



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا  
قسم العلوم التربوية  
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية  
في لواء حيفا داخل الخط الأخضر

منار عبد الحكيم مقبل يونس  
202012865

أسماء لجنة الإشراف:  
أ. د. وجيه محمود ظاهر  
أ. د. خالد علي السرحان  
أ. د. خالد نظمي القرواني  
د. سامي عبد الرزاق عدوان

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه  
في برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، 2024/9

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا  
قسم العلوم التربوية  
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية



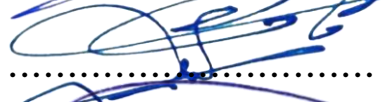





## صفحة إجازة الأطروحة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في نواء

حيفا داخل الخط الأخضر

منار عبد الحكيم مقبل يونس  
202012865

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2024/9/24 من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع	الاسم
	1. أ. د. وجيه محمود ظاهر
	المشرف الرئيس
	2. أ. د. خالد علي السرحان
	عضو لجنة الأطروحة
	3. أ. د. خالد نظمي القرواني
	عضو لجنة الأطروحة
	4. د. سامي عبد الرزاق عدوان
	عضو لجنة الأطروحة

فلسطين، 2024/9

## الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصيلة لإنتاجي البحثي ولم يُقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالبة: منار عبد الحكيم مقبل يونس

الرقم الجامعي: 202012865

التوقيع: منار يونس

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2025/02/20م

## الإهداء

إلى من شرفني بحمل اسمه وسعى في تطويري، والدي العزيز وزوجي الغالي. إلى من بذلوا الغالي والنفيس في سبيل وصولي لدرجة علمية عالية وعلموني حرفاً. إلى نور عيني وضوء دربي ومهجة حياتي أمي ثم أمي

إلى السند والعضد، والساعد إخوتي، وأخواتي، وأولادي. إلى الطيبين والمحبين والساعين للخير دائماً عائلة زوجي.

منار يونس

## الشكر والتقدير

أتقدّم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى الأساتذة الكرام في الجامعة الذين لم يتأخروا عليّ بمشورة أو توجيه. فجزاهم الله خير الجزاء وأعظمه. والشكر والتقدير والامتنان للأستاذ الفاضل أ. د. وجيه ظاهر المشرف على هذه الرسالة الذي كان له أياد بيضاء في الإشراف والتوجيه والمتابعة المستمرة والحرص الكبير على أن يخرج هذا العمل جهداً علمياً خالصاً؛ فبارك الله فيه وجعل ذلك في ميزان حسناته، ووفقه لمواصلة خدمة العلم وحسن توجيه طلابه. وأشكر الزملاء والأصدقاء لمساندتهم لي فجزاهم الله عني خير الجزاء

ونسأل الله أن يوفق الجميع.

منار يونس

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر

منار عبد الحكيم مقبل يونس

أسماء لجنة الإشراف:

أ. د. وجيه محمود ظاهر

أ. د. خالد علي السرحان

أ. د. خالد نظمي القرواني

د. سامي عبد الرزاق عدوان

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى الثقافة التنظيمية والالتزام المعلمين الوظيفي في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر، مع التركيز على فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي. انطلقت الدراسة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة ومقابلات نصف مبنية. شملت العينة الكمية 250 معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية العنقودية لتوفير تمثيل متكامل لجميع المدارس الثانوية في لواء حيفا. أما العينة النوعية فقد ضمت 10 معلمين، تم اختيارهم بعناية لضمان التنوع في الجنس، سنوات الخبرة، ونوع المدرسة (حكومية وخاصة)، وذلك بهدف تعميق الفهم النوعي للقضايا المرتبطة بموضوع الدراسة.

اتبعت الدراسة منهجًا وصفيًا ارتباطيًا مختلطًا (كمي ونوعي) لتحقيق أهدافها. أظهرت النتائج الكمية أن مستوى الثقافة التنظيمية كان مرتفعًا، بمتوسط حسابي 3.96 ونسبة مئوية بلغت 79.2%. وقد كشفت التحليلات عن وجود فروق دالة إحصائية بناءً على الجنس وسنوات الخبرة، حيث سجل الذكور والمعلمون ذوو الخبرة الطويلة مستويات أعلى من الثقافة التنظيمية. أما التزام المعلمين الوظيفي فقد جاء بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ 3.57 ونسبة مئوية بلغت 71.6%. كما بينت النتائج اختلافات دالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي بناءً على سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما لم تكن هناك فروق دالة بناءً على الجنس. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الثقافة

التنظيمية والتزام المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.56، مما يشير إلى أن تعزيز الثقافة التنظيمية يرتبط بتحسين مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين.

على الجانب النوعي، أظهرت المقابلات أن الثقافة التنظيمية القوية تُعد محفزاً رئيسياً لالتزام المعلمين الوظيفي. أشار المعلمون إلى أهمية القيادة الفعالة، التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية، ودعم الإدارة في تعزيز التزامهم. كما تم تسليط الضوء على تجارب جذرية عكست التزاماً عالياً لدى المعلمين، مثل تنظيم مشاريع تعليمية مبتكرة ودعم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. أكدت النتائج النوعية أيضاً أن الشفافية والتواصل الفعال داخل المدرسة يسهمان بشكل مباشر في تعزيز الالتزام.

خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز التزام المعلمين الوظيفي، وأوصت بتعزيز قنوات التواصل الداخلي، وتطوير برامج تدريبية تستهدف رفع كفاءة المعلمين وتحفيز انخراطهم الفعال في البيئة التعليمية. كما دعت إلى توفير دعم إضافي للمعلمين الجدد والمعلمين ذوي المؤهلات الأقل، والعمل على تعزيز التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية من خلال الأنشطة المشتركة التي تعزز الروح الجماعية. هذا التوجه من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء التعليمي بشكل عام وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التزام المعلم، المدارس الثانوية، الخط الأخضر، لواء حيفا.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	الإهداء.....	
ج	الشكر والتقدير.....	
د	ملخص.....	
ح	قائمة الجداول.....	
ل	قائمة الأشكال.....	
م	قائمة الملحقات.....	
	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها	1
1	المقدمة.....	1.1
7	مشكلة الدراسة.....	1.2
9	أسئلة الدراسة.....	1.3
10	فرضيات الدراسة.....	1.4
10	أهداف الدراسة.....	1.5
11	أهمية الدراسة.....	1.6
13	مبررات الدراسة.....	1.7
13	التعريفات المفاهيمية والإجرائية.....	1.8
13	حدود الدراسة ومحدّداتها.....	1.9
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	2
16	الأدب التربوي.....	2.1
76	الدراسات السابقة.....	2.2
88	التعقيب على الدراسات السابقة.....	2.3
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	3
91	منهج الدراسة.....	3.1



الصفحة	المحتوى	الرقم
91	مجتمع الدراسة.....	3.2
92	عينة الدراسة.....	3.3
93	أدوات الدراسة.....	3.4
109	متغيرات الدراسة.....	3.5
110	إجراءات الدراسة.....	3.6
111	المعالجات الإحصائية.....	3.7
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	4
114	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....	4.1
129	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....	4.2
140	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....	4.3
151	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....	4.4
160	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....	4.5
161	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس.....	4.6
	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	5
165	مناقشة نتائج السؤال الأول.....	5.1
169	مناقشة نتائج السؤال الثاني.....	5.2
172	مناقشة نتائج السؤال الثالث.....	5.3
175	مناقشة نتائج السؤال الرابع.....	5.4
177	مناقشة نتائج السؤال الخامس.....	5.5
178	مناقشة نتائج السؤال السادس.....	5.6
179	تفسير النتائج للمقابلات الشخصية.....	5.7
181	التوصيات.....	5.8
183	المراجع.....	
191	الملحقات.....	
205	Abstract.....	

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	خصائص العينة	92
2.3	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال القيادة التنظيمية في المدرسة وفقرات هذا المجال	97
3.3	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال أسلوب الإدارة في المدرسة وفقرات هذا المجال	98
4.3	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال الارتباط المتعلق بالمدرسة وفقرات هذا المجال	98
5.3	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال التركيز الاستراتيجي وفقرات هذا المجال	99
6.3	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال معايير النجاح وفقرات هذا المجال	99
7.3	العلاقة بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية ومجالات الثقافة التنظيمية	100
8.3	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال الالتزام العاطفي وفقرات هذا المجال	101
9.3	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال الالتزام المستمر وفقرات هذا المجال	102
10.3	العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال الالتزام المعياري وفقرات هذا المجال	103
11.3	العلاقة بين الدرجة الكلية للالتزام المعلم، ومجالات التزام المعلم	104
12.3	قيم معامل الثبات لأداة الدراسة	105
13.3	مفتاح قراءة المتوسطات الحسابية	106
14.3	فئات المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى الموافقة على محاور الاستبانة	107
15.3	المعالجات الإحصائية	112
1.4	تقدير مستوى القيادة التنظيمية في المدرسة لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر	114
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى القيادة التنظيمية في المدرسة تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	116
3.4	تقدير مستوى أسلوب الإدارة في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر	117
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى أسلوب الإدارة في المدارس العربية الثانوية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	118

119	تقدير مستوى الارتباط المتعلق بالمدرسة في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر	5.4
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الارتباط المتعلق بالمدرسة في المدارس العربية الثانوية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	6.4
122	تقدير مستوى التركيز الاستراتيجي في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر	7.4
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى التركيز الاستراتيجي في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	8.4
124	تقدير مستوى معايير النجاح في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر	9.4
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى معايير النجاح في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	10.4
127	تقدير مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر	11.4
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	12.4
129	تقدير مستوى الالتزام العاطفي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر	13.4
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	14.4
132	تقدير مستوى الالتزام المستمر لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر	15.4
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	16.4

135	تقدير مستوى الالتزام المعياري لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر	17.4
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	18.4
138	تقدير مستوى التزام المعلم في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر	19.4
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى التزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	20.4
141	نتائج اختبار الفرضية الأولى	21.4
143	اختبار تجانس التباينات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	22.4
144	نتائج اختبار الفرضية الثانية ANOVA	23.4
144	نتائج اختبار براون - فورسيث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	24.4
145	نتائج اختبار LSD للمقارنات التي أظهرت اختلافات بين فئات سنوات الخبرة	25.4
148	اختبار تجانس التباينات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	26.4
149	نتائج اختبار براون - فورسيث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	27.4
149	نتائج اختبار الفرضية الثالثة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ANOVA	28.4
150	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية التي أظهرت اختلافات ذو دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية	29.4
152	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	30.4
154	اختبار تجانس التباينات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	31.4
154	نتائج اختبار براون - فورسيث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	32.4
155	نتائج اختبار الفرضية الخامسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ANOVA	33.4
155	نتائج اختبار LSD للمقارنات التي أظهرت اختلافات ذو دلالة إحصائية بين فئات سنوات الخبرة	34.4
157	اختبار تجانس التباينات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	35.4
158	نتائج اختبار الفرضية السادسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ANOVA	36.4
158	نتائج اختبار براون - فورسيث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	37.4

159	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية التي أظهرت اختلافات ذو دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي	38.4
160	دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر	39.4
162	نتائج دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التزام المعلم	40.4
163	نتائج دراسة أثر مجالات الثقافة التنظيمية على التزام المعلم	41.4

---

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	مستويات الثقافة لنموذج شاين (بوراس، 2014)	1.2
26	نموذج بومن	2.2
27	نموذج جونسن وسكولز	3.2
108	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة لمتغير الثقافة التنظيمية	1.3
108	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة لمتغير التزام المعلم	2.3
163	العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التزام المعلم	1.4

## قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
191	الاستبانة بصورتها الأولى	1
197	قائمة المحكمين	2
198	الاستبانة بصورتها النهائية	3

## الفصل الأول: مقدمة الدراسة

### 1.1 المقدمة

تعاني المدارس العربية داخل الخط الأخضر من تحديات مستمرة في أساليبها الإدارية، خاصةً فيما يتعلق بعدم قدرة القيادات على توزيع الصلاحيات بفعالية وتحمل المسؤوليات بشكل متوازن. هذه المشكلات أدت إلى نشوء فجوة ملحوظة بين الواقع الحالي في الأداء الإداري والتطلعات المرجوة لتحقيق أهداف التعليم بفاعلية. لتجسير هذه الفجوة بين الطالب، المعلم، والمدير، تتضح أهمية تطبيق أساليب إدارية مرنة ومدرسة تمنح المرؤوسين، مثل المعلمين والإداريين، الصلاحيات التي تعزز قدرتهم على الإبداع وتحقيق الأهداف المؤسسية المشتركة.

المنظمات اليوم تُعتبر انعكاسًا دقيقًا للمجتمع، فهي تمثل النسيج المجتمعي المصغر الذي يعكس مستوى تلاحم الأفراد ومدى الترابط بينهم. تعد القيادة العامل الأساسي الذي يحدد الإطار العام لكافة الأنشطة داخل المنظمة، حيث تشير الدراسات الحديثة (عبيد، 2011) إلى أن القيم التنظيمية ليست نموذجًا موحدًا يناسب جميع المؤسسات، بل يجب أن تكون مرنة بما يتلاءم مع طبيعة المنظمة وسياقها.

من هذا المنطلق، تسهم القيادة التربوية الفعالة في بناء جيل يتمتع بالمهارات القيادية التي تمكنه من إدارة الأمور بفاعلية، وتُعزز فيه الخبرة، المعرفة، والدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية والمجتمعية على حدٍ سواء. هذا النهج يُشكل منفعة متبادلة تُغذي الأبعاد النفسية والاجتماعية والحضارية للمؤسسة التعليمية، مما يجعلها أكثر انسجامًا مع احتياجات العصر.



فالحاجة الماسة إلى إعداد قادة تربويين يتمتعون بالخبرة، الكفاءة، المهارة، والمعرفة اللازمة لتحمل المسؤولية بمرونة، والتنبؤ بالتحديات المستقبلية، والتكيف مع التطورات المستمرة لتحقيق أدوارهم القيادية بفعالية.

كل ذلك ينعكس بشكل مباشر على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنجاز المهني للعاملين داخل المؤسسات التعليمية. فالمؤسسات العربية تعتمد بدرجة كبيرة على قيم القائد، ووعيه، وإمامه بمختلف الأطر التربوية، وقدرته على إعداد استراتيجيات متنوعة تسهم في تعزيز فهم العلاقات الإدارية، والاحتواء الإنساني لجميع أفراد الطاقم الإداري، بما يتناسب مع مصلحة التنظيم المدرسي واحتياجاته (السيسي، 2015؛ الدوري، 2013).

وهنا يكمن دور بعض المدارس العربية، التي تميل إلى حجب الصلاحيات عن رؤوسها (مثل المعلمين والإداريين)، مما يعرقل بناء جيل يتمتع بالاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات التربوية السليمة. هذا النمط الإداري يؤدي إلى خلق أفراد يتسمون بشخصيات قيادية ضعيفة، تعتمد على التوجيه بدلاً من المبادرة، مما يقلل من قدرتهم على التعامل مع متغيرات الحياة والمهارات المطلوبة في العصر الحديث. على المدى البعيد، هذا النهج يعيق تحقيق الأهداف التفاعلية، الاجتماعية، النفسية، والقيمية للمؤسسة، ويؤثر سلباً على إنتاجيتها ونجاحها (حسين، 2014).

في المقابل، تشير الدراسات (مثل السحنون وزيرق، 2022؛ الدوري، 2013) إلى أن الأنماط القيادية التشاركية، التي تُمنح فيها الصلاحيات للمرؤوسين ضمن أطر مدروسة، تسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العاملين. فوفقاً لدراسة الدوري (2013)، القائد الناجح هو الذي

يشرك الآخرين في صنع القرار، ويمنحهم حرية في التنفيذ، مما يعزز الثقة والروح المعنوية داخل المنظمة.

من هذا المنطلق، يظهر دور القيادة التربوية كعنصر أساسي في تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها عبر إعداد أفراد قادرين على التفاعل مع تحديات المستقبل، بمهارات تنظيمية وقيم قيادية متوازن. فالمدارس ليست فقط بيئة تعليمية، بل هي مصنع لبناء شخصيات قادرة على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال العمل المشترك والتعاظم مع القيم المجتمعية (الخلايلة، 2015؛ العبرية، 2018).

ووفقاً لدراسة عبيد (2011)، فإن الاستثمار في القدرات والطاقات الكامنة لدى الإنسان بالشكل الصحيح يُسهم في توظيفها وتوجيهها نحو مسار آمن في مختلف مجالات الحياة، كما يُقوي العنصر البشري في مواجهة جميع المتغيرات التربوية والحياتية. يتعلم الفرد من خلال المؤسسات التربوية كيفية التعايش والعمل مع الآخرين باستقلالية واستمرارية، حيث تلعب الأساليب القيادية والأنماط والنظريات التربوية دوراً بارزاً في تشكيل شخصيات قيادية مؤثرة وفعالة.

تظهر نظرية ليكرت (Likert Theory) أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل مقارنة بالقيادة الأوتوقراطية. وأشارت النظرية إلى أن القادة ذوي الإنتاجية العالية يتميزون بمشاركة فاعلة في صنع القرار، إلا أن مساهمتهم في التنفيذ الفعلي للعمل قد تكون محدودة، لأنهم يركزون بشكل أكبر على تمكين مرؤوسيهـم ومنحهم حرية اتخاذ القرار واتباع طرق العمل التي تناسبهم. هذا النمط يعزز الثقة ويُشجع الإبداع لدى المرؤوسين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. ومع ذلك، فإن

هذا التوجه قد يُساء فهمه أحيانًا على أنه تناقض، ولكنه في الواقع يعكس توازنًا بين التفويض والثقة بالمرؤوسين.

فالقائد التربوي يُعتبر روح المؤسسة التربوية، حيث يُشكل القيادة على أنها مفتاح الإدارة العامة. القيادة ليست مجرد مفهوم إداري، بل هي عمل مستمر ومشترك من قبل جميع أفراد الطاقم التعليمي لتحقيق الأهداف التربوية داخل المؤسسة. ومن خلال هذه الرؤية، تسعى المؤسسات إلى إعداد شخصيات قيادية قادرة على اتخاذ القرارات، الابتكار، ومواجهة تحديات المستقبل بمرونة وفاعلية.

كما أن الغرفة الصفية، باعتبارها الحيز المكاني الأساسي للعملية التعليمية، تمثل نموذجًا مصغرًا للمنظمة الأكبر. الإدارة الصفية تشمل مجموعة من الأنشطة والإجراءات التنظيمية المصممة وفقًا لأهداف وقيم المؤسسة التعليمية، والمرتبطة بالبيئة المجتمعية التي تنتمي إليها. تهدف الإدارة الصفية إلى توفير مناخ تعليمي تربوي تسوده العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين فئات السلم الرتبي (مثل المدير، المعلمين، الطلاب، والإداريين) في المدرسة. هذه العلاقات تُعزز الترابط بينهم، مما يخلق بيئة تعليمية داعمة تسهم في تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة (الهوري، 2014).

حيث تتأثر الغرفة الصفية بالمناخ التنظيمي الخاص بالمؤسسة، يمثل المناخ التنظيمي الإطار العام الذي يُحدد طبيعة العلاقات، السلوكيات، ومستوى التفاعل بين أفراد المنظمة، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام للطلاب والمعلمين داخل الغرفة الصفية. ولكن في الواقع، هناك تداخل بين المناخ التنظيمي وثقافة التنظيمية، إلا أنهما ليسا متطابقين، فالمناخ التنظيمي يعبر عن البيئة السائدة داخل المنظمة في وقت محدد ويتأثر بالسياسات والإجراءات المتبعة، أما الثقافة التنظيمية فهي أكثر

ديمومة وتعكس القيم والمعتقدات التي توجه سلوك الأفراد (الخلايلة، 2015؛ السحنون وزيرق، 2022).

نجد أن معظم المنظمات اليوم تتحرك وفق ديناميكية متشابكة ومتسارعة، بفعل تطور الأنظمة والقيادات الفعالة النشطة التي تسعى لمواكبة التغيير والثورة المعلوماتية والرقمية الكبرى. هذا الحراك ينعكس على صمود المؤسسات وتماسك أنظمتها الداخلية، إضافة إلى تعزيز القيم السلوكية بين الأفراد وتوحيدهم حول أهداف مشتركة تخدم المصلحة العامة، بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاج وتقديم الخدمات (الدوري، 2013؛ حسين، 2014).

في ظل التنافس الشرس بين المؤسسات التعليمية وغيرها من القطاعات الأخرى، يعتمد نجاح المنظمات على استثمار الموارد المتاحة بكفاءة، والتكيف مع ظروف العمل المختلفة التي تشمل المعلمين، الطلاب، البيئة، والزمان، حيث تمتاز الأنظمة الحديثة، مثل أنظمة الإدارة المؤسسية والتعليمية، بالتقدم المعرفي الكبير، الذي يظهر من خلال قدرتها على تعزيز دافعية الإنجاز (العبرية، 2018؛ الخلايلة، 2015)، فتشير الأنظمة هنا إلى النظم الإدارية الحديثة التي تشمل استراتيجيات القيادة، أساليب إدارة الموارد البشرية، وتطبيق التكنولوجيا في العمليات اليومية. هذه الأنظمة تدعم المؤسسات في التصدي للتحديات والتكيف مع المتغيرات المتسارعة (الدوري، 2013؛ السيسي، 2015)

إن فاعلية المناخ التنظيمي والسلوكيات المؤسسية تسهم بشكل مباشر في إكساب الأفراد مهارات حل المشكلات والتصدي للأزمات. هذا يتيح للمؤسسات الاستجابة للتغيرات بطريقة مرنة وفعالة، باستخدام أفضل الأدوات والاستراتيجيات الممكنة. ومن خلال هذا النهج، تصبح المؤسسات قادرة

على العمل وفق استراتيجيات طويلة المدى، مما يعزز استدامتها وقدرتها على تحقيق أهدافها (الخليلية، 2015؛ العبرية، 2018).

تعمل المنظمات وفق دراسات محكمة ومدروسة تهدف إلى إنشاء بيئة استباقية تعتمد على أتمتة العمليات ودمج الوظائف، مما يتيح توفير المعطيات والبيانات اللازمة لإنجاز المهام بالصورة المطلوبة. هذا النهج يضمن للمنظمات البقاء في دائرة المنافسة وتحقيق النجاح (الدوري، 2013؛ السيسي، 2015). تعتمد المنظمات على التفكير والتخطيط الاستراتيجي كعنصر أساسي في عملها، حيث تُشجع فرق العمل على تطوير قدراتها واستثمارها في المعرفة والتنفيذ، بما يضمن تحقيق أهدافها طويلة المدى (حسين، 2014).

لا يمكن للمنظمات أن تعمل في عزلة عن محيطها، بل تسعى إلى إشراك مختلف المجالات والموارد المتاحة لتستفيد من البيئة المحيطة التي تلعب دورًا محوريًا في قدرتها على العطاء والاستدامة. البيئة الاجتماعية، على وجه الخصوص، لها تأثير كبير على المنظمة، حيث تنعكس على السلوكيات والخدمات المقدمة للطالب أو المستفيد الذي يستثمر هذه الموارد لتحقيق غاياته التعليمية أو الاجتماعية (الخليلية، 2015؛ العبرية، 2018).

تسعى المنظمات، خاصة تلك ذات الطابع التربوي والاجتماعي والخدمي، إلى التداخل والتكامل في عملها مع مختلف القطاعات، مما يساهم في تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات ووضوح الرؤية لتحقيق الأهداف الممكنة. هذا التكامل يتيح أيضًا إمكانية تطوير المجالات المختلفة بشكل متسلسل ومنظم، مما يدعم عملية التطور والانفتاح على الصعيدين المحلي والدولي (السحنون وزيرق، 2022).

النظام المتكامل الذي تتبناه هذه المنظمات يعزز من تناقل المعلومات، ويوسع نطاق المفاهيم، مما يساعد على تحقيق المصلحة العامة وتعزيز ثقافة المنظمة بشكل مستدام. كما أن هذا النهج يدعم الابتكار والتطور عبر التكامل بين المجالات المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وبلوغ الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة (الدوري، 2013؛ حسين، 2014).

إحدى الجوانب المهمة في المناخ التنظيمي هو مدى التزام المعلمين بالقيم التربوية والمهنية داخل الصفوف الدراسية. فالتزام المعلمين يؤثر بشكل كبير على خلق بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة للطلاب. وفقاً لدراسة الدعجة وابن منصور (2013)، فإن التزام المعلمين بأداء أدوارهم بفعالية يسهم في تعزيز المناخ الإيجابي داخل الصف، مما ينعكس على نتائج الطلاب وأدائهم الأكاديمي.

من جانب آخر، تلعب خبرة الطلاب دوراً حاسماً في الاستفادة من المناخ التنظيمي. إذ يُظهر الطلاب ذوو الخبرات التراكمية في التعلم مرونة أعلى في التفاعل مع أساليب التدريس المختلفة، وقدرة أكبر على استثمار الموارد المتاحة داخل البيئة المدرسية لتحقيق أهدافهم. دراسة الخلايلة (2015) أكدت أن الطلاب الذين يعملون ضمن بيئة تنظيمية داعمة يتمتعون بمستويات أعلى من المشاركة والتحصيل الدراسي.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المدارس العربية داخل الخط الأخضر تحديات متزايدة تتعلق بتطوير بيئة تنظيمية تُعزز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين، وهو عامل حاسم في تحقيق الكفاءة المهنية وتحسين جودة التعليم. برغم الأهمية الكبيرة للثقافة التنظيمية في تشكيل بيئة مدرسية داعمة، إلا أن هناك محدودية في فهم وإدراك هذا المصطلح وأثره على الالتزام الوظيفي للمعلمين. تشير الدراسات السابقة (مثل الخلايلة،

2015؛ السحنون وزيرق، 2022) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً أساسياً في تحسين الالتزام الوظيفي، إلا أن القليل من الأبحاث تناول هذا الموضوع في السياق العربي، وخاصة داخل الخط الأخضر.

تعاني المنطقة من فجوة واضحة في الدراسات التي تستكشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية. هذه الفجوة تعكس نقصاً في الأدبيات التي تقدم بيانات موثوقة تساعد صانعي القرار في تطوير السياسات التعليمية والإدارية، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع بعمق. وعليه، فإن هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام الوظيفي، من خلال تحليل تجارب وآراء المعلمين العاملين في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة محدودية الفهم والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية داخل الخط الأخضر، من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين. تُبرز الدراسة الفجوة المعرفية في هذا السياق، خاصةً مع نقص الدراسات التي تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المهني للمعلمين في المنطقة. كما تهدف إلى تقديم بيانات موثوقة وتوصيات عملية تُسهم في تطوير السياسات التعليمية والإدارية، مما يعزز من جودة التعليم ويرفع مستوى التزام المعلمين الوظيفي.

### 3.1 أسئلة الدراسة

تنبثق الدراسة من السؤال الجوهرى الرئيسى التالى:

ما العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

ومن هذا السؤال الرئيسى تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر، من وجهة نظرهم؟

2. ما مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية

العربية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمى؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية

العربية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمى؟

5. إلى أي مدى تُسهم الثقافة التنظيمية في التنبؤ بمستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس

الثانوية العربية داخل الخط الأخضر؟

6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس

الثانوية العربية داخل الخط الأخضر بشكل عام، وبحسب متغيرات الدراسة؟



## 4.1 فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تم صياغتها بناءً على أسئلتها وأهدافها، وهي:

كما يلي:

**H01:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية

العربية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات (الجنس، عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

**H02:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية

العربية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات (الجنس، عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

**H03:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي لدى

معلمي المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات

الخدمة، والمؤهل العلمي).

## 5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تستند إلى أسئلة الدراسة، والتي

يمكن تلخيصها وتوسيعها على النحو التالي:

1. تحليل واقع مقومات الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وفهم الاتجاهات التي تتبعها هذه

المؤسسات بناءً على طبيعة الثقافة السائدة.

2. توضح الدراسة مدى التزام المعلمين بأدوارهم الوظيفية، وعلاقة هذا الالتزام بجودة أدائهم المهني.

3. دراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على تعزيز أو إضعاف دافعية المعلمين للعمل وتفاعلهم مع متطلبات المؤسسة التعليمية.

4. فهم طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة الأساسيين، ومدى تأثير أحدهما على الآخر.

5. التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعود إلى متغيرات الجنس، عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

6. فحص ما إذا كانت هناك فروق في التزام المعلمين الوظيفي ترتبط بالمتغيرات. (الجنس، عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)

7. قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التزام المعلمين، ومدى إمكانية استخدام الثقافة التنظيمية كمؤشر للتنبؤ بمستوى الالتزام الوظيفي.

8. تقدم الدراسة بيانات ومعلومات موثوقة يمكن استخدامها كأساس لدراسات مستقبلية ولصنع السياسات في جهاز التربية والتعليم العربي داخل الخط الأخضر.

## 6.1 أهمية الدراسة

### 1.6.1 الأهمية النظرية

1. تُسهم الدراسة في توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها من خلال استعراض الأدبيات العلمية المتنوعة التي تناولت هذا المصطلح، مما يثري الجانب النظري في مجال الإدارة التربوية.

2. تساعد في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، وتُضيف إلى المعرفة الأكاديمية قاعدة بيانات علمية يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية لتطوير البحث التربوي.

3. تُعد الدراسة مرجعًا نظريًا يُساعد الباحثين في تحليل دور الثقافة التنظيمية في مختلف السياقات التربوية، مع التركيز على مجتمع داخل الخط الأخضر.

### 2.6.1 الأهمية العملية

1. توفر الدراسة توصيات عملية لصانعي القرار في جهاز التربية والتعليم العربي داخل الخط الأخضر، مما يدعم تطوير السياسات الإدارية الهادفة إلى تعزيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين.

2. تُسهم في تحسين البيئة المدرسية من خلال تقديم فهم عميق للعوامل التي تؤثر على أداء المعلمين، مثل الثقافة التنظيمية، مما يساعد في تحسين جودة التعليم.

3. تُعزز من كفاءة المعلمين ومهنتهم، حيث يُعد الالتزام الوظيفي عاملاً رئيسيًا في تحقيق النجاح المهني، ويُظهر مدى تقدير المعلمين لأدائهم المهني.

4. تُعتبر الدراسة قاعدة معرفية تُفيد متخذي القرار في تحسين السياسات التربوية ودعم المعلمين بشكل أفضل.

## 7.1 مبررات الدراسة

1. تُعد الدراسة من أوائل المحاولات التي تتناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية داخل الخط الأخضر.
2. تستهدف الدراسة سد الفجوة المعرفية المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على التزام المعلمين، وتقديم حلول عملية لتحسين الأداء المؤسسي.
3. صُممت الدراسة باستخدام أدوات قياس علمية دقيقة ومقننة، مما يُعزز موثوقيتها وصلاحيتها للتطبيق في مجالات تعليمية أخرى.

## 8.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية

### الثقافة التنظيمية

عرف Edgar Morin الثقافة التنظيمية بأنها "نظام ينقل تجربة الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات والمعتقدات والقيم والمعايير والأساطير وتاريخ المنظمة والطقوس الجماعية بين بعضهم البعض" (Morin, 2015, p. 47). أما Schein في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة، فقد عرفها بأنها "مجموعة مبادئ أساسية مثل احترام المحيط الطبيعي والانفتاح على البيئة الخارجية والقيم التي تساعد على التكيف الداخلي كالمشاركة واحترام القواعد التي اكتشفها وطورتها المنظمة وأثبتت فعاليتها لحل المشكلات وإدراكها" (Schein, in Abdullah, 2016, p. 129).

## التزام المعلم المهني

الالتزام لغة: يعرف الالتزام بأنه "التزام الشيء، اعتنقه والتزم بالعقد أي نفذه وامتنع عن أي عمل لا يتفق مع التزامات العقد" (ابن منظور، 1993، ص 410).

الالتزام الوظيفي: يُعرّف الالتزام الوظيفي في موسوعة أكسفورد بأنه "الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة" (Oxford Review, 2020, p. 112) كما يُعرف في معجم المصطلحات الإدارية بأنه "حالة تعبر عن اندماج الفرد في المنظمة وحرصه على الاستمرار فيها" (عبد المنعم، 2020، ص 85). أما قاموس الأعمال فيعرف الالتزام بأنه "قوة الشعور بالمسؤولية من الموظف تجاه مهنة المنظمة" (BusinessDictionary.com, 2019).

