشير المستشارة التربوية للمدرسة، ثم أدعو المعلم إليّ في ساعات ما بعد الدوام، وأستمع إليه بشكل حقيقي، وأراعي مشاعره، وبعد ذلك أعبر عن تفهمي لهذه المشاعر وأحاول الوصول معه إلى خطوات من شأنها أن تحسن من شعوره السلبي.

م5: للأسف هناك حالات كهذه في المدرسة، ولكنها قليلة، ولكن في حالة حدوث شيء، أقوم بالتالي:

- أدعو المعلم إلى جلسة منفردة لسماع الحدث.
- أضم إلى الجلسة أشخاصا عقلاء نسميهم كبار القوم؛ حتى ندعم المعلم ونقوي عزيمته.

- أعرض الموضوع على الطاقم وأطلب دعمهم للمعلم مع الشرح الكامل.
- في حالة حدوث شيء مؤثر جدا، **نشوش** التعليم لمدة ساعة.

م6: أولا أجلس مع المعلم وأستمع إليه، وأبذل جهدي في مساندته وتوجيهه، وأضم للجلسة أقرب الناس إليه من المدرسة ليسانده، وأرافقه حتى يتخطى هذه الازمة.

م7: أشارك هذا المعلم مشاعره، وأحاول أن أفهم ما جرى بدقة، ثم نتحدث عن كيفية إيجاد الحل كي لا يتأثر سلوكه بموقفه. بعد ذلك نتحدث عن كيفية الفصل بين المواقف الخاصة والعمل في المدرسة وعدم التداخل بينهما.

م8: أولا أدعو المعلم وأستمع إليه، وأوجهه وأقوم بمساعدته قدر الإمكان، وأحيانا أرسله لتلقي استشارة مهنية من خبراء أكثر فهما مني بالموضوع.

ج- التنظيم:

ما المعلومات التي يطلبها المعلمون منك في المدرسة؟ كيف تتعامل مع طلباتهم؟

م1: بشكل عام ترتكز طلبات المعلمين في بداية السنة على معرفة وظيفتهم وما الصفوف التي سيعلمونها وأيضا طلبات إكمال الوظيفة، وخلال السنة ترتكز على المعرفة والمساعدة في حل المشاكل، وأحيانا على التخطيط وتقديم الطلاب للامتحانات؛ كوننا نستطيع تقديمها مرتين في السنة، في الشتاء بشهر(1)، أو في الصيف بشهر(6).

من جهتي أساعد قدر الإمكان في تقديم المساعدة، ولكن ليس على حساب زملائهم في العمل. وأيضا حسب تخطيطي أحيانا للأفضل للمدرسة.

م2: غالبا الطلبات تكون في نطاق العمل بخصوص تغيرات في توجيهات إدارية مثل برنامج الحصص، أو فعاليات صفية أو مدرسية يودون القيام بها. معظم الأوقات تكون من خلال إعلامي بمضامين تعليمية ومبادرات حدثت معهم في عملهم. وأحيانا يطلبون مساعدتي/استشارة في حل مشاكل سلوكية مع الطلاب.

تواجدي بين الطلاب والصفوف له دور كبير في حفظ النظام والسيرورة التعليمية. حسب وقتي، أساعدهم وألبي طلباتهم.

م3: يطلبون: دورات، وساعات انتهاء الدوام إذا كان حدث معين، وبرامج الطلاب، واستشارة عند التصادم مع الأهل بمشاكل ابنهم. ويتم التعامل معها من خلال التشاور مع الجهات المختصة.

م4: عادة يخجلون من تقديم الطلبات للمدير، وأحيانا يطلبون معلومات أساسية وهي المساعدة فقط في حل المشاكل. لكن هناك بعض المعلمين الذين يطلبون مناصب ووظائف إدارية تربوية أو تركيز موضوع أو تركيز وظيفة معينة. كذلك يطلبون زيادة ساعات العمل، أو عدم تعليم صف معين، أو أمور خاصة تتعلق بأوقات حضورهم للمدرسة أو خروجهم منها.

دائمًا أستمع إلى طلباتهم، وأحاول جاهدًا تلبيتها إن استطعت، وإن لم أستطع أطلب منهم الاستمرار في نشاطهم على أساس تطوير وتحسين شروط عملهم في العام المقبل في حال فعلًا طرًا تحسن على أدائهم. وفي كثير من الحالات أكون شفافا وصريحا معهم عندما يصعب عليّ تنفيذ أو تحقيق ما يطلبونه..

م5: عادة يطلبون الخبرة في السيطرة على الصف وحل المشاكل، وأيضا التعليمات الجديدة من قبل وزارة التربية والتعليم بخصوص المهام وتوزيع الساعات والوحدات التعليمية.

م6: بشكل يومي يطلبون برنامج الحصص، وخلال السنة يطلبون توجيهات حول مادة التعليم والوحدات، وأيضا يطلبون توجيهات عن كيفية التعامل مع المشاكل والأهل. بصفتي مدير المدرسة أقدم لهم كل ما أملك من خبرة وإسناد.

م7: المعلمون يستشيرونني في معظم المواضيع من حيث طرق التعليم، ويطلبون الوسائل العادية والإلكترونية؛ لمساعدتهم في إيصال المواد للطلبة، وأيضا في كيفية حل المشاكل خاصة الجديدة عليهم أو مشاكل وتدخلات من قبل الأهل كونهم عنصرا حساسا. ومن الطبيعي والمهم أن أستجيب لطلباتهم حسب الإمكانيات المتوفرة لدي كمدير مدرسة.

م8: يطلبون معلومات تتعلق بالطلاب وأهالي الطلاب، ومعلومات عن البرنامج الشهري واليومي، ومعلومات مهنية وخاصة التجديدات من قبل الوزارة، وكيفية حل المشاكل مع أولياء الأمور.

من جهتي كمدير مدرسة أساعد المعلمين وأزودهم بكل شيء، إلا الطلبات التي لا أقبلها من البداية مثل: تغيير البرنامج أو طلب شخصي يؤثر على زميله في العمل.

ما الآلية التي تتبعها أثناء توزيع المهام على المعلمين؟

م1: هنا نعتمد على عدة أمور في توزيع المهام وأهمها: الأسبقية في العمل والخبرة، فعند تواجد معلم عنده خبرة عدة سنوات ونجح بذلك فإنه يكمل في الوظيفة والمهمة؛ حتى نرى بداية التقصير إما بسبب العمر أو عدم التجديد عندها نبدله بشخص جديد حسب معرفتي بقدراته، وهنا نعطيه سنة تجربة في الوظيفة. من ناحية أخرى أنا أعتقد أنه لا يجوز للمعلم المكوث في المهنة أكثر من 10 سنوات.

م2: توزيع المهام على المعلمين غالبا ما يكون حسب قدراتهم في إدارة الأمور. معظم المعلمين لديهم وظيفة/تركيز بالإضافة لكونهم معلمين.هذه السنة قسمت المعلمين لمجموعات وطلبت من كل مجموعه بناء مبادرة تربوية مع تخصيص ميزانية لهذه المبادرة، بحيث يكون تنفيذ المبادرة مسؤولية المجموعة. فلكل فرد يوجد وظيفة ودور. والوظائف الإدارية هي ليست حصرية لكل معلم/ة، كل واحد حسب اجتهاده وقدراته.

م3: انتماء المعلم للمدرسة، المسؤولية، قدرته على القيام بالمهام.