التزام المعلم المهني: يُعرف إجرائياً بأنه تمسك المعلم بأخلاقيات مهنة التعليم ومدى التزامه بممارستها أثناء العملية التربوية. يتم قياس ذلك من خلال الدرجة التي يحصل عليها المعلم في استبانة معدة لهذا الغرض (اغبارية وآخرون، 2019، ص 137).

معلمو المدارس الثانوية: المعلم هو كل من يتولى التعليم في اية مؤسسة تعليمية ثانوية حكومية او خاصة (وزارة التربية والتعليم، 1989، 146).

## 9.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة ومحدداتها بالآتي:

1. **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية العربية الواقعة داخل الخط الأخضر في إسرائيل. يتم التركيز على المؤسسات التعليمية العربية فقط، كونها تشكل البيئة التي تعكس موضوع الدراسة وتُبرز الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين.
2. **الحدود الزمانية:** تُجرى الدراسة خلال العام الدراسي (2023/2024).
3. **الحدود البشرية:** تركز الدراسة على معلمي المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر. يتم اختيار العينة من هذه الفئة بناءً على قدرتهم على تقديم وجهات نظر حول الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.
4. **الحدود الموضوعية:** تُعنى الدراسة بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية، كما تتناول تأثير متغيرات مثل الجنس، عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي على هذه العلاقة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. يُخصص الجزء الأول لعرض المتغيرات الرئيسية للدراسة، والتي تشمل الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، إلى جانب الموضوعات المرتبطة بهما. أما الجزء الثاني، فيستعرض الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة، متضمنًا أبحاثًا عربية وأجنبية، حيث تم تنظيمها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، مع تقديم تحليل وتعقيب على كل منها.

### 1.2 الأدب النظري

#### 1.1.2 الثقافة

على الرغم من انتشار استخدام مصطلح (الثقافة) وتكراره في الحديث اليومي، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على ماذا نقصد بالضبط بالثقافة. بالعكس، هناك مجموعة كبيرة من التعاريف لهذا المصطلح استنادًا إلى مداخل متعددة مثل المدخل التاريخي، والتطوري، والبنوي، والنفسي، والمعيارى. تختلف هذه التعاريف في تحديد طبيعة الثقافة ومكوناتها وخصائصها ووظيفتها.

يُعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا، حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا منذ مائة عام. ومع ذلك، فإن هناك تباينًا في تعريف معناه. في عام 1952، جمع العالمان الأنثروبولوجيان كروبر وكلكهون ما يقارب من 146 تعريفًا لمفهوم الثقافة، حيث شملت هذه التعاريف مجالات متعددة مثل التاريخ، وعلم النفس، وعلم الوراثة، وغيرها (in Sneineh) 2014

وفقاً لقاموس أكسفورد، تُعرف الثقافة بأنها "الفنون والمظاهر الأخرى للإنجازات الفكرية البشرية، وشعور متحضر بهذا التطور الفكري". ووفقاً لأوجبرن، تشمل الثقافة "الأشياء والأنظمة الاجتماعية، والسلوك الاجتماعي الذي يتبعه الأفراد في حياتهم" (in Oziurk et al.,2013).

تعرف منظمة اليونسكو الثقافة بأنها "جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً معيناً أو فئة اجتماعية معينة، وتشمل الفنون والآداب وطرق الحياة، والحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات (in Peter et al. ,2021).

بشكل عام، يمكن القول إن الثقافة تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي تميز مجتمعاً معيناً، وتشكل جوهر هويته وتحدد طريقة تفكيره وسلوكه.

## 2.1.2 الثقافة التنظيمية Organizational Culture

يتعلق مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة في عدة علوم اجتماعية مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، وغيرها من العلوم. لم يتم استخدام مصطلح "ثقافة المؤسسة" في مجال الإدارة إلا في عام 1970 من قبل أحد أساتذة كلية هارفارد للأعمال يُدعى ديفيس ستانلي في كتابه "الإدارة المقارنة: منظورات تنظيمية وثقافية". وفي الثمانينيات، نشر ستانلي مقالاً في مجلة اقتصادية حاول من خلاله مقارنة أعمال خمس مؤسسات استناداً إلى ثقافة كل مؤسسة (أبو القاسم، 2016).

لم يكن هناك تركيز واضح على مفهوم الثقافة التنظيمية إلا في عام 1979 مع بيتيجرو في مقال يدعى (دراسة الثقافات التنظيمية)، حيث شرح بعض المفاهيم حول جوانب الحياة التنظيمية التعبيرية والثقافية. منذ ذلك الحين، دخلت الثقافة التنظيمية مجال نظرية التنظيم، وأصبحت واحدة من أهم المواضيع في علم التنظيم (Meyer & Allen,2014)، تُعتبر فترة الثمانينيات الفترة التي



وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك بفضل ديل وكينيدي بإصدارهما كتابًا بعنوان "ثقافة الشركات" عام 1982. كما يُعتبر كتاب (بحث عن التميز) لبيترز ووترمان من الإضافات العلمية المهمة في هذا المجال، وصدر عام 1982 أيضًا (Shea. et al., 2021).

### 1.2.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تتعلق بالتأقلم مع التحديات الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي، وهي ناجحة بما يكفي لتصبح ملائمة لتعليم الأعضاء الجدد كيفية التفكير والإدراك والتصرف والشعور في حل هذه التحديات (عبد الحميد، 2022).

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "بيئة اجتماعية تشكّل توقعات الأفراد بشكل رسمي وغير رسمي، وتحدد أنواع الأشخاص المناسبين للمنظمة، وتحدّد حدود حرية الأفراد في تنفيذ أعمالهم دون الحاجة إلى موافقة مسبقة، وتؤثر في تفاعلات الأفراد داخل وخارج المنظمة (زياد، 2020).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "إطار معرفي يتألف من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأسس الثقافة على خصائص أساسية يُقدّرهما العاملون في المنظمة (نعومي، 2020)، عند النظر إلى مجموعة التعاريف المتنوعة

للثقافة التنظيمية، يُمكن تلخيص هذا التنوع ضمن عدة اتجاهات (Jamali et al., 2022):

- **الاتجاه الأول:** يركز على الأنماط الفكرية ويصف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات التي يتقاسمها أفراد المنظمة، بالإضافة إلى اللغة والرموز والشعارات والتوقعات، وتنتقل هذه الثقافة من جيل إلى جيل وتؤثر في سلوك الأفراد.

- **الاتجاه الثاني:** يعطي وزناً للمظاهر المادية الملموسة مثل اللباس والمباني والشعارات.
- **الاتجاه الثالث:** يجمع بين البعدين السابقين ويصف الثقافة كنسيج ثقافي يتألف من الأنماط الفكرية والسلوكية والمظاهر المادية.
- **الاتجاه الرابع:** يصف الثقافة بأنها وسيلة لحل الصراعات والتعامل الفعال مع البيئة، وأنها الأداة التي تسخر لتحقيق الذات.
- **الاتجاه الخامس:** ينظر إلى الثقافة كمجموعة من الأبعاد تفهم من خلال مستويين رئيسيين، حيث يمثل المستوى الأول الجانب المادي المرئي والمستوى الثاني الجانب غير المادي وغير المرئي.

تعرف هذه الدراسة الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي يدركها جميع العاملين في المنظمة وتعكس جملة من الافتراضات الأساسية العميقة، وتمتد تأثيراتها لتشمل المظاهر الثقافية المادية.

ويرى الباحث بأنه على الرغم من تعدد هذه التعاريف وتباينها أحياناً إلا أن جميعها يؤكد على مدى أهمية الثقافة التنظيمية حيث أصبحت مكون رئيسي يجب أخذه في الحسبان من قبل إدارة المنظمة عند رسم سياساتها وبناء استراتيجياتها بحيث يعزز ذلك فرص نجاح المنظمة.

### 2.2.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية أصبحت من أهم المكونات الأساسية للمنظمة نتيجة للتطور الذي حدث في علم الإدارة، حيث أظهرت الدراسات والأبحاث الجديدة أهمية بحث وتحليل ثقافة المنظمة كمنهج جديد

لدراسة المنظمات. تعكس ثقافة المنظمة على هيكلها التنظيمي، والنمط الإداري، ونظام الاتصالات والمعلومات، وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات. فهذه الثقافة قد تكون مصدرًا للقوة والنجاح كما في الشركات اليابانية والأميركية، أو مصدرًا للضعف والعقبات في سبيل التطوير والتغيير. (خرموش، وبحري، 2021).

وجود ثقافة تنظيمية جيدة يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية، ويسهل فهم أحداث المنظمة واستيعاب سياساتها، ويساعد على وضع الطرق التي تمكن الجمهور من التفاعل مع المنظمة.

تحديد أهمية الثقافة التنظيمية يعكس أهمية فهم دورها في تشكيل السلوك التنظيمي وتحديد مسارات التطوير والنجاح للمنظمة. ومن ذلك، يمكن تحديد أهمية الثقافة التنظيمية على النحو التالي (Maingi et al., 2018):

1. توجيه السلوك التنظيمي: تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك أفراد المنظمة وطريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع الهيكل التنظيمي، مما يوجه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بطريقة متناسقة.

2. تعزيز العمل الجماعي: تساهم الثقافة التنظيمية في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز العمل الجماعي والتعاون بين أفراد المنظمة، مما يزيد من كفاءة وإنتاجية الفرق العاملة.

3. تشكيل الهوية المؤسسية: تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة، مما يساهم في تحديد هويتها وتميزها عن المنظمات الأخرى في السوق.

4. **تسهيل التغيير والتطور:** تلعب الثقافة التنظيمية دورًا هامًا في تشجيع التغيير والابتكار داخل المنظمة، وتسهيل عمليات التطوير والتغيير التنظيمي لمواكبة التحديات الجديدة في البيئة الخارجية.

5. **تعزيز التواصل وفهم الأحداث:** تسهم الثقافة التنظيمية في تحسين عمليات الاتصال داخل المنظمة وتعزيز فهم أفرادها للأحداث والتحديات التي تمر بها، مما يعزز الشفافية والثقة بين أعضاء المنظمة.

6. **تحسين الأداء والتنافسية:** يعزز توجيه الثقافة التنظيمية للسلوك الإيجابي والعمل الجماعي والابتكار الداخلي، مما يساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق.

بهذه الطرق، تعد الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً لنجاح المنظمة واستمراريتها في تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

### 3.2.1.2 مداخل دراسة الثقافة التنظيمية

تعددت مفاهيم وتعريفات الثقافة التنظيمية مع تنوع مداخل دراستها، ومن أهم هذه المداخل

:(Wu, L et al., 2019)

1. **المدخل التاريخي:** يصور الثقافة التنظيمية كميراث اجتماعي ينتقل عبر الأجيال، حيث تُعتبر

القيم والمعتقدات والسلوكيات جزءًا من التراث المؤسسي المتناقل. من أبرز رواد هذا المدخل:

يوشتمان (Yuchtman)، سيشور (Seashore)، جورجوبولوس (Georgopoulos)، وتانين

.(1984) (Tannen).

2. **المدخل السلوكي**: يعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من السلوكيات المشتركة والمتعلمة، والتي تظهر نتيجة للتفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة. من المهتمين بهذا المدخل: بيرو (Perrow)، وإتروني (Etzioni) (1972).

3. **المدخل المعياري**: يركز هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم المثالية أو القوانين التي تنظم سلوك الأفراد داخل المنظمة. من أبرز المهتمين به: فيلي (Filley)، وهاوس (House)، سايرت (Cyert)، ومارش (March) (1983).

4. **المدخل الوظيفي**: يُشير إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً في تسهيل التكيف مع البيئة الخارجية وحل المشكلات الناتجة عن التغيرات. من أبرز المهتمين بهذا المدخل: ماكجريجور (Macgregor)، أديسون (Addison)، وليكرت (Likert) (1976).

5. **المدخل الفكري**: يُفسر الثقافة التنظيمية كأفكار معقدة أو عادات مكتسبة تؤثر على تصرفات الأفراد داخل المنظمة. ساهم في تطوير هذا المدخل: كروس (Cross)، وسيلزنيك (Selznick) (1957).

6. **المدخل الهيكلي**: ينظر إلى الثقافة التنظيمية كهيكل يتكون من أفكار ورموز وسلوكيات مثالية مترابطة تُشكل نظاماً متكاملًا للمنظمة. من المهتمين بهذا المدخل: جورجيو (Georgiou)، بارنارد (Barnard)، وايت (White)، وليفين (Levine) (1980).

7. **المدخل الرمزي**: يركز على الثقافة التنظيمية من خلال الرموز والمعايير المشتركة التي تُعبر عن هوية المنظمة وتوجهاتها. من أبرز من اعتمد هذا المدخل: ميرتون (Merton)، بارسونز (Parsons)، وفريمونت (Fremont) (1959).

## 4.2.1.2 نماذج الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي أحد المفاهيم الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات وسلوك الأفراد داخلها. مع تطور الدراسات التنظيمية، ظهرت نماذج متعددة تُساعد في تفسير وتطبيق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات المختلفة. هذه النماذج لا تسهم فقط في فهم أعمق لطبيعة الثقافة التنظيمية، بل تساعد أيضًا في تحليل تأثيرها على الأداء المؤسسي، والتكيف مع التغيرات، وصياغة استراتيجيات لتعزيز بيئة عمل إيجابية.

تتباين النماذج بحسب الأبعاد التي تُركز عليها، مثل القيم، السلوكيات، الهياكل، أو التوجهات القيادية. بعض النماذج تُركز على تحليل الثقافة التنظيمية من خلال مستوياتها المختلفة، مثل الرموز والقيم والأفكار، في حين تُركز أخرى على كيفية تأثيرها على الأداء والتكيف مع البيئة الخارجية.

فيما يلي استعراض لأهم النماذج النظرية التي ساهمت في بناء فهم شامل للثقافة التنظيمية، مع تسليط الضوء على خصائص كل نموذج وأهميته في السياق المؤسسي.

### أولاً: نموذج شاين (Schein,1985)

تم تطوير نموذج ثقافة المنظمة من قبل إدغار شاين في عام 1985، ويتألف هذا النموذج من ثلاثة مستويات رئيسية (نعمومي، 2020):

#### 1. المستوى الظاهر

- يمثل هذا المستوى الجوانب المرئية والملموسة لثقافة المنظمة، مثل السلوكيات المرئية والممارسات والرموز الثقافية البارزة.

- يتضمن مظاهر التطبيق الظاهرة للثقافة، والتي يمكن رصدها وملاحظتها بسهولة من خلال ملاحظة سلوك الأفراد والممارسات المؤسسية.

## 2. المستوى السطحي

- يعكس هذا المستوى القيم والأعراف السلوكية التي يتبناها أفراد المنظمة وتوجه سلوكهم.
- تكون هذه القيم والأعراف عمومًا معروفة ومقبولة بين أفراد المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر على السلوكيات المرئية في المنظمة (بوراس، 2014).

## 3. المستوى العميق

- يمثل هذا المستوى الأعمق من الثقافة التنظيمية، حيث يتضمن المعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أفراد المنظمة.
- تكون هذه المعتقدات والافتراضات غالبًا ما تكون غير مرئية وغير معلنة بشكل واضح، وتتأثر بالخبرات والقيم الشخصية للأفراد وبتاريخ المنظمة وبتقافة المجتمع التي تعمل فيه المنظمة (عبد الصمد، 2019).

هذا النموذج يوضح كيف يتكون تأثير ثقافة المنظمة من مستويات متعددة، ويساعد في فهم الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك الأفراد وأداء المنظمة.

يهتم بالجوانب الظاهرة حتى الجوانب غير المفصول عنها	الجوانب التطبيقية العملية
مستوى واسع من الوعي	القيم
يأخذ الجوانب غير الظاهرة المقبولة	الافتراضات

شكل (1.2): مستويات الثقافة لنموذج شاين (بوراس، 2014).

### ثانياً: نموذج بومان (Bowman, 1995)

نموذج بومان لمستويات الثقافة التنظيمية، كما ورد في عام 1995، يستخدم مقارنة بين هيكل جبل الجليد لتمثيل مكونات الثقافة التنظيمية. يتمثل النموذج في مستويين رئيسيين (لمطيري، 2013):

#### 1. الجزء المرئي (Mečev, 2022)

- يشبه قمة جبل الجليد ويمثل الجزء الظاهر من الثقافة التنظيمية.
- يتضمن الرموز البارزة والملموسة للثقافة مثل المراسم والشعارات والسلوك واللباس والوضع المادي.

- يمكن رؤيته وملاحظته بسهولة من قبل أفراد المنظمة والمراقبين الخارجيين.

#### 2. الجزء المغمور في الماء

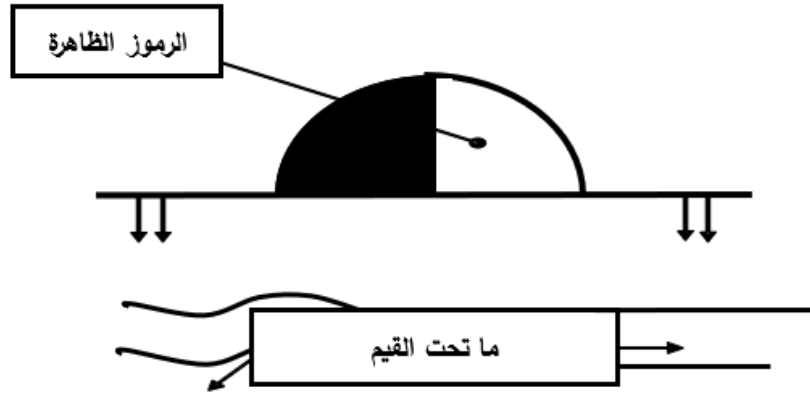
- يمثل الجزء الأكثر عمقاً وغموضاً للثقافة التنظيمية.



• يتضمن القيم والافتراضات والمعتقدات والاتجاهات والمشاعر التي قد لا تكون واضحة بنفس الشكل الذي يكون عليه الجزء المرئي.

• يمكن أن تؤثر هذه العوامل على السلوك واتخاذ القرارات دون أن يكون لها وجود مرئي وملحوس.

باستخدام هذا النموذج، يمكن للباحثين والمدراء فهم أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد الجوانب المرئية والملحوسة فقط، بل تتضمن أيضًا جوانب عميقة وغير مرئية تؤثر على السلوك والأداء التنظيمي (Mečev, 2022).

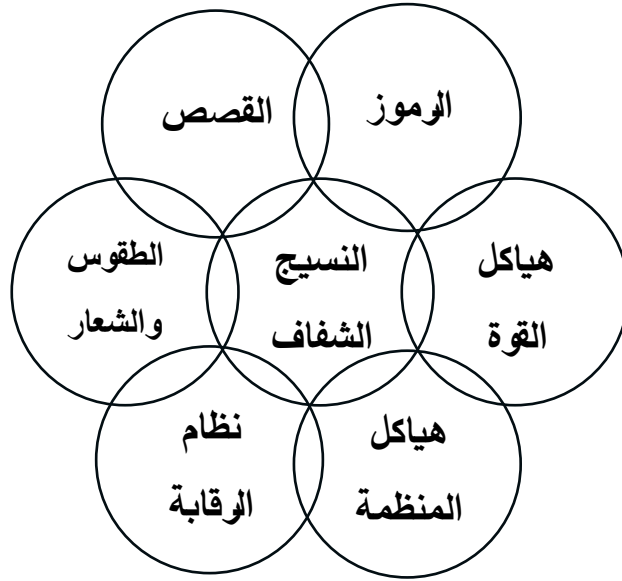


شكل (2.2): نموذج بومن

ثالثاً: نموذج جونسون وسكولز (Johnson&Scholes,2002)

يمثل النسيج الثقافي الافتراضات الصحيحة في المنظمة والسلوكيات التي تجسد ثقافة المنظمة

بوضوح، ويتكون هذا النسيج من عدد من العناصر يوضحها الشكل التالي: (Peter et al.,2021)



شكل (3.2): نموذج جونسن وسكولز

### 5.2.1.2 نظريات الثقافة التنظيمية

تصنف نظريات الثقافة التنظيمية إلى ثلاث أنواع هي (نوري الود، 2017):

1. نظريات النظام الاجتماعي للثقافة التنظيمية

2. نظريات النظام الفكري للثقافة التنظيمية

3. نظريات التكوين (النشوء) للثقافة التنظيمية

أولاً: نظريات النظام الاجتماعي للثقافة التنظيمية

تمثل نظريات النظام الاجتماعي للثقافة التنظيمية مجموعة من النظريات التي تركز على كيفية

تأثير البنية الاجتماعية للمنظمة على تطوير وتشكيل ثقافتها. وفيما يلي توضيح لبعض هذه النظريات

:(Maingi et al. ,2018)

## 1. النظرية الوظيفية

- تركز على اعتبار الثقافة كأداة ووسيلة تساعد الفرد في التكيف مع التحديات وحل المشاكل التي يواجهها.
- تعتبر المنظمات أنظمة اجتماعية ثقافية تعكس رغبات الأفراد في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم (بن خلفان، 2018).

## 2. النظرية التركيبية الوظيفية

- تركز على دور الثقافة في تمكين المجموعات البشرية من العيش في بيئة اجتماعية منظمة وتوفير الحماية لهم.
- تعتبر المنظمات أنظمة ثقافية تتفاعل مع بيئتها وظيفياً وتنتج الثقافة كسلع وخدمات وحقائق مصنعة (دراوشه، 2022).

## 3. نظرية التكيف البيئي

- تعتبر الثقافة نظاماً للأشكال السلوكية المتوارثة اجتماعياً تربط المجتمعات الإنسانية ببيئتها.
- تعتبر المنظمات أنظمة اجتماعية ثقافية تتكيف مع البيئة وتتأثر بالظروف البيئية.

## 4. نظرية الانتشار التاريخي

- تركز على تشكيل الثقافة كنتاج للظروف التاريخية والعمليات الاجتماعية.

- تهتم بانتقال الصفات الثقافية بين الأنظمة والزمان من خلال الانتشار وعمليات التبادل الثقافي (اصيلي، 2018).

هذه النظريات تساعد في فهم كيفية تشكل الثقافة التنظيمية داخل المنظمات وكيفية تأثير البنية الاجتماعية على هذه الثقافة وتطورها عبر الزمن.

### ثانياً: نظريات النظام الفكري للثقافة

تتطر نظريات النظام الفكري للثقافة التنظيمية إلى الثقافة كمجموعة من الأفكار والافتراضات والمعاني المشتركة داخل المنظمة. وفيما يلي شرح لبعض هذه النظريات (الخلايلة، 2015)

#### 1. النظرية الإدراكية للثقافة

- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من المدركات الوظيفية التي يتمتع بها الأفراد داخل المنظمة.
- تشمل المدركات القيم والمعتقدات والأفكار التي يتبناها الأفراد لتمكينهم من العمل بشكل مقبول من قبل الجماعة.

#### 2. النظرية التركيبية

- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من الأنظمة الرمزية المشتركة التي تعكس التراكم العقلي للأفراد داخل المنظمة.
- تظهر الثقافة كتعبير للعقل الإنساني وما يحويه من مشاعر وأحاسيس ونظم تفكير.

### 3. النظرية الثقافية كتركيب متكافئ تبادلي

- تعتبر الثقافة نتائجاً لمدرجات وسلوكيات متوقعة بشكل متبادل داخل المنظمة.
- يعتمد هذا المفهوم على وجود أهداف وغايات مشتركة تقوم على مجموعة محددة من المدرجات التي تؤدي إلى سلوك متوقع.

### 4. النظرية الرمزية

- تعتبر الثقافة نتيجة للعقل الإنساني وتعتبر أنظمةً للمعاني المشتركة داخل المنظمة.
- تتمثل الثقافة كشكل للتخاطب الرمزي بين أفراد المنظمة، حيث تحتاج المنظمة إلى توضيح وتفسير ومتابعة للمعاني المشتركة.

هذه النظريات تسلط الضوء على كيفية تأثير الأفكار والمعاني المشتركة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وكيفية تكوين وتطور الثقافة التنظيمية عبر الزمن.

### ثالثاً: نظريات التكوين (النشوء) للثقافة التنظيمية

تقوم هذه النظريات بدراسة أو تحليل الثقافة التنظيمية عبر أفكارها ومظاهرها الرمزية والتعبيرية، وترتكز على الكيفية التي يتم بها بناء وتكوين الثقافة التنظيمية (Shea et al. 2021).

### 1. نظرية المؤسس أو القائد أو الرمز (Pettigrew, 1979)

تشير إلى أن المؤسس أو القائد الأول في المنظمة هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها، بما في ذلك قيمه وفلسفته ومعتقداته وتصوره لمستقبل

المنظمة. يعتبر هذا الشخص الرمز الحقيقي للثقافة التنظيمية السائدة، ويمكن مشاهدة هذا بوضوح في الشركات العالمية الكبيرة مثل Mc. Donald و Ford. و (Tembo et al., 2021).

يمكن لهذه النظرية أن تؤثر بشكل كبير على طبيعة الثقافة التنظيمية، حيث يمكن أن يؤدي التغيير من خلال القيادة التحويلية إلى تغيير النمط الثقافي السائد في المنظمة. يمكن أن يتضمن هذا التغيير تغييرات في الأنظمة والرقابة والهيكل التنظيمي بهدف تعزيز المشاركة وتسهيل التكيف وتعزيز الإبداع. يُعرف هذا التغيير بثقافة التغيير الداخلي، حيث يسعى القائد إلى تحفيز التغيير الإيجابي داخل المنظمة بمواكبة رؤيته وقيمه.

## 2. نظرية المستويات - فومبرن (Fombrun, 1983)

تعتبر نظرية المستويات - فومبرن (Fombrun, 1983) من النظريات الهامة في دراسة الثقافة التنظيمية. وفقاً لهذه النظرية، يتم تحديد ثلاثة مستويات رئيسية للمنظمات (Cameron and Quinn, 2006):

1. **المستوى الاجتماعي:** يتضمن القيم والاتجاهات والمعاني التي يجلبها أعضاء المنظمة. يتأثر هذا المستوى من قبل القوى الاجتماعية الخارجية مثل الأنظمة التعليمية والسياسية والاقتصادية، وهو يعكس تركيبة المجتمع بشكل عام.
2. **المستوى الصناعي:** يتمثل في ثقافة الصناعة أو الأعمال التي تؤثر في الثقافات المهنية داخل المنظمة، مثل ثقافة المحاسبين أو المهندسين. يتأثر هذا المستوى بالقواعد التي تحدد السلوك المهني داخل المجتمع المهني.

3. **المستوى التنظيمي:** يتمثل في الثقافة التنظيمية والتي تعبر عنها القوانين الرسمية التي تحدد السلوك داخل المنظمة. تعمل الثقافة التنظيمية على المستويين الاجتماعي والصناعي، حيث يتأثر كل منهما بالعوامل الخارجية والداخلية التي تشكل الثقافة الإدارية.

باختصار، تعتبر هذه النظرية تفسيراً شاملاً لكيفية تشكل الثقافة التنظيمية في المنظمات، حيث تؤثر العوامل الاجتماعية والصناعية على طبيعة الثقافة التنظيمية التي تتجسد في السلوك داخل المنظمة.

### 3. نظرية المراحل (المسارات) - شين (Schien,1983)

نظرية المراحل (المسارات) لثقافة المنظمة، وفقاً لشين (Schien, 1983)، تقدم فهماً لكيفية تشكل الثقافة التنظيمية عبر سلسلة من المراحل أو المسارات التي يمر بها الفريق أو المنظمة (المدان وموسى، 2010). تركز هذه النظرية على فهم الجماعة وكيفية تغير أهدافها وافترضاها عبر الزمن، حيث تتبنى مساراً مرحلياً لتحقيق استمراريته وديمومتها. تتألف هذه المراحل أو المسارات من (الوقفي، 2009):

- أ. مسار السلطة الاستقلالية: يركز على القائد الذي يقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسماً بخصائص شخصية مميزة، كلما أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة تميز المنظمة عن غيرها.
- ب. مسار التالف وتبادل الأدوار: يعتمد على الانتماء للجماعة والالتزام بها، ويتضمن تبادل الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة.

ج. مسار الابتكار: يتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية للتعامل مع التحديات وحل المشكلات التي تواجه الجماعة، مما يسهم في تطوير ثقافة منظمة مبتكرة.

د. مسار البقاء والنمو: يتعلق بالمرونة والتكيف مع التغيرات في ظروف المنظمة، ويعتمد غالبًا على إحداث تغيير ثقافي من خلال القيادة الفعّالة والمبادرة للتكيف مع البيئة المتغيرة.

تلخيصًا، تقدم هذه النظرية فهمًا لكيفية تشكل وتطور الثقافة التنظيمية عبر مراحل مختلفة، مما يساعد على فهم تأثير القيادة والانتماء والابتكار على تشكيل هذه الثقافة.

#### 4. نظرية الأبعاد - شولز (Scholz, 1987)

تقدم فهمًا شاملاً لتأثير العوامل الداخلية والخارجية على تشكيل الثقافة التنظيمية. تركز هذه النظرية على الأبعاد التالية (النسور، 2012):

1. البعد التطوري-الثوري: يشير إلى تطور الثقافة التنظيمية عبر مراحل مختلفة نتيجة استجابة

المنظمات للتحديات التي تواجهها. تتألف هذه المراحل من (كساب، 2011):

أ. مرحلة الاستقرار: حيث لا تتوقع المنظمة وجود تحديات تستدعي التغيير.

ب. مرحلة الاستجابة: حيث يتم استقبال التغيير بقدر محدود ويتم مراقبة آثاره.

ج. مرحلة التحري: حيث تبحث المنظمة عن طرق للتكيف مع التغييرات بسرعة

د. مرحلة الابتكار: حيث تحدث تغييرات مستمرة في المنظمة.



2. **البعد الداخلي:** يشير إلى الظروف والمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر على الثقافة التنظيمية.

3. **البعد الخارجي:** يتعلق بالقوى الخارجية التي تؤثر على الثقافة التنظيمية وكيفية تفاعل أعضاء المنظمة مع هذه القوى وتكيفهم معها.

باستخدام هذه الأبعاد، يمكن فهم تطور الثقافة التنظيمية وتأثير العوامل الداخلية والخارجية في شكلها وتطورها عبر الزمن.

#### 5. **نظرية التفاعل التنظيمي - جيبسون وإيفانسفيتش (Gibson&Ivancevich,1988)**

نظرية التفاعل التنظيمي، وفقاً لجيبسون وإيفانسفيتش (Gibson&Ivancevich, 1988)، تصف نشوء الثقافة التنظيمية كنتيجة من التفاعل بين الوظائف الإدارية والخصائص التنظيمية مثل سلوك المنظمة والهيكل التنظيمي والعمليات. تلعب العملية الإدارية دوراً مهماً في تطوير الثقافة ونقلها من خلال قيم ومعتقدات وافتراسات تُعبر عنها آليات رمزية مثل التخطيط والتنظيم والقيادة والدافعية. (العنزي، 2012) يُعتبر المديرون عاملاً رئيسياً في تشكيل الثقافة التنظيمية عن طريق تهيئة العاملين لتبني وقبول المعتقدات والقيم.

تتضمن هذه النظرية مجموعة من الحقائق الهامة، من بينها (عبد اللطيف، وجودة، 2010):

1. **ضخامة الجهد المبذول من العلماء والباحثين في دراسة وتحليل واستنتاج موضوعات الثقافة التنظيمية.**

2. **تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية نتيجة لإدراك مدى تأثيرها على المنظمة والعاملين بها.**

3. تعدد الرؤى والتصورات حول مضامين الثقافة التنظيمية وموضوعاتها بسبب حداثة موضوع

الثقافة التنظيمية وعدم اتفاق العلماء على بعض مفاهيمها.

4. خصوصية الثقافة التنظيمية حيث تختلف مكوناتها ومظاهرها من مجتمع لآخر.

5. طبيعة الثقافة التنظيمية التي تشمل مكونات مادية ملموسة وأخرى أكثر عمقاً وغير ملاحظة

بشكل محدد، وقد يختلف إدراكها من شخص لآخر.

هذه الحقائق تعكس تعقيد الثقافة التنظيمية وأهميتها في فهم عمليات المنظمة وتأثيرها على

سلوك الموظفين وأداء المنظمة بشكل عام.

### 6.2.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم

كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل

وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها، وقيمها واعتقاداتها ورغم هذا

التمايز في الثقافة التنظيمية بين منظمة وأخرى إلا إن الثقافة التنظيمية تملك خصائص عامة يمكن

أن توصف بها، فمن خصائصها الآتي (Oziurk& Ersanli, 2013):

• **نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها

البعض، حيث تشمل الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات

والأفكار)، والجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات

العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتج من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).