م4: الإنسان المناسب في المكان المناسب. اختار المعلم المناسب للمهمة من حيث القدرات والميزات المهاراتية عند المعلم، فالمعلم الاجتماعي أوكل له مهمات اجتماعية، والمعلمة ذات المهارات التكنولوجية المحوسبة أوكل لها مهمات وفعاليات بحاجة إلى مهارات محوسبة. والمعلم القوي في مجال تعليمه أعطيه مهاما تعليمية تربوية أكثر، والمعلمة ذات المهارات الاجتماعية الإنسانية والنشيطة والمواظبة أوكل لها بمهام تربية، والمعلم الحازم أوكل له بمهام تخص الانضباط وفرض النظام في المدرسة.

م5: *المهنية في العمل- فحص مهنية المعلم وقدرته على إتمام المهمة.

* المسؤولية- قدرة المعلم على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل وتفادي الأخطاء.

*حبه وانتماؤه للمدرسة والطلاب. * التجربة والخدمة الصالحة.

م6: القدرة والمهنية هما أساس توزيع المهام، ومن ثم سنوات العمل في المدرسة، وأيضا توجد مهمات تحتاج لأن أميز بين ذكر وأنثى؛ خاصة عندما نتحدث عن مدرسة ثانوية وعن تربية صف.

م7: الآليات هي: الإمكانية التعليمية، محبته لموضوعه، التخصص،الانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، إخلاصه ومحبته للطلبة.

م8: حسب سنوات العمل-عادة لا أعطي المعلمين الجدد مهاما. وخبرة المعلم- فعند تركيز موضوع معين مهمة جدا خبرة المعلم. وأن يكون من داخل البلد-؛ لأنه توجد أهمية كبرى لعطاء المعلم عندما يكون من داخل البلد يضاف إلى ذلك معرفة الأهالي به بشكل شخصي. وبناء على كونه ذكرا أو انثى- حسب المهمة- لتربية صف مثلا أفضل دائما ذكور.

المجال الثاني: الانتماء التنظيمي

للإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المدرين والمعلمين والمفتشين؟

ت- الديمقراطية:

ما الآلية المتبعة لديك بصفتك مدير مدرسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة؟

م1: بالأساس الآلية مبنية على الاستشارة مع المُركّزين وأصحاب الخبرة وذلك حسب نوعية الموضوع نفسه، لا أتوسع بالتشاور كثيرا لعدم التشتت، وفي النهاية أنا من أقرر بصفتي أكثرهم خبرة وتجربة، وأعمل أيضا للمصلحة العامة عكس باقي المعلمين الذين يوجهون القرار حسب مصلحتهم الشخصية.

م2: يوجد نوعان من القرارات:

أ. قرار إداري بحت، وهو قرار ضمن صلاحياتي المطلقة والذي يمثل رؤية المدرسة.

ب. قرارات إدارية ضمن مجموعة الطاقم الإداري والتربوي، ويكون اتخاذها في جلسات العمل حيث يتم طرحها وعرضها وعلية يكون اتخاذ القرارات. كل حسب الموضوع والتخصص.

م3: أنا أؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرار بالتشاور مع الهيئة التعليمية أو المركّزين أو أصحاب الوظائف الإدارية.

م4: أنا إنسان ديمقراطي حتى النخاع ولذلك لا أتخذ قرارا دون مشورة الطاقم الإداري المركّب مني ومن النائب والمستشارة، والمركّزة التربوية ومركّز التربية الاجتماعية ومركّزي الطبقات وأحيانا مركّز الأمن والأمان أو مركّز طاقم الطوارئ. أنا شفاف وأؤمن بالشفافية. وأستمع إلى آراء الآخرين واقتراحاتهم وأتبناها إذا كانت لصالح المدرسة، و دائمًا أستشير كل الأطراف المعنية حتى في الأمور المالية.

م5:

- سلم الأولويات- إعطاء أهمية كبرى للأشياء الضرورية وهي التي أعطي القرار بشأنها أولا.
- المهنية- إعطاء قرار مهني، لذلك قبل اتخاذ القرار أستشير نائب المدير والمستشارة التربوية.
- العدالة- أحاول دائما أن يعطي القرار عدالة للجميع؛ لذلك أفكر بالنتائج وعواقبها قبل اتخاذ أي قرار.

م6: أتشاور مع الكادر بشكل مستمر في كل شيء، وأتخذ القرار وحدي في النهاية بعد اختيار القرار السليم والمناسب.

م7: هي طرح المواضيع المختلفة أمام الطاقم والاستماع لآرائهم والإصغاء لهم، ثم مناقشة هذه الآراء، (حسنات وسيئات)ـــثم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية وحسب رأي الأكثرية.

م8: عادة أتخذ القرارات وحدي، وعندما يأتي الطلب من معلم أفكر جيدا واستعين بالمركّز ولكن في النهاية أنا من أقرر، وهذا يأتي بعد أن أفحص كل الإمكانيات وأختار النتيجة الأفضل.

عندما تناقش موضوعا مع المعلمين يخص المدرسة هل تسمح بإبداء الرأي ولو كان مخالفاً لرأيك؟ أعطِ مثال لو سمحت.

م1: حسب رأيي عدم تقبل الرأي الآخر وعدم الاستماع له يعبر عن ضعف عند المدير، وفي النهاية يمكن أن يكون القرار غير سليم أو غير متكامل؛ لأنك كمدير تقرر حسب وجهة نظرك فقط، وعندما تستمع للرأي الآخر تستطيع في النهاية أن تختار الرأي السليم والمناسب. مثال: قررت أن أبني غرفة تربوية في منى معين، وبعد عدة انتقادات قررت أن أستمع بتمعن للرأي الآخر والذي كان مناسبا أكثر وأنا لم أنتبه لعدة أمور، وهنا قررت أن أعمل حسب الرأي الاخر.

م2: دائما توجد آراء مختلفة. أنا بدوري دائما أشارك الهيئة التدريسية من خلال تجاربي في إبداء الرأي المختلف. (الاختلاف بالرأي لا يفسد للود قضية).عدم وجود رأي مختلف يجعلني أشعر بعدم الارتياح. في حالة لم يطرحوا رأيا مختلفا أجدني أنا دائما أعرض فكرا إضافيا.

م3: طبعا أسمح بإبداء الرأي، لا شك في الموضوع. فمثلا عند إدخال برامج تعليمية للطلاب يكون رأي المعلمين مهم جداً بالنسبة لي، وليس غالبا يكون ما أفكر به.

م4: بالتاكيد ..... أنا أطلب منهم أصلا ذلك، وقد طوّرت في المدرسة ثقافة النقد البناء، أستمع إلى آرائهم بشكل جدي جدا، وأؤمن أن هذا لصالح المدرسة، ولا أتخذ أي موقف شخصي تجاه مَنْ ينتقد موقفي أمامي، ليس لدي أي جانب شخصي في قضية معينة مع أي معلم، وجميع المعلمين يقدرون ذلك.

مثال سريع؛ تغيير مسار رحلة، تغيير مكان أو نظام حفل تخرج، فصل طلاب، تغيير أو تأجيل فعالية، أو إدخال ورشة للمدرسة أو إلغائها.

م5: إن احترام الرأي الآخر هو قيمة تربوية مهمة جدا، لذلك في أغلب الأحيان رأيي الشخصي ينطلق من رأي الأكثرية، لكن أحيانا هناك آراء تعاكس الرأي الشخصي وتبتعد عن رؤية المدرسة، وعندها أدرس الموضوع جيدا وأتخذ الرأي السليم.

مثال: غالبية معلمي المدرسة لا يحبون موضوع رحل المبيت للطلاب، وأنا لا أتنازل عن هذا الشيء كل سنة.

م6: نعم، أستمع لآراء المعلمين، ولكن في النهاية أنا المدير والقرار النهائي لي.

مثال: تصريح المعلمين باكرا في حالات خاصة مثل: عدم حضور الطلاب، أو في أيام الشتاء البارد، فأنا لا أستمع للمعلمين وأقرر دائما البقاء حتى نهاية الدوام.

م7: طبعا التعامل الديمقراطي وطريقة الشورى هما الأنجح والأفضل لكي نحصل على نتائج أفضل وبطريقة أسرع ودون مخاطر في النتائج. يجب الاستماع للرأي الآخر. مثال: عند الحديث عن اللباس الموحد، عارض أحد الزملاء وطالب بحرية اللباس، احترمت رأيه وسألته لماذا؟ وهل هناك سلبيات لهذا الاقتراح؟ وفي النهاية جرى تصويت على الاقتراح ولم يحصل على أكثرية.

م8: أعطي الإمكانية لإبداء الرأي، ولكن أنا من يقرر في النهاية، وأحيانا لا أغير رأيي مع أن الجميع يرى شيئا آخر؛ لأنه في النهاية أنا من سيحاسب على الأخطاء وليس هم.

مثال: طرد طالب من المدرسة بعد أن قام بعدة أمور مخالفة للمدرسة، حيث إن جميع المعلمين طلبوا طرده، وأنا لم أقم بذلك لتدخل رئيس المجلس والأهل.

ث- الهوية:

كم عدد المعلمين الذين يطلبون الانتقال من مدرستك؟ وما ردة فعلك: توافق، تعارض، تقتنع؟ إذا كانت الإجابة لا أحد: ما السبب برأيك؟

م1: لم يطلب أحد الانتقال في فترتي بتاتا، وأظن أن هذا سببه المناخ التربوي والإيجابي، سيما أنني أتفهّم المعلمين وأساعدهم وأسندهم في مشاكلهم.

م2: في بداية عملي طلب أكثر من معلم النقل إلى مدارس أخرى، ممكن لأنني كنت شديدا عليهم ولم أتنازل لهم بتاتا، ولكن في السنوات الأخيرة لا يوجد معلمون يطلبون النقل، ممكن لأنهم لم يجدوا مكانا أنسب أو لا يريدون تغيير مكان العمل بعد العمل لكثير من السنوات في مكان واحد.

م.3: عدد ضئيل جدا.. فأنا أحترم قرار كل معلم، فمدرستنا ليست بالمدرسة البسيطة من ناحية المناخ التربوي ونسبة العنف فيها مرتفعة مقارنة بمدارس أخرى، وأحيانا يستصعب المعلم العمل فيها.

م4: المعلمون عندي لا يطلبون تغييرا أو نتقالا من المدرسة؛ لكن أي معلم يطلب ذلك أسأله لماذا وإذا كان قرار الانتقال نابعا من شعور وقناعة تامة لدى المعلم فإنني أؤيده وأدعمه في ذلك كل الدعم. وعادة لا يطلبون النقل لعدم وجود مكان آخر لاستيعابهم.

م5: حتى هذا اليوم انتقل(4) معلمين فقط من المدرسة التي أديرها، وكان السبب هو أنهم يسكنون بعيدا عن مكان المدرسة، حيث يسافرون كل صباح أكثر من ساعة، وحان الوقت للرجوع إلى بلدهم والعمل هناك.

م6: لا أحد، أظن أن المدرسة هي البيت الدافئ بالنسبة لهم، والمناخ التربوي جدا ممتاز.

م7: في الواقع لا أحد وذلك بسبب المهنية والعدالة والشفافية والاحترام الذي أتعامل به مع الجميع.

م8: حتى الآن، لا يوجد حسب رأيي؛ لأن المعلمين يحبون العمل هنا، ولكن ما يقع هو عكس ذلك، عندما يُفرض علي أحيانا توظيف معلم معين من قبل المجلس المحلي وأنا لا أستطيع فصله.

ج- الجماعة:

كيف يتعاون المعلمون في المدرسة التي تديرها فيما يتعلق بعملهم وخبراتهم وما دورك؟

م1: قسم من المعلمين لا يحبون هذه الطريقة ويفضلون العمل وحدهم باستقلالية، وهنا يأتي دوري كمدير بما أنني مدرك حسنات العمل المشترك والإفادة من الخبرات، فأنا لا أسمح بأن يعمل المعلم وحده، وألا يسمح لزملائه بالمشاهدة عنده أو بناء امتحان وحده، فحسب رؤيتي يجب بناء امتحان مشترك لكل الطبقة، وكذلك المشاهدات، فالمدير هو السلطة العليا.

م2: غالبية المعلمين يعملون وحدهم دون مشاركة، مع أنني أحب عمل المشاركة وتبادل الخبرات، ولكن معلمي اللغة الإنجليزية هم مثال أعلى في مدرستنا حيث يتبادلون الخبرات بشكل دائم، ويقومون بالمشاهدة عند المُركّز مرة كل فصل؛ وربما هذا يرجع إلى التغييرات التي تحدث كل سنة على موضوع اللغة الإنجليزية. كمدير مدرسة حاولت مرارا توجيههم، ولكن أرى أنهم لا يحبون تبادل الخبرات ولا أحب أن أجبرهم على ذلك.

م3: العمل الجماعي موجود بشكل ضئيل.. فأنا أعمل على القيام بفعاليات غير منهجيه من أجل توطيد العلاقات الاجتماعية بينهم أكثر.

م4: هناك تفاوت بين المعلمين، فهناك معلمون وطاقم موضوع يتعاونون بشكل كبير ويتبادلون المعلومات، وهناك آخرون منغلقون في هذا المجال. دوري هنا تشجيع التعاون بينهم، وفي حال وجدت تقصيرا في هذا المجال فإنني أتدخل وأطلب بشكل محترم وإنساني مع شرح لأهمية وجود التعاون وتبادل المعلومات.

م5: بشكل عام يعمل معلمو التخصص مع بعضهم بعضا ولا يوجد علاقة بين باقي المعلمين من ناحية التعاون والخبرة، مثال: معلمو الرياضيات يعملون مع بعضهم بعضا، ويتساعدون ويتناقشون في أمور

موضوعهم، كما أنني لا أرى احتكاكا بينهم وبين مجموعات أخرى. أنا بدوري أعزز هذه الطريقة وأشاركهم أحيانا جلساتهم، ولم أسعَ لغير ذلك؛ أي المقصود بدمج خبرات بين باقي المواضيع.

م6: يتعاونون بشكل دائم ويتشاركون الخبرات عن طريق الجلسات المهنية الأسبوعية أنا كمدير مدرسة أوجههم بشكل دائم لهذه المشاركة وأنا مثال أعلى عندما أشاركهم خبراتي.

م7: المعلمون يتعاونون فيما بينهم بشكل مستمر، ويفيد الواحد من الآخر حسب خبرته واطلاعه. دوري كمدير أن أوجههم إلى التعاون واكتساب الخبرات فيما بينهم. وأقوم بتشكيل مجموعة مهنية في جميع المهام، طبعا اختيار المجموعة يكون حسب نوع المهمة والعطاء والخبرة لكل فرد قمت باختياره، وهنا يتكوّن عمل الجماعة.