• **نظام متكامل:** حيث تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فهي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي

• **نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص

• **نظام متغير ومتطور:** إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة

• **لها خاصية التكيف:** تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية

• **عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم (نوفل، 2011).

• **عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة. والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم (النسور، 2012).

• للثقافة التنظيمية تأثيرات وأبعاد اجتماعية لأن ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي التي ينتمي إليه منسوبيها، لذا نجد معظم المنظمات التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض خصائصها.

• **ذات طبيعة تشاركية:** تتمثل بصورة أساسية في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المنظمة.

#### 7.2.1.2 وظائف الثقافة التنظيمية

توجد العديد من الوظائف التي تقوم بها الثقافة التنظيمية والتي تؤثر على سير العمل في المنظمة. تلك الوظائف هي (خرموش، وبحري، 2021):

1. **منح الهوية التنظيمية لأفراد المنظمة:** تعمل الثقافة التنظيمية على توحيد أفراد المنظمة من خلال تبنيهم لنفس المعايير والقيم والمدرجات، مما يعزز الشعور بالانتماء والتفاعل بينهم.
2. **تسهيل الالتزام الجماعي:** يشجع الشعور بالهدف المشترك الأفراد على الالتزام بأهداف المنظمة ومبادئها، مما يعزز التعاون والتفاعل الإيجابي داخل المنظمة.

3. تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون بين أفراد المنظمة، مما يسهم في تعزيز استقرار النظام وتحقيق أهدافه بفعالية.

4. تشكيل السلوك: توفر الثقافة التنظيمية للأفراد مصدرًا مشتركًا للمعاني والتفسيرات، مما يسهل عليهم فهم السلوكيات والأحداث داخل المنظمة وتعزيز الانسجام والتواصل بينهم.

هذه الوظائف تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة، وتحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

### 8.2.1.2 وظائف الثقافة التنظيمية

تعددت وجهات نظر الباحثين والدارسين حول مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاتفاق حول طبيعة المفهوم وإلى تعدد الأوجه والأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها وصف الثقافة التنظيمية. ونتيجة لذلك نشأ كثير من الخلط عند عرض مكونات الثقافة التنظيمية بين العناصر الأساسية التي تعد بمثابة المكون الأساسي والمادة الخام للثقافة وبين الأشكال الثقافية التي تعكس طبيعة الثقافة التنظيمية ويمكن من خلالها فهم بعض جوانب الثقافة (عبد الحميد، 2022).

يمكن النظر إلى مكونات الثقافة التنظيمية من خلال التقسيم التالي، والذي يعطي صورة شمولية

لجوهر ومظاهر الثقافة التنظيمية (Wu et al., 2019):

## 1. المكونات (المظاهر) الرمزية (Jamali et al., 2022)

أ. المكونات الرمزية المادية: تشمل هذه المكونات العناصر المادية الملموسة في بيئة العمل داخل المنظمة، مثل تصميم المباني، وترتيب الأثاث، وتوزيع الفضاء، وأي رموز مرئية أخرى تعكس هوية وثقافة المنظمة.

ب. المكونات الرمزية السلوكية: تشمل هذه المكونات السلوكيات والتصرفات التي تميز طريقة تفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل. فهي تشمل القواعد غير الرسمية، والتقاليد، والطقوس التي يتبعها الأفراد في سير عملهم اليومي.

ج. المكونات الرمزية اللفظية: تتمثل هذه المكونات في اللغة والمصطلحات والمفردات المستخدمة داخل المنظمة. فالمصطلحات والعبارات الخاصة بالمنظمة، وطريقة التواصل والتعبير، تلعب دورًا هامًا في تحديد وتشكيل ثقافة المنظمة وتوجهاتها.

## 2. المكونات الإدراكية (جوهر الثقافة التنظيمية)

### أولاً: المكونات (المظاهر) الرمزية (أصيلي، 2018)

1. المكونات (المظاهر) الرمزية المادية: تعرف على إنها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد والتي تشكل مصدراً للتحفيز المحسوس أثناء ممارستهم للفاعليات ذات الطابع الثقافي، وتشمل هذه المكونات أسلوب تصميم بناية المنظمة، ترتيب المكاتب فيها، عناوين الأقسام المختلفة، التكنولوجيا المستخدمة فيها، شعاراتها المعلنة (Tembo et al., 2021).

2. **المكونات (المظاهر) الرمزية السلوكية:** ارتبطت هذه المكونات بإسهامات كل من عندما درسا الثقافة التنظيمية من خلال دراسة الطقوس والشعائر التي تمارس في مناسبات خاصة وعلى النحو الذي يعزز من توافر قيم معينة أو علاقات معينة داخل المنظمة كحفلات التعارف والوداع ومن أبرز مظاهر المكونات الرمزية السلوكية الآتي: (المدان وموسى، 2010)

- **الطقوس:** وهي مجموعة من الأنشطة الشائعة التي تمثل ضرورة اجتماعية في ظل ثقافة معينة، ويتم ممارستها كضرورة في حد ذاتها مثل طقوس تحية العلم في المؤسسات العسكرية، والطقوس إذا اقترنت بمناسبة معينة أو حدث معين تعتبر من الشعائر، ولذلك يتضح عمومية الشعائر وشموليتها إذا ما قورنت بالطقوس التنظيمية.

- **الاحتفالات:** وهي مناسبات مخططة تنظمها الإدارة للاحتفاء بالعاملين في مناسبات خاصة توزع فيها الجوائز والهدايا مما يساعد على ترسيخ وتقوية قيم معينة.

- **العادات التنظيمية:** يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة، والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتعتبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية.

3. **المكونات (المظاهر) الرمزية اللفظية:** وهي أشكال صوتية ذات دلالات معينة تنتجها أجهزة النطق في الإنسان، وتعتبر اللغة وسيلة تداولها والتعبير عنها، ومن أهم هذه المكونات الرمزية في الثقافة التنظيمية الآتي: (Shea et al. , 2021)

• **القصص:** تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، وتتناول هذه الروايات حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح والفشل.

• **الأساطير والخرافات:** قصص سألقة لبعض الأحداث التاريخية المثيرة المزيّنة بالتفاصيل الخيالية (جلاب). والهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى أفراد المنظمة، فهي تحمل تعليماً لأفراد المنظمة في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددين سبق أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة.

• **النكته:** وهي تعبير لفظية خاصة تقدم في صورة طريفة، وتداولها داخل المنظمة يحمل رسائل مهمة عن ثقافتها، وقد تعكس جو الارتياح أو الامتعاض داخل المنظمة.

### ثانياً: المكونات الإدراكية (جوهر الثقافة التنظيمية)

تنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها نظام للأفكار والافتراضات والمعاني المشتركة التي تسود في بيئة العمل، والنظر إلى الثقافة التنظيمية على هذه الصورة يعتبر الركيزة الأساسية الذي تقوم عليها نظريات النظام الفكري للثقافة التنظيمية، والذي سبق تناوله عند الحديث عن النظريات (النسور، 2012)، وبالرجوع للعديد من الأدبيات والدراسات حول الثقافة التنظيمية يلاحظ الباحث وجود قواسم مشتركة بينها حول العناصر الأساسية التي تتكون منها المكونات الإدراكية (جوهر الثقافة التنظيمية) (نوري الود، 2017):

1. **القيم التنظيمية:** هي مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا، التي يؤمن بها الناس، ويتفقون عليها فيما بينهم، ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية، وتعتبر القيم في أبسط معانيها



عن معايير الأهمية فضلاً عن كونها تمثل معاييراً يتم الركون إليها في عملية اتخاذ القرار وإقرار أسبقيات السلوك ( الخيارات )، والقيم تعطي المعنى للمعايير وأنماط السلوك في المنظمة (العبرية، 2018)، وبذلك تمثل القيم معياراً لتقييم الفرد لسلوكه وسلوك الآخرين، ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، وتعتبر التعاليم الدينية، والتنشئة الاجتماعية، والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد من أهم مصادر القيم (دراوشه، 2022).

2. **المعتقدات التنظيمية:** تشير الاعتقادات إلى الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما، كما أنها تعبر عن مدى فهمنا للحقيقة، والاعتقادات قد تبنى على أساس المعرفة، الآراء، العقيدة، كما إنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبةً بشحنات عاطفية والمعتقدات التنظيمية عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل. ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي، وهنا تمكن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد، والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية (نوري الود، 2017).

3. **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، من منطلق أنها مفيدة لهم وللمنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الإلتباع، ومن الأمثلة على تلك الأعراف التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، أو ضرورة استئذان الموظف من رئيسه قبل الخروج من مكانه لأي سبب. وتعد الأعراف من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية، لدرجة أن بعض الباحثين صاغ مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القواعد والأعراف غير المكتوبة وغير المدونة وغير المصرح بها التي تؤثر على السلوك والمعاني (اصيلي، 2017).

4. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي (النفسي) الذي يتم بين الموظف والمنظمة، وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء ونظراً لأهمية هذه المكونات السابقة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في بناء الثقافة التنظيمية تتناول هذه الدراسة علاقة هذه المكونات بدوافع التعلم الذاتي من خلال التطبيق على العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي ( Maingi & Anyango, 2018).

#### 9.2.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية

تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون تحدياً بسبب التنوع الكبير في العوامل التي تؤثر عليها. لذا، يمكن إعادة صياغة تصنيفها بناءً على معايير محددة، وذلك لوجود العديد من الاعتبارات والعوامل الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية ومستويات التطور الحضاري التي تختلف من مجتمع لآخر، وكذلك لاختلاف المعايير التي يبنى عليها التصنيف (عبد الحميد، 2022)، ومما يلاحظ في هذا الشأن وجود بعض أنواع الثقافة التنظيمية التي تم تصنيفها بناءً على معيار محدد، بينما أنواع أخرى لا يوجد لها معيار محدد لتصنيفها وقدمت باسم الباحث، ويمكن استعراض أهم الأنواع وفق معايير محده كتالي:

#### أ. من حيث القوة

##### 1. الثقافة القوية (حسين، 2014)

- تتسم بوجود اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل معظم أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

- يتم تحديد قوة الثقافة التنظيمية من خلال استقرار القيم والمعتقدات وتوافقها مع بعضها البعض.
- تُعتبر الثقافة القوية عنصرًا محفزًا لأداء المنظمة، حيث يتم توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة بثقة واستمرارية.

## 2. الثقافة الضعيفة (يساوي، 2014)

- يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة.
- تتسم ثقافة المنظمة بالضعف عندما لا يتبناها معظم الأعضاء ولا تحظى بالقبول الواسع داخل المنظمة.
- تكون لهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر ضئيل في أداء المنظمة وفعاليتها، حيث قد ينتج عنها نقص في التوجيه والتفاعل والتواصل الفعّال داخل المنظمة.
- تعتبر الثقافة القوية أحد العوامل الرئيسية في بناء هوية المنظمة وتوجيه السلوكيات واتخاذ القرارات، بينما يمكن أن تكون الثقافة الضعيفة عائقًا لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها.

### ب. من حيث الشمولية

قام جرفن (Griffin, 1993) بتقسيم الثقافة إلى الأنواع التالية (الخليلية، 2015):

## 1. الثقافة السائدة (النسور، 2012)

- تُعرف بأنها الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم.

• تكون هذه الثقافة منتشرة على نطاق واسع داخل المنظمة، وتتسم بتأثير قوي على سلوك أفرادها.

• يكون لهذه الثقافة دور هام في توجيه العمليات واتخاذ القرارات داخل المنظمة، وتعكس قيم ومعتقدات توحيدية مشتركة بين أفرادها.

## 2. الثقافة الثانوية (الجزئية) (سحنون وزيرق، 2022)

• تُعرف بأنها الثقافة التي يعتنقها عدد قليل من الأفراد العاملين في المنظمة، أو تكون فرعية بحيث تخص مجموعة مهنية محددة أو وحدة أو قسم إداري.

• قد تكون هذه الثقافة مختلفة عن الثقافة السائدة في المنظمة بالنسبة لبعض المجموعات الفرعية أو القسمية.

• على الرغم من أن هذه الثقافة قد تكون أقل انتشاراً من الثقافة السائدة، إلا أنها لا تخلو من تأثير على سلوك الأفراد وأداء الوحدات التنظيمية التي تعتنقها.

تصنيف جرفن يساعد على فهم تنوع الثقافة داخل المنظمة والتأثير المختلف الذي يمكن أن تمارسه على سلوك الأفراد وأداء الوحدات التنظيمية.

### ج. من حيث الأنماط

للثقافة التنظيمية أربعة أنماط يمكن أن تتبعها المنظمات في توجيه وتشجيع سلوك الأفراد. كما

يلي (بوراس، 2014):

## 1. ثقافة القوة

- تتميز بالاعتماد الشديد على المركزية، حيث يمتلك أفراد الإدارة العليا جميع الصلاحيات والسلطة.
- قد تواجه هذه الثقافة صعوبات في المحافظة على المركزية مع توسع حجم المنظمة وتعقيدات الظروف البيئية (سامي، وآخرون، 2013).

## 2. ثقافة الدور

- تعتمد على البيروقراطية والأدوار المحددة بشكل جيد، مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح.
- قد تكون هذه الثقافة مناسبة في الظروف البيئية المستقرة، وتجد صعوبة في التكيف مع التغيرات السريعة (عيسى، وآخرون، 2012).

## 3. ثقافة المهمة

- تركز على أداء المهام وتحقيق الأهداف، مع التركيز على العمل الجماعي وحل المشكلات.
- مناسبة للمنظمات التي تواجه تغيرات سريعة وتحتاج إلى تكيف سريع وتحفيز الإبداع والتكيف (القيوتي، 2012).

## 4. ثقافة الفرد

- تعتمد على تحقيق رغبات ومصالح الأفراد الشخصية دون اهتمام كبير بالأهداف الجماعية.

- تتاسب المنظمات الصغيرة أو المهنية التي يكون فيها الفرد هو المركز الرئيسي للقرار والتحكم (الجارودي، 2011).

هذه الأنماط تعكس تفاوتاً في التوجهات التنظيمية وطرق إدارة العمل وتحفيز الأفراد داخل المنظمة.

#### د. من حيث نوع المنظمة

تقسم الثقافة التنظيمية وفق نوع المنظمة إلى الآتي (عيسان والزالمي، 2011):

1. **ثقافة المنظمات الخدمية:** تتسم ثقافة المنظمات الخدمية بدرجة عالية من التباين، ويعزى سبب

ذلك إلى طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتميل إلى تقديم الخدمة بغض النظر عن

نوعها، ودون التفكير الجدي بالنواحي المالية.

2. **ثقافة المنظمات الاقتصادية:** ترمي هذه الثقافة إلى توسيع مدارك الأفراد بشأن العمل ومعطياته

وتزويدهم بالمعارف والمهارات الخاصة، وتنشيط قدرتهم على العطاء مقروناً بتبصيرهم بأهمية

العائد الذي يحققونه جراء أدائهم لعملهم وفق المعايير التي تحددها منظماتهم وثقافة التنظيمات

الاقتصادية.

3. **ثقافة المنظمات الدينية:** تمارس هذه المنظمات الكثير من الشعائر و المعتقدات وتميل إلى

تقديس رموزها بغية تلبية الحاجات الروحية لأعضائها، فضلاً عن التمسك بالقواعد والتشريعات،

ودرجة التماسك (القوة) قد تجعل العاملين يتمتعون بمواقع محصنة يصعب اختراقها نظراً لما

تجسده من قيم سامية كبيرة لديهم.

4. **ثقافة المنظمات الاجتماعية:** تتسم هذه الثقافة بتممية الروح الاجتماعية الإرشادية لمن يملكها، وقدرتها على ممارسة بعض الأنشطة والفعاليات وبتباين أعضائها وبما يمتلكونه من قيم ومعايير وآليات عمل، وتنمي هذه الثقافة روح التماسك بين أعضائها، كما تحاول غرس قيم واتجاهات ناجحة وخصائص تحتاج إليها.

#### هـ. حسب طريقة تعاملها بالمعلومات

تصنف الثقافة التنظيمية حسب طريقة التعامل مع المعلومات إلى الأنماط التالية (حاروش، 2011):

#### 1. الثقافة المهنية

- يتميز بالتعامل الفردي مع المعلومات وفقاً للأهداف والمعايير المنطقية.
- يستخدم المعلومات لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية أو تحقيق أهداف أخرى ذات صلة بالعمل المهني.

#### 2. الثقافة التطويرية

- يتميز بالتعامل بشكل بديهي مع المعلومات، مع التركيز على الإبداع والابتكار.
- يستخدم المعلومات للحصول على دعم خارجي والحصول على الموارد لتطوير العمل والتحسين المستمر.

### 3. الثقافة الاجتماعية

- يتميز بالتعامل الجماعي مع المعلومات، حيث يتم التفاعل والمناقشة والإجماع.
- يستخدم المعلومات لتعزيز التماسك الاجتماعي وبناء روح الفريق وتحقيق الهدف الجماعي.

### 4. الثقافة الهرمية

- يتميز بالتعامل الرسمي مع المعلومات، مثل التوثيق والحسابات والتقييم.
- يستخدم المعلومات بغرض الحفاظ على الاستقرار والسيطرة وضمان استمرارية المنظمة والتنسيق بين الأعضاء.

### 10.2.1.2 مستويات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة مستويات تمثل مختلف جوانب التفاعل الثقافي داخل المنظمة.

هذه المستويات تتضمن (سامي وآخرون، 2013):

#### 1. الثقافة الملاحظة

هي المستوى الأساسي حيث يتم تجسيد أنماط السلوك الملاحظ داخل المنظمة في تعاملها مع

الأفراد والأشياء.

#### 2. القيم المشتركة

تشمل القيم والمعتقدات التي تتبناها وتشاركها العاملين داخل المنظمة، وتلعب دورًا حيويًا في

توحيد الفريق وتعزيز الانتماء وتعزيز الأداء والكفاءة.



### 3. الافتراضات الشائعة

تمثل الافتراضات والمسلمات الأساسية التي يعتمدها أفراد المنظمة وتأخذ شكل توقعات غير معلنة عن طبيعة العمل والتفاعلات والأدوار داخل المنظمة.

بالإضافة إلى هذه المستويات، يمكن تقسيم ثقافة المنظمة إلى مستويات أخرى لفهمها بشكل أعمق، كما يفعل الباحث بيرفايز:

1. **الثقافة الظاهرة (Explicit Culture):** تمثل الجوانب المرئية والقابلة للملاحظة من الثقافة،

مثل القوانين والممارسات المؤسسية والرموز المتعلقة بالهوية المؤسسية.

2. **الثقافة الضمنية (Implicit Culture):** تشير إلى القيم والمعتقدات التي قد لا تكون ظاهرة

بشكل واضح ولكن تؤثر على السلوك واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

3. **البدهييات الأساسية (Basic Assumptions):** تمثل الافتراضات الأساسية والمخفية التي

يعتمد عليها أفراد المنظمة في فهم العالم والعمل داخلها، وغالبًا ما تكون غير معلنة وصعبة التحديد ولكنها تشكل الأساس للثقافة التنظيمية.

تتفاعل هذه المستويات معًا لتشكل الثقافة التنظيمية الشاملة للمنظمة، وتؤثر على سلوك وأداء أفرادها وعلى علاقتها بالبيئة المحيطة بها.

وبما أن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة وعلى مستوى المنظمة نفسها حيث تتفاعل هذه القوى من خلال النشاطات والفعاليات والعمليات التي تتم داخل المنظمة لتعطي سمات مميزة لثقافة هذه المنظمة، لذا يرى بعض

الكتاب والباحثين وجود أربعة مستويات نستطيع من خلالها التمكن من فهم وتحليل الثقافة التنظيمية للمنظمة وهذه المستويات هي (كساب، 2011):

1. **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجيات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع (العميان، 2010).

2. **ثقافة النشاط (الصناعة):** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة نتيجة لاعتناق معظم أوكل المنظمات العاملة في هذا النشاط أو الصناعة لقيم ومعتقدات معينة، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط أو الصناعة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في البنوك أو الفنادق (بدر، 2011).

3. **ثقافة المنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل، والنتيجة من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، ومن تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة

والذي من شأنه أن يوجد نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانس لدى الأفراد، مما يمكنهم من الالتزام بتنفيذ سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها (جلاب، 2011).

4. **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** خصائص مشتركة لأعضاء مهنة أو تجارة (مثلاً ثقافة الأطباء، والمهندسين)، تكون هذه المجاميع متماثلة في تعليمها، وأسلوب عملها، ومنهج تفكيرها، والأعراف والالتزام، فهم يتقاسمون الولاء بين المنظمة والمهنة (أبو النصر، 2017).

عند التحليل العميق لمستويات ثقافة المنظمة، يظهر مدى الترابط والتفاعل بين هذه المستويات. ومع ذلك، يختلف النظر إليها باختلاف الزاوية التي يتم من خلالها النظر إلى الثقافة التنظيمية.

فعلى سبيل المثال، عندما نعتبر مستويات الثقافة التنظيمية كوحدة متكاملة تتكون من ثقافة المجتمع، وثقافة النشاط أو الصناعة، وثقافة المنظمة، وثقافة الجماعات المهنية، فإننا ننظر إليها بطريقة عامة وشاملة مثلما ينظر الفرد إلى جسم الإنسان من بعيد.

أما عند التركيز على ثقافة المنظمة كوحدة متميزة لها سماتها الخاصة، فإننا نصنف مستويات ثقافتها بناءً على الثقافة الملاحظة، والثقافة المشتركة أو الضمنية، والافتراضات الشائعة. وفي هذا السياق، نرى ثقافة المنظمة كجزء من جسم يعمل بشكل متكامل ومتناغم، حيث يؤدي كل جزء وظيفته الخاصة ويتأثر بالأجزاء الأخرى كما يحدث في جسم الإنسان (عقيلي، 2016).

باختصار، تتفاعل مستويات ثقافة المنظمة معاً لتشكل وحدة متكاملة، وتختلف زوايا النظر إليها حسب التركيز على الوحدة الشاملة أو على الوحدة المتميزة.

## 11.2.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية

فهم أبعاد الثقافة التنظيمية أمر أساسي لتحليل وتفسير كيفية عمل المنظمات وتفاعل أفرادها. تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تتبناها المنظمة وأفرادها. وتتأثر هذه الثقافة بالعديد من العوامل مثل التاريخ، والقيادة، والهوية الجماعية، والقيم الأساسية للمؤسسين (السيسي، 2015).

تتضمن أبعاد الثقافة التنظيمية عدة جوانب، ومن أهمها (الدوري، 2013):

أولاً: الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال خصائصها (اصيلي، 2018)

1. الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: تعكس هذه الخصائص مدى تحفيز المنظمة للإبداع وتقديم الحلول الجديدة، وكذلك مدى قبولها للمخاطر في اتخاذ القرارات.
2. العدائية: تعكس هذه الخصائص مستوى التنافسية داخل المنظمة وقدرتها على التعامل مع التحديات والصراعات.
3. التوجه نحو النتائج: تعكس هذه الخصائص تركيز المنظمة على تحقيق الأهداف والنتائج بفعالية.
4. التوجه نحو الفريق: تعكس هذه الخصائص مدى تشجيع المنظمة للعمل الجماعي وتعزيز التعاون بين أفرادها.
5. التوجه نحو الأفراد: تعكس هذه الخصائص مدى التركيز على احتياجات وتطلعات كل فرد داخل المنظمة.

6. الاهتمام بالتفاصيل: تعكس هذه الخصائص مدى الاهتمام بالتفاصيل والدقة في أداء المهام واتخاذ القرارات.

7. الاستقرار: تعكس هذه الخصائص مدى الاستقرار والثبات في بيئة العمل والسياسات والإجراءات.

ثانياً: الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية بدلالة عناصرها (جواد، 2010)

1. القيم الصريحة والقيم غير الصريحة: تشير إلى المبادئ والمعتقدات التي يتم التعبير عنها بوضوح وتلك التي تكون ضمنية وغير معلنة.

2. التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء: تعبر عن التوقعات المفترضة لسلوك الأفراد والتي قد تكون ضمنية أو إضافية.

3. الأعراف والتقاليد والطقوس تشمل العادات والتقاليد والطقوس التي تعبر عن هوية المنظمة وتعزز التماسك بين أفرادها.

4. القصص والأساطير حول تأريخ المجموعة: تشمل القصص والأساطير التي تروي تجارب المنظمة وتؤثر في بناء هويتها.

5. لغة الحديث النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها: تعكس اللغة والمصطلحات المستخدمة في التواصل داخل المنظمة وتحكيمها للقيم والمعتقدات.

6. المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح: تعكس مدى العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية.

7. الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالتي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة: تعكس

الرموز والمفاهيم التي تحمل دلالات ثقافية وتأثيرها على التفاعلات داخل المنظمة.

ثالثاً: الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال النظر في مستوياتها

1. الجوانب التطبيقية العملية: تشمل الممارسات والسياسات والإجراءات التي تعبر عن الثقافة

التنظيمية.

2. القيم والأعراف السلوكية: تعكس القيم والمبادئ التي يؤمن بها أفراد المنظمة والسلوكيات التي

تنبثق عنها.

3. المعتقدات والافتراضات الأساسية: تشمل المعتقدات والافتراضات التي تحكم تفكير أفراد المنظمة

وتوجهاتهم.

رابعاً: الاستدلال بأبعاد ثقافة المنظمة وفق منطق إدارة الأعمال الدولية (دراوشه، 2022)

1. توزيع القوة: يعكس مدى قبول المنظمة للتفوق الهرمي وتوزيع السلطة.

2. تجنب عدم التأكد: يعكس مدى التسامح للمخاطر والغموض في القرارات.

3. الفردية والجماعية: يعكس مدى التركيز على الفردية مقابل التعاون الجماعي.

4. الذكورة والأنوثة: يعكس مدى التمييز بين الأدوار والسلوكيات المرتبطة بالجنس.

5. التوجه نحو الوقت: يعكس مدى التحكم في الوقت وتقديره في عمليات اتخاذ القرار.

### 12.2.1.2 تكوين الثقافة التنظيمية

عملية بناء ثقافة المنظمة تعتمد على جهود جماعية تتجلى في تفاعلات إنسانية متعددة، حيث يسعى الأفراد إلى تشكيل نظام من القيم والمعتقدات المشتركة. هذا النظام يتفاعل مع عناصر المنظمة، بما في ذلك الأفراد والهياكل والنظم، ليخلق أنماطاً سلوكية وتقاليد تساهم في تشكيل هوية المنظمة وتوجيه سير العمل والأداء (ابن زرعة، 2015).

عادةً، يكون بناء ثقافة المنظمة يبدأ من قمة الهرم الإداري، حيث يقوم المؤسسون أو أعضاء الإدارة العليا بتحديد رؤية أو رسالة للمنظمة تسعون لتحقيقها. مع تحقيق الاستقرار، يتم التوافق على مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تصبح أساساً لإدارة المنظمة وعملياتها. ثم يتعلم العاملون الجدد هذه القيم والعادات والمعتقدات، ويكافأ من يتبعها ويُعاقب من يخالفها (الحياصي، 2022).

### 3.1.2 الالتزام الوظيفي

الالتزام يعتبر مظهرًا من مظاهر السلوك الإنساني المعقد، حيث يشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي التي يقوم بها الفرد لتحقيق التوافق والتكيف مع بيئته، وإشباع حاجاته، وحل مشكلاته. يعتبر الالتزام سلوكًا محثًا عليه الله عز وجل، حيث دعا إليه في القرآن الكريم: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (التربية: 205).

تعتبر الضوابط التي تُوضع للسيطرة على سلوك الموظف في وظيفته مهمة كالضوابط التي يحاسب عليها في سلوكه الخاص. يسعى المسلم في حياته بمختلف جوانبها إلى تحقيق مرضاة الله سبحانه وتعالى، وتحقيق الأهداف بموجب القيم والأخلاق التي وردت في الإسلام. تعتبر القيم

الإسلامية جزءًا من الأساسيات في تحقيق الأهداف، سواء كانت هذه الأهداف تخص المجال الشخصي أو العملي.، تناول العديد من علماء إدارة الأعمال موضوع الالتزام الوظيفي وأهميته لفعالية العمل في المؤسسات، حيث أظهروا أن النجاح في المؤسسات مرتبط بشكل مباشر بإيمان الأفراد بأهداف المؤسسة وتفاعلهم معها، وبتطابقها مع أهدافهم الشخصية أبو سمورة، أحمد موسى المهدي (أبو سن، 2014).

الالتزام الوظيفي يعتبر مفهومًا حديثًا نسبيًا في مجال إدارة الأعمال، ويعاني الباحثون من صعوبة في تحديده وتمييزه عن المفاهيم الأخرى. يعتبر الالتزام الوظيفي جوهرًا في فهم فعالية المؤسسات وأداء أعمالها، خاصة في المؤسسات التعليمية حيث يرتبط بدور المعلمين والمديرين في تحقيق أهداف المدرسة ونجاحها (الحري، 2017).

### 1.3.1.2 مفهوم الالتزام الوظيفي

الالتزام الوظيفي يمثل حالة وجدانية لدى الفرد، تدل على ارتباطه بمهنته واتجاهاته نحوها. يعبر هذا المفهوم عن درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويمثل اعتقادًا قويًا وقبولًا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، مع رغبة قوية في بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع الرغبة الشديدة في الاستمرار في العمل داخل هذه المنظمة (الحمدان، 2018).

يشير الالتزام الوظيفي أيضًا إلى الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، واتجاهاته نحوها، وإلى السلوكيات التي يقوم بها المدير أو المعلم في المدرسة. يعكس هذا المفهوم مدى التزام الفرد بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله، ويعبر عن الراحة النفسية والرضا عن الوظيفة، والاعتزاز بها وبتحقيقها على غيرها (دودين، 2015).



في الجوانب اللغوية، يعني الالتزام الوظيفي العهد والتزام الفرد بواجباته ومسؤولياته في مجال العمل، وهو الملازمة للشيء المتواصل عليه (ابن منظور، 1996).

#### اصطلاحاً:

اصطلاحاً، الالتزام الوظيفي يُعرف بأنه شعور المرء الذاتي بالتمائل مع طموحاته وأهدافه الشخصية مع قيم المؤسسة وأهدافها. يعبر هذا المفهوم عن حالة وجدانية للفرد تُظهر ارتباطه بمهنته واتجاهاته نحوها. يُفسر الالتزام الوظيفي كدرجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويُمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف وقيم المنظمة، مع رغبته في بذل أقصى جهد ممكن لصالحها (عيسان والزالمي، 2011)، كما يُعرف الالتزام الوظيفي بالإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها، وبالعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد قيم المؤسسة. يشير الالتزام الوظيفي أيضاً إلى الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، وإلى التزامه بالقواعد الأخلاقية والراحة النفسية والرضا عن عمله، بالإضافة إلى الانتماء الذي يُعبّر عن إدراك المرء لأهمية عمله والمصلحة المتحققة (القريوتي، 2012).

ويُعرف الالتزام الوظيفي كشعور داخلي للفرد بأنه جزء من جوانب الإنسانية في العمل المتخصص، وبارتباطه بالزملاء والمشرفين عبر العلاقات المهنية والشخصية والمصالح المشتركة التي تعزز صالح العمل وتساهم في نموه وازدهاره. يستند هذا الالتزام إلى الاهتمام والإيمان بأهداف وأسس العمل التي تتدرج ضمن القيم والفلسفة الإسلامية، حيث يعكس المبادئ الإسلامية توجهات الموظفين في سلوكهم الوظيفي والاجتماعي بما يرضي الله تعالى (عيسى، وآخرون، 2012). يعتمد معيار المسؤولية والانتماء في النظرية الإسلامية على القيم الداخلية التي تدفع الموظفين لتقديم أفضل

أداء في عملهم والالتزام بالأخلاقيات، مع الحفاظ على جدول الأعمال وعدم إضاعة الوقت دون فائدة. ويستمد ولاء الموظفين وانتمائهم لمنظماتهم من ارتباطهم العميق بمبادئها، حيث يسهم هذا الولاء والالتزام في بناء سمعة طيبة للمؤسسة وتحقيق مكافآت عالية.