م8: دوري كمدير مدرسة أن أوجه المعلمين بالعمل المشترك وتبادل الخبرات، حيث يتشارك المعلمون جميع الخبرات بينهم من خلال المجموعات، ومن خلال الجلسات المهنية التي نقوم بها مرة كل شهر. وأنا كمدير مدرسة أبادر وأوجه لهذه الجلسات.

ما النشاطات الجماعية التي تقومون بها في المدرسة؟ ومن يقوم بها وينظمها؟

م1: خلال المدرسة توجد عدة نشاطات أغلبها يتبع للتربية الاجتماعية ويوجد مُركّز لذلك مثل: يوم الأم، يوم المعلم، رحلات، فعاليات دينية. وأخرى تتبع للجنة المعلمين، حيث يوجد رئيس لجنة معلمين ينظم لـــ: رحلة معلمين ورشات للمعلمين، تكريم معلم. وأحيانا فعالية حسب التخصص مثلا في العلوم ويكون المنظم والمسؤول هو مُركّز العلوم.

م2: فعاليات للمعلمين مثل: رحلات وورشات عمل يديرها رئيس لجنة المعلمين، وفعاليات للطلاب، مثل: يوم رياضي وما شابه ويديرها مُركّز التربية الاجتماعية.

م3: هنالك مُركّز تربيه اجتماعية يقوم ببناء برنامج سنوي، ويطلعني عليه، ويتم عرضه على الطاقم من أجل أخذ الموافقة من قبل الكل؛ فنقوم برحلة واحدة في السنة، وبإفطار جماعي في رمضان.

م4: في المدرسة- كل أسبوع تقريبا- هناك نشاط جماعي نقوم بتحضيره ويشترك فيه جميع المربين، وطاقم التربية البدنية، وطاقم الفنون، ومُركّز التربية الاجتماعية، وكل معلم لديهم الرغبة في الاندماج والمشاركة في الفعالية الاجتماعية.

م5: زيارة معلم مريض، المشاركة في الأفراح والأتراح، ورشات عمل، دورات داخل المدرسة، رحلات للمعلمين أيام العطل ثلاث مرات بالسنة. وأغلب هذه النشاطات يقوم بها مُركّز التربية الاجتماعية ورئيس لجنة المعلمين.

م6: رحلات، ورشات عمل، مسابقات تكريم، زيارات ينظمها مُركّز التربية الاجتماعية ورئيس لجنة المعلمين.

م7: احتفالات في الأعياد، مسابقات علمية، توزيع شهادات التفوق، دعوة بعض الآباء أو الأمهات لإلقاء محاضرة قصيرة للطلبة. ويقوم بهذه النشاطات مُركّز التربية الاجتماعية والمربون، بعد أخذ رأيي بها.

م8: رحلات للمعلمين، إفطار جماعي، ورشات عمل للمعلمين، فعاليات تحدٍ، زيارات للمريض، مناسبات سعيدة. أنا ومُركّز التربية الاجتماعية المسؤولان عن هذه الفعاليات.

كيف تستقبل المعلم/ المعلمين الجدد سواء في بداية العام الدراسي أو خلاله؟

م1: يتم الاستقبال بطريقة سلسة، حيث يرافقه معلم ذو خبرة بسنوات عمل عديدة وعنده تجربة، وفي أول اجتماع للهيئة التدريسية نقوم بالتعريف عنه بشكل مفصل.

م2: منذ عدة سنوات لم نستقبل أي معلم جديد؛ ولكن كنّا نُعرّف عليه في غرفة المعلمين، ومن ثم نأخذه في جولة إلى الصفوف؛ ليتعرّف عليه طلاب المدرسة.

م3: جلسة تعارف، وأيضا من أجل أن يعرف الرؤيا المدرسية. وفقط.

م4: المعلم الجديد أستقبله أحسن استقبال، وأوكل إليه معلما خلال السنة كاملة لمرافقته، وأشجعه دائمًا وأستمع إليه وأراعي مشاعره وشكواه ومدى رضاه عن عمله وعمل المدرسة، كما أعمل على إعطائه الآليات المهمة للنجاح في عمله.

م.: جلسة عمل شخصية، جلسة مع مُركّز الموضوع، كتابة على مجموعة التواصل الاجتماعي للمعلمين بأنه انضم إلينا معلم جديد مع اسمه ورقم هاتفه.

م6: لا يوجد استقبال مميز، نُعرّف عليه في غرفة المعلمين في الاجتماع الأول فقط.

م7: استقبلهم بحفاوة كبيرة، وأُعرّفهم على جميع أفراد الطاقم، وأقوم معهم بجولة في المدرسة ليتعرفوا على أقسامها، وأوجههم لأفراد الطاقم أصحاب الخبرة ليستعينوا بهم، وأكون معهم عن قرب في المرحلة الأولى لتثبيت أقدامهم.

م8: مقابلة شخصية معي ومع ممثل المجلس المحلي، ومقابلة مع مُركّز الموضوع، وجولة في المدرسة.

المجال الثالث: الرضا الوظيفي

للإجابة عن السؤال الثالث: ما واقع الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المدرين والمعلمين والمفتشين؟

العلاقة مع الزملاء:

ما دورك بصفتك مديرًا في بناء علاقات عمل مع المعلمين؟ أعطِ أمثلة لو سمحت.

م1: لكي أهتم بتحسين المناخ التربوي يجب علي كمدير بناء علاقات حسنة بين المعلمين، وأن نعمل معا داخل المدرسة، وهذا سينعكس على تعامل المعلمين مع طلابهم.

مثال: يختلف دائما المعلمون مع بعضهم بعضا؛ فيتكوّن جو مشحون في المدرسة، وهذا يؤثر بشكل مباشر على نفسية غالبية المعلمين ما يقود إلى عدم اشتراكهم في جميع الفعاليات المدرسية وبشكل ملحوظ. والوحيد الذي يستطيع حل المشكلة بين المعلمين هو مدير المدرسة؛ لأنه صاحب السلطة والقوة.

م2: يجب على مدير المدرسة أن يحافظ على العلاقة الجيدة بين المعلمين وبينه وبين المعلمين، وأن يشاركهم أفراحهم وأتراحهم؛ ليكونوا عائلة واحدة، ويرتفع عندهم الانتماء للمدير والمدرسة. وأنا بشكل دائم أعمل على هذا الشيء.

م3: للمدير أهمية كبيرة في بناء العلاقة وتوطيدها بين المعلمين، ودونه يتفكك الطاقم أو ينقلب عليه ويكونون ضده في جميع المجالات، وذلك من خلال ورشات عمل مشتركه، وتعاون بين الطبقات والمعلمين، وجولات.

م4: أجلس في بداية كل سنة مع كل معلم لرسم التوقعات مني ومنه خلال العام، فعلاقات العمل مبنية على الاحترام المتبادل والثقة، وأعزل الجانب الشخصي عن المهني، ممكن أن أكون صديقا لمعلم خارج المدرسة، ولكن داخلها وخلال العمل العلاقة مبنية بشكل مهني جدًا على ضرورة قيام المعلم بالمهام والوظيفة الملقاة عليه.

مثال: أشارك جميع مناسبات المعلمين مثل الأعراس، وأشجع جميع المعلمين على المشاركة.

م5: أبادر شخصيا ببناء علاقات عمل مع المعلمين بحكم وظيفتي مديرا للمدرسة؛ لكي أحافظ على تواصلهم معي والعمل بأمانة وإخلاص، وذلك عن طريق زيارة المعلمين في مناسباتهم، وأحيانا التدخل في مشاكلهم العائلية والمساعدة في حلها قدر المستطاع.

م6: أحد أهدافي الأساسية هو المحافظة على علاقات حميمة بيني وبين المعلمين وبين المعلمين مع بعضهم بعضا. وهذا داعم أساسي للمناخ التربوي، فأنا أحث جميع المعلمين على الاحترام المتبادل، وأنا شخصيا أشاركهم جميع المناسبات في بيوتهم.

م7: علاقات العمل يجب أن تكون طبيعية؛ وذلك لأننا جميعا في نفس السفينة، والعلاقات يجب أن تكون طيبة. وكمدير لي دور كبير في ذلك لأنني قبطان تلك السفينة فإذا أحسنت إدارتها سارت بأمان وإلا حتما ستغرق. مثلاً: المشاركة في المناسبات المتعلقة بالمعلمين وحثهم على ذلك.

م8: أهم الأشياء التي أقوم بها هو المحافظة على علاقات وطيدة بين المعلمين؛ لأنه دون ذلك لا نستطيع تحدي الصعوبات في المدرسة والتي نواجها بشكل يومي.

مثال: أنا أقوم بمصالحة جميع المعلمين المختلفين مع بعضهم بعضا بشكل دائم، وأحثهم على زيارة بعضهم بعضا في المناسبات.

ما التحديات التي تواجهك في سير العمل في المدرسة؟ وكيف تتغلب عليها؟

م1: المحافظة على مناخ تربوي سليم، نجاح الطلاب في امتحانات البجروت، العلاقات بين المعلمين والأهالي، متطلبات الوزارة. وهنا يأتي دور المدير في بناء طواقم عمل للاهتمام بهذه التحديات والعمل على حلها بطريقة سليمة؛ لأن المدير لا يستطيع وحده.

م2: تسرب الطلاب- أتوجه لأهالي الطلاب وأقنعهم بضرورة عودة أبنائهم للمدرسة.

العنف بين الطلاب- نعمل جاهدين لتقليص ظاهرة العنف وفصل الطلاب من المدرسة ومعاقبتهم بالمكوث في البيت لعدة أيام.

م3: التعاون بين الأهل والمدرسة حيث بدأت في إشراك الأهل في عده فعاليات مدرسية، وأيضاً لقاءات مهنيه مع المعلمين وورشات للأهل داخل المدرسة.

م4: منها رفع التحصيل العلمي؛ وذلك من خلال التشديد على مناخ تعليمي خلال الدوام، ومتابعة النتائج وعلامات الطلاب، وإجراء مسوحات بشكل دائم لكل صف من قبل جميع المعلمين في الصف.

تحديات أخرى تخص المناخ التربوي العام وتخفيف العنف، وتعزيز ثقافة التسامح، وتقبل الآخر، وتشجيع الآراء المختلفة والتلون الفكري لدى الطلاب والمعلمين، وذلك عن طريق بناء خطة عمل لكل موضوع ومتابعته.

م5: *معلمون غير مؤهلين جيدا للعمل في المدرسة. *الغيابات المتكررة لدى المعلمين. *العلاقة مع الأهل. *الانتماء المدرسي. *الحفاظ على المناخ التربوي. *الوضع المادي عند الطالب وأهله. *نقص في الأدوات المدرسية.

التغلب على هذه التحديات من خلال تشكيل لجنة لتبحث عن الحلول وفحصها مع الجهات المختصة.

م6: العنف- نقلصه عن طريق دستور للمدرسة، وعقاب شديد.

السياسة في المدرسة- أحاول قدر الإمكان فصل السياسة عن المدرسة عن طريق دعوة المعلم وإعطائه إنذار.

م7: من الطبيعي أن تواجه تحديات داخلية وخارجية، أتعامل مع هذه التحديات بتفهم دون تسرع، وأفكر قليلا كي لا أندم أو أغلط في اتخاذ القرار.

بالإضافة لذلك استشير الزملاء والمسؤولين كي يكون قراري أكثر صواباً.

م8:

- كثرة غياب المعلمين- أجلس معهم وأوضح لهم أهمية ذلك.
- اندماج معلم دون خبرة- أطلب من معلم خبير أن يرافقه.
- نجاح الطلاب- تراكيز بشكل مستمر خلال العطل المدرسية.

ملحق رقم (10)

تفريغ إجابة مفتشي وزارة التربية والتعليم عن أسئلة المقابلة

للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين؟

ما الأنظمة والتعليمات التي يُتيحها القانون لتعزيز الثقافة التنظيمية في المدرسة؟

ف1: يحق لمدير المدرسة بناء خطة عمل مدرسية يعزز من خلالها الثقافة التنظيمية في المدرسة، والقانون يسمح له بذلك من خلال الصلاحيات التي يمتاز بها. وأيضا فإن التعليمات التابعة للوزارة تلزم مدير المدرسة بالاهتمام بالمناخ التربوي، وأيضا تقوم الوزارة بفحص ذلك كل عدة سنوات وذلك من خلال استبيان يوزع على الطلاب والمعلمين.

ف2: من خلال توجيهات مباشرة لمدير المدرسة وعن طريق الخطة المدرسية التي تُبنى حسب خطة وزارة التربية والتعليم، تعطى صلاحيات وتعليمات في نفس الوقت وهدفها تعزيز الثقافة التنظيمية.

ف3: إن وزارة التربية والتعليم وعبر مسؤوليها وقوانينها تطلب تعزيز الثقافة التنظيمية في المدرسة، وذلك بواسطة مدير المدرسة الذي يعتبر قائد المدرسة ومسؤولها؛ فمن خلال إعطائه صلاحيات شبه كاملة للتصرف، ومن خلال منشور وزارة التربية الذي ينشر من حين إلى آخر يتوجب على مدير المدرسة تطوير الثقافة التنظيمية في المدرسة، وغرس جميع القيم المطلوبة لتحقيق ذلك.

ف4: من خلال توسيع صلاحيات مدير المدرسة من قبل الوزارة فهذا يعزز الثقافة التنظيمية، ويمنح مدير المدرسة القدرة على بناء الأسس والمعايير التي من خلالها يلقي ويمنح المهام للمعلمين كل حسب قدراته وخبرته.

ف5: إن القانون في وزارة التربية والتعليم يعطي استقلالية تامة لمدير المدرسة باختيار طريقة العمل في المدرسة وفق المعايير التي تسمح بها الوزارة، وأيضا يسمح لمدير المدرسة باختيار المبنى التنظيمي الذي يراه مناسبا لتحقيق أهداف المدرسة، وأيضا توزيع المهام والوظائف الإدارية مثل تربية الصف ومُركّز الموضوع.

ف6: تعليمات الوزارة واضحة جدا لتعزيز الثقافة التنظيمية والتي تبدأ بإتاحة الفرصة للمدير بأن يتخذ خطوات يراها إيجابية في العمل التنظيمي مثل: إعطاء صلاحيات ووظائف إدارية لطاقم المعلمين في المدرسة لإنشاء منظومة عمل رائدة تتيح الوزارة ذلك من خلال منشوراتها المتعددة في هذا المجال.

للإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع الانتماء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المدرين والمعلمين والمفتشين؟

ما دور الوزارة في تعزيز انتماء المدير للعمل؟

ف1: تدعم وزارة التربية والتعليم جميع المدارس والمديرين خاصة وذلك من خلال الدعم المعنوي والمادي، وأيضا من خلال الصلاحيات التي يمتاز بها مدير المدرسة والتي تعطى عن طريق الوزارة؛ لأن الانتماء يؤدي إلى ارتفاع نجاح المؤسسة.