بعد الالتزام الوظيفي ينشأ نتيجة لتفاعل ثلاثة عوامل رئيسية (حمادنة، 2013):

1. **التطابق:** وهو تبني أهداف وقيم المنظمة كأهداف وقيم شخصية للفرد داخل التنظيم. يعني ذلك أن الفرد يشعر بالانسجام والتوافق مع أهداف وقيم المنظمة ويعتبرها جزءاً من هويته الشخصية.
2. **الاستغراق:** ويشير إلى الانغماس النفسي للفرد في أنشطته ودوره في العمل. يعكس هذا الاستغراق التفاني والتفاعل العميق للفرد في أداء مهامه ومسؤولياته داخل المنظمة.
3. **الإخلاص والوفاء:** ويتمثل في الشعور بالانتماء والالتزام القوي تجاه المنظمة. يعبر هذا الشعور عن العاطفة والارتباط العميق للفرد بالمنظمة، ويظهر في استعداده لتقديم جهود إضافية والعمل بتفانٍ لصالح المنظمة. ويكون الأفراد الذين يتمتعون بالولاء لمنظماتهم ملتزمين بأعمالهم ويكرسون كل طاقاتهم لتحقيق الأهداف المنظمة، حتى على حساب اهتماماتهم الشخصية الأخرى، ويرتبطون بشكل شديد بمصلحة المنظمة حتى يتمكنوا من النجاح في مهمتهم الوظيفية (سامي، واخرون، 2013).

والاقتناع والعمل، والارتباط الوجداني، يُعدّان أهم مكونات الالتزام الوظيفي، حيث أن انتقاد أحد هذه الجوانب يفقد المفهوم جزءاً من مضامينه أو عناصره الجوهرية وقد أشارت العديد من الدراسات العلمية إلى أن مفهوم الالتزام يُفسَّر بمعانٍ مختلفة، منها الولاء، والانتماء، والإخلاص، والحب، والطاعة، والانضباط. وعلى الرغم من تباين الألفاظ والتعبيرات، فإنها في النهاية تركز على

بقاء الموظف في المنظمة، والمحافظة عليه، وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء (نعيمة، 2014).

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الالتزام الوظيفي بأنه اقتناع الموظف الداخلي بالمؤسسة التي يعمل بها، وارتباطه بها وبأسرة العمل فيها، وتقديمه العمل بها عن غيرها، حيث يُنجز الموظف جميع المهام الموكلة إليه في الوقت والمكان المناسبين، ويسعى جاهداً لإنجاح مؤسسته والعمل على تطويرها.

### 2.3.1.2 أهمية الالتزام الوظيفي

أهمية الالتزام الوظيفي تتجلى في عدة جوانب مهمة (حنان، 2014):

1. **المستوى الفردي:** يساهم الالتزام الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد، مما ينعكس إيجاباً على انخفاض معدل دوران الموظفين ومستويات غيابهم، ويساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي لديهم.
2. **المستوى المؤسسي:** يزيد الالتزام الوظيفي من مستوى الانتماء للمؤسسة ويعزز الإنتاجية، كما يقلل من التكاليف الناتجة عن غياب العمالة وعن عدم أدائهم للأعمال بكفاءة وفاعلية.
3. **المستوى الاجتماعي:** يساهم الالتزام الوظيفي في خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية الإيجابية بين العاملين في المؤسسة.
4. **المستوى القومي:** يؤدي الالتزام الوظيفي إلى زيادة الناتج القومي من خلال زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين في المنظمة.

5. **التنبؤ بالسلوك:** يُعدّ الالتزام الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يُفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءً في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

6. **تحديد الأهداف الشخصية:** يمكن أن يساعد الالتزام الوظيفي في تحديد أهداف الأفراد في الحياة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

بالتالي، يتضح أن الالتزام الوظيفي له دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، وتحسين أداء المؤسسات، وتعزيز العلاقات الاجتماعية، وتحقيق النمو الاقتصادي على المستوى القومي، مما يجعله عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات واستمراريتها في تحقيق أهدافها.

### 3.3.1.2 أنواع الالتزام الوظيفي

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام الوظيفي على النحو التالي (مليك، 2017):

أ. **الالتزام الاستمراري:** يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل بمنظمة معينة، حيث يعتقد أن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، حيث سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت.

ب. **الالتزام العاطفي:** يعبر الالتزام العاطفي عن قوة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه يوافق على أهدافها وقيمها، ويرغب في المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

ج. **الالتزام المعياري:** يشير الالتزام المعياري إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، حيث يأخذ في اعتباره بشكل كبير ما قد يقوله الآخرون لو قرر ترك العمل

في المنظمة. يعتبر هذا النوع من الالتزام إلتزاماً أدبياً، حيث يتم التزام الشخص بالبقاء في المنظمة بناءً على ما يفرضه الآخرون بدلاً من ارتباط شخصي داخلي.

#### 4.3.1.2 محددات الالتزام الوظيفي

محددات الالتزام الوظيفي تشمل العوامل التالية (غبارية، 2014):

- السمات أو الخصائص الشخصية: تتضمن هذه المحددات العوامل الشخصية للفرد مثل العمر، الجنس، التعليم، الخبرة السابقة، وغيرها. هذه العوامل يمكن أن تؤثر على مدى الالتزام الوظيفي للفرد.
- السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الوظيفي: تشمل هذه العوامل الصراع في الدور الوظيفي، فوض الدور، وعبء الدور. فالتوافق بين متطلبات الدور وقدرات الفرد على أداءها يؤثر على مدى الالتزام الوظيفي.
- سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي: تشمل هذه العوامل خصائص هيكل المنظمة مثل حجمها واستقلاليتها. يمكن أن يؤثر هذا العامل على مدى الالتزام الوظيفي للفرد، حيث يمكن أن يشعر الفرد بالارتباط القوي مع المنظمات الصغيرة أو المنظمات ذات الهيكل المرن.
- لخبرات المرتبطة بالعمل: تشمل هذه العوامل تجارب الفرد السابقة في العمل واتجاهات الزملاء واستقلال التنظيم، وغيرها. يمكن أن تؤثر هذه الخبرات على مدى الالتزام الوظيفي للفرد من خلال تأثيرها على توقعاته ومعتقداته حول العمل والمنظمة التي يعمل فيها.

## 5.3.1.2 أبعاد الالتزام الوظيفي

أبعاد الالتزام الوظيفي تشير إلى الجوانب المختلفة التي يمكن أن يتمثل فيها الالتزام لدى الفرد تجاه منظمته ووظيفته. تتضمن أهم أبعاد الالتزام الوظيفي ما يلي (عبد الصمد، 2019):

1. **الالتزام بالأهداف والقيم:** يتعلق هذا البعد بمدى تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها، ورغبته في تحقيق هذه الأهداف والمساهمة في تحقيقها.
2. **الالتزام بالزملاء والفريق:** يعبر هذا البعد عن مدى ارتباط الفرد بزملائه في العمل والفريق، وقدرته على التعاون والتفاعل معهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
3. **الالتزام بالمسؤوليات والواجبات:** يشير هذا البعد إلى قدرة الفرد على تحمل المسؤولية وأداء الواجبات المناطة به بشكل كامل وفعال، والالتزام بالمهام المسندة إليه.
4. **الالتزام بالمنظمة:** يتعلق هذا البعد بمدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، ورغبته في الاستمرارية في العمل بها وتحقيق نجاحها وازدهارها.
5. **الالتزام بالتطوير الشخصي والمهني:** يعبر هذا البعد عن استعداد الفرد للنمو والتطور في مجال عمله، واكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.
6. **الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية:** يشير هذا البعد إلى مدى التزام الفرد بالقيم الأخلاقية والمهنية في أداء عمله، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات الصحيحة في التعامل مع الزملاء والعملاء والجمهور.

كما اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر بوتر رائداً من الرواد في هذا الجانب، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التوافق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة، وفي إحدى الدراسات التي أجراها ستيرز تمت الاستعانة بالالتزام الإسمي وأحداث الماضي (عبد المنعم، 2020)، للتعبير عن الالتزام التنظيمي وقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدي الحياة، وتم تسمية كل من الولاء للمنظمة، والمسئولية التي يشعر بها الفرد الجاء منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بالإضافة إلى الإيمان بها، أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي ( زياد. 2020).

### 6.3.1.2 مراحل تطور الالتزام الوظيفي

يتطور الالتزام الوظيفي لدى الفرد في ثلاثة مراحل متتالية هي (رياحي ومانع، 2021):

#### أ. مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة)

فترة التجربة أو مرحلة ما بعد التعيين مباشرة تمثل فترة حاسمة في مسار العامل في المنظمة. خلال هذه الفترة، يتعين على الفرد التكيف مع بيئة العمل الجديدة واكتساب المهارات والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة بفعالية. وفيما يلي بعض الجوانب التي قد تظهر خلال فترة التجربة (خرموش وبحري، 2021):

1. **وضوح الدور:** يتطلب من الفرد فهم دوره الجديد بوضوح، بما في ذلك المسؤوليات والمهام

المناطة به.

2. ظهور الجماعة المتماسكة: قد يتمثل التحدي الرئيسي في بناء علاقات جيدة مع الزملاء وتطوير فريق عمل متماسك.

3. نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم: يمكن أن يؤدي التفاعل مع الزملاء والتعرف على ثقافة المنظمة إلى تطور اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.

4. فهم وإدراك التوقعات: يجب على الفرد فهم توقعات المنظمة والمديرين والزملاء منه ومن أداء عمله.

5. تحديات العمل: يمكن أن تظهر تحديات جديدة أثناء تنفيذ المهام الجديدة، مما يتطلب من الفرد التعامل معها بفعالية.

6. تضارب الولاء والالتزام: قد يواجه الفرد تحديات في التعامل مع تضارب بين ولاءه للمنظمة وبين الالتزام بمتطلبات العمل.

7. الشعور بالصدمة: قد يشعر الفرد ببعض الصدمة أو عدم الارتياح في بداية العمل في بيئة جديدة، وهذا يتطلب منه التكيف والتأقلم بسرعة.

#### ب. مرحلة العمل والإنجاز

فترة ما بعد التعيين المباشر، التي قد تمتد من عامين إلى أربعة أعوام، تمثل فترة حيوية في مسار العامل في المنظمة. خلال هذه الفترة، يسعى الفرد إلى تعزيز مفهوم الإنجاز لديه وتحقيق النجاح في مجال عمله. وتتميز هذه المرحلة ببعض الجوانب الهامة (الفرجاني و الترهوني، 2019):



1. الأهمية الشخصية: يعمل الفرد على تحديد أهدافه الشخصية ومحاولة تحقيقها من خلال العمل بجد واجتهاد.

2. الخوف من العجز: قد يواجه الفرد مشاعر القلق أو الخوف من عدم القدرة على تحقيق التوقعات أو تحقيق الأهداف المنشودة، مما يدفعه للعمل بجدية أكبر والسعي لتطوير مهاراته.

3. ظهور تيم الولاء والالتزام للتنظيم والعمل: يتجلى الالتزام والولاء للمنظمة والعمل خلال هذه المرحلة، حيث يشعر الفرد بالانتماء والانفعال الإيجابي تجاه المنظمة ويكون مستعدًا لبذل الجهد الإضافي لصالحها.

في هذه المرحلة، يكون الفرد قد أصبح أكثر استقرارًا في بيئة العمل وأكثر فهمًا لمتطلباتها، مما يعزز قدرته على تحقيق النجاح وتحقيق الإنجازات المهنية.

### ج. مرحلة الثقة بالتنظيم

في هذه المرحلة، التي تبدأ في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالتنظيم وتمتد إلى ما بعد ذلك، يلاحظ تعزيز اتجاهات الولاء والالتزام التي بنيت في المراحل السابقة نحو التنظيم. يتحول الفرد تدريجيًا من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج، حيث يصبح أكثر استقرارًا وثباتًا في موقفه تجاه العمل والمنظمة (العميان، 2013).

خلال هذه المرحلة، يعمل الفرد على تطوير علاقاته في العمل وتعميق تواصله مع زملائه والقيادات، ويتمتع بمزيد من الثقة بمهاراته وقدراته. كما يكتسب المزيد من الخبرات والتجارب التي تساهم في تعزيز مكانته داخل التنظيم وزيادة إسهامه في تحقيق أهدافه (رسلان، 2013).

تتميز هذه المرحلة بالنضج الشخصي والمهني، حيث يكون الفرد أكثر استعدادًا لتحمل المسؤوليات وتحقيق الأهداف المنشودة بإثبات الولاء والالتزام تجاه التنظيم ومساهمته في نجاحه.

#### 4.1.2 علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي

الثقافة التنظيمية هي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، لأنها تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها، وتعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجاً جديداً للدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة تتمثل في القيم الموجودة بها (اللياس وإبراهيم، 2018).

فالثقافة التنظيمية تعدّ أحد أهم عوامل تحديد الالتزام الوظيفي لدى الأفراد في المنظمات، حيث تلعب دوراً بارزاً في توجيه سلوك العاملين وتحديد توجهاتهم نحو العمل والمؤسسة. فمن خلال تشكيل قيم ومعتقدات مشتركة وتركيبية ثقافية تميز المنظمة، يتأثر سلوك الأفراد ومستوى التزامهم بأهداف المؤسسة.

#### 1.4.1.2 أهمية الثقافة في الالتزام الوظيفي

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية (عايض والعيوضي، 2019):

1. توجيه السلوك: توفر الثقافة التنظيمية إطاراً لتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث تحدد

القيم والمعتقدات المشتركة المرغوبة والمقبولة من قبل المؤسسة.

2. بناء الانتماء والولاء: تعزز الثقافة التنظيمية القوية الانتماء والولاء للمؤسسة، مما يزيد من مستوى الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

3. تعزيز التواصل والتعاون: تسهل الثقافة التنظيمية القوية التواصل والتعاون بين أفراد المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز مستوى التزامهم وتحقيق أداء متميز.

4. دعم القيم الوظيفية: تؤكد الثقافة التنظيمية القوية على أهمية القيم الوظيفية مثل النزاهة والمسؤولية والاحترام، مما يعزز التزام العاملين بهذه القيم وتطبيقها في أدائهم الوظيفي.

بشكل عام، فإن الثقافة التنظيمية القوية تلعب دوراً حاسماً في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز مستوى الالتزام الوظيفي والأداء المتميز لدى العاملين في المؤسسة.

وهناك اتفاق بين العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، وكذلك رضاهم الوظيفي، والرفع من الروح المعنوية لهم، ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم، وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وكذلك التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم (شهاب، 2014).

بالتأكيد، قيم العمل والالتزام بها تعد ركيزة أساسية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بنجاح، حيث تلعب دوراً حاسماً في توجيه سلوك الأفراد وتحديد مستوى التزامهم وأدائهم. تحتاج المؤسسات

إلى اعتماد قيم العمل التي تتوافق مع قيم المجتمع الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال مراعاة الواقع والتراث وتطلعات المجتمع (دودين، 2015).

من خلال فهم القيم السائدة في المجتمع، يمكن للمؤسسات تحديد القيم التي يجب تبنيها وتعزيزها داخل بيئة العمل، مما يعزز الالتزام الوظيفي ويحفز العاملين على تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة تتفق مع قيم المجتمع بالإضافة إلى ذلك، يسهم التوافق بين قيم المؤسسة وقيم المجتمع في بناء علاقات إيجابية مع مختلف أفراد المجتمع والشركاء في العمل، مما يعزز سمعة المؤسسة ويدعم نجاحها في تحقيق أهدافها والمساهمة في تطوير المجتمع بشكل عام (الدعجة، وابن منصور، 2013).

من وجهة نظر مدرسة الثقافة التنظيمية، يعتبر الالتزام الوظيفي عنصراً قوياً لضبط الموظفين داخل المنظمة. يفترض أن الموظف الملتزم بمنظّمته يتحلّى بتوحد شخصيته مع قيم وأهداف المنظمة، حيث يقبل هذا الموظف تلك القيم والأهداف ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه الشخصية. يعتبر الالتزام الوظيفي عاملاً أخلاقياً يتجاوز مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة، حيث يتضمن أيضاً استعداد الموظف للدفاع عن سمعة المنظمة إذا ما تطلب الوضع ذلك (الحمدان، 2018).

من هذا المنظور، ينطوي الالتزام الوظيفي على الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، ويتضمن تقدير الفرد للبيئة التنظيمية وتكامله معها. يحد من هذا النوع من الالتزام الظواهر السلبية مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج ساعات الدوام، ويعزز نجاح الموظفين في تحقيق أداء متميز (الحريري، 2017).

لتعزيز الالتزام الوظيفي، يجب على القيادات الإدارية توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، وتعزز علاقات الرعاية والاهتمام بالموظفين. كما ينبغي تلبية احتياجات الموظفين من خلال توفير البرامج التدريبية والتعليمية التي تعزز شعورهم بالتطور الوظيفي وتشجع على الأداء الجيد (عايض والعويضي، 2019)، وبناءً على الدراسات والبحوث، يتضح أن هناك عدة عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام لدى العاملين في المنظمات. من العوامل التنظيمية التي تساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي، يمكن ذكر الاتجاه، والمسؤولية، والتحدي، والتغذية الراجعة. يتأثر الالتزام بجملة من العوامل التنظيمية الداخلية مثل السياسات التنظيمية، ونمط القيادة، وخصائص المرؤوسين، والدافعية، والمناخ التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر العوامل الخارجية أو البيئية مثل محدودية فرص العمل وتوانين العمل والثقافة المجتمعية السائدة في البيئة المحيطة (القني، 2020).

#### 2.4.1.2 دور الثقافة المنظمة في الالتزام الوظيفي

يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر بشكل كبير في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين. فالالتزام يشير إلى مدى استعداد أعضاء المنظمة لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لتحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي، يمكن للثقافة التنظيمية أن تخلق الظروف المناسبة التي تشجع الأفراد على الالتزام بأهداف المنظمة وتعزز ارتباطهم بها (نعوموي، 2020).

من النقاط المهمة لتعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، يمكن تحديدها على

النحو التالي (مليك، 2017):

1. إرساء رسالة المنظمة وتعزيز القيم التنظيمية: يجب على المنظمة توضيح رسالتها وقيمتها

التنظيمية والعمل على تحقيقها لتحفيز العاملين على الالتزام بها.

2. توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد: يجب على القيادات التنظيمية توضيح أهمية المنظمة والتأكيد على دور كل فرد في تحقيق أهدافها.

3. تقوية الثقافة التنظيمية: ينبغي على المنظمة تعزيز وتقوية ثقافتها التنظيمية بحيث تصبح مصدرًا للمزايا التنافسية وتعزز الالتزام لدى العاملين.

4. القيادة نحو النجاح: ينبغي على القادة الإداريين توجيه المنظمة نحو النجاح وتوفير الدعم والتوجيه اللازم للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

5. تحفيز الانتماء والولاء: يجب على المنظمة خلق بيئة تعزز الانتماء والولاء للمنظمة من خلال توفير فرص التطوير والتقدير وتعزيز روح الفريق.

6. تعزيز الثقة والتصاق الشديد بالمنظمة: يجب على القادة الإداريين بناء علاقات ثقة مع العاملين وتعزيز التصاقهم الشديد بالمنظمة من خلال دعمهم وتوجيههم.

7. توفير بيئة عمل إيجابية: يجب على المنظمة توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي وتقدير الجهود المبذولة من قبل العاملين.

باعتبار هذه العوامل وتطبيقها بشكل فعال، يمكن للمنظمة تعزيز الالتزام لدى العاملين وتحقيق النجاح والتميز في أدائها.

## 5.1.2 الخصائص التنظيمية المدرسية

تعد الخصائص التنظيمية المدرسية أساسية لتحديد ثقافة المدرسة وتأثيرها على سلوك العاملين

والطلاب. من هذه الخصائص (Rasras, 2013):

1. **الالتزام بالسلوك المنتظم:** يشمل ذلك استخدام لغة مشتركة وتقاليد وطقوس تعبر عن احترام الآخرين والتفاعل بشكل متناسق ومنظم.

2. **المعايير:** تشمل المعايير السلوكية التوجيهات المحددة لكيفية العمل ومقدار العمل المتوقع لإنجازه.

3. **القيم المتحكمة:** تعبر عن القيم الأساسية التي تتبناها المدرسة وتتوقع من أفرادها الالتزام بها، مثل الجودة والكفاءة.

4. **الفلسفة:** تعبر عن المعتقدات والقيم التي تحكم تعامل المدرسة مع العاملين والطلاب، وتوضح كيفية معاملتهم.

5. **القواعد:** تشمل التعليمات الصارمة بشأن كيفية تفاعل الأفراد مع المدرسة والقوانين التي يجب على العاملين الالتزام بها.

6. **المناخ التنظيمي:** يشير إلى البيئة العامة في المدرسة والشعور العام الذي يؤثر على تصرفات الأفراد وعلاقاتهم وسلوكهم.

تلك الخصائص تلعب دوراً حيوياً في تحديد ثقافة المدرسة وتأثيرها على العاملين والطلاب، وتعزز الالتزام والانتماء لدى الأفراد وتسهم في تحقيق أهداف التعليم وتحسين البيئة التعليمية.

تلعب الخصائص التي توضح علاقة الثقافة التنظيمية المدرسية بالالتزام الوظيفي دوراً حيوياً في تشكيل سلوك العاملين وتعزيز انتمائهم والالتزام بأهداف المدرسة. من هذه الخصائص، Gogoi (2014):

1. الثقافة التنظيمية الواضحة: تعزز الثقافة التنظيمية الواضحة شعور العاملين بالذاتية وتحدد هويتهم داخل المدرسة، مما يسهم في تعزيز الانتماء والالتزام.

2. الالتزام والولاء: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، وتساهم في التغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.

3. تحقيق الاستقرار: تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الاستقرار داخل المدرسة من خلال تأكيد وجودها كنظام اجتماعي متكامل، وتوفير إطار مرجعي للعاملين لتعزيز المعنى والغرض في أدائهم للمهام المدرسية.

هذه الخصائص تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام الوظيفي للعاملين في المدارس وتعزيز الانتماء والاندماج في بيئة العمل التعليمية.

## 6.1.2 التزام المعلم

مفهوم التزام المعلم يمثل أساساً أخلاقياً ومهنياً يظهر من خلال التفاني والإخلاص الذي يبديه المعلم في أداء مهمته التعليمية والمسؤوليات المترتبة عليه داخل البيئة التعليمية. يتضمن هذا التزام الشخصي استثمار الوقت والجهد اللازمين لتحقيق أهداف التعليم وتطوير قدرات ومهارات الطلاب. بالإضافة إلى ذلك، يتعلق التزام المعلم بالتعليم والتعلم بتحسين مهارات التدريس واستخدام أساليب تعليمية مبتكرة لتعزيز عملية التعلم. يُظهر الالتزام بالطلاب من خلال تقديم الدعم والرعاية اللازمين لضمان نجاحهم الأكاديمي والشخصي، مع فهم عميق لاحتياجاتهم المتنوعة.



ويتضمن التزام المعلم بالمهنة بالالتزام بالمبادئ الأخلاقية والقيم التعليمية، مع السعي المستمر للتطوير المهني. في النهاية، يُظهر التزام المعلم بالمؤسسة التعليمية الانتماء والولاء للمدرسة، مع العمل على تحقيق أهدافها وتحسين البيئة التعليمية لصالح تطوير الطلاب ونجاحهم (القني، 2021).

يعرف جاك رابين الالتزام التنظيمي انه فكرة تبادل بين الموظفين ومنظماتهم فالمنظمات تلبى حاجة ورغبة الموظف الامر الذي يشكل أن يكون موظف أكثر التزام (عبد المنعم، 2020).

التزام المعلم يشير إلى مدى إيمانه وانخراطه في مهمته التعليمية وفي المدرسة التي يعمل بها. يتضمن التزام المعلم عدة عناصر منها (أبو سمورة وأبو سن، 2014):

1. الالتزام بالتعليم والتعلم: يتمثل التزام المعلم بالتعليم في استثمار جهوده ومهاراته لتقديم التعليم بأفضل شكل ممكن، وتحفيز الطلاب على التعلم وتحقيق نجاحهم الأكاديمي.

2. الانخراط في البيئة التعليمية: يشمل ذلك المشاركة الفعالة في أنشطة المدرسة والمساهمة في تطوير البرامج التعليمية وتحسين الظروف التعليمية.

3. الالتزام بالطلاب: يعبر ذلك عن اهتمام المعلم برعاية وتطوير الطلاب، وتلبية احتياجاتهم الأكاديمية والشخصية.

4. الالتزام بالمهنة: يتضمن ذلك الالتزام بأخلاقيات المهنة التعليمية والسعي لتحسين مهاراته ومعرفته المهنية.

5. الالتزام بالمؤسسة التعليمية: يتعلق هذا الجانب بالانتماء والولاء للمدرسة والعمل على تحقيق أهدافها ورؤيتها التعليمية.

تعد هذه العناصر جوانب مهمة من التزام المعلم، وتسهم في بناء بيئة تعليمية فعالة ومحفزة لتحقيق التعلم والنمو لدى الطلاب.

## 7.1.2 الثقافة التنظيمية والتزام المعلم

الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل مستوى التزام المعلم داخل البيئة التعليمية. عندما تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة، فإنها تعزز الالتزام والإخلاص للمعلمين نحو مهمتهم التعليمية والمؤسسة التعليمية. فمثلاً، إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة، فإنها قد تعزز الشعور بالانتماء والولاء للمدرسة وبالتالي زيادة مستوى التزام المعلم (Tembo et al., 2021).

علاوة على ذلك، يؤثر نوع الثقافة التنظيمية أيضاً على مدى تحفيز المعلمين ورغبتهم في تقديم أفضل أداء ممكن. على سبيل المثال، إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الابتكار وتقدير الجهود، فقد يكون لذلك تأثير إيجابي على استعداد المعلمين لتطوير وتحسين ممارساتهم التعليمية، من ناحية أخرى، إذا كانت الثقافة التنظيمية سلبية أو تسودها السلبية والتوتر، فقد ينعكس ذلك سلباً على مستوى التزام المعلمين. فقد يشعرون بالإحباط أو الإرهاق، مما قد يؤثر على أدائهم وانخراطهم في العمل التعليمي (غبارية، 2019)، بشكل عام، فإن فهم الثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية وتحليل كيفية تأثيرها على مستوى التزام المعلمين يعتبر أمراً بالغ الأهمية لتحسين الظروف العملية وتعزيز أداء المعلمين ونجاح الطلاب.

## 2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم من البحث الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث المتعلقة بالثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي ومتغيرات أخرى مرتبطة بها، وقد تم عرض هذه الدراسات بناء على المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

### 1.2.2 الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

دراسة عبد المجيد (2022). هدفت إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة في الخرطوم في السودان، والعلاقة بينهما من وجهة نظر عينة من العاملين في الجامعة تتمثل في الموظفين الإداريين بالجامعة؛ واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (100) من الموظفين الإداريين بالجامعة بما نسبته 28% من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية بالجامعة مطبقة بمتوسط كلي (3.62 من 5) أي بدرجة (مرتفعة) وعلى مستوى أبعادها الأربعة؛ جاءت متوسطاتها مرتبة كالاتي: الأعراف التنظيمية (3.67) ثم التوقعات التنظيمية (3.61) وثالثاً المعتقدات التنظيمية (3.61) ورابعاً القيم التنظيمية (3.60)؛ فيما حصل محور التطوير التنظيمي على متوسط (3.65) وجميعها بتقدير لفظي (مرتفعة)، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والتطوير التنظيمي في الجامعة بلغت (0.43) وتعكس علاقة طردية (متوسطة)؛ بناء على النتائج أوصى الباحث: بالعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية بالجامعة من خلال: اللوائح المنظمة للعمل، الدورات التدريبية، الأنشطة الاجتماعية، المناسبات العامة وفعاليات خدمة المجتمع؛ ضرورة إشراك العاملين بكافة المستويات الإدارية في

وضع الخطط وصناعة القرارات و جعل الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية التي تعمل إدارات الجامعة على ترسيخها أحد معايير صرف المكافآت والحوافز على أن تُصرف في مواعيدها المحدد.

في حين هدفت دراسة دراوشة، (2022) إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية بإقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (382) عضواً من أعضاء هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً، من أصل (500) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة، تم استخدام استبانة كأداة لأغراض الدراسة على نمط ليكرت خماسي التدرج بعد التأكد من صدقها وثباته، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها: أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) يُعزى لنوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، وجاءت لصالح الجامعات الحكومية، والرتبة الأكاديمية: أستاذ مشارك، وأستاذ. وعدم وجود فروق يُعزى لمتغير الجنس، أو للتفاعلات الثنائية، أو للتفاعلات الثلاثية، بين متغير: نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس. وتوصي الدراسة بضرورة عقد دورات، وندوات، ومحاضرات، وعمل منشورات، لتعزيز جانب الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وإجراء العديد من البحوث ذات العلاقة بموضوع البحث بتناوله متغيرات أخرى.

انطلقت دراسة سحنون و زيرق (2022) من الدور الكبير للثقافة التنظيمية في حياة كل منظمة، ومن أهمية الجامعة كمنظمة قاطرة لتنمية وتطوير أي مجتمع؛ هدف هذا البحث اعتماداً على نموذج القيم المتنافسة (CVF) إلى التعرف على طبيعة نمط الثقافة التنظيمية السائد بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي في الجزائر كنموذج، إلى جانب النمط المرغوب مستقبلاً، وكذا تشخيص الفجوة الثقافية الكائنة بينهما من خلال مدركات عينة حصرية قوامها 280 فرداً من هيئة التدريس بهذه

الجامعة، وذلك باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية بالجامعة انطلاقاً من ترجمة وتعديل أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI لكوين وكامرون، التي تقيس أربعة أنماط من الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، وثقافة السوق، وثقافة الإبداع، والثقافة الهرمية)، اعتماداً على ستة أبعاد (الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك المنظمي، والتركيز الإستراتيجي، ومعيار النجاح). وأفضت المعالجة الإحصائية للبيانات إلى النتائج التالية: نمط الثقافة التنظيمية السائد حالياً هو النمط الهرمي (البيروقراطي). ونمط الثقافة التنظيمية المرغوب مستقبلاً هو النمط الإبداعي. ووجود فجوة ثقافية معتبرة بين نمط الثقافة التنظيمية السائد حالياً والنمط المرغوب مستقبلاً.

أما دراسة جميلة (Jamali et al., 2022) هدفت إلى فحص تأثير أساليب القيادة على أداء أعضاء هيئة التدريس، واستكشاف الدور المتوسط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأساليب القيادية وأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة Jamshoro MUET. تم استخدام المنهج الكمي في الدراسة، مع تطبيق تقنيات أخذ العينات الاحتمالية وغير الاحتمالية، وبلغ حجم العينة 384 فرداً. تم تحليل البيانات باستخدام تقنية (SmartPLS) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية (Transformational Leadership) لها تأثير إيجابي ومعنوي على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة Jamshoro MUET. كما كشفت الدراسة أن الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) تعمل كمنسق يُعَدِّل سلباً العلاقة بين قيادة سياسة عدم التدخل (Laissez-Faire Leadership) وأداء أعضاء هيئة التدريس.

وفقاً لتقييمات أعضاء هيئة التدريس، فإن القيادة التحويلية هي الأنسب لتعزيز أدائهم، حيث تُشجع على حساب المنح الثقة المتبادلة وتعزز التعاون والإبداع بين المرؤوسين. بالمقابل، أظهرت قيادة سياسة عدم التدخل أيضاً تأثيراً إيجابياً على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين

الأكاديميتين، في حين كان للقيادة المعاملاتية تأثير سلبي على أداء أعضاء هيئة التدريس، توصلت الدراسة إلى أن هذه النتائج تبرز أهمية القيادة التحويلية في تعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين أساليب القيادة وأداء الفريق التعليمي.

أما دراسة ريجيكت (Riject, 2022) هدفت إلى استكشاف آثار أنواع معينة من الثقافة التنظيمية على سلوك مشاركة المعرفة في الشركات. تمت المراجعة باستخدام 17 ورقة علمية من قواعد بيانات مرموقة مثل Web of Science و Scopus، والتي قدمت أدلة متنوعة على تأثير أنواع محددة من الثقافة على أشكال مختلفة من تبادل المعرفة، حيث ركزت على تصنيف يعتمد على إطار القيم التنافسية، حيث يوفر هذا الإطار النظري أساساً لفهم تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك مشاركة المعرفة في الشركات. وتشير النتائج إلى أن ثقافة العشيرة تعتبر الأكثر ملاءمة لتعزيز مشاركة المعرفة في الشركات، تليها ثقافة التشبع. بينما يظهر أن ثقافة السوق لها تأثير سلبي على سلوك مشاركة المعرفة في الشركات التي تعتمد على نوع التسلسل الهرمي.