ف3: للوزارة دور مهم في تعزيز انتماء المدير للعمل؛ فهي تساعده وتسانده في كافة المجالات، وخاصة عند وقوع المشاكل والعقبات، وأيضا توجهه من أجل تسهيل العمل وذلك من خلال القوانين الواضحة والتي تنشر أيضا بين الحين والأخر، وأيضا من خلال إتاحة الفرصة له بالعمل الحرّ في إعطاء المهام والوظائف للمعلمين مثل وظيفة المُركّز أو المربي وغيرها..

ف3: من خلال إتاحة الفرصة والمجال للمدير باختيار طريقة ونموذج العمل، ومن خلال توسيع الصلاحيات التي قامت بها في السنوات الأخيرة، ومن خلال دعم المدير في قراراته وزيادة أجور المديرين.

ف4: لتعزيز انتماء المدير قامت الوزارة في السنوات الأخيرة بتحسين مكانة مدير المدرسة وترقيته من خلال توسيع الصلاحيات في أغلب المجالات، أهمها: تقسيم ميزانية المدرسة حسب أهداف المدرسة التي يضعها المدير والكادر المهني، وأيضا في تقليص ساعات عمل المدير والمعلمين.

ف5: إن الوزارة تعمل جاهدة لتعزيز مكانة المدير خاصة من خلال زيادة أجور المديرين، ومن خلال إعطائهم عدة صلاحيات تمكنهم من الاستقلالية في العمل، وأيضا في السنوات الأخيرة استقلالية في استغلال ميزانية المدرسة حسب رؤيتهم وحسب خطة سنوية. ومفتش المدرسة مهمته هنا هي مرافقة المديرين وتوجيههم ومساعدتهم للوصول إلى الاستقلالية.

ف6: الواقع التنظيمي يندرج مع تعليمات الوزارة العامة دون تمييز. فتعليمات الوزارة تتيح لمديري المدارس اختيار النموذج التنظيمي الإداري بالشكل الذي يراه المدير مناسبا. ودور التفتيش هنا دعم المسار التنظيمي لدى كل مدير وتعزيزه وذلك من خلال الحوار المهني البناء.

هل هناك نشاطات تنظمها الوزارة تزيد من العلاقة بين المدير والمعلمين (لتعزيز الانتماء التنظيمي)؟ وإن كان نعم، ماهي؟

ف1: لا توجد نشاطات منظمة بطريقة مباشرة من الوزارة، ولكن يوجد توجه من الوزارة بأن يقوم المدير بهذه النشاطات وذلك من أجل تحسين المناخ التربوي، حيث توجد رقابة على هذا التوجه، وذلك من خلال الاستبانة ومن خلال التوجهات من قبل المعلمين للوزارة.

ف2: للأسف، كلا. فمعظم علاقات المفتش والوزارة تتوقف عن المدير.

ف3: لا يوجد بشكل مباشر، ولكن من خلال توصيتها بتخصيص ميزانية خاصة للفعاليات التي تعزز وتزيد من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين. وذلك عن طريق برنامج يسمى(قيفن). وأيضا من خلال توصياتها عند بناء أهداف المدرسة مع مفتش المدرسة.

ف4: لا توجد نشاطات مباشرة، ولكن يوجه المفتش مدير المدرسة للقيام بعدة نشاطات والتي من خلالها تُوطّدُ علاقة المدير بالمعلمين، من ناحية أخرى وحسب رؤية الوزارة فإنه يتوجب على مدير المدرسة الاهتمام بذلك بنفسه.

ف5: كلا، ولكن تُلزم مدير المدرسة من خلال صلاحياته أن يقيم نشاطات لتعزيز العلاقة بينه وبين المعلمين من خلال ميزانية المدرسة، وتقوم الوزارة كل عدة سنوات بفحص المناخ التربوي وعلاقة المدير بالمعلم عن طريق استبانة توزع إلكترونيا لكل معلم.

ف6: نعم، هناك عدة نشاطات منها التوجيه من قبل التفتيش والاستكمالات المتعددة وكذلك منشورات المدير العام لوزارة التربية.

للإجابة عن السؤال الثالث: ما واقع الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المدرين والمعلمين والمفتشين؟

كيف يمكن للوزارة توفير أجواء الراحة والسعادة والرضا والامتنان لدى المدير والمعلمين؟

ف1: من خلال رفع الرواتب كل عدة سنوات، وتقليص عدد ساعات العمل، والمحافظة على حقوق المعلمين، ودعمهم وتوسيع صلاحياتهم، والاستكمالات المهنية لمواكبة العصر.

ف2: تعمل الوزارة بشكل دائم على توفير الراحة والسعادة والرضا والامتنان للمدير وطاقمه، وذلك من خلال تقليص عدد ساعات العمل، والاهتمام بعدد أيام العطل والفرص، وزيادة الأجور، وتوسيع الصلاحيات، وتخصيص ميزانيات للفعاليات الاجتماعية لهم.

ف3: من خلال دعمه بكافة المعلومات والقوانين التي تساعده في عمله اليومي وذلك من خلال الدورات والاستكمالات والمنشورات، وأيضا التوجيه المباشر عن طريق مفتش المدرسة، وأيضا من خلال توسيع الصلاحيات، وزيادة الأجور.

ف4: من خلال: رفع الأجور، وتقليص عدد ساعات العمل، وتقليص سنوات التثبيت للمعلم والمدير، وتوسيع صلاحيات المدير والمعلمين.

ف5: توفر الوزارة أجواء الراحة من خلال إعطاء الصلاحيات في العمل والقرار لمديري المدارس والمعلمين، ومن خلال تحجيم تدخل العوامل الخارجية في عملهم مثل: تدخل السياسة وأولياء الأمور، وأيضا توفر الوزارة الرضا والامتنان من خلال رفع أجور المعلمين والمدير، ومن خلال إعطائهم حوافز وذلك حسب عملهم وإنتاجهم.

ف6: توفر الوزارة ذلك عن طريق إسداء المعايير التنظيمية الداعمة للمدير في عمله، وعن طريق الحوار المباشر معه لتوفير جو من الدعم والطمأنينة. كذلك تسعى الوزارة لزيادة رواتب المديرين بشكل يضمن لهم الحياة الكريمة لكي يقوموا بعملهم على أحسن وجه.

ملحق رقم (11)