مع ذلك، يشير الباحثون إلى أن النتائج غير متسقة تمامًا، مما يشير إلى ضرورة إجراء مزيد من البحوث في هذا المجال. بالنظر إلى النتائج، فإن الشركات التي تسعى لتعزيز تبادل المعرفة بين موظفيها يجب أن تركز على تعزيز القيم مثل العمل الجماعي والثقة المتبادلة والالتزام التنظيمي، حيث أن هذه الخصائص تعتبر الأساس لثقافة نوع العشيرة والتي تعزز بشكل فعال مشاركة المعرفة في الشركات

كما تناولت دراسة الحياصي، (2022) فهم الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية للجامعات الحكومية في اليمن. تم استخدام المنهج الكمي

الوصفي مع توجيه مسحي وارتباطي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من قيادات الجامعات الأكاديمية والإدارية. أظهرت النتائج أن واقع بناء القدرة المؤسسية كان متوسطاً بشكل عام في الجامعات الحكومية اليمنية، مع ترتيب أولويات مختلفة لمجالات البناء. كما كان واقع التطوير التنظيمي متوسطاً أيضاً، مع تفاوت في تقديرات مجالات التطوير. وأظهر واقع الثقافة التنظيمية وجود متوسط مع ترتيب مختلف لمجالاتها. ووجد البحث أن الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية ترتبط بشكل إيجابي، وتأثير الثقافة التنظيمية كوسيط جزئي في هذه العلاقة. يُعزى الفروقات في النتائج لعوامل مثل الجامعة والنوع الاجتماعي. توصل البحث أيضاً إلى نموذج كمي جيد يعبر عن العلاقة غير المباشرة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية من خلال الثقافة التنظيمية كوسيط جزئي. يتضمن البحث استنتاجات مفصلة وتوصيات.

بالمقابل أظهرت دراسة عكام وآخرون (Akam et al., 2021) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية. تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية استخدام المنظمات لثقافتها كاستراتيجية للبقاء في ظل الظروف الاقتصادية غير المستقرة فقد تمت مراجعة المقالات السابقة حول الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية، حيث تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة في المنظمة، بينما تتعلق الاستراتيجية التنظيمية بالإجراءات التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

أظهرت المراجعة أن الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية متشابكتان، حيث تبدأ الاستراتيجية التنظيمية بتلخيص معتقدات وقيم المنظمة. وأكدت الأدبيات أن الثقافة التنظيمية يمكن اعتبارها استراتيجية تنظيمية، حيث يخدم كل منهما نفس الهدف، بشكل عام، تشير الدراسة إلى أن

المنظمات تحافظ على ثقافتها كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية على منافسيها، وأن الثقافة التنظيمية في حد ذاتها تُعدُّ استراتيجية للتطوير التنظيمي.

هدفت دراسة الحمدان (2018) إلى التعرف على مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز المركز الرئيسي، وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها - إلكترونياً وورقياً - على عينة عشوائية بلغ حجمها (290) إدارية وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة الإدارية على التطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (075) توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الإدارية النمط الديمقراطي، النمط الحر) والتطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (0.66) و(0,55) على التوالي، توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين بعد القيادة الإدارية النمط الأوتوقراطي) والتطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ - (0.42)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) في آراء الموظفين الإداريات حول النمط الأوتوقراطي يُعزى إلى اختلاف السن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) في آراء الموظفين حول بعد التكنولوجيا يُعزى إلى اختلاف الخبرة.

أما دراسة العبرية وآخرون (2018)، فقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مستوى رضاهم الوظيفي، واستيضاح مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (903)، في جميع كليات الجامعة، وجرى اختيار (260) عضواً بأسلوب العينة المتاحة غير الاحتمالية، وكان من أهم النتائج التي توصلت



إليها الدراسة التالي: جاء مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة السلطان قابوس مرتفعا بمتوسط حسابي (3,64)، وانحراف معياري (0.61)؛ حيث جاء بعد المعتقدات التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,74)، وجاء بعد التوقعات التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.46). وجاء مستوى الرضا الوظيفي بجامعة السلطان قابوس مرتفعا، ومتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.51). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيري (الجنس)، و(الرتبة العلمية). وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنسية في مجال (القيم التنظيمية) و(التوقعات التنظيمية) لصالح الجنسية العربية، ولمتغير الكلية في مجال (القيم التنظيمية) و(التوقعات التنظيمية) لصالح كلية التمريض، ولمتغير سنوات الخبرة الأكاديمية في مجال (الأعراف التنظيمية) لصالح أصحاب الخبرة الأكاديمية (أقل من 5 سنوات)، ولمتغير سنوات الخدمة في جامعة السلطان قابوس لصالح أصحاب الخبرة الأكاديمية (أقل من 5 سنوات). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى أربعة متغيرات، وهي: (الجنس)، و(الرتبة العلمية)، و(الكلية)، و(سنوات الخبرة الأكاديمية). وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة في جامعة السلطان قابوس لصالح الذين عملوا في الجامعة لمدة هي (أقل من 5 سنوات) ولمتغير الجنسية لصالح (العربية). وتوجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.852). وفي ضوء نتائج البحث هذه، تم عرض بعض المقترحات لإجراء المزيد من الدراسات.

كما سعت اصيلي رجا (2018). للتعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في بعض الجامعات الفلسطينية وانتماء شبابها للوطن من وجهة نظر الطلاب. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي،

وتكونت عينة الدراسة من (89) طالباً وطالبة، في الفصل الدراسي الثاني، للعام 2012/2011 في جامعة الخليل، وبولتيكنيك فلسطين، وجامعة القدس المفتوحة/ فرع الخليل، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وفقاً للأدب التربوي، وقد جرى التحقق من صدقها وثباتها. وقد أظهرت الدراسة أن درجة الثقافة التنظيمية القيمية التي تحرص الإدارة الجامعية على تنميتها داخل نفوس الطلاب لزيادة إنتمائهم للوطن هي درجة (عالية)، كما تبين أن أبرز الفقرات كانت (تحت الإدارة الشباب ليتطلعوا إلى أن يكون وطنهم حراً مستقلاً)، ثم (تعتبر الإدارة أن الإحساس بالأمان ضرورة للانطلاق والعمل الجاد للشباب)، و(توجه الشباب على أن الوحدة الوطنية تمثل الضمان الأكيد لتحرير فلسطين). أما في مجال مظاهر انتماء الشباب الجامعي الفلسطيني للوطن فقد كانت (متوسطة)، وتبين أن أهم الفقرات كانت، (أحرص على نظافة البيئة الجامعية)، و(أرى أن لحرية التعبير حدوداً حتى لا تعم الفوضى داخل الوطن)، و(أحرص على احترام أعضاء هيئة التدريس). كما لم تظهر الدراسة أية فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة.

أما دراسة ماينغ وأخرون (Maing et al (2018) هدفت إلى تحديد أثر أسلوب القيادة التحويلية، التبادلية، عدم التدخل) والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في منظمة (RA) (Limited) في كينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة تصميم البحث الوصفي المسحي تم استخدام أخذ العينات الطبقية عبر أقسام RAG Limited وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت 126 موظفاً بينت النتائج أن أسلوب قيادة المعاملات وأسلوب قيادة عدم التدخل، تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي وبشكل إيجابي. القيادة التحويلية، كما تم العثور على الأسلوب والثقافة التنظيمية ليس لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي ولكن بطريقة إيجابية. كما استنتج الباحثون أن الأداء التنظيمي مدعوم بفاعلية أساليب القيادة والثقافة

التنظيمية في RAG Limited. وأبرزها أنه تم استنتاج أن القيادة تتنبأ بسلوكيات النمط بشكل مشترك بالأداء التنظيمي

كان الهدف من دراسة نوري الود (2017) هو معرفة مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي وطبيعة معاييرها، وأيضا معرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية حسب الجنس والسن والمؤهل العلمي وطبيعة المنصب والأقدمية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، فكانت النتائج كالتالي: - مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة والعاملين بالجامعة مستوى جيد. - تختلف معايير الثقافة التنظيمية السائدة لدى الأساتذة والعاملين بالجامعة، حيث محور القواعد في الترتيب الأول ثم تلاه محور المعايير ثم محور الانتماء ثم محور الاحترام ثم محور التعاون، وفي الترتيب الأخير محور القيم. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير طبيعة المنصب. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية

أما دراسة ابن زرعة، (2015). هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات، وكذلك التعرف على درجة اختلاف أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة باختلاف (عدد سنوات الخبرة، الكلية، الدرجة العلمية، طبيعة العمل). وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 118 بين عميدة ووكيلة ورئيسة قسم.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغت الاستجابات التي تحصلت عليها الباحثة 87، والتي تمثل 73.7% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية هي السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات، وأن أكثر الممارسات البيروقراطية تواجدًا في الجامعة هي: (التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال) و(الالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة) و(الرقابة والمتابعة المستمرة)، كما أن بعض الممارسات الإدارية المهمة حصلت على موافقة متدنية وهي: (تضع الإدارة أهدافًا واضحة ومحددة وتلزم الموظفين بإنجازها بدقة) و(يجري العمل في الجامعة بشكل نظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة)، وأن الثقافة التنظيمية الداعمة تأتي في المرتبة الثانية من حيث سيادتها في الجامعة من وجهة نظر قيادات الكليات، وأن أكثر الممارسات الداعمة تواجدًا في الجامعة هي: (تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الجامعة) و(التركيز على الجانب الإنساني في العمل) و(اتصاف العلاقة بين الإدارة والموظفين بالانسجام وتقوم على الدعم والمساندة). كما أن بعض الممارسات الداعمة حصلت على موافقة متدنية من قبل قيادات الكليات وهي: (تعزز الثقافة التنظيمية الثقة لدى الموظفين في الجامعة) و(تؤكد ثقافة الجامعة على العدالة (المساواة بين الموظفين)، حيث أن الثقافة التنظيمية الإبداعية تأتي في المرتبة الأخيرة من حيث سيادتها في الجامعة وذلك من وجهة نظر قيادات الكليات، وإن أكثر فقرات الثقافة الإبداعية تواجدًا في الجامعة هي: (توفر التحديات التي يواجهها الموظفون فرصًا لهم للتعلم والنمو)، وأن أقل الممارسات الإبداعية تواجدًا من وجهة نظر قيادات الكليات هي: (تساهم ثقافة الجامعة في توفير جو من الشفافية) و(تميل الثقافة التنظيمية إلى تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطرة) وتبين وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في بعد الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة، تعود لاختلاف طبيعة عمل أفراد الدراسة، وكانت تلك الفروق لصالح رئيسات الأقسام.

## 2.2.2 الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي للمعلمين

هدفت دراسة أبو سنينية (2014) الى الكشف عن درجة التزام معلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الأساسية العليا بالمعايير الوطنية لتنمية المعلمين مهنيًا من وجهة نظر مديرهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن على عينة شملت (111) مديرًا ومديرة منهم (52) مديرًا و(59) مديرة مستخدمًا استبانة المعايير الوطنية لتنمية المعلمين مهنيًا عام (2006) والتي ضمت (63) فقرة موزعة على سبعة مجالات كشفت نتائج دراسته ان المجالات بحسب درجة التزام افراد العينة قد رتبت كالتالي: اخلاقيات مهنة التعليم، تنفيذ التدريس، معرفة الاكاديمية البيئة النموذجية الخاصة، مجال التخطيط للتدريس التربية والتعليم في الأردن تقييم تعليم الطلبة، التطور الذاتي، درجة الالتزام الكلية كبيرة واطهرت ايضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس لصالح الاناث في مجالات: المعرفة الاكاديمية والبيداغوجية الخاصة، مجال التخطيط للتدريس، مجال تنفيذ التدريس، مجال اخلاقيات مهنة التعليم ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي، والتخصص وسنوات خبرة المدير .

اما دراسة رصوص (2013) هدفت الى تقويم أداء معلمي الرياضيات بغزة في ضوء المعايير المهنية العالمية ومن ثم وضع تطور مقترح لتطوير أدائهم. من خلال الملاحظة في ضوء المعايير المهنية المعاصرة تضمنت (13) معيارًا رئيسًا و(65) مؤشرًا يمكن ملاحظتها في أداء معلم الرياضيات تم تطبيقها على (60) معلمًا ومعلمة من مديريةية تعلم رفح وتبين له ان نسبة الموافقة على مؤشرات

المعايير المهنية لأداء معلمي الرياضيات تراوحت ما بين (22% - 90%) كما تراوحت نسبة الموافقة على المعايير المهنية الرئيسية لأداء معلمي الرياضيات ما بين افراد العينة بنسبة (48.7% - 81%).

في دراسة اوزرك وكوماندر وايرانلي (Oziurk, Kumandas & Eranli, 2013) هدفت الى الكشف عن مبادئ الأخلاقيات المهنية لدى المعلمين والمعلمات تكونت عينة الدراسة من (245) من المعلمين والطلبة اختيروا عشوائيا في عدد من كليات التربية في مجموعة من الجامعات التركية في مدينتي اسطنبول وأنقرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن بناء علاقات جيدة مع الزملاء والطلبة والتقيد بالتشريعات والقوانين التربوية كانت من أهم الأخلاقيات المهنية لمهنة التعليم.

أما دراسة حمادنة (2013) هدفت إلى تعرف درجة التزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها في مديريات تربية المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري ومديرات مدارسهم استخدم الباحث المنهج المسحي لإجراء الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (142) مديرا ومديرة اختيروا عشوائيا وصمم الباحث استبانة لجمع المعلومات تكونت من (71) فقرة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها في مديريات تربية المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري ومديرات مدارسهم كان عاليًا وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس ومديراتها لدرجة التزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم تعزى إلى جنس المدير، أو إلى مؤهله العلمي، أو إلى سنوات خبرته في الإدارة المدرسية، أو إلى التفاعلات الثنائية بين تلك المتغيرات على المقياس الكلي، وعلى المجالات الفرعية.

## 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الثقافة التنظيمية من زوايا متعددة، مع التركيز على تأثيرها على الالتزام الوظيفي، التطوير التنظيمي، الأداء المؤسسي، والرضا المهني. هذه الدراسات سلطت الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في سلوك الأفراد وأدائهم داخل المؤسسات. على سبيل المثال، أظهرت دراسة عبد المجيد (2022) التي أجريت في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم أن الثقافة التنظيمية في الجامعة كانت ذات مستوى مرتفع، حيث كان نمط الأعراف التنظيمية هو الأكثر بروزاً، وأثبتت الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي. هذه النتائج توضح دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة.

من جهة أخرى، تناولت دراسة دراوشة (2022) الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية ووجدت أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تنظيم دورات وندوات تُعنى بتوعية أعضاء هيئة التدريس بأهميتها. بينما ركزت دراسة سحنون وزيرق (2022) في جامعة العربي بن مهيدي بالجزائر على الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة المرغوبة، حيث وجدت أن الثقافة السائدة هي الثقافة الهرمية، بينما كانت الثقافة الإبداعية هي الأكثر تفضيلاً من قبل أعضاء هيئة التدريس. هذه الدراسة أبرزت التحديات المرتبطة بوجود فجوات بين الواقع والطموح الثقافي داخل المؤسسات التعليمية.

في سياق مختلف، تناولت دراسة ريجكت (2022) تأثير أنواع محددة من الثقافة التنظيمية على مشاركة المعرفة في الشركات، وخلصت إلى أن ثقافة العشيرة التي تتميز بالثقة والعمل الجماعي

تُعزز تبادل المعرفة، بينما تؤثر ثقافة السوق سلباً على هذا السلوك. هذه النتائج تسلط الضوء على دور القيم التنظيمية في تعزيز التفاعل والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بمفهوم الالتزام الوظيفي.

أما دراسة الحياصي (2022) فقد ركزت على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية في الجامعات اليمنية. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تعمل كوسيط جزئي في هذه العلاقة، مما يشير إلى أهميتها في تحسين بيئة العمل وتطوير الأداء المؤسسي. في حين أظهرت دراسة جميلة (2022) في جامعة جامشورو تأثير أساليب القيادة على أداء أعضاء هيئة التدريس، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية كعامل وسيط في العلاقة بين القيادة والأداء. وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية تعزز الالتزام والإبداع، في حين أن أساليب القيادة الأخرى مثل عدم التدخل قد تؤثر بشكل سلبي.

من خلال مقارنة هذه الدراسات بالدراسة الحالية التي تهدف إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية والخاصة في لواء حيفا داخل الخط الأخضر، يمكن ملاحظة أن الدراسة الحالية تسعى إلى سد فجوة معرفية مهمة. فبينما ركزت معظم الدراسات السابقة على الجامعات أو المؤسسات التجارية، تركز الدراسة الحالية على بيئة تعليمية مميزة داخل الخط الأخضر، حيث تتميز هذه البيئة بخصوصيات ثقافية واجتماعية قد تؤثر على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

تتوافق الدراسة الحالية مع توجهات الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية الثقافة التنظيمية كعامل رئيسي لتعزيز الالتزام الوظيفي. ومع ذلك، تضيف الدراسة الحالية بعداً جديداً من خلال



التركيز على المدارس الثانوية في بيئة متعددة الثقافات، مما يتيح فرصة لفهم تأثير هذه الخصوصيات على أداء المعلمين ومستوى التزامهم الوظيفي. علاوة على ذلك، يمكن أن تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية لتحسين الثقافة التنظيمية في المدارس، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والبيئة المدرسية.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تتناول هذا الفصل توضيحاً كاملاً للطريقة والإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة، وشمل توضيح منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

### 1.3 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها البحثية، تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي المختلط (الكمي والنوعي)، والذي يعد الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، مع تحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المدروسة، وهي الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء حيفا داخل الخط الأخضر.

تم اختيار هذا المنهج بناءً على ملاءمته لتقديم فهم شامل ومتكامل للعلاقة بين المتغيرات المدروسة. الجزء الكمي من المنهج يهدف إلى جمع وتحليل البيانات العددية من خلال استبانة مصممة بعناية لقياس مستويات الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، بينما يهدف الجزء النوعي إلى تعميق الفهم من خلال تحليل آراء وتجارب المشاركين، مما يعزز النتائج ويوفر تفسيرات أكثر شمولية ودقة.

### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس العربية الواقعة في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، ويبلغ إجمالي عددهم 7194 معلمًا ومعلمة، وفق الإحصائيات المتوفرة

للعام الدراسي الجاري. يتميز هذا المجتمع بتنوعه الثقافي والاجتماعي، مما يعكس تركيبة المجتمع العربي داخل الخط الأخضر، ويوفر بيئة غنية لدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي.

### 3.3 عينة الدراسة

تم حساب حجم عينة الدراسة عند هامش خطأ 6% من خلال معادلة ثومبسون الآتية:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2 pq}}$$

حيث: n حجم العينة، N حجم المجتمع، e هامش الخطأ، p نسبة المجتمع (0.5)، q متممة

نسبة المجتمع، z العلامة المعيارية.

تكونت عينة الدراسة من (257) من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العنقودية العشوائية، حيث تم تقسيم المدارس الثانوية في لواء الشمال إلى عناقيد بناءً على التوزيع الجغرافي والإداري، ثم تم اختيار عينة عشوائية من هذه العناقيد. يهدف هذا الأسلوب إلى ضمان تمثيل جميع المدارس الثانوية في المنطقة بشكل متوازن في العينة.

جدول (1.3): خصائص العينة

المجموع	سنوات الخبرة			المجموع	الدرجة العلمية			جنس المعلم
	من 5 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات		ماجستير	دكتوراه	بكالوريوس	
219	43	155	21	219	128	11	80	أنثى
38	0	33	5	38	20	8	10	ذكر
<b>257</b>	<b>43</b>	<b>188</b>	<b>26</b>	<b>257</b>	<b>148</b>	<b>19</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>

يوضح جدول رقم (1.3) خصائص توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، وتظهر

النتيجة ان غالبية المعلمين والمعلمات من حملة الماجستير، ومن ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات.

### 4.3 أدوات الدراسة

بالاستناد إلى الأدب النظري مثل أعمال كاميرون وكوين (2006) وميير وألين (2004)، والدراسات السابقة مثل دراسة عبد المجيد (2022)، ودراسة سحنون وزيرق (2022)، ودراسة ريجكت (2022)، تم تطوير أدوات الدراسة لتناسب أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة. تمثلت الأدوات في الاستبانة وأسئلة المقابلات النصف موجهة، والتي صُممت بعناية لتوفير بيانات كمية ونوعية تسهم في تحقيق أهداف البحث.

تم تطوير أدوات الدراسة بناءً على مصادر علمية موثوقة ودراسات سابقة ذات صلة لضمان جمع بيانات دقيقة وشاملة. الجمع بين الاستبانة والمقابلات يوفر رؤية شاملة ومتوازنة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، مما يدعم تحقيق أهداف الدراسة.

#### مقاييس الدراسة

تُعد أدوات جمع المعطيات أساساً رئيسياً في البحث الحالي، حيث تم اعتماد الاستبانة والمقابلة النصف مبنية لجمع البيانات المتعلقة ب الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين. وقد تم تصميم الأدوات بناءً على أطر نظرية معتمدة لضمان موثوقية وصدق النتائج.

#### 1.4.3 استبانة الثقافة التنظيمية

تم تصميم استبانة الثقافة التنظيمية بالاعتماد على نموذج كاميرون وكوين ( Cameron & Quinn, 2006)، الذي يُعد من النماذج الرائدة في قياس الثقافة التنظيمية. تتضمن الاستبانة المجالات التالية:

1. **الصفة الغالبة (Dominant Characteristic):** قياس السمات المميزة لثقافة المؤسسة.
  2. **القيادة التنظيمية (Organizational Leadership):** تقييم نمط القيادة السائد وتأثيره على التنظيم.
  3. **إدارة الموظفين (Management of Employees):** تحليل أساليب إدارة الأفراد داخل المؤسسة.
  4. **الارتباط التنظيمي (Organizational Glue):** قياس الروابط التي تُبقي الأفراد متحدين داخل المؤسسة.
  5. **التركيزات الاستراتيجية (Strategic Emphases):** تحديد الأولويات الاستراتيجية التي تُركز عليها المؤسسة.
  6. **معايير النجاح (Criteria of Success):** تقييم معايير قياس النجاح المؤسسي.
- تم تدقيق هذه المجالات لتكون شاملة ودقيقة في قياس الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع السياق التعليمي في مدارس لواء حيفا.

### 2.4.3 استبانة الالتزام الوظيفي للمعلم

تم تصميم استبانة الالتزام الوظيفي استنادًا إلى نموذج ميير وألين (Meyer & Allen, 2004)، الذي يُعد من النماذج الأكثر استخدامًا في قياس الالتزام الوظيفي. تتألف الاستبانة من المجالات التالية:

1. الالتزام الوجداني (Affective Commitment): قياس مدى ارتباط المعلم عاطفياً

بالمؤسسة ورغبته في البقاء بسبب التزامه الشخصي.

2. الالتزام بالاستمرار (Continuance Commitment): قياس مدى بقاء المعلم في المؤسسة

نتيجة للحاجة أو تكاليف ترك العمل.

3. الالتزام المعياري (Normative Commitment): قياس مدى شعور المعلم بالالتزام

الأخلاقي تجاه المؤسسة.

### 3.4.3 المقابلة النص مبنية

تهدف المقابلة النص مبنية إلى تعميق فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي،

من خلال استكشاف وجهات نظر المعلمين حول تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى التزامهم. تم

تصميم أسئلة المقابلة بناءً على مجالات الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

### نماذج أسئلة المقابلة

#### حول القيادة التنظيمية:

- كيف ترى تأثير القيادة التنظيمية في مدرستك على التزامك العاطفي تجاه العمل؟
- إلى أي مدى تعتقد أن نمط القيادة يؤثر على قرارك بالاستمرار في العمل بالمؤسسة؟

## حول إدارة الموظفين:

- ما رأيك في أساليب إدارة الموظفين داخل مدرستك؟ وكيف تؤثر على شعورك بالالتزام تجاه المؤسسة؟

## حول الارتباط التنظيمي:

- كيف ترى الروابط التنظيمية في مدرستك؟ وهل تشجعك هذه الروابط على البقاء والانخراط في العمل؟

## مستوى التزام المعلمين:

- برأيك، ما هو مستوى التزام المعلمين بشكل عام في مدرستك؟ وهل تختلف الأسباب التي تدفعهم للالتزام بين مدرسة وأخرى؟

## 4.4.3 صدق المقياس

تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة وأنها تقيس ما وضعت لأجله من خلال عينة استطلاعية مكونة من (100) من معلمي المرحلة الثانوية في لواء الشمال (داخل الخط الأخضر) تم اختيارهم بطريقة عشوائية ومن خارج العينة.

## أولاً: الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء في مجالي الإدارة التربوية والإحصاء. قدّم الخبراء ملاحظاتهم حول صياغة البنود ومدى

مناسبتها لقياس المتغيرات. بناءً على ذلك، تم تعديل وحذف البنود التي أظهرت ضعفاً في التمثيل أو الاتساق.

### الصدق العاملي للثقافة التنظيمية

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق العاملي من خلال دراسة وجود علاقة بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية، والفقرات التي تنتمي لهذا المجال كما هو موضح في الجداول رقم (2.3)، و(3.3)، (4.3)، (5.3)، (6.3):

جدول (2.3): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال القيادة التنظيمية في المدرسة وفقرات هذا المجال

رقم الفقرة	المجال الأول: القيادة التنظيمية في المدرسة	معامل ارتباط بيرسون	Sig. (1-tailed) قوة الاختبار
1	تهتم الإدارة التنظيمية في المدرسة بتشجيع الابتكار.	.851	.000
2	تمتاز الإدارة التنظيمية في المدرسة بكفاءة التنسيق.	.893	.000
3	تهتم الإدارة التنظيمية في المدرسة بالمشاركة المجتمعية.	.891	.000

يوضح جدول رقم (2.3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للقيادة التنظيمية في المدرسة، وفقرات هذا المجال، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (.851) للفقرة الأولى، وتشير الى وجود علاقة طردية قوية جداً ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية للقيادة التنظيمية في المدرسة، وبين (.893) للفقرة الثانية، وتشير الى وجود علاقة طردية قوية جداً ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية للقيادة التنظيمية في المدرسة، وهذا يعني أن هذه الفقرات تتمتع بصدق عالي جداً، وتقيس ما وضعت لأجله.



جدول (3.3): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال أسلوب الإدارة في المدرسة وفقرات هذا المجال

رقم الفقرة	المجال الثاني: أسلوب الإدارة في المدرسة	معامل ارتباط بيرسون	Sig. (1-tailed) قوة الاختبار
1	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالعمل الجماعي.	.684	.000
2	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالمرونة.	.634	.000
3	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالقدرة التفاضلية.	.623	.000
4	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالاستقرار في العلاقات.	.665	.000
5	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالتميز في تحقيق الأهداف.	.640	.000

يوضح جدول رقم (3.3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لأسلوب الإدارة في

المدرسة، وفقرات هذا المجال، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (.623) للفقرة الثالثة، وتشير الى وجود علاقة طردية جيدة ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية لأسلوب الإدارة في المدرسة، وبين (.684) للفقرة الأولى، وتشير الى وجود علاقة طردية جيدة ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية لأسلوب الإدارة في المدرسة، وهذا يعني أن هذه الفقرات تتمتع بصدق عالي، وتقيس ما وضعت لأجله.

جدول (4.3): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال الارتباط المتعلق بالمدرسة وفقرات هذا المجال

رقم الفقرة	المجال الثالث: الارتباط المتعلق بالمدرسة	معامل ارتباط بيرسون	Sig. (1-tailed) قوة الاختبار
1	الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو الثقة المتبادلة.	.702	.000
2	الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو أن تكون المدرسة في الطبيعة.	.758	.000
3	الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو التركيز على تحقيق الأهداف.	.877	.000
4	الارتباط الذي يربط المدرسة بموظفيها هو الحفاظ على تنظيم سلس.	.696	.000
5	الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو الولاء في العمل.	.758	.000

يوضح جدول رقم (4.3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للارتباط المتعلق

بالمدرسة، وفقرات هذا المجال، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (.696) للفقرة الرابعة، وتشير الى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية للارتباط المتعلق

بالمدرسة، وبين (0.877) للفقرة الثالثة، وتشير الى وجود علاقة طردية قوية جداً ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية للارتباط المتعلق بالمدرسة، وهذا يعني أن هذه الفقرات تتمتع بصدق عالي جداً، وتقيس ما وضعت لأجله.

جدول (5.3): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال التركيز الاستراتيجي وفقرات هذا المجال

رقم الفقرة	المجال الرابع: التركيز الاستراتيجي	معامل ارتباط بيرسون	Sig. (1-tailed) قوة الاختبار
1	تشدد المدرسة على التنمية البشرية.	.518	.000
2	تشدد المدرسة على الحصول على موارد جديدة.	.731	.000
3	تشدد المدرسة على الإنجازات التنافسية.	.601	.000
4	تشدد المدرسة على الكفاءة باعتبارها من العمليات المهمة.	.794	.000
5	تشدد المدرسة على التحكم باعتباره من العمليات المهمة.	.726	.000

يوضح جدول رقم (5.3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للتركيز الاستراتيجي، وفقرات هذا المجال، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (0.518) للفقرة الأولى، وتشير الى وجود علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية للتركيز الاستراتيجي، وبين (0.794) للفقرة الرابعة، وتشير الى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية للتركيز الاستراتيجي، وهذا يعني أن هذه الفقرات تتمتع بصدق عالي، وتقيس ما وضعت لأجله.

جدول (6.3): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال معايير النجاح وفقرات هذا المجال

رقم الفقرة	المجال الخامس: معايير النجاح	معامل ارتباط بيرسون	Sig. (1-tailed) قوة الاختبار
1	من معايير النجاح في المدرسة تنمية الموارد البشرية.	.747	.000
2	من معايير النجاح في المدرسة امتلاك أكثر الخبرات تميزاً.	.808	.000
3	من معايير النجاح في المدرسة التفوق على المدارس المحيطة جميعها.	.474	.000
4	من معايير النجاح في المدرسة الكفاءة.	.803	.000
5	من معايير النجاح في المدرسة تحقيق الأهداف.	.730	.000

يوضح جدول رقم (6.3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمعايير النجاح، وفقرات هذا المجال، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (474). للفقرة الثالثة، وتشير الى وجود علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة لمعايير النجاح، وبين (808). للفقرة الثانية، وتشير الى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية لمعايير النجاح، وهذا يعني أن هذه الفقرات تتمتع بصدق عالي، وتقيس ما وضعت لأجله.

### الصدق البنائي للثقافة التنظيمية

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق البنائي من خلال دراسة وجود علاقة بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية كما هو موضح جدول رقم (7.3).

جدول (7.3): العلاقة بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية ومجالات الثقافة التنظيمية

رقم المجال	مجالات الثقافة التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون	Sig. (2-tailed) قوة الاختبار
1	القيادة التنظيمية في المدرسة	.752**	.000
2	أسلوب الإدارة في المدرسة	.782**	.000
3	الارتباط المتعلق بالمدرسة	.716**	.000
4	التركيز الاستراتيجي	.771**	.000
5	معايير النجاح	.705**	.000

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ )

يوضح جدول رقم (7.3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، ومجالات الثقافة التنظيمية، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (705). للمجال الخامس (معايير النجاح)، وتشير الى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين هذا المجال، وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، وبين (782). للمجال الثاني (أسلوب الإدارة في المدرسة)، وتشير الى وجود

علاقة طردية قوية بين هذا المجال، وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، وهي علاقة دالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة بأن أداة الثقافة التنظيمية تتمتع بصدق عالي، وتقيس ما وضعت لأجله.

### الصدق العاملي لالتزام المعلم الوظيفي/المهني

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق العاملي من خلال دراسة وجود علاقة بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات التزام المعلم، والفقرات التي تنتمي لهذا المجال كما هو موضح في الجداول رقم (8.3)، و(9.3)، (10.3):

جدول (8.3): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال الالتزام العاطفي وفقرات هذا المجال

رقم الفقرة	المجال الثاني: الالتزام العاطفي	معامل ارتباط بيرسون	Sig. (1-tailed) قوة الاختبار
1	أكون سعيداً جداً بقضاء بقية حياتي المهنية في مدرستي.	.788	.000
2	أستمتع بالدفاع عن مدرستي مع أشخاص خارجها.	.780	.000
3	أشعر حقاً أن مشاكل هذه المدرسة هي مشاكلي.	.777	.000
4	أعتقد أنه يمكنني بسهولة أن أصبح مرتبطاً بمدرسة أخرى كما أنا مرتبط بهذه المدرسة.	.151	.067
5	أشعر بأنني جزء من الموظفين في المدرسة التي أعمل بها.	.757	.000
6	أشعر بالارتباط العاطفي " بهذه المدرسة.	.837	.000
7	أشعر أنّ هذه المدرسة لها أهمية كبيرة بالنسبة لي.	.836	.000
8	أشعر بانتماء قوي إلى مدرستي.	.803	.000

يوضح جدول رقم (8.3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للالتزام العاطفي، وفقرات هذا المجال، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (.151) للفقرة الرابعة، وتشير الى وجود علاقة طردية ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية للالتزام العاطفي، لذا سيتم استبعاد هذه الفقرة من فقرات الاستبانة لأنها لا تقيس ما وضعت لأجله، وبين (.837) للفقرة

السادسة، وتشير الى وجود علاقة طردية قوية جداً، ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية للالتزام العاطفي، وهذا يعني أن بقية الفقرات تتمتع بصدق عالي جداً، وتقيس ما وضعت لأجله.

جدول (9.3): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال الالتزام المستمر وفقرات هذا المجال

رقم الفقرة	المجال الثاني: الالتزام المستمر	معامل ارتباط بيرسون	Sig. (1- tailed) قوة الاختبار
1	لست قلقاً مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي الحالية	.462	.000
2	من الصعب جداً بالنسبة لي مغادرة مدرستي الآن، حتى لو أردت ذلك	.332	.000
3	إذا قررت ترك مدرستي الآن، ربما يحصل ضرر كبير في حياتي	.522	.000
4	في حال مغادرتي لمدرستي الآن، لن يكون الأمر مكلفاً للغاية بالنسبة لي	.402	.000
5	البقاء مع مدرستي هو مسألة ضرورة أكثر من رغبتني بالبقاء في الوقت الحالي.	.798	.000
6	أعتقد أن لدي خيارات قليلة جداً للنظر في ترك هذه المدرسة	.762	.000
7	قلة البدائل المتاحة هي أهم العواقب الخطيرة لترك هذه المدرسة	.844	.000
8	أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارني في العمل في هذه المدرسة: هو أن الابتعاد عنها سيتطلب تضحية شخصية كبيرة	.607	.000
9	المزايا التي أحصل عليها في هذه المدرسة غير متاحة في مدرسة أخرى	.239	.008

يوضح جدول رقم (9.3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للالتزام المستمر،

وفقرات هذا المجال، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (.239) للفقرة الأخيرة، وتشير الى

وجود علاقة طردية ضعيفة ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية للالتزام المستمر، وبين (.844)

للفقرة السابعة، وتشير الى وجود علاقة طردية قوية جداً، ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية

للتزام المستمر، وهذا يعني أن هذه الفقرات تتمتع بصدق عالي، وتقيس ما وضعت لأجله.

جدول (10.3): العلاقة بين الدرجة الكلية لمجال الالتزام المعياري و فقرات هذا المجال

رقم الفقرة	المجال الثالث: الالتزام المعياري	معامل ارتباط بيرسون	Sig. (1- tailed) قوة الاختبار
1	أعتقد أن الموظفين هذه الأيام ينتقلون من مدرسة إلى أخرى في كثير من الأحيان.	.241	.008
2	لا أعتقد أن الشخص يجب أن يكون دائماً مخلصاً لمدرسته.	.153	.064
3	الانتقال من مدرسة إلى أخرى؛ يبدو تصرفاً أخلاقياً بالنسبة لي.	.274	.003
4	ليس من الصواب ترك العمل في هذه المدرسة؛ إذا تلقيت عرضاً آخر للحصول على وظيفة أفضل في مكان آخر.	.626	.000
5	تعلمت أن أؤمن بقيمة البقاء مخلصاً للمدرسة التي أعمل بها.	.675	.000
6	كانت الأمور أفضل في الحالات التي ظلّ الموظف فيها في مدرسة واحدة لمعظم حياته المهنية.	.695	.000

يوضح جدول رقم (10.3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للالتزام المعياري، وفقرات هذا المجال، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (.153) للفقرة الثانية، وتشير الى وجود علاقة طردية ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية للالتزام المعياري، لذا سيتم استبعاد هذه الفقرة لانها لا تقيس ما وضعت لاجله، وبين (.693) للفقرة الاخيرة، وتشير الى وجود علاقة طردية جيدة، ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية للالتزام المعياري، وهذا يعني أن بقية الفقرات تتمتع بصدق جيد، وتقيس ما وضعت لأجله.

### الصدق البنائي لالتزام المعلم

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق البنائي من خلال دراسة وجود علاقة بين الدرجة الكلية لالتزام المعلم، والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات التزام المعلم كما هو موضح جدول رقم (11.3).

جدول (11.3): العلاقة بين الدرجة الكلية لإلتزام المعلم، ومجالات التزم المعلم

رقم المجال	مجالات التزم المعلم	معامل ارتباط بيرسون	Sig. (2-tailed) قوة الاختبار
1	الالتزام العاطفي	.774**	.000
2	الالتزام المستمر	.772**	.000
3	الالتزام المعياري	.727**	.000

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ )

يوضح جدول رقم (11.3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لإلتزام المعلم، ومجالات التزم المعلم، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (.727) للمجال الثالث (الالتزام المعياري)، وتشير الى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين هذا المجال، وبين الدرجة الكلية لإلتزام المعلم، وبين (.774) للمجال الأول (الالتزام العاطفي)، وتشير الى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين هذا المجال، وبين الدرجة الكلية لإلتزام المعلم، وتفسر هذه النتيجة بأن أداة التزم المعلم تتمتع بصدق عالي، وتقيس ما وضعت لأجله.

#### ثانياً: ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات فقرات الاستبانة عن طريق إيجاد معامل الثبات كرونباخ بعد حذف الفقرات

الضعيفة وغير دالة إحصائياً كما هو موضح في جدول رقم (12.3):

جدول (12.3): قيم معامل الثبات لأداة الدراسة

رقم المجال	مجالات الثقافة التنظيمية	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات كرونباخ الفا
1	القيادة التنظيمية في المدرسة	3	.843
2	أسلوب الإدارة في المدرسة	5	.651
3	الارتباط المتعلق بالمدرسة	5	.799
4	التركيز الاستراتيجي	5	.676
5	معايير النجاح	5	.725
	<b>جميع الفقرات الثقافة التنظيمية</b>	<b>23</b>	<b>.879</b>
رقم المجال	مجالات التزام المعلم	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات كرونباخ الفا
1	الالتزام العاطفي	7	.916
2	الالتزام المستمر	9	.724
3	الالتزام المعياري	5	.387
	<b>جميع الفقرات التزام المعلم</b>	<b>21</b>	<b>.821</b>
	<b>جميع فقرات الاستبانة</b>	<b>44</b>	<b>.870</b>

يوضح جدول رقم (12.3) قيم معامل الثبات للثقافة التنظيمية، وتبين من التحليل أن قيم معاملات الثبات كرونباخ الفا تراوحت بين (.651) للمجال الثاني (أسلوب الإدارة في المدرسة)، وبين (.843) للمجال الأول (القيادة التنظيمية في المدرسة)، وتشير هذه القيم الى وجود ثبات مرتفع لمجالات الثقافة التنظيمية، وبلغت قيمة معامل الثبات لجميع الفقرات (.879)، وهي قيمة مرتفعة جداً، وتشير الى ثبات مرتفع، وكذلك تروحت قيم معامل الثبات كرونباخ الفا لمجالات التزام المعلم بين (.387) للمجال الثالث (الالتزام المعياري)، وبين (.916) للمجال الأول (الالتزام العاطفي)، وتشير هذه القيم الى وجود ثبات من منخفض الى مرتفع لمجالات التزام المعلم، وبلغت قيمة معامل الثبات لجميع الفقرات (.821)، وهي قيمة مرتفعة جداً، وتشير الى ثبات مرتفع، وكانت قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة (.870)، وهي قيمة مرتفعة جداً وتشير الى وجود ثبات مرتفع لفقرات الاستبانة.



أظهرت أداة الدراسة ثباتاً وصدقاً عاليين، مما يجعلها مناسبة لجمع البيانات وتحليلها للإجابة على أسئلة الدراسة. تمثل الاستبانة أداة دقيقة وموثوقة لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر.

### ثالثاً: تصحيح أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يعطى المبحوث (5) درجات إذا كانت اجابته (موافق بشدة)، و(4) درجات إذا كانت إجابته (موافق)، و(3) درجات إذا كانت اجابته (محايد)، و(2) درجة إذا كانت إجابته (غير موافق) و(1) درجة إذا كانت إجابته (غير موافق بشدة).

### مفتاح التصحيح

جدول رقم (13.3) مفتاح قراءة المتوسطات الحسابية

درجة الاتجاه	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	أقل من 1.8
غير موافق	من 1.8 - أقل من 2.6
محايد	من 2.6 - أقل من 3.4
موافق	من 3.4 - أقل من 4.2
موافق بشدة	من 4.2 فأعلى

يوضح جدول رقم (13.3) مفتاح التصحيح للأداة، بحيث توصف إجابات أفراد العينة بأنها غير موافق بشدة إذا كان متوسط إجاباتهم من 1 الى أقل من 1.8، وغير موافق إذا كان متوسط إجاباتهم من 1.8 الى أقل من 2.6، ومحايد إذا كان متوسط إجاباتهم من 2.6 الى أقل من 3.4، وموافق اذا كان متوسط إجاباتهم من 3.4 الى أقل من 4.2، وموافق بشدة اذا كان متوسط إجاباتهم من 4.2 الى 5.

## مستويات المقياس

يظهر جدول رقم (14.3) فئات المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى الموافقة على محاور

الاستبانة.

جدول (14.3): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى الموافقة على محاور الاستبانة

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
أقل من 2.33	منخفض
2.33 - أقل من 3.66	متوسط
من 3.66 فأعلى	مرتفع

تشير فئات المتوسطات الحسابية في جدول رقم (14.3) الى أن مستوى إجاباتهم منخفض إذا

كان متوسط إجاباتهم من 1 الى أقل من 2.33، ومتوسط إذا كان متوسط إجاباتهم من 2.33 الى

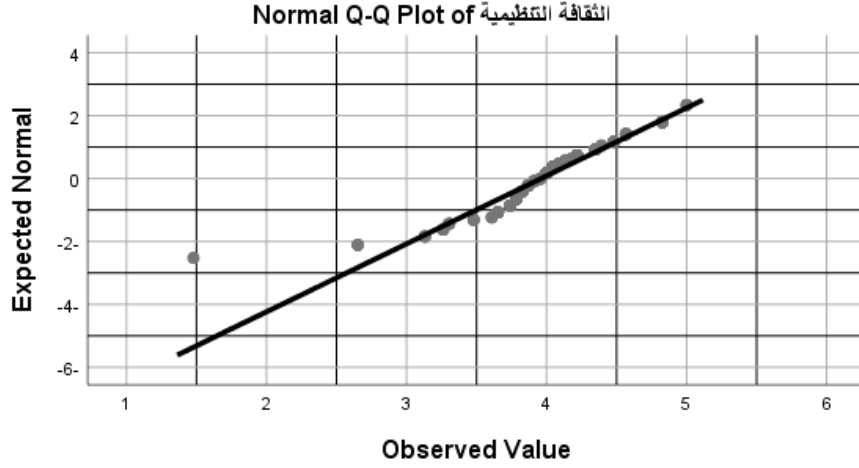
أقل من 3.66، ومرتفع إذا كان متوسط إجاباتهم من 2.66 الى 5.

## فحص توزيع العينة

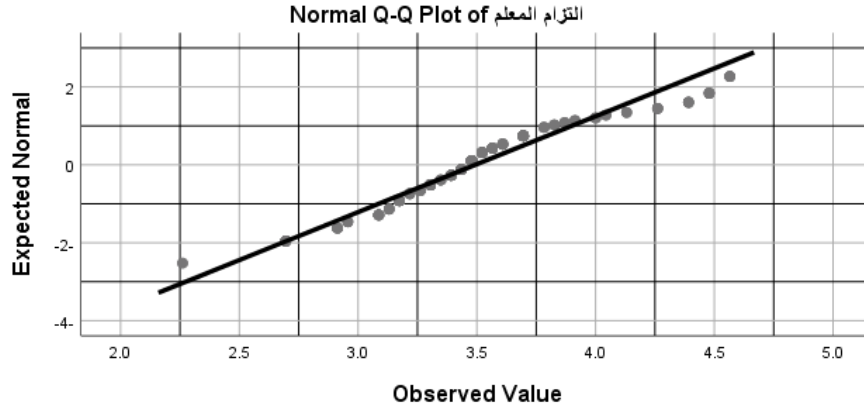
قبل البدء في الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة يجب علينا فحص فيما إذا كانت عينة

الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال الرسم البياني Q-Q plot لمتغيري التحول

الرقمي، والتنمية المستدامة، وتظهر النتيجة كما هو موضح في الرسوم البيانية الآتية:



شكل (1.3): التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة لمتغير الثقافة التنظيمية



شكل (2.3): التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة لمتغير التزام المعلم

توضح الرسوم البيانية أن غالبية نقاط شكل الانتشار تقع على الخط المستقيم، أو قريبة منه، ويفسر ذلك أنه كلما كانت النقاط تقع على الخط المستقيم أو قريبة منه كانت العينة تتوزع طبيعياً أو تقترب من التوزيع الطبيعي، وبما أن حجم العينة كبير (257) وبناءً على نظرية النهاية المركزية والتي تنص بأنه إذا كان حجم العينة المسحوبة أكبر من أو يساوي 30 فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي للعينة سيكون توزيعاً طبيعياً أو قريباً من التوزيع الطبيعي، وهذا يعني أن عينة الدراسة تتوزع طبيعياً، وعليه فإننا سنستخدم الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة بعد التحقق من افتراضات كل اختبار معلمي.

### 5.3 متغيرات الدراسة

#### 1.5.3 المتغيرات المستقلة

##### الثقافة التنظيمية

وتشمل أبعادها:

- القيادة التنظيمية.
- أسلوب الإدارة.
- الروابط التنظيمية.
- التركيزات الاستراتيجية.
- معايير النجاح.

#### 5.3.2 المتغيرات التابعة

الالتزام الوظيفي للمعلم: ويتضمن أبعاده:

- الالتزام العاطفي.
- الالتزام بالاستمرار.
- الالتزام المعياري.

#### 6.3.2 المتغيرات الديموغرافية

- الجنس (ذكر/أنثى).

- نوع المدرسة (حكومية/خاصة).
  - عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
  - المؤهل الأكاديمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- تضمن هذه الأدوات والإجراءات تحقيق أقصى قدر من الدقة والموثوقية في جمع البيانات، مع توفير فهم شامل للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي. كما أن الجمع بين البيانات الكمية والنوعية يعزز من شمولية النتائج، ويضمن تغطية أبعاد الموضوع بطريقة متكاملة وموضوعية.

### 6.3 إجراءات الدراسة

#### 1. تصميم أدوات الدراسة

- تم تطوير الاستبانة والمقابلة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.
- تم عرض الأدوات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية للتأكد من صدقها وصلاحياتها.

#### 2. جمع البيانات

- المرحلة الأولى: توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على عينة الدراسة (257 مشاركاً).
- المرحلة الثانية: تنفيذ المقابلات النصف مبنية مع عينة مختارة من المشاركين.

#### 3. تحليل البيانات

- تم تحليل البيانات الكمية باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS لاختبار الفرضيات ودراسة العلاقات بين المتغيرات.

- تم تحليل البيانات النوعية باستخدام تقنية تحليل المحتوى لاستخلاص الأنماط والموضوعات.

#### 4. التحقق من الصدق والثبات

- تم قياس الصدق والثبات للاستبانة كما ذكر سابقاً باستخدام معامل كرونباخ ألفا ومعاملات الصدق الداخلي.

#### 5. إعداد التقرير النهائي

- تم تنظيم البيانات وتحليلها، وصياغة النتائج بناءً على التحليل الكمي والنوعي.

### 7.3 المعالجات الإحصائية

بعد جمع البيانات، وترميزها، ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج

الرمز الإحصائية SPSS، بحيث استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية كما هو موضح في جدول

رقم (15.3).

### جدول (15.3): المعالجات الإحصائية

السؤال	المعالجة الإحصائية
للسؤالين الأول والثاني	التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية
لفحص الصدق والعملي، والصدق البنائي، والإجابة عن السؤال الخامس	معامل ارتباط بيرسون
لفحص ثبات الاستبانة	معامل الثبات كرونباخ الفا
للسؤالين الأول والثاني	اختبار t لعينة واحدة
لاختبار الفرضية الأولى، والفرضية الرابعة المنبثقة عن السؤال الثالث، والسؤال الرابع	اختبار t لعينتين مستقلتين
لاختبار الفرضيات الثانية والثالثة، والخامسة، والسادسة المنبثقات عن السؤال الثالث، والسؤال الرابع	اختبار تحليل التباين الأحادي
لاختبار الفرضيات الثانية والثالثة، والخامسة، والسادسة المنبثقات عن السؤال الثالث، والسؤال الرابع	اختبار براون - فورسيث
لفحص التجانس	اختبار ليفيني
للسؤال السادس	خط الانحدار البسيط والانحدار الخطي المتعدد

#### المقابلة

تم استخدام المقابلة النصف مبنية كأداة نوعية مساعدة لاستكمال البيانات الكمية التي تم جمعها باستخدام الاستبانة. تهدف المقابلة إلى تعميق فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر. صُممت أسئلة المقابلة بناءً على الأبعاد الأساسية للدراسة، وهي الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

#### عينة المقابلة

تم اختيار عينة المقابلة بطريقة عشوائية طبقية من بين المشاركين في الاستبانة، بحيث تمثل العينة معلمين ومعلمات من مدارس حكومية وخاصة في لواء حيفا. تكونت العينة من 10 مشاركين، تم اختيارهم بناءً على التنوع في الجنس، عدد سنوات الخبرة، ونوع المدرسة لضمان تمثيل شامل.

## إجراءات تنفيذ المقابلة

1. تم إعداد دليل للمقابلة لضمان توجيه الحوار بما يخدم أهداف الدراسة.
2. أُجريت المقابلات في مكان مريح داخل المدرسة، أو عبر منصات الاتصال المرئي بناءً على رغبة المشاركين.
3. استغرقت كل مقابلة حوالي 30 دقيقة، وتم تسجيلها (بعد الحصول على موافقة المشاركين) لتوثيق البيانات بدقة.
4. أُجري تحليل محتوى المقابلات لتحديد الأنماط الشائعة والارتباطات بين إجابات المشاركين.



## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تمثل استجابات عينة الدراسة على أدوات الدراسة، وذلك بعد تطبيقها وتحليل البيانات التي جُمعت إحصائياً ونوعياً. وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في لواء حيفا داخل الخط الأخضر، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

### 1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص: ما هو مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي

#### المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر؟

للإجابة عن هذا السؤال من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمجالات الثقافة التنظيمية، وكذلك اختبار t لعينة واحدة لمعرفة فيما إذا كان مستوى الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع (أكبر من 3.65) كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (1.4): تقدير مستوى القيادة التنظيمية في المدرسة لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر

رقم الفقرة	القيادة التنظيمية في المدرسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	قيمة t	الاختبار (sig. 2-tailed)	قوة
1	تهتم الإدارة التنظيمية في المدرسة بتشجيع الابتكار.	4.035	.602	80.7	مرتفع	10.258	.000	
2	تمتاز الإدارة التنظيمية في المدرسة بكفاءة التنسيق.	3.907	.712	78.1	مرتفع	5.778	.000	
3	تهتم الإدارة التنظيمية في المدرسة بالمشاركة المجتمعية.	3.922	.674	78.4	مرتفع	6.470	.000	
	الدرجة الكلية لمستوى القيادة التنظيمية في المدرسة	3.955	.587	79.1	مرتفع	8.317	.000	

يوضح جدول رقم (1.4) تقدير مستوى القيادة التنظيمية في المدرسة لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتبين من التحليل أن أعلى متوسط حسابي (4.035) كان للفقرة الأولى، وتظهر النتيجة بأن 80.7% منهم متفوقون بأن الإدارة التنظيمية في المدرسة تهتم بتشجيع الابتكار بمستوى مرتفع، ووجد أن أقل متوسط حسابي (3.907) كان للفقرة الثانية، وتظهر النتيجة بأن 78.1% منهم متفوقون بأن القيادة التنظيمية في المدرسة تمتاز بكفاءة التنسيق بمستوى مرتفع، وتظهر النتيجة بشكل عام أن 79.1% مستوى القيادة التنظيمية في المدارس العربية الثانوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر مرتفع بمتوسط حسابي (3.955) وبانحراف معياري (0.587)، وعند اختبار فيما اذا كانت متوسطات إجاباتهم تختلف عن (3.65)، تم التحقق أولاً من افتراضات اختبار t لعينة واحدة وهي أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي، وتم التحقق من هذا الشرط من خلال أن حجم العينة كبير، وأنه تم اختيار هذه العينة عشوائياً، وتبين من التحليل أن قيم اختبار t تراوحت بين (5.778) للفقرة الثانية، وبين (10.258) للفقرة الأولى، وكانت قيم قوة الاختبار لجميع الفقرات أقل من 0.05 ودالة إحصائية، وكذلك كانت قيمة اختبار t للدرجة الكلية لمستوى القيادة التنظيمية (8.317)، وقيمة قوة الاختبار (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 ودالة إحصائية، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى القيادة التنظيمية في لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع.

عند تقدير متوسطات إجاباتهم لمستوى القيادة التنظيمية في المدرسة تبعاً لمتغيرات الجنس،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة كانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى القيادة التنظيمية في المدرسة تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المتغير	المتغير
.560	4.002	219	أنثى	الجنس
.671	3.684	38	ذكر	
<b>.587</b>	<b>3.955</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط</b>	
.431	3.996	90	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.959	3.982	19	دكتوراه	
.611	3.926	148	ماجستير	
<b>.587</b>	<b>3.955</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط</b>	
.317	3.705	26	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
.626	3.922	188	أكثر من 10 سنوات	
.406	4.248	43	من 5 إلى 10 سنوات	
<b>.587</b>	<b>3.955</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط</b>	

يظهر جدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى القيادة التنظيمية في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، وعند تحليل نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير الجنس وجد أن الوسط الحسابي للإناث (4.002) أعلى من الوسط الحسابي للذكور (3.683)، وكانت نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أن أعلى تقدير كان لحملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.996)، يليه حملة الدكتوراه بمتوسط حسابي (3.982)، وأدنى تقدير لحملة الماجستير بمتوسط حسابي (3.926)، وعلى مستوى سنوات الخبرة تبين أن تقدير معلمي المدارس الثانوية الذين سنوات خبراتهم (من 5 إلى 10 سنوات 10) كان الأعلى بمتوسط حسابي (4.248) ثم الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.922)، وأدنى تقدير للمعلمين الذين سنوات خبراتهم (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.705).

جدول (3.4): تقدير مستوى أسلوب الإدارة في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر

رقم الفقرة	أسلوب الإدارة في المدرسة ويتميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	قيمة t	قوة الاختبار (sig. 2-tailed)
1	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالعمل الجماعي.	3.957	.835	79.1	مرتفع	5.897	.000
2	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالمرونة.	3.693	.762	73.9	مرتفع	.896	.371
3	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالقدرة التنافسية.	3.696	.893	73.9	مرتفع	.834	.405
4	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالاستقرار في العلاقات.	3.595	.838	71.9	متوسط	-1.045	.297
5	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالتميز في تحقيق الأهداف.	4.000	.673	80.0	مرتفع	8.335	.000
	الدرجة الكلية لمستوى أسلوب الإدارة	3.788	.593	75.8	مرتفع	3.737	.000

يوضح جدول رقم (3.4) تقدير مستوى أسلوب الإدارة في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتبين من التحليل أن أعلى متوسط حسابي (4.000) كان للفقرة الخامسة، وتظهر النتيجة بأن 80.0% منهم متفوقون بأن أسلوب الإدارة في المدرسة يتميز في تحقيق الأهداف بمستوى مرتفع، ووجد أن أقل متوسط حسابي (3.595) كان للفقرة الرابعة، وتظهر النتيجة بأن 71.9% منهم متفوقون بأن أسلوب الإدارة المدرسية يتميز بالاستقرار في العلاقات بمستوى متوسط، وتظهر النتيجة بشكل عام أن 75.8% من معلمي المرحلة الثانوية متفوقون بأن مستوى أسلوب الإدارة في المدارس العربية الثانوية مرتفع بمتوسط حسابي (3.788) وانحراف معياري (.593)، وعند اختبار فيما إذا كانت متوسطات إجاباتهم تختلف عن (3.65)، تم التحقق أولاً من افتراضات اختبار t لعينة واحدة وهي أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي، وتم التحقق من هذا الشرط من خلال أن حجم العينة كبير، وأنه تم اختيار هذه العينة عشوائياً، وتبين من التحليل أن قيم اختبار t تراوحت بين (-1.045) للفقرة الرابعة، وبين (3.335) للفقرة الخامسة، وكانت قيم قوة

الاختبار للفقرات (الثانية، الثالثة، والرابعة) هي (0.371، 0.405، 0.297) أكبر من 0.05، وغير دالة إحصائياً، وتعني هذه القيم أن متوسطات إجاباتهم لا تختلف عن (3.65)، أي أن مستوى أسلوب الإدارة في المدارس العربية الثانوية لهذه الفقرات ليس بالمستوى المرتفع، بينما كانت قيم قوة الاختبار لباقي الفقرات أقل من 0.05 ودالة إحصائياً، ومعنى ذلك أن مستوى أسلوب الإدارة في المدارس العربية الثانوية في هذه الفقرات مرتفع، وكذلك كانت قيمة اختبار t للدرجة الكلية لمستوى أسلوب الإدارة في المدارس العربية الثانوية (3.737)، وقيمة قوة الاختبار (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 ودالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى أسلوب الإدارة في المدارس العربية الثانوية مرتفع.

عند تقدير متوسطات إجاباتهم لمستوى أسلوب الإدارة في المدارس العربية الثانوية تبعاً لمتغيرات

الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة كانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى أسلوب الإدارة في المدارس العربية الثانوية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المتغير	المتغير
.538	3.851	219	أنثى	الجنس
.759	3.426	38	ذكر	
<b>.593</b>	<b>3.788</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط</b>	
.493	3.844	90	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.869	3.737	19	دكتوراه	
.609	3.761	148	ماجستير	
<b>.593</b>	<b>3.788</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط</b>	
.338	3.662	26	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
.602	3.722	188	أكثر من 10 سنوات	
.547	4.153	43	من 5 إلى 10 سنوات	
<b>.593</b>	<b>3.788</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط</b>	

يظهر جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى أسلوب

الإدارة في المدارس العربية الثانوية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، وعند

تحليل نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير الجنس وجد أن الوسط الحسابي للإناث (3.851) أعلى من الوسط الحسابي للذكور (3.426)، وكانت نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أن أعلى تقدير كان لحملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.844)، يليه حملة الماجستير بمتوسط حسابي (3.761)، وأدنى تقدير لحملة الدكتوراة بمتوسط حسابي (3.737)، وعلى مستوى سنوات الخبرة تبين أن تقدير معلمي المدارس الثانوية الذين سنوات خبراتهم (من 5 إلى 10 سنوات) كان الأعلى بمتوسط حسابي (4.153) ثم الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.722)، وأدنى تقدير للمعلمين الذين سنوات خبراتهم (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.662).

جدول (5.4): تقدير مستوى الارتباط المتعلق بالمدرسة في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر

رقم الفقرة	الارتباط المتعلق بالمدرسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	قيمة t	قوة الاختبار (sig. 2-tailed)
1	الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو الثقة المتبادلة.	3.844	.805	76.9	مرتفع	3.872	.000
2	الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو أن تكون المدرسة في الطليعة.	4.144	.785	82.9	مرتفع	10.090	.000
3	الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو التركيز على تحقيق الأهداف.	4.268	.645	85.4	مرتفع	15.374	.000
4	الارتباط الذي يربط المدرسة بموظفيها هو الحفاظ على تنظيم سلس.	4.101	.617	82.0	مرتفع	11.728	.000
5	الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو الولاء في العمل.	4.319	.857	86.4	مرتفع	12.522	.000
	الدرجة الكلية للارتباط المتعلق بالمدرسة	4.135	.578	82.7	مرتفع	13.457	.000

يوضح جدول رقم (5.4) تقدير مستوى الارتباط المتعلق بالمدرسة في المدارس العربية الثانوية

داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتبين من التحليل أن أعلى متوسط حسابي (4.319) كان للفقرة الخامسة، وتظهر النتيجة بأن 86.4% منهم متفقون بشدة بان الارتباط الذي

يجمعهم بالمدرسة هو الولاء في العمل وبمستوى مرتفع، ووجد أن أقل متوسط حسابي (3.844) كان للفقرة الأولى، وتظهر النتيجة بأن 76.9% منهم متفقون بأن الارتباط الذي يجمعهم بالمدرسة هو الثقة المتبادلة وبمستوى مرتفع، وتظهر النتيجة بشكل عام أن 82.7% من معلمي المرحلة الثانوية متفقون بأن مستوى الارتباط المتعلق بالمدرسة عندهم مرتفع بمتوسط حسابي (4.135) وبانحراف معياري (0.578)، وعند اختبار فيما إذا كانت متوسطات إجاباتهم تختلف عن (3.65)، تم التحقق أولاً من افتراضات اختبار t لعينة واحدة وهي أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي، وتم التحقق من هذا الشرط من خلال أن حجم العينة كبير، وأنه تم اختيار هذه العينة عشوائياً، وتبين من التحليل أن قيم اختبار t تراوحت بين (3.872) للفقرة الأولى، وبين (15.374) للفقرة الثالثة، وكانت جميع قيم قوة الاختبار أقل من 0.05، ودالة إحصائياً، وكذلك كانت قيمة اختبار t للدرجة الكلية لمستوى الارتباط المتعلق بالمدرسة في المدارس العربية الثانوية (13.457)، وقيمة قوة الاختبار (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 ودالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى الارتباط المتعلق بالمدرسة في المدارس العربية الثانوية مرتفع.

عند تقدير متوسطات إجاباتهم لمستوى الارتباط المتعلق بالمدرسة في المدارس العربية الثانوية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة كانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (6.4).

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الارتباط المتعلق بالمدرسة في المدارس العربية الثانوية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	أنثى	219	4.148	.542
	ذكر	38	4.063	.761
	<b>المجموع/ المتوسط</b>	<b>257</b>	<b>4.135</b>	<b>.578</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس	90	4.024	.596
	دكتوراه	19	3.968	.687
	ماجستير	148	4.224	.539
	<b>المجموع/ المتوسط</b>	<b>257</b>	<b>4.135</b>	<b>.578</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	3.723	.923
	أكثر من 10 سنوات	188	4.210	.515
	من 5 إلى 10 سنوات	43	4.060	.463
	<b>المجموع/ المتوسط</b>	<b>257</b>	<b>4.135</b>	<b>.578</b>

يظهر جدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الارتباط المتعلق بالمدرسة في المدارس العربية الثانوية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وعند تحليل نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير الجنس وجد أن الوسط الحسابي للإناث (4.148) أعلى من الوسط الحسابي للذكور (4.063)، وكانت نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أن أعلى تقدير كان لحملة الماجستير بمتوسط حسابي (4.224)، يليه حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (4.024)، وأدنى تقدير لحملة الدكتوراه بمتوسط حسابي (3.968)، وعلى مستوى سنوات الخبرة تبين أن تقدير معلمي المدارس الثانوية الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10 سنوات) كان الأعلى بمتوسط حسابي (4.210) ثم الذين سنوات خبراتهم (من 5 إلى 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.060)، وأدنى تقدير للمعلمين الذين سنوات خبراتهم (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.723).