النموذج بصورته الأولية

تحكيم نموذج تطويري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر

الاسم ----------

سنوات الخبرة في المجال التربوي ----------

مكان العمل ----------

اللقب العلمي والتخصص----------

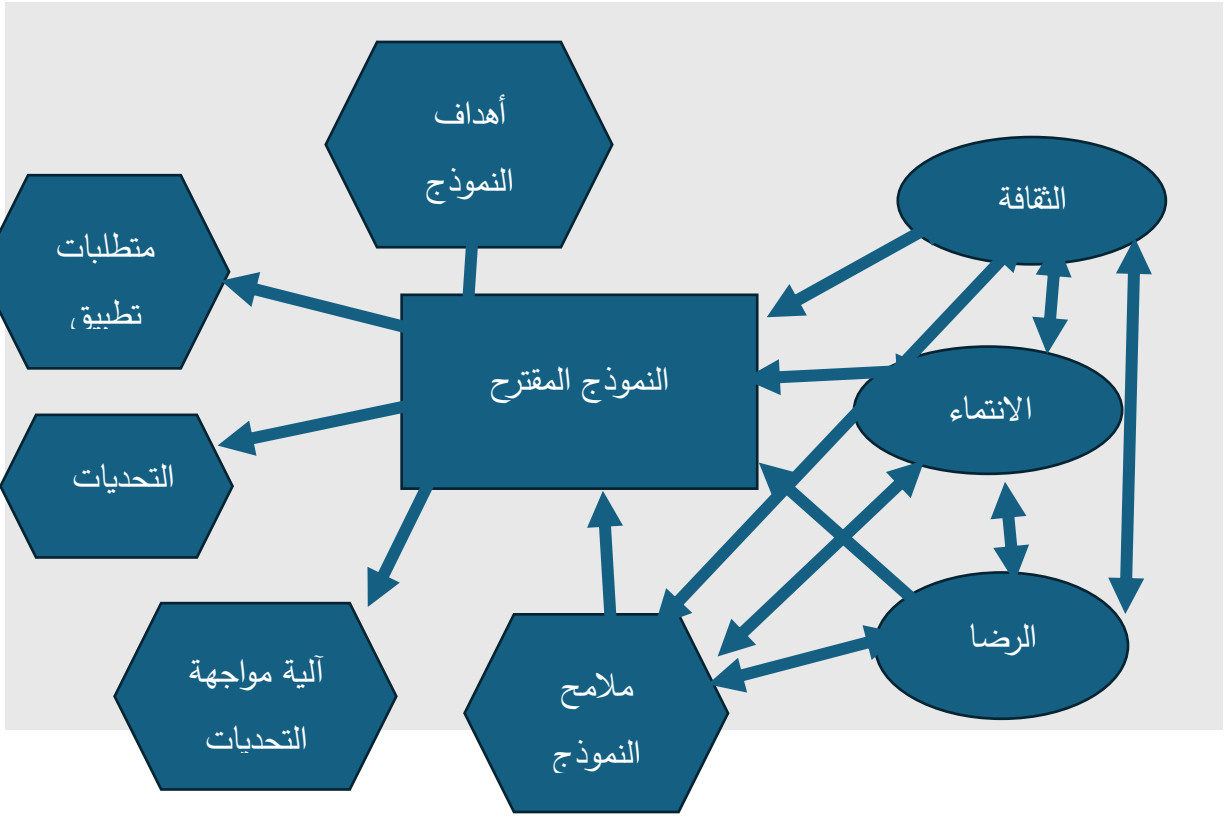
حضرة الخبير التربوي المحترم.....

قام الباحث بإجراء دراسة بهدف الخروج بنموذج تطويري مقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، وبعد توزيع الاستبانة والانتهاء من تحليل البيانات وتفسير تقديرات أفراد العينة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، توصلت الدراسة إلى أهم الفقرات لإدراجها في النموذج.

يُرجى معرفة رأيك حول النموذج المقترح وإبداء الملاحظات عليه.

النموذج المقترح

وفي ضوء نتائج تحليل بيانات البحث الكمية والنوعية، وتفسيراتها ومقارنتها بالدراسات السابقة، والإطار النظري، تم بناء نموذج تطويري مقترح، في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر، شكل (2) يوضح ذلك.



شكل رقم (2) من إعداد الباحث لمكونات النموذج المقترح في ضوء العلاقة بين بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر

منطلقات وفلسفة النموذج المقترح:

ينطلق النموذج المقترح من الجوانب التي تميزت بها الدراسة، وهي:

- أهمية الثقافة التنظيمية
- حاجة المدارس وخاصة مدارس البدو في الخط الأخضر إلى دليل تُوضح فيه ألية تطوير الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لديهم.
- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للمديرين.

خطوات بناء النموذج المقترح:

أجرى الباحث عدة خطوات للوصول إلى النموذج المقترح، وهي:

- مراجعة نتائج التحليل الكمي للدراسة، وربطها بالأدبيات.
- وضع أسئلة للمقابلات، وتحليل نتائجها.
- صياغة النموذج في صورته الأولية.
- عرض النموذج على المحكمين لتحكيمه وأخذ التغذية الراجعة.
- صياغة النموذج في صورته النهائية.

أهداف النموذج المقترح:

- يهدف النموذج إلى ما يأتي:
- الخروج بدليل للمديرين، يُحدد لهم السلوك الوظيفي المتوقع منهم؛ لرفع مستوى الثقافة التنظيمية وزيادة الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي لهم وللمعلمين.
- تقديم الأساليب والطرق لتعزيز الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية البدوية داخل الخط الأخضر؛ لتحسين العملية التربوية.
- الخروج بآلية تُساعد المدير على فهم وتفعيل الثقافة التنظيمية، في المدرسة.
- إشباع حاجات المدير والمعلمين بما ينعكس على تحسين المستوى التعليمي ونجاح المدرسة ورفع مستواها.
- توفير الظروف الإدارية والفنية المناسبة؛ لزيادة الرضا الوظيفي لدى المديرين، بما ينعكس على إدارتهم للمدرسة.
- إيجاد بيئة تربوية في المدارس والمؤسسات التربوية تمارس فيها الثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي.
- مساعدة مديري المدارس للخروج من إطار الروتين والرتابة في إدارة المدرسة.
- تزويد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم داخل الخط الاخضر بتصور واضح عن الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي في المدارس، والعمل على تعزيز الايجابيات وتلافي السلبيات؛ وذلك من خلال تطوير ممارسات القيادة التربوية.

ملامح النموذج المقترح (في صورته الأولية):

بعد مراجعة نتائج التحليل الكمي والنوعي والأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة؛ تم وضع النموذج المقترح (في صورته الأولية) حيث يتضمن متطلبات وإجراءات لتحسين الثقافة التنظيمية لدى مدير المدرسة، والتي لها دور كبير في رفع مستوى الانتماء التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي لديه، وهي موزعة على محاور ومجالات الدراسة على النحو الآتي:

محور الثقافة التنظيمية:

- قيام وزارة التربية والتعليم بعمل أدلة لتزويد المدير الجديد بالمعلومات الكافية عن طبيعة المهنة، والتعليمات المطلوبة منه.
- تفعيل دور المفتش في نشر قصص نجاح للمديرين، والمعلمين في المدارس الأخرى، وتشجيعهم على الإبداع.
- وضع المدير قيود ومعايير واضحة لآلية التعامل بين المعلمين.

- تنسق وزارة التربية لدورات وندوات للمديرين، لتبادل الخبرات والاطلاع على كل ما هو جديد.
- تزويد المدير بدليل حول كيفية التعامل مع المعلمين كافةً، والمعلمين الجدد خاصةً.
- مشاركة المعلمين في إعداد الخطط السنوية، وتنفيذها.
- تركيز المفتش على عقد لقاءات وورش عمل لمديري المدارس الثانوية البدوية لواء الشمال، لتفعيل مبدأ الأعمال الجماعية وتبادل الخبرات، وتوطيد العلاقات الاجتماعية بينهم أيضًا.
- وضع وزارة التربية والتعليم نظام حوافز واضح لتشجيع ودعم المديرين والمعلمين على المشاركة في المؤتمرات ونشر الأبحاث، والأفكار الإبداعية.
- وضع معايير عادلة وواضحة عند توزيع المهام، وتقييم الأداء.