جدول (7.4): تقدير مستوى التركيز الاستراتيجي في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر

رقم الفقرة	التركيز الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	قيمة t	قوة الاختبار (sig. 2-tailed)
1	تشدد المدرسة على التنمية البشرية.	3.700	.870	74.0	مرتفع	.928	.354
2	تشدد المدرسة على الحصول على موارد جديدة.	4.117	.703	82.3	مرتفع	10.644	.000
3	تشدد المدرسة على الإنجازات التنافسية.	3.914	.776	78.3	مرتفع	5.463	.000
4	تشدد المدرسة على الكفاءة باعتبارها من العمليات المهمة.	3.957	.736	79.1	مرتفع	6.695	.000
5	تشدد المدرسة على التحكم باعتباره من العمليات المهمة.	3.767	.901	75.3	مرتفع	2.073	.039
	<b>الدرجة الكلية للتركيز الاستراتيجي</b>	<b>3.891</b>	<b>.535</b>	<b>77.8</b>	<b>مرتفع</b>	<b>7.219</b>	<b>.000</b>

يوضح جدول رقم (7.4) تقدير مستوى التركيز الاستراتيجي في المدارس العربية الثانوية داخل

الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتبين من التحليل أن أعلى متوسط حسابي (4.117)

كان للفقرة الثانية، وتظهر النتيجة بأن 82.3% منهم متفوقون بأن المدرسة تشدد على الحصول على

موارد جديدة بمستوى مرتفع، ووجد أن أقل متوسط حسابي (3.700) كان للفقرة الأولى، وتظهر

النتيجة بأن 74% منهم متفوقون بأن المدرسة تشدد على التنمية البشرية بمستوى مرتفع، وتظهر

النتيجة بشكل عام أن 77.8% من معلمي المرحلة الثانوية متفوقون بأن مستوى التركيز الاستراتيجي

في المدارس العربية الثانوية مرتفع بمتوسط حسابي (3.891) وانحراف معياري (.535)، وعند

اختبار فيما إذا كانت متوسطات إجاباتهم تختلف عن (3.65)، تم التحقق أولاً من افتراضات اختبار

t لعينة واحدة وهي أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي، وتم التحقق من هذا الشرط من خلال أن حجم

العينة كبير، وأنه تم اختيار هذه العينة عشوائياً، وتبين من التحليل أن قيم اختبار t تراوحت بين

(.928) للفقرة الأولى، وبين (10.644) للفقرة الثانية، وكانت قيمة قوة الاختبار للفقرة الأولى (.354).

أكبر من 0.05 وغير دالة إحصائياً، وتعني هذه القيمة مستوى التركيز الاستراتيجي لهذه الفقرة لا

يختلف عن (3.65)، أي أنه ليس بالمستوى المرتفع، وكانت قيم قوة الاختبار لباقي الفقرات أقل من 0.05، ودالة إحصائياً، وكذلك كانت قيمة اختبار t للدرجة الكلية لمستوى التركيز الاستراتيجي في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر (7.219)، وقيمة قوة الاختبار (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 ودالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى التركيز الاستراتيجي في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع.

عند تقدير متوسطات إجاباتهم لمستوى التركيز الاستراتيجي في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة كانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (8.4).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى التركيز الاستراتيجي في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المتغير	المتغير
.494	3.953	219	أنثى	الجنس
.623	3.532	38	نكر	
.535	3.891	257	المجموع/ المتوسط	
.540	3.822	90	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.917	3.884	19	دكتوراه	
.463	3.934	148	ماجستير	
.535	3.891	257	المجموع/ المتوسط	
.567	3.423	26	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
.497	3.918	188	أكثر من 10 سنوات	
.539	4.056	43	من 5 إلى 10 سنوات	
.535	3.891	257	المجموع/ المتوسط	

يظهر جدول رقم (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى التركيز الاستراتيجي في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، وعند تحليل نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير الجنس وجد أن الوسط الحسابي للإناث (3.953) أعلى من الوسط الحسابي للذكور (3.532)، وكانت نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أن أعلى تقدير كان لحملة الماجستير بمتوسط حسابي (3.934)، يليه حملة الدكتوراة بمتوسط حسابي (3.884)، وأدنى تقدير لحملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.822)، وعلى مستوى سنوات الخبرة تبين أن تقدير معلمي المدارس الثانوية الذين سنوات خبراتهم (من 5 الى 10 سنوات 10) كان الأعلى بمتوسط حسابي (4.056) ثم الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10) بمتوسط حسابي (3.918)، وأدنى تقدير للمعلمين الذين سنوات خبراتهم (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.423).

جدول (9.4): تقدير مستوى معايير النجاح في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر

رقم الفقرة	معايير النجاح في المدرسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	قيمة t	قوة الاختبار (sig. 2-tailed)
1	من معايير النجاح في المدرسة تنمية الموارد البشرية.	3.911	.788	78.2	مرتفع	5.300	.000
2	من معايير النجاح في المدرسة امتلاك أكثر الخبرات تميزاً.	3.996	.808	79.9	مرتفع	6.870	.000
3	من معايير النجاح في المدرسة التفوق على المدارس المحيطة جميعها.	3.794	.880	75.9	مرتفع	2.620	.009
4	من معايير النجاح في المدرسة الكفاءة.	4.105	.750	82.1	مرتفع	9.721	.000
5	من معايير النجاح في المدرسة تحقيق الأهداف.	4.339	.591	86.8	مرتفع	18.663	.000
	الدرجة الكلية لمستوى معايير النجاح في المدرسة	4.029	.588	80.6	مرتفع	10.335	.000

يوضح جدول رقم (9.4) تقدير مستوى معايير النجاح في المدارس العربية الثانوية داخل الخط

الأخضر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتبين من التحليل أن أعلى متوسط حسابي (4.339)

كان للفقرة الخامسة، وتظهر النتيجة بأن 86.8% منهم متفوقون بشدة أن من معايير النجاح في المدرسة يقوم على أساس تحقيق الأهداف بمستوى مرتفع، ووجد أن أقل متوسط حسابي (3.794) كان للفقرة الثالثة، وتظهر النتيجة بأن 75.9% منهم متفوقون بأن من معايير النجاح في المدرسة يقوم على أساس التفوق على المدارس المحيطة جميعها بمستوى مرتفع، وتظهر النتيجة بشكل عام أن 80.6% من معلمي المرحلة الثانوية متفوقون بأن مستوى معايير النجاح في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع بمتوسط حسابي (4.029) وبانحراف معياري (0.588)، وعند اختبار فيما إذا كانت متوسطات إجاباتهم تختلف عن (3.65)، تم التحقق أولاً من افتراضات اختبار  $t$  لعينة واحدة وهي أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي، وتم التحقق من هذا الشرط من خلال أن حجم العينة كبير، وأنه تم اختيار هذه العينة عشوائياً، وتبين من التحليل أن قيم اختبار  $t$  تراوحت بين (2.620) للفقرة الثالثة، وبين (18.663) للفقرة الخامسة، وكانت قيم قوة الاختبار لجميع الفقرات أقل من 0.05، ودالة إحصائياً، وكذلك كانت قيمة اختبار  $t$  للدرجة الكلية لمستوى معايير النجاح في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر (10.335)، وقيمة قوة الاختبار (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 ودالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى معايير النجاح في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع.

عند تقدير متوسطات إجاباتهم لمستوى معايير النجاح في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة كانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (10.4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى معايير النجاح في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المتغير	المتغير
.495	4.084	219	أنثى	الجنس
.907	3.711	38	ذكر	
<b>.588</b>	<b>4.029</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>	
.483	3.944	90	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.869	3.737	19	دكتوراه	
.586	4.118	148	ماجستير	
<b>.588</b>	<b>4.029</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>	
.352	3.831	26	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
.628	4.003	188	أكثر من 10 سنوات	
.438	4.260	43	من 5 إلى 10 سنوات	
<b>.588</b>	<b>4.029</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>	

يظهر جدول رقم (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى التركيز الاستراتيجي في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، وعند تحليل نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير الجنس وجد أن الوسط الحسابي للإناث (4.084) أعلى من الوسط الحسابي للذكور (3.711)، وكانت نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أن أعلى تقدير كان لحملة الماجستير بمتوسط حسابي (4.118)، يليه حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.944)، وأدنى تقدير لحملة الدكتوراه بمتوسط حسابي (3.737)، وعلى مستوى سنوات الخبرة تبين أن تقدير معلمي المدارس الثانوية الذين سنوات خبراتهم (من 5 إلى 10 سنوات (10) كان الأعلى بمتوسط حسابي ( 4.260 ) ثم الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10) بمتوسط

حسابي (4.003)، وأدنى تقدير للمعلمين الذين سنوات خبراتهم (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.831).

نستنتج مما سبق أنه وللإجابة عن السؤال الأول فإن مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع كما هو موضح في جدول رقم (11.4).

جدول (11.4): تقدير مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر

رقم المجال	مستوى الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	قيمة t	قوة الاختبار (sig. 2-tailed)
1	القيادة التنظيمية في المدرسة	3.955	.587	79.1	مرتفع	8.317	.000
2	أسلوب الإدارة في المدرسة ويتميز	3.788	.593	75.8	مرتفع	3.737	.000
3	الارتباط المتعلق بالمدرسة	4.135	.578	82.7	مرتفع	13.457	.009
4	التركيز الاستراتيجي وتشدد المدرسة	3.891	.535	77.8	مرتفع	7.219	.000
5	معايير النجاح ويتم على أساس	4.029	.588	80.6	مرتفع	10.335	.000
	الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية	3.960	.463	79.2	مرتفع	10.732	.000

وتظهر النتيجة في جدول رقم (11.4) أن قيم اختبار t تراوحت بين (3.737) للمجال الثاني، وبين (13.457) للمجال الثالث، وكانت قيم قوة الاختبار لجميع المجالات أقل من 0.05، ودالة إحصائياً، وكذلك كانت قيمة اختبار t للدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر (10.732)، وقيمة قوة الاختبار (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 ودالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع بمتوسط حسابي (3.960)، وانحراف معياري (0.463).

عند تقدير متوسطات إجاباتهم لمستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة كانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (12.4).

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	أنثى	219	4.008	.397
	ذكر	38	3.683	.679
<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>		<b>257</b>	<b>3.960</b>	<b>.463</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس	90	3.920	.404
	دكتوراه	19	3.851	.767
	ماجستير	148	3.998	.445
<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>		<b>257</b>	<b>3.960</b>	<b>.463</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	3.666	.382
	أكثر من 10 سنوات	188	3.958	.469
	من 5 إلى 10 سنوات	43	4.148	.388
<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>		<b>257</b>	<b>3.960</b>	<b>.463</b>

يظهر جدول رقم (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وعند تحليل نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير الجنس وجد أن الوسط الحسابي للإناث (4.008) أعلى من الوسط الحسابي للذكور (3.683)، وكانت نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أن أعلى تقدير كان لحملة الماجستير بمتوسط حسابي (3.998)، يليه حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.920)، وأدنى تقدير لحملة الدكتوراه بمتوسط حسابي (3.851)، وعلى مستوى سنوات الخبرة تبين أن تقدير معلمي المدارس الثانوية الذين سنوات خبراتهم (من 5 إلى 10 سنوات) كان الأعلى بمتوسط حسابي (4.148) ثم الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.958)، وأدنى تقدير للمعلمين الذين سنوات خبراتهم (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.666).

## 2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص: ما هو مستوى التزام المعلم لدى معلمي

### المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر؟

للإجابة عن هذا السؤال من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمجالات التزام المعلم، وكذلك اختبار t لعينة واحدة لمعرفة فيما إذا كان مستوى التزام المعلم بجميع مجالاته لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع (أكبر من 3.65) كما هو موضح في الجدول الآتية:

جدول (13.4): تقدير مستوى الالتزام العاطفي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر

رقم الفقرة	الالتزام العاطفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	قيمة t	قوة الاختبار (sig. 2-tailed)
1	أكون سعيداً جداً بقضاء بقية حياتي المهنية في مدرستي.	3.821	1.003	76.4	مرتفع	2.732	.007
2	أستمتع بالدفاع عن مدرستي مع أشخاص خارجها.	4.078	.911	81.6	مرتفع	7.529	.000
3	أشعر حقاً أن مشاكل هذه المدرسة هي مشاكلي.	3.891	.937	77.8	مرتفع	4.122	.000
4	أشعر بأنني جزء من الموظفين في المدرسة التي أعمل بها.	4.268	.697	85.4	مرتفع	14.219	.000
5	أشعر بالارتباط العاطفي بهذه المدرسة.	4.093	.847	81.9	مرتفع	8.390	.000
6	أشعر أنّ هذه المدرسة لها أهمية كبيرة بالنسبة لي.	4.152	.817	83.0	مرتفع	9.839	.000
7	أشعر بانتماء قوي إلى مدرستي.	4.222	.686	84.4	مرتفع	13.369	.000
	الدرجة الكلية للالتزام العاطفي	4.075	.721	81.5	مرتفع	9.454	.000

يوضح جدول رقم (13.4) تقدير مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين في المدارس العربية

الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتبين من التحليل أن أعلى متوسط



حسابي (4.268) كان للفقرة الرابعة، وتظهر النتيجة بأن 85.4% منهم متفقون بشدة أنهم يشعرون بأنهم (جزء من الموظفين) في المدرسة التي يعملون بها بمستوى مرتفع، ووجد أن أقل متوسط حسابي (3.821) كان للفقرة الأولى، وتظهر النتيجة بأن 76.4% منهم متفقون بأنهم سعداء جداً بقضاء بقية حياتهم المهنية في مدرستهم بمستوى مرتفع، وتظهر النتيجة بشكل عام أن 81.5% من معلمي المرحلة الثانوية متفقون بأن مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع بمتوسط حسابي (4.075) وبانحراف معياري (0.721)، وعند اختبار فيما إذا كانت متوسطات إجاباتهم تختلف عن (3.65)، تم التحقق أولاً من افتراضات اختبار  $t$  لعينة واحدة وهي أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي، وتم التحقق من هذا الشرط من خلال أن حجم العينة كبير، وأنه تم اختيار هذه العينة عشوائياً، وتبين من التحليل أن قيم اختبار  $t$  تراوحت بين (2.732) للفقرة الأولى، وبين (14.219) للفقرة الرابعة، وكانت قيم قوة الاختبار لجميع الفقرات أقل من 0.05، ودالة إحصائياً، وكذلك كانت قيمة اختبار  $t$  للدرجة الكلية لمستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر (9.454)، وقيمة قوة الاختبار (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 ودالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع.

عند تقدير متوسطات إجاباتهم لمستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة كانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (14.4).

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	أنثى	219	4.149	.584
	ذكر	38	3.650	1.169
	<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>	<b>257</b>	<b>4.075</b>	<b>.721</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس	90	3.875	.625
	دكتوراه	19	3.451	1.016
	ماجستير	148	4.277	.652
	<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>	<b>257</b>	<b>4.075</b>	<b>.721</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	3.434	.415
	أكثر من 10 سنوات	188	4.150	.733
	من 5 إلى 10 سنوات	43	4.136	.622
	<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>	<b>257</b>	<b>4.075</b>	<b>.721</b>

يظهر جدول رقم (14.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وعند تحليل نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير الجنس وجد أن الوسط الحسابي للإناث (4.149) أعلى من الوسط الحسابي للذكور (3.650)، وكانت نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أن أعلى تقدير كان لحملة الماجستير بمتوسط حسابي (4.277)، يليه حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.875)، وأدنى تقدير لحملة الدكتوراه بمتوسط حسابي (3.451)، وعلى مستوى سنوات الخبرة تبين أن تقدير معلمي المدارس الثانوية الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10 سنوات) كان الأعلى بمتوسط حسابي (4.150) ثم الذين سنوات خبراتهم (من 5 إلى 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.136)، وأدنى تقدير للمعلمين الذين سنوات خبراتهم (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.434).

جدول (15.4): تقدير مستوى الالتزام المستمر لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر

رقم الفقرة	الالتزام المستمر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	قيمة t	قوة الاختبار (sig. 2-tailed)
1	لست قلقاً مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي الحالية.	2.813	1.194	56.3	متوسط	-11.234	.000
2	من الصعب جداً بالنسبة لي مغادرة مدرستي الآن، حتى لو أردت ذلك.	4.101	.865	82.0	مرتفع	8.365	.000
3	إذا قررت ترك مدرستي الآن، ربما يحصل ضرر كبير في حياتي.	3.611	.966	72.2	متوسط	-.649	.517
4	في حال مغادرتي لمدرستي الآن، لن يكون الأمر مكلفاً للغاية بالنسبة لي.	2.821	1.027	56.4	متوسط	-12.946	.000
5	البقاء مع مدرستي هو مسألة ضرورة أكثر من رغبتني بالبقاء في الوقت الحالي.	3.393	1.074	67.9	متوسط	-3.836	.000
6	أعتقد أن لدي خيارات قليلة جداً للنظر في ترك هذه المدرسة.	3.420	.997	68.4	متوسط	-3.693	.000
7	قلة البدائل المتاحة هي أهم العواقب الخطيرة لترك هذه المدرسة.	3.191	1.198	63.8	متوسط	-6.145	.000
8	أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارني في العمل في هذه المدرسة: هو أن الابتعاد عنها سيتطلب تضحية شخصية كبيرة.	3.051	1.076	61.0	متوسط	-8.931	.000
9	المزايا التي أحصل عليها في هذه المدرسة غير متاحة في مدرسة أخرى.	3.257	1.092	65.1	متوسط	-5.774	.000
	الدرجة الكلية للالتزام المستمر	3.295	.567	65.9	متوسط	-10.026	.000

يوضح جدول رقم (15.4) تقدير مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين في المدارس العربية

الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتبين من التحليل أن أعلى متوسط

حسابي (4.101) كان للفقرة الثانية، وتظهر النتيجة بأن 82% منهم متفقون أنه من الصعب جداً

بالنسبة لهم مغادرة مدرستهم الآن، حتى لو أردوا ذلك، وجاءت هذه الفقرة بمستوى مرتفع، ووجد أن

أقل متوسط حسابي (2.813) كان للفقرة الأولى، وتظهر النتيجة بأن 56.3% منهم محايدون بأنه

ليسوا قلقين مما قد يحدث إذا تركوا وظيفتهم الحالية، وجاءت هذه الفقرة بمستوى متوسط، وتظهر النتيجة بشكل عام أن 65.9% من معلمي المرحلة الثانوية محايدون بموضوع الالتزام المستمر بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.295) وبانحراف معياري (0.567)، وعند اختبار فيما اذا كانت متوسطات إجاباتهم تختلف عن (3.65)، تم التحقق أولاً من افتراضات اختبار t لعينة واحدة وهي أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي، وتم التحقق من هذا الشرط من خلال أن حجم العينة كبير، وأنه تم اختيار هذه العينة عشوائياً، وتبين من التحليل أن قيم اختبار t تراوحت بين (-12.946) للفقرة الرابعة، وبين (8.365) للفقرة الثانية، وكانت قيمة قوة الاختبار للفقرة الثالثة (0.517)، وهي قيمة أكبر من 0.05 وغير دالة إحصائياً، وتفسر أن مستوى الالتزام المستمر لهذه الفقرة لا يختلف عن (3.65)، وتبين أيضاً أن قيم قوة الاختبار لباقي الفقرات أقل من 0.05، ودالة إحصائياً، وتعني أن متوسطات إجاباتهم لهذه الفقرات تختلف عن (3.65)، حيث كان مستوى التزامهم المستمر للفقرة الثانية مرتفع، بينما مستوى التزامهم لبقية الفقرات متوسط، وكذلك كانت قيمة اختبار t للدرجة الكلية لمستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر (-10.026)، وقيمة قوة الاختبار (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 ودالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر متوسط.

عند تقدير متوسطات إجاباتهم لمستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة كانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (16.4).

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المتغير	المتغير
.585	3.280	219	أنثى	الجنس
.445	3.386	38	نكر	
<b>.567</b>	<b>3.295</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>	
.476	3.291	90	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.659	3.175	19	دكتوراه	
.606	3.313	148	ماجستير	
<b>.567</b>	<b>3.295</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>	
.264	3.141	26	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
.568	3.360	188	أكثر من 10 سنوات	
.641	3.106	43	من 5 إلى 10 سنوات	
<b>.567</b>	<b>3.295</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>	

يظهر جدول رقم (16.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وعند تحليل نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير الجنس وجد أن الوسط الحسابي للذكور (3.386) أعلى من الوسط الحسابي للإناث (3.280)، وكانت نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أن أعلى تقدير كان لحملة الماجستير بمتوسط حسابي (3.313)، يليه حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.291)، وأدنى تقدير لحملة الدكتوراه بمتوسط حسابي (3.175)، وعلى مستوى سنوات الخبرة تبين أن تقدير معلمي المدارس الثانوية الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10 سنوات) كان الأعلى بمتوسط حسابي (3.360) ثم الذين سنوات خبراتهم (أقل من 5 سنوات)

بمتوسط حسابي (3.141)، وأدنى تقدير للمعلمين الذين سنوات خبراتهم (من 5 إلى 10 سنوات 10) بمتوسط حسابي (3.106).

جدول (17.4): تقدير مستوى الالتزام المعياري لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر

رقم الفقرة	الالتزام المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	قيمة t	قوة الاختبار (sig. 2-tailed)
1	أعتقد أن الموظفين هذه الأيام ينتقلون من مدرسة إلى أخرى في كثير من الأحيان.	3.339	.930	66.8	متوسط	-5.368	.000
2	الانتقال من مدرسة إلى أخرى؛ يبدو تصرفاً أخلاقياً بالنسبة لي.	3.292	.938	65.8	متوسط	-6.123	.000
3	ليس من الصواب ترك العمل في هذه المدرسة؛ إذا تلقيت عرضاً آخر للحصول على وظيفة أفضل في مكان آخر.	2.949	1.061	59.0	متوسط	-10.583	.000
4	تعلمت أن أؤمن بقيمة البقاء مخلصاً للمدرسة التي أعمل بها.	4.019	.873	80.4	مرتفع	6.788	.000
5	كانت الأمور أفضل في الحالات التي ظلّ الموظف فيها في مدرسة واحدة لمعظم حياته المهنية.	3.370	.960	67.4	متوسط	-4.682	.000
	الدرجة الكلية لمستوى الالتزام المعياري	3.394	.515	67.9	متوسط	-7.971	.000

يوضح جدول رقم (17.4) تقدير مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتبين من التحليل أن أعلى متوسط حسابي (4.019) كان للفقرة الرابعة، وتظهر النتيجة بأن 80.4% منهم متفقون أنهم تعلموا أن يؤمنوا بقيمة البقاء مخلصين للمدرسة التي يعملون بها، وجاءت هذه الفقرة بمستوى مرتفع، ووجد أن أقل متوسط حسابي (2.949) كان للفقرة الثالثة، وتظهر النتيجة بأن 59% منهم محايدون بأنه ليس من الصواب ترك العمل في مدارسهم؛ إذا تلقوا عرضاً آخر للحصول على وظيفة أفضل في مكان آخر،

وجاءت هذه الفقرة بمستوى متوسط، وتظهر النتيجة بشكل عام أن 67.9% من معلمي المرحلة الثانوية محايدون بموضوع الالتزام المعياري بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.394) وبانحراف معياري (0.515)، وعند اختبار فيما اذا كانت متوسطات إجاباتهم تختلف عن (3.65)، تم التحقق أولاً من افتراضات اختبار t لعينة واحدة وهي أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي، وتم التحقق من هذا الشرط من خلال أن حجم العينة كبير، وأنه تم اختيار هذه العينة عشوائياً، وتبين من التحليل أن قيم اختبار t تراوحت بين (-10.583) للفقرة الثالثة، وبين (6.788) للفقرة الرابعة، وكانت قيم قوة الاختبار لجميع الفقرات أقل من 0.05، ودالة إحصائياً، وتعني أن متوسطات إجاباتهم لهذه الفقرات تختلف عن (3.65)، حيث كان مستوى التزامهم المعياري للفقرة الرابعة مرتفع، بينما مستوى التزامهم المعياري لبقية الفقرات متوسط، وكذلك كانت قيمة اختبار t للدرجة الكلية لمستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر (-7.971)، وقيمة قوة الاختبار (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 ودالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر متوسط.

عند تقدير متوسطات إجاباتهم لمستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة كانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (18.4).

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المتغير	المتغير
.519	3.426	219	أنثى	الجنس
.455	3.211	38	ذكر	
<b>.515</b>	<b>3.394</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>	
.516	3.349	90	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.567	3.505	19	دكتوراه	
.509	3.407	148	ماجستير	
<b>.515</b>	<b>3.394</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>	
.299	3.069	26	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
.484	3.436	188	أكثر من 10 سنوات	
.670	3.405	43	من 5 إلى 10 سنوات	
<b>.515</b>	<b>3.394</b>	<b>257</b>	<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>	

يظهر جدول رقم (18.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وعند تحليل نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير الجنس وجد أن الوسط الحسابي للإناث (3.426) أعلى من الوسط الحسابي للذكور (3.211)، وكانت نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أن أعلى تقدير كان لحملة الدكتوراه بمتوسط حسابي (3.505)، يليه حملة الماجستير بمتوسط حسابي (3.407)، وأدنى تقدير لحملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.349)، وعلى مستوى سنوات الخبرة تبين أن تقدير معلمي المدارس الثانوية الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10 سنوات) كان الأعلى بمتوسط حسابي (3.436) ثم الذين سنوات خبراتهم (من 5 إلى 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.405)، وأدنى تقدير للمعلمين الذين سنوات خبراتهم (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.069).



نستنتج مما سبق أنه وللإجابة عن السؤال الثاني فإن مستوى التزام المعلم لدى معلمي المدارس

العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع كما هو موضح في جدول رقم (19.4).

جدول (19.4): تقدير مستوى التزام المعلم في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر

رقم المجال	مستوى الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	قيمة t	قوة الاختبار (sig. 2-tailed)
1	الالتزام العاطفي	4.075	.721	81.5	مرتفع	9.454	.000
2	الالتزام المستمر	3.295	.567	65.9	متوسط	-10.026	.000
3	الالتزام المعياري	3.394	.515	67.9	متوسط	-7.971	.000
	الدرجة الكلية لمستوى التزام المعلم	3.588	.425	71.8	مرتفع	-2.340	.020

وتظهر النتيجة في جدول رقم (19.4) أن قيم اختبار t تراوحت بين (-10.026) للمجال

الثاني، وبين (9.454) للمجال الأول، وكانت قيم قوة الاختبار لجميع المجالات أقل من 0.05،

ودالة إحصائياً، وكذلك كانت قيمة اختبار t للدرجة الكلية لمستوى التزام المعلم في المدارس العربية

الثانوية داخل الخط الأخضر (-2.340)، وقيمة قوة الاختبار (0.020) وهي قيمة أقل من 0.05

ودالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة أن مستوى التزام المعلم في المدارس العربية الثانوية داخل الخط

الأخضر كان مرتفع في المجال الثاني، بينما كان متوسط في بقية المجالات، وبشكل عام كان

مستوى التزام المعلم في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر متوسط بمتوسط حسابي

(3.588)، وانحراف معياري (.425).

عند تقدير متوسطات إجاباتهم لمستوى التزام لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط

الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة كانت النتائج كما هو موضح في

جدول رقم (20.4).

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى التزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المتغير	المتغير
.397	3.618	219		أنثى
.531	3.416	38		الجنس ذكر
<b>.425</b>	<b>3.588</b>	<b>257</b>		<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>
.403	3.505	90		بكالوريوس
.446	3.377	19		المؤهل دكتوراه
.419	3.666	148		العلمي ماجستير
<b>.425</b>	<b>3.588</b>	<b>257</b>		<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>
.154	3.215	26		أقل من 5 سنوات
.392	3.649	188		سنوات أكثر من 10 سنوات
.544	3.549	43		الخبرة من 5 إلى 10 سنوات
<b>.425</b>	<b>3.588</b>	<b>257</b>		<b>المجموع/ المتوسط الكلي</b>

يظهر جدول رقم (20.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى التزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، وعند تحليل نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير الجنس وجد أن الوسط الحسابي للإناث (3.618) أعلى من الوسط الحسابي للذكور (3.416)، وكانت نتائج تقديراتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أن أعلى تقدير كان لحملة الماجستير بمتوسط حسابي (3.666)، يليه حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.505)، وأدنى تقدير لحملة الدكتوراه بمتوسط حسابي (3.377)، وعلى مستوى سنوات الخبرة تبين أن تقدير معلمي المدارس الثانوية الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10 سنوات) كان الأعلى بمتوسط حسابي (3.649) ثم الذين سنوات خبراتهم (من 5 إلى 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.549)، وأدنى تقدير للمعلمين الذين سنوات خبراتهم (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.215).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص: هل هناك اختلاف دال إحصائياً بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال من خلال اختبار الفرضية الأولى التي انبثقت عنه والتي نصها: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير الجنس.

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة، وقبل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً التحقق من افتراضات استخدام اختبار t على النحو الآتي:
- المتغير المستقل (الجنس) ويحتوي هذا المتغير على مجموعتين.
- العينات مستقلة وتم اختيارها بطريقة عشوائية.
- العينة تتوزع طبيعياً، وتم التحقق من هذا الشرط في الفصل الثالث.
- تجانس التباينات: تم التحقق من تجانس التباينات من خلال اختبار ليفيني (Levene Statistic) كما هو موضح في جدول رقم (21.4).

جدول (21.4): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Sig. (2-tailed)	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	اختبار تجانس التباينات		المتغير التابع
						Sig.	F	
.006	2.890	.399	4.008	219	إناث	.006	7.646	الثقافة التنظيمية
		.672	3.683	38	ذكور			
.008	2.754	.560	4.002	219	إناث	.038	4.363	القيادة التنظيمية في المدرسة
		.671	3.684	38	ذكور			
.002	3.311	.538	3.851	219	إناث	.020	5.491	أسلوب الإدارة في المدرسة
		.759	3.426	38	ذكور			
.514	.658	.542	4.148	219	إناث	.036	4.426	الارتباط المتعلق بالمدرسة
		.761	4.063	38	ذكور			
.000	4.663	.494	3.953	219	إناث	.065	3.437	التركيز الاستراتيجي
		.623	3.532	38	ذكور			
.018	2.475	.495	4.084	219	إناث	.002	9.657	معايير النجاح
		.907	3.711	38	ذكور			

تظهر النتيجة في جدول رقم (21.4) أن قيمة قوة الاختبار لاختبار تجانس التباينات للثقافة التنظيمية والمجالات (القيادة التنظيمية في المدرسة، أسلوب الإدارة في المدرسة، الارتباط المتعلق بالمدرسة، معايير النجاح) أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه لا يوجد تجانس للتباينات، وبما أن هذا الشرط لم يتحقق تبعاً لمتغير الجنس فأنا سنستخدم اختبار t للعينات المستقلة بافتراض أن التباينات مجهولة وغير متساوية للدرجة الكلية للثقافة التنظيمية والمجالات (القيادة التنظيمية في المدرسة، أسلوب الإدارة في المدرسة، الارتباط المتعلق بالمدرسة، معايير النجاح)، بينما كانت قوة الاختبار لاختبار تجانس التباينات للمجال الرابع (التركيز الاستراتيجي) تساوي (0.065)، وهي قيمة أكبر من 0.05، وتفسر هذه القيمة أنه يوجد تجانس للتباينات لهذا المجال، وبما أن هذا الشرط تحقق تبعاً لمتغير الجنس في هذا المجال فأنا سنستخدم اختبار t للعينات المستقلة بافتراض أن التباينات مجهولة متساوية، وتبين من التحليل أن قيمة اختبار t للدرجة الكلية للثقافة التنظيمية تساوي

(2.890)، وقيمة قوة الاختبار (0.006)، وهي قيمة أقل من 0.05، ودالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة انه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير الجنس، وكان هذا الاختلاف لصالح الإناث، حيث كان الوسط الحسابي لاستجابات الإناث (4.008) أكبر من الوسط الحسابي لاستجابات الذكور (3.683)، أي أن مستوى الثقافة التنظيمية للذكور أعلى من مستوى الثقافة التنظيمية عند الإناث، وتبين من التحليل أيضاً أن قيم قوة الاختبار لمجالات الثقافة التنظيمية (القيادة التنظيمية في المدرسة، أسلوب الإدارة في المدرسة، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح) تساوي (0.008، 0.002، 0.000، 0.018) على التوالي، وهي قيم أقل من 0.05، وتفسر هذه القيم انه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في هذه المجالات لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير الجنس، وكانت هذه الاختلافات لصالح الإناث، حيث الوسط الحسابي لاستجابات الإناث أكبر من الوسط الحسابي لاستجابات الذكور، وتشير النتيجة أيضاً أن قيمة قوة الاختبار في المجال الثالث (الارتباط المتعلق بالمدرسة) هي (0.514)، وهي قيمة أكبر من 0.05، وغير دالة إحصائياً، وتفسر هذه القيمة أنه لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الارتباط المتعلق بالمدرسة لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير الجنس.

2. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية

لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

• لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً

التحقق من افتراضات اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة على النحو الآتي:

- المتغير المستقل (سنوات الخبرة) ويحتوي هذا المتغير على أكثر من مجموعتين.
- العينات مستقلة وتم اختيارها بشكل عشوائي
- العينة تتوزع طبيعياً، وتم التحقق من هذا الشرط في الفصل الثالث.
- تجانس التباينات: تم التحقق من تجانس التباينات من خلال اختبار ليفيني ( Levene Statistic) كما هو موضح في جدول رقم (22.4).