محور الانتماء التنظيمي:

- حرص وزارة التربية والتعليم، وجديتها عند اختيار مديري المدارس، للحصول على أفراد قادرين على الانتماء لمهنة التعليم.
- توفير وسائل ترفيهية للمدير والمعلمين، والتي تُساعد على تكوين علاقات إيجابية، وإنسانية، وترفع من مستوى الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لديهم.
- إعداد مقاييس لقياس مستوى الانتماء لدى مدير المدرسة، ويمكن من خلال (استبانة للمعلمين والطلبة، والملاحظة للسلوك العام في المدرسة، ومقابلات للمعلمين وطاقم المدرسة).
- عقد وزارة التربية والتعليم دورات عملية في العلاقات الإنسانية، وعلم النفس الاجتماعي.

محور الرضا الوظيفي:

- مساهمة وزارة التربية والتعليم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المديرين.
- تقدير جهود المديرين وتكريم المميزين منهم.
- رفع الأجور، وتقليص الدوام للمديرين.
- عقد وزارة التربية والتعليم فعاليات وأنشطة في المدارس، لزيادة العلاقة بين المديرين ومعلميهم.

اختبار النموذج ومراجعته:

لنتأكد من درجة ملاءمة النموذج التطويري المقترح في ضوء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس **الثانوية** البدوية داخل الخط الأخضر، وفاعليته لما وُضع من أجله، عُرض على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص والخبرة وعددهم (3) ممن يحملون درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية، ولديهم خبرة تربوية طويلة في السياسات والتعليم المدرسي.

متطلبات تطبيق النموذج:

يتطلع الباحث إلى الأخذ بالنموذج المقترح، وتطبيقه على أرض الواقع، والنهوض بالعملية التعليمية التعلمية داخل مدارس الخط الأخضر، وإحداث تغييرات على أرض الواقع، وفق الخطوات الآتية:

- مرحلة التخطيط: بهدف تهيئة وإعداد المدير لتطبيق النموذج المقترح، من خلال تكوين قناعات لديه بأهمية النموذج، وتبنيه، والتأكد من إمكانية تطبيقه، ودراسة احتياجات المدير لتدريبه عليها.
- مرحلة التجريب: وتهدف هذه المرحلة إلى تجريب النموذج المقترح على عدد من مديري المدارس؛ للتعرف إلى جوانب قصوره، ومتطلبات تطبيقه.
- مرحلة المتابعة والتقييم: وذلك باختبار النموذج للتأكد من مدى واقعيته، ومرونته، والمشكلات التي ممكن أن تطرأ أثناء تطبيقه، وكيفية معالجتها.
- مرحلة التنفيذ: في ضوء نتائج مرحلة المتابعة والتقييم، والتعديل إن لزم الأمر، يتم تعميمه على جميع المديرين للالتزام به، وتنفيذه

التحديات التي تواجه تطبيق النموذج:

- نقص الكوادر البشرية المؤهلة التي ستقوم بتطبيق النموذج.
- ضعف بعض الإدارات في إدارة وتطبيق وتنفيذ النموذج.
- عدم موافقة وزارة التربية والتعليم على تنفيذ النموذج.
- عدم تقبل مديري المدارس التغيير في ممارساتهم الإدارية حول نشر ثقافة تنظيمية مناسبة في المدرسة.
- عدم موافقة وزارة التربية على رفع الأجور وتقليص الدوام، والتخفيف من العبء الإداري على المدير.

آلية مواجهة التحديات:

- عقد برامج تطويرية وتدريبية في محاور النموذج ومجالاته.
- الاستعانة بخبراء من الجامعات، للمساعدة في الشرح والتعريف بآلية تطبيق النموذج.
- التواصل المستمر لإقناع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بأهمية النموذج لرفع مستوى العملية التعليمية التعلمية في المدارس **الثانوية** البدوية في لواء الشمال.
- عقد دورات توعوية لأهمية النموذج، وأهمية رفع مستوى الانتماء التنظيمي في المدارس.

- التفاوض مع وزارة التربية والتعليم من خلال (منظمة المعلمين) وشرح كيفية تأثير رفع الأجور وتقليص الدوام على رفع مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس، وجودة التعليم.
- استعانة المديرين ببعض الأطراف خارج المدرسة؛ للضغط من أجل الحصول على مطالبهم.
- يمكن البحث عن حلول بديلة حول تقليص الدوام، مثل توزيع بعض المهام على طاقم المدرسة.

الملحق رقم (12):

أسماء محكمي النموذج المقترح

الاسم	التخصص	مكان العمل	سنوات الخبرة
أ.د خالد أبو عصبة	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية	30
د. نصر أبو كرش	إدارة تربوية	مديرية التربية والتعليم/ رام الله والبيرة	25
د. هدى أحمد سلامة	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	26

Abstract

The study aimed to come out with a proposed developmental model in light of the relationship among organizational culture, organizational belonging and job satisfaction amid Bedouin high school principals within the Green Line. Also, to uncover the key differences between the averages of teachers' assessments of organizational culture, organizational commitment, and job satisfaction among Bedouin high school principals within the Green Line.

The study population encompassed all principals, inspectors, and teachers of Bedouin high schools in the Northern Governorate within the Green Line, totaling (449) thereby using a mixed-method approach (quantitative and qualitative). This happened after examining reliability and stability in the appropriate statistical and educational ways. The questionnaire was distributed to a simple random sample consisting of (262)teachers, and by interviewing 8 principals, and (6) inspectors. Also, the proposed model was submitted to 3 expert educators.

The study concluded the following quantitative results:

The sample's mean ratings on the three study dimensions (organizational culture, organizational commitment, and job satisfaction) came in moderate in all eight areas so, the axis of organizational culture in all 3 areas (creativity, human aspect, organization) and the axis of organizational belonging in its 3 areas (democracy, identity, community), and axis of job satisfaction in both areas (the relationship with colleagues and with the principal). All of the above came in moderate values; there were no statistically significant differences in the study sample's assessments of organizational culture, organizational commitment, and job satisfaction among Bedouin high school principals within the Green Line, based on the study variables: gender, years of experience, and educational qualification. There was a correlational relationship between teachers' assessments of the level of organizational culture among

Bedouin high school principals within the Green Line/Northern Governorate and their assessments of organizational commitment and job satisfaction

As for the qualitative analysis results:

Results of interviewing the principals showed:

The axis of the organizational culture: Their actions were limited to offering courses for teacher development, with no encouragement of teachers to participate in conferences and research and other in the field of creativity, they unanimously agreed in the human dimension that they make efforts to communicate with teachers and maintain positive human relationships, considering their circumstances and human feelings.

In the organizational dimension, the principals agreed on cooperating with their teachers and distributing tasks fairly based on experience and capability.

Organizational commitment dimension: as for democracy, principals agreed on involving teachers in decision-making and listening to their opinions. They also unanimously agreed on their interest in involving teachers in activities and events in the community dimension. Half of them agreed as to the identity dimension that teachers are committed to their schools, indicated by the lack of requests for transfers to other schools. But for job satisfaction dimension: School principals unanimously agreed on the importance of maintaining good relationships with colleagues as an administrative priority.

The results o

f the inspectors' interviews showed: Consensus amidst the inspectors revealed that the law grants complete independence to the school principal in choosing the method of work, and they have the authority to take positive steps in organizational work and human relations with

the staff. They also agreed that the role of the ministry is supervisory in monitoring activities and that the Ministry of Education's role in providing job satisfaction is through raising salaries and reducing working hours.

After reviewing the results of the quantitative and qualitative analysis, literature, and previous studies related to the study variables, the proposed model was developed. One of the study's most crucial recommendations is for the Ministry of Education to adopt the proposed model that has been developed.

Keywords: *organizational culture, organizational affiliation, job satisfaction, Bedouin high school principals within the Green Line.*