جدول (22.4): اختبار تجانس التباينات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات التابعة	اختبار ليفيني	درجات حرية (1)	درجات حرية (2)	Sig. قوة الاختبار
الثقافة التنظيمية	.157	2	254	.855
القيادة التنظيمية في المدرسة	.336	2	254	.715
أسلوب الإدارة في المدرسة	1.778	2	254	.171
الارتباط المتعلق بالمدرسة	5.364	2	254	.005
التركيز الاستراتيجي	3.560	2	254	.030
معايير النجاح	1.371	2	254	.256

وتظهر النتيجة في الجدول رقم (22.4)، أن قيم قوة الاختبار لاختبار تجانس التباينات للدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، والمجالات (القيادة التنظيمية في المدرسة، أسلوب الإدارة في المدرسة، معايير النجاح) تساوي (0.855، 0.715، 0.171، 0.256). على التوالي، وهي قيم أكبر من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه يوجد تجانس للتباينات للدرجة الكلية للثقافة التنظيمية وهذه المجالات، وبما أن هذه الافتراضات تحققت فإننا سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للدرجة الكلية للثقافة التنظيمية وهذه المجالات كما هو موضح في جدول (23.4)، بينما كانت قيم قوة اختبار تجانس التباينات للمجالين (الارتباط المتعلق بالمدرسة، التركيز الاستراتيجي) تساوي (0.005، 0.030) على التوالي، وهذه القيم أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه لا يوجد تجانس للتباينات في هذين المجالين (الارتباط المتعلق

بالمدرسة، التركيز الاستراتيجي)، وبما أن شرط التجانس لم يتحقق في هذين المجالين فإننا سنستخدم اختبار براون - فورسيث (brown-forsythe test Statistic) بدل اختبار F في تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في جدول رقم (24.4).

جدول (23.4): نتائج اختبار الفرضية الثانية ANOVA

Sig.	قيمة اختبار F	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات التابعة
.000	9.620	1.928	2	3.857	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		.200	254	50.914	داخل المجموعات	
			<b>256</b>	<b>54.770</b>	<b>المجموع</b>	
.000	8.476	2.761	2	5.521	بين المجموعات	القيادة التنظيمية في المدرسة
		.326	254	82.727	داخل المجموعات	
			<b>256</b>	<b>88.248</b>	<b>المجموع</b>	
.000	10.640	3.485	2	6.970	بين المجموعات	أسلوب الإدارة في المدرسة
		.328	254	83.195	داخل المجموعات	
			<b>256</b>	<b>90.165</b>	<b>المجموع</b>	
.006	5.160	1.725	2	3.451	بين المجموعات	معايير النجاح
		.334	254	84.936	داخل المجموعات	
			<b>256</b>	<b>88.387</b>	<b>المجموع</b>	

جدول (24.4): نتائج اختبار براون - فورسيث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

Sig.	درجات حرية (2)	درجات حرية (1)	قيمة اختبار براون - فورسيث	المتغيرات التابعة
.007	42.551	2	5.612	الارتباط المتعلق بالمدرسة
.000	74.979	2	11.735	التركيز الاستراتيجي وتشدد المدرسة

تظهر النتيجة في جدول رقم (23.4) أن قيم قوة الاختبار للدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، والمجالات (القيادة التنظيمية في المدرسة، أسلوب الإدارة في المدرسة، معايير النجاح) أقل من 0.05، ودالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة  $\alpha$

( $\leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية والمجالات (القيادة التنظيمية في المدرسة، أسلوب الإدارة في المدرسة، معايير النجاح) لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتظهر نتيجة اختبار براون - فورسيث في جدول رقم (24.4) أن قيم قوة الاختبار للمجالين (الارتباط المتعلق بالمدرسة، التركيز الاستراتيجي) أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى (الارتباط المتعلق بالمدرسة، التركيز الاستراتيجي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة بين أي فئات سنوات الخبرة كانت الاختلافات، تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو موضح في جدول رقم (25.4).

جدول (25.4): نتائج اختبار LSD للمقارنات التي أظهرت اختلافات بين فئات سنوات الخبرة

المتغيرات التابعة	سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	فرق المتوسطين	Sig. قوة الاختبار
الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.286*	.002
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-.487*	.000
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.286*	.002
	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-.201*	.009
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.487*	.000
	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	.201*	.009
القيادة التنظيمية في المدرسة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-.543*	.000
	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-.326*	.001
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.543*	.000
	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	.326*	.001
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-.492*	.001



المتغيرات التابعة	سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	فرق المتوسطين	Sig. قوة الاختبار
أسلوب الإدارة في المدرسة	أكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-.431*	.000
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	.492*	.001
		أكثر من 10 سنوات	.431*	.000
معايير النجاح	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-.430*	.003
	أكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-.25727*	.009
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	.42970*	.003
		أكثر من 10 سنوات	.25727*	.009
الارتباط المتعلق بالمدرسة	اقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.486*	.000
	أكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-.337*	.016
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	.486*	.000
		اقل من 5 سنوات	.337*	.016
التركيز الاستراتيجي	اقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.495*	.000
	أكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-.633*	.000
	من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	.495*	.000
		اقل من 5 سنوات	.633*	.000

تظهر النتيجة في جدول رقم (25.4) أن الاختلافات بين المعلمين في مستوى الثقافة التنظيمية

تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت بين الذين سنوات خبراتهم أقل من 5 سنوات من جهة، والذين سنوات خبراتهم من 5 الى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات من جهة أخرى لصالح الذين سنوات خبراتهم الذين سنوات خبراتهم من 5 الى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات، وكانت الفروقات أيضاً بين المعلمين الذين سنوات خبراتهم من 5 الى 10 سنوات، والمعلمين الذين سنوات خبراتهم أكثر من 10 سنوات لصالح المعلمين الذين سنوات خبراتهم من 5 الى 10 سنوات، وظهرت الفروقات أيضاً في المجالات (القيادة التنظيمية في المدرسة، أسلوب الإدارة في المدرسة، معايير النجاح) بين المعلمين

الذين سنوات خبراتهم أقل من 5 سنوات، والمعلمين الذين سنوات خبراتهم من 5 الى 10 سنوات لصالح المعلمين الذين سنوات خبراتهم من 5 الى 10 سنوات، وكذلك كانت الفروقات بين المعلمين الذين سنوات خبراتهم من 5 الى 10 سنوات، والمعلمين الذين سنوات خبراتهم أكثر من 10 سنوات لصالح المعلمين الذين سنوات خبراتهم من 5 الى 10 سنوات، وكانت الفروقات في المجالين (الارتباط المتعلق بالمدرسة، التركيز الاستراتيجي) بين الذين سنوات خبراتهم أقل من 5 سنوات من جهة، والذين سنوات خبراتهم من 5 الى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات من جهة أخرى لصالح الذين سنوات خبراتهم الذين سنوات خبراتهم من 5 الى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات.

3. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية

لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

• لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً التحقق من افتراضات اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة على النحو الآتي:

• المتغير المستقل (المؤهل العلمي) ويحتوي هذا المتغير على أكثر من مجموعتين.

• العينات مستقلة وتم اختيارها بشكل عشوائي

• العينة تتوزع طبيعياً، وتم التحقق من هذا الشرط في الفصل الثالث.

• تجانس التباينات: تم التحقق من تجانس التباينات من خلال اختبار ليفيني ( Levene

Statistic) كما هو موضح في جدول رقم (26.4).

جدول (26.4): اختبار تجانس التباينات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات التابعة	اختبار ليفيني	درجات حرية (1)	درجات حرية (2)	Sig. قوة الاختبار
الثقافة التنظيمية	5.365	2	254	.005
القيادة التنظيمية في المدرسة	7.263	2	254	.001
أسلوب الإدارة في المدرسة	3.504	2	254	.032
الارتباط المتعلق بالمدرسة	2.561	2	254	.079
التركيز الاستراتيجي	7.257	2	254	.001
معايير النجاح	4.401	2	254	.013

وتظهر النتيجة في الجدول رقم (26.4)، أن قيم قوة الاختبار لاختبار تجانس التباينات للدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، والمجالات (القيادة التنظيمية في المدرسة، أسلوب الإدارة في المدرسة، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح) أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه لا يوجد تجانس للتباينات للدرجة الكلية للثقافة التنظيمية وهذه المجالات، وبما أن شرط التجانس لم يتحقق في للدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، والمجالات (القيادة التنظيمية في المدرسة، أسلوب الإدارة في المدرسة، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح) فإننا سنستخدم اختبار براون - فورسيث (brown-forsythe test Statistic) بدل اختبار F في تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في جدول (27.4)، بينما كانت قيمة قوة اختبار تجانس التباينات للمجال (الارتباط المتعلق بالمدرسة) تساوي (0.079)، وهذه القيمة أكبر من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه يوجد تجانس للتباينات في هذا المجال (الارتباط المتعلق بالمدرسة)، وبما أن شرط التجانس في هذا المجال (الارتباط المتعلق بالمدرسة) تحقق فإننا سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لهذا المجال كما هو موضح في جدول رقم (28.4).

جدول (27.4): نتائج اختبار براون - فورسيث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات التابعة	قيمة اختبار براون - فورسيث	درجات حرية (1)	درجات حرية (2)	Sig. قوة الاختبار
الثقافة التنظيمية	.588	2	31.667	.561
القيادة التنظيمية في المدرسة	.261	2	31.474	.772
أسلوب الإدارة في المدرسة	.439	2	37.253	.648
التركيز الاستراتيجي	.658	2	32.847	.524
معايير النجاح	3.434	2	36.037	.043

جدول (28.4): نتائج اختبار الفرضية الثالثة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ANOVA

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار F	Sig. قوة الاختبار
الارتباط المتعلق بالمدرسة	بين المجموعات	2.808	2	1.404	4.307	.014
	داخل المجموعات	82.800	254	.326		
	<b>المجموع</b>	<b>85.608</b>	<b>256</b>			

تظهر النتيجة في جدول رقم (27.4) أن قيم قوة الاختبار براون - فورسيث للدرجة الكلية للثقافة التنظيمية، وللمجالات (القيادة التنظيمية في المدرسة، أسلوب الإدارة في المدرسة، التركيز الاستراتيجي) أكبر من 0.05، وغير دالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة أنه لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية والمجالات (القيادة التنظيمية في المدرسة، أسلوب الإدارة في المدرسة، التركيز الاستراتيجي) لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتظهر النتيجة في اختبار براون - فورسيث أن قيمة قوة الاختبار للمجال (معايير النجاح) تساوي (0.043)، وهي قيمة أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى (معايير النجاح) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وأيضاً تظهر نتيجة اختبار تحليل التباين في جدول رقم

(28.4) أن قيمة قوة الاختبار للمجال (الارتباط المتعلق بالمدرسة) تساوي (0.014)، وهي قيمة أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى (الارتباط المتعلق بالمدرسة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة بين أي المؤهلات العلمية كانت الاختلافات، تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو موضح في جدول رقم (29.4).

جدول (29.4): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية التي أظهرت اختلافات ذو دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية

Sig.	فرق المتوسطين	المؤهل العلمي	الدرجة العلمية	المتغيرات التابعة
.009	-.200*	ماجستير	بكالوريوس	الارتباط المتعلق بالمدرسة
.009	.200*	بكالوريوس	ماجستير	
.026	-.173*	ماجستير	بكالوريوس	
.007	-.381*	ماجستير	دكتوراه	معايير النجاح
.026	.173*	بكالوريوس	ماجستير	
.007	.381*	دكتوراه	ماجستير	

تظهر النتيجة في جدول رقم (29.4) أن الاختلافات بين المعلمين في المجالين الارتباط المتعلق بالمدرسة، ومعايير النجاح بين المعلمين الذين يحملون مؤهل ماجستير، والمعلمين الذين يحملون مؤهل بكالوريوس لصالح المعلمين الذين يحملون مؤهل ماجستير، وكذلك كانت الاختلافات في مجال معايير النجاح بين المعلمين الذين يحملون مؤهل ماجستير، والمعلمين الذين يحملون مؤهل دكتوراه لصالح المعلمين الذين يحملون مؤهل ماجستير.

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينصّ: هل هناك اختلاف دال إحصائياً بين مستوى التزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال من خلال اختبار الفرضية الثانية التي انبثقت عنه والتي نصها: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى التزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

انبثقت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى التزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة، وقبل اختبار هذه الفرضية يجب

أولاً التحقق من افتراضات استخدام اختبار t على النحو الآتي:

- المتغير المستقل (الجنس) ويحتوي هذا المتغير على مجموعتين.
- العينات مستقلة وتم اختيارها بطريقة عشوائية.
- العينة تتوزع طبيعياً، وتم التحقق من هذا الشرط في الفصل الثالث.
- تجانس التباينات: تم التحقق من تجانس التباينات من خلال اختبار ليفيني (Levene Statistic) كما هو موضح في جدول رقم (30.4).

جدول (30.4): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

Sig. (2-tailed)	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	اختبار تجانس التباينات		المتغيرات التابعة
						Sig.	F	
.030	2.244	.397	3.618	219	إناث	.009	6.932	التزام المعلم
		.531	3.416	38	ذكور			
.014	2.573	.584	4.149	219	إناث	.000	68.261	الالتزام العاطفي
		1.169	3.650	38	ذكور			
.287	-1.068	.585	3.280	219	إناث	.031	4.731	الالتزام المستمر
		.445	3.386	38	ذكور			
.017	2.396	.519	3.426	219	إناث	.863	.030	الالتزام المعياري
		.455	3.211	38	ذكور			

تظهر النتيجة في جدول رقم (30.4) أن قيم قوة الاختبار لاختبار تجانس التباينات لالتزام المعلم والمجالات (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه لا يوجد تجانس للتباينات، وبما أن هذا الشرط لم يتحقق تبعاً لمتغير الجنس فإننا سنستخدم اختبار t للعينات المستقلة بافتراض أن التباينات مجهولة وغير متساوية للدرجة الكلية التباينات لالتزام المعلم والمجالات (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر)، بينما كانت قوة الاختبار لاختبار تجانس التباينات للمجال الثالث (الالتزام المعياري) تساوي (0.863)، وهي قيمة أكبر من 0.05، وتفسر هذه القيمة أنه يوجد تجانس للتباينات لهذا المجال، وبما أن هذا الشرط تحقق تبعاً لمتغير الجنس في هذا المجال فإننا سنستخدم اختبار t للعينات المستقلة بافتراض أن التباينات مجهولة متساوية، وتبين من التحليل أن قيمة اختبار t للدرجة الكلية لالتزام المعلم والمجالات (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) تساوي (2.244)، (2.573، 2.369) على التوالي، وقيم قوة الاختبار للدرجة الكلية لالتزام المعلم والمجالات (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) تساوي (0.03، 0.014، 0.017) على التوالي، وهي قيمة أقل من 0.05، ودالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة أنه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq$ )

0.05) للدرجة الكلية لالتزام المعلم والمجالات (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير الجنس، وكانت هذا الاختلافات لصالح الإناث، وتشير النتيجة أيضاً أن قيمة قوة الاختبار في المجال الثاني (الالتزام المستمر) هي (0.287)، وهي قيمة أكبر من 0.05، وغير دالة إحصائياً، وتفسر هذه القيمة أنه لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الالتزام المستمر لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير الجنس.

2. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى التزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً التحقق من افتراضات اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة على النحو الآتي:

- المتغير المستقل (سنوات الخبرة) ويحتوي هذا المتغير على أكثر من مجموعتين.
- العينات مستقلة وتم اختيارها بشكل عشوائي.
- العينة تتوزع طبيعياً، وتم التحقق من هذا الشرط في الفصل الثالث.
- تجانس التباينات: تم التحقق من تجانس التباينات من خلال اختبار ليفيني (Levene Statistic) كما هو موضح في جدول رقم (31.4).



جدول (31.4): اختبار تجانس التباينات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات التابعة	اختبار ليفيني	درجات حرية (1)	درجات حرية (2)	Sig. قوة الاختبار
التزام المعلم	11.059	2	254	.000
الالتزام العاطفي	2.645	2	254	.073
الالتزام المستمر	10.692	2	254	.000
الالتزام المعياري	6.034	2	254	.003

وتظهر النتيجة في الجدول رقم (31.4)، أن قيم قوة الاختبار لاختبار تجانس التباينات للدرجة الكلية لالتزام المعلم، والمجالات (الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه لا يوجد تجانس للتباينات للدرجة الكلية لالتزام المعلم، والمجالات (الالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، وبما أن شرط التجانس لم يتحقق في للدرجة الكلية لالتزام المعلم، والمجالات (الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) فإننا سنستخدم اختبار براون - فورسيث (brown-forsythe test Statistic) بدل اختبار F في تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في جدول (32.4)، بينما كانت قيمة قوة اختبار تجانس التباينات للمجال الأول (الالتزام العاطفي) تساوي (0.073)، وهذه القيمة أكبر من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه يوجد تجانس للتباينات في هذا المجال (الالتزام العاطفي)، وبما أن شرط التجانس في هذا المجال (الالتزام العاطفي) تحقق فإننا سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لهذا المجال كما هو موضح في جدول رقم (33.4).

جدول (32.4): نتائج اختبار براون - فورسيث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات التابعة	قيمة اختبار براون - فورسيث	درجات حرية (1)	درجات حرية (2)	Sig. قوة الاختبار
التزام المعلم	14.172	2	64.838	.000
الالتزام المستمر	5.999	2	81.010	.004
الالتزام المعياري	5.963	2	74.169	.004

جدول (33.4): نتائج اختبار الفرضية الخامسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ANOVA

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار F	Sig. قوة الاختبار
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	11.891	2	5.945	12.471	.000
	داخل المجموعات	121.091	254	.477		
	المجموع	132.981	256			

تظهر النتيجة في جدول رقم (32.4) أن قيم قوة الاختبار لاختبار براون - فورسيث للدرجة الكلية للالتزام المعلم، والمجالات (الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) أقل من 0.05، ودالة إحصائياً، وتفسر هذه النتيجة أنه توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدرجة الكلية للالتزام المعلم، والمجالات (الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتظهر نتيجة اختبار تحليل التباين في جدول (33.4) أن قيمة قوة الاختبار للمجال (الالتزام العاطفي) أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى (الالتزام العاطفي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة بين أي فئات سنوات الخبرة كانت الاختلافات، تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو موضح في جدول رقم (34.4).

جدول (34.4): نتائج اختبار LSD للمقارنات التي أظهرت اختلافات ذو دلالة إحصائية بين فئات سنوات الخبرة

المتغيرات التابعة	سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	فرق المتوسطين	Sig.
التزام المعلم	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.434*	.000
	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-.334*	.001
الالتزام العاطفي	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	.434*	.000
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.334*	.001
الالتزام العاطفي	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.716*	.000
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.702*	.000

Sig.	فرق المتوسطين	سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	المتغيرات التابعة
.000	.716*	اقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	الالتزام المستمر
.000	.702*	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	
.008	.254*	من 5 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
.008	-.254*	أكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	
.001	-.367*	أكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	الالتزام المعياري
.008	-.335*	من 5 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
.001	.367*	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	
.008	.335*	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	

تظهر النتيجة في جدول رقم (34.4) أن الاختلافات بين المعلمين في الدرجة الكلية للالتزام المعلم، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري كانت بين الذين سنوات خبراتهم أقل من 5 سنوات من جهة، والذين سنوات خبراتهم من 5 الى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات من جهة أخرى لصالح الذين سنوات خبراتهم الذين سنوات خبراتهم من 5 الى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات، ، وظهرت الفروقات أيضاً في مجال الالتزام المستمر بين المعلمين الذين سنوات خبراتهم أكثر من 10 سنوات، والمعلمين الذين سنوات خبراتهم من 5 الى 10 سنوات لصالح المعلمين الذين سنوات خبراتهم أكثر من 10 سنوات.

3. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى التزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً

التحقق من افتراضات اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة على النحو الآتي:

- المتغير المستقل (المؤهل العلمي) ويحتوي هذا المتغير على أكثر من مجموعتين.

- العينات مستقلة وتم اختيارها بشكل عشوائي
- العينة تتوزع طبيعياً، وتم التحقق من هذا الشرط في الفصل الثالث.
- تجانس التباينات: تم التحقق من تجانس التباينات من خلال اختبار ليفيني ( Levene Statistic) كما هو موضح في جدول (35.4).

جدول (35.4): اختبار تجانس التباينات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات التابعة	اختبار ليفيني	درجات حرية (1)	درجات حرية (2)	Sig. قوة الاختبار
التزام المعلم	.572	2	254	.565
الالتزام العاطفي	9.913	2	254	.000
الالتزام المستمر	12.413	2	254	.000
الالتزام المعياري	1.051	2	254	.351

وتظهر النتيجة في الجدول رقم (35.4)، أن قيم قوة الاختبار لاختبار تجانس التباينات للدرجة الكلية لالتزام المعلم، والمجال (الالتزام المعياري) أكبر من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه يوجد تجانس للتباينات في الدرجة الكلية لالتزام المعلم، والمجال (الالتزام المعياري)، وبما أن شرط التجانس في الدرجة الكلية لالتزام المعلم، والمجال (الالتزام المعياري) تحقق فإننا سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في جدول (36.4)، بينما كانت قيم قوة الاختبار لاختبار تجانس التباينات للمجالين (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر) أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه لا يوجد تجانس للتباينات للمجالين (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر)، وبما أن شرط التجانس لم يتحقق للمجالين (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر) فإننا سنستخدم اختبار براون - فورسيث (brown-forsythe test Statistic) بدل اختبار F في تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في جدول رقم (37.4).

جدول (36.4): نتائج اختبار الفرضية السادسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ANOVA

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار F	Sig. قوة الاختبار
التزام المعلم	بين المجموعات	2.356	2	1.178	6.832	.001
	داخل المجموعات	43.798	254	.172		
	<b>المجموع</b>	<b>46.154</b>	<b>256</b>			
الالتزام المعياري	بين المجموعات	.442	2	.221	.832	.436
	داخل المجموعات	67.548	254	.266		
	<b>المجموع</b>	<b>67.990</b>	<b>256</b>			

جدول (37.4): نتائج اختبار براون - فورسيث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات التابعة	قيمة اختبار براون - فورسيث	درجات حرية (1)	درجات حرية (2)	Sig. قوة الاختبار
الالتزام العاطفي	12.261	2	37.387	.000
الالتزام المستمر	.455	2	53.004	.637

تظهر نتيجة اختبار تحليل التباين في جدول رقم (36.4) أن قيمة قوة الاختبار للدرجة الكلية للالتزام المعلم (0.001)، وهي أقل من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى التزام المعلم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتظهر النتيجة أيضاً أن قيمة قوة الاختبار للمجال الالتزام المعياري (0.436)، وهي قيمة أكبر من 0.05، وتفسر هذه النتيجة أنه لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الالتزام المعياري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتظهر النتيجة أيضاً في جدول (37.4) أن قيمة قوة الاختبار لاختبار براون - فورسيث لمجال الالتزام المعياري أقل من 0.05، ودالة إحصائية، وتفسر هذه النتيجة أنه توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الالتزام العاطفي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وأن قيمة قوة الاختبار لاختبار براون - فورسيث لمجال الالتزام المستمر أكبر من 0.05، وتفسر

هذه النتيجة أنه لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الالتزام المستمر لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولمعرفة بين أي المؤهلات العلمية كانت الاختلافات، تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو موضح في جدول رقم (38.4).

جدول (38.4): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية التي أظهرت اختلافات ذو دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي

المتغيرات التابعة	الدرجة العلمية	الدرجة العلمية	فرق المتوسطين	Sig.
التزام المعلم	بكالوريوس	ماجستير	-.161*	.004
	دكتوراه	ماجستير	-.288*	.005
	ماجستير	بكالوريوس	.161*	.004
	دكتوراه	دكتوراه	.288*	.005
الالتزام العاطفي	بكالوريوس	دكتوراه	.423*	.014
	بكالوريوس	ماجستير	-.402*	.000
	دكتوراه	بكالوريوس	-.423*	.014
	ماجستير	ماجستير	-.826*	.000
	ماجستير	بكالوريوس	.402*	.000
	ماجستير	دكتوراه	.826*	.000

تظهر النتيجة في جدول رقم (38.4) أن الاختلافات بين المعلمين الدرجة الكلية لالتزام المعلم، والالتزام العاطفي كانت بين المعلمين من حملة البكالوريوس، والدكتوراه من جهة، وحملة الماجستير من جهة أخرى لصالح المعلمين من حملة الماجستير، وكذلك كانت الاختلافات في مجال الالتزام العاطفي بين المعلمين من حملة البكالوريوس، والمعلمين من حملة الدكتوراه لصالح المعلمين من حملة البكالوريوس.

#### 5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص: ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام

المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر؟

للإجابة عن هذا السؤال من خلال اختبار الفرضية الثالثة المنبثقة عنه والتي نصها: لا توجد

علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية والتزام المعلم لدى

معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في جدول

رقم (39.4).

جدول (39.4): دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية

الثانوية داخل الخط الأخضر

المتغير	المتغيرات التابعة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	Sig. (2-tailed) قوة الاختبار
الثقافة التنظيمية	التزام المعلم	.467**	.000
	الالتزام العاطفي	.694**	.000
	الالتزام المستمر	-.075	.228
	الالتزام المعياري	.267**	.000
القيادة التنظيمية في المدرسة	التزام المعلم	.179**	.004
	الالتزام العاطفي	.421**	.000
	الالتزام المستمر	-.180**	.004
	الالتزام المعياري	.052	.410
أسلوب الإدارة في المدرسة	التزام المعلم	.304**	.000
	الالتزام العاطفي	.549**	.000
	الالتزام المستمر	-.113	.071
	الالتزام المعياري	.108	.085
الارتباط المتعلق بالمدرسة	التزام المعلم	.492**	.000
	الالتزام العاطفي	.640**	.000
	الالتزام المستمر	.014	.828
	الالتزام المعياري	.307**	.000
	التزام المعلم	.504**	.000

المتغير	المتغيرات التابعة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	Sig. (2-tailed) قوة الاختبار
التركيز الاستراتيجي	الالتزام العاطفي	.587**	.000
	الالتزام المستمر	.037	.559
	الالتزام المعياري	.384**	.000
معايير النجاح	التزام المعلم	.409**	.000
	الالتزام العاطفي	.591**	.000
	الالتزام المستمر	-.050	.426
	الالتزام المعياري	.239**	.000

تظهر النتيجة في جدول رقم (39.4) وجود علاقة طردية الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها، والدرجة الكلية للالتزام المعلم بجميع مجالاته باستثناء دراسة العلاقة بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية والالتزام المستمر لم تظهر علاقة دالة إحصائياً بينهما، وكذلك عند دراسة العلاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام المعياري لم تظهر علاقة دالة إحصائياً بينهما، وعند دراسة العلاقة بين أسلوب الإدارة في المدرسة من جهة والالتزام المستمر والالتزام المعياري من جهة أخرى لم تظهر علاقة دالة إحصائياً، وعند دراسة العلاقة بين الارتباط المتعلق في المدرسة والالتزام المستمر لم تظهر علاقة دالة إحصائياً، وعند دراسة العلاقة بين التركيز الاستراتيجي والالتزام المستمر لم تظهر علاقة دالة إحصائياً، وعند دراسة العلاقة بين معايير النجاح والالتزام المستمر لم تظهر علاقة دالة إحصائياً.

#### 6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس الذي ينص: ما هو مدى تنبؤ الثقافة التنظيمية على التزام

المعلم؟

للإجابة عن هذا السؤال من خلال اختبار الفرضية الرابعة المنبثقة عنه والتي نصها: لا يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنبؤ في تنبؤ الثقافة التنظيمية على التزام

المعلم.



ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في جدول رقم (40.4).

جدول (40.4): نتائج دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التزام المعلم

النموذج	المعاملات غير المعيارية المعاملات	المعاملات غير المعيارية الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية معامل الارتباط	قيمة اختبار t	قوة الاختبار
الثابت	1.891	.203		9.331	.000
الثقافة التنظيمية	.429	.051	.467	8.431	.000

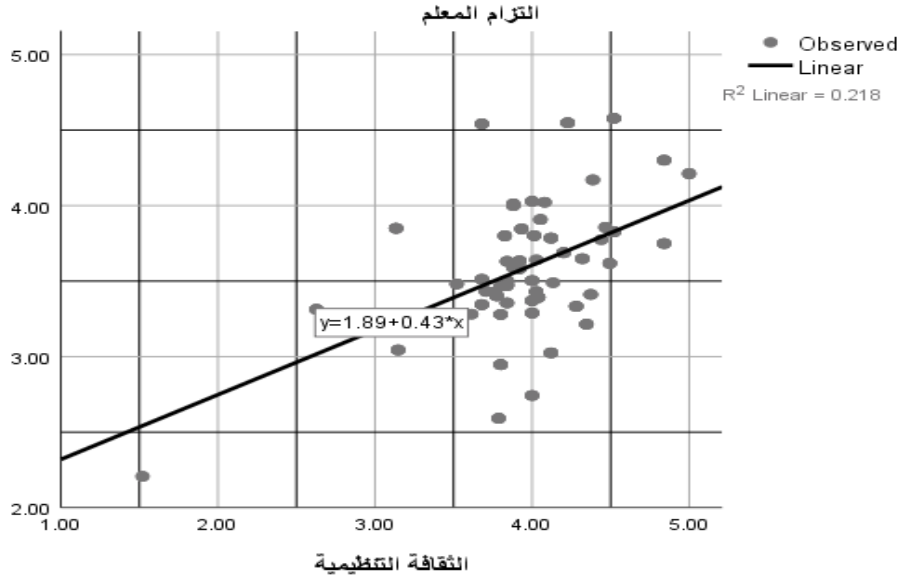
R Square = .218, F = 71.082, sig. for F = .000

المتغير التابع: التزام المعلم

تظهر النتيجة في جدول رقم (40.4) قيمة مربع معامل ارتباط بيرسون (.218)، وهذه القيمة تعني أن مستوى الثقافة التنظيمية تفسر حوالي 22% من التباين في مستوى التزام المعلم، وقيمة قوة اختبار F تساوي (0.000)، وتدل على معنوية خط الانحدار؛ أي أن نموذج خط الانحدار البسيط هو النموذج المناسب لاختبار هذه الفرضية، وتظهر النتيجة أيضاً أن قيمة قوة الاختبار للثقافة التنظيمية (0.000)، وهي قيمة أقل من 0.05، وتعني أن مستوى الثقافة التنظيمية يؤثر على مستوى التزام المعلم، والصيغة الرياضية التي توضح هذا الأثر هي:

$$\text{التزام المعلم} = 1.891 + 0.429 * \text{الثقافة التنظيمية}.$$

ومعنى ذلك أنه كلما كان هناك زيادة ولو بمقدار وحدة واحدة في مستوى الثقافة التنظيمية فإن ذلك سيؤدي الى زيادة في مستوى التزام المعلم بحوالي 43% من هذه الوحدة، والرسم البياني الآتي يوضح شكل ونوع هذه العلاقة:



شكل (1.4): العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التزام المعلم

ولمعرفة أي مجالات الثقافة التنظيمية تؤثر على التزام المعلم، تم استخدام الانحدار الخطي

المتعدد كما هو موضح في جدول رقم (41.4).

جدول (41.4): نتائج دراسة أثر مجالات الثقافة التنظيمية على التزام المعلم

النموذج	المعاملات غير المعيارية المعاملات	المعاملات غير المعيارية الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية معامل الارتباط	قيمة اختبار t	قوة الاختبار
الثابت	1.736	.189		9.192	.000
القيادة التنظيمية في المدرسة	-.226	.062	-.312	-3.623	.000
أسلوب الإدارة في المدرسة	.124	.066	.173	1.870	.063
الارتباط المتعلق بالمدرسة	.287	.045	.390	6.323	.000
التركيز الاستراتيجي	.292	.065	.369	4.482	.000
معايير النجاح	-.012	.060	-.017	-.201	.841

Adjusted R Square = .355, F = 29.205, sig. for F = .000

المتغير التابع: التزام المعلم

يوضح جدول رقم (41.4) نتائج دراسة أثر مجالات الثقافة التنظيمية على التزام المعلم، وتبين من التحليل أن قيم قوة الاختبار للمجالين (أسلوب الإدارة في المدرسة، معايير النجاح) هي (0.063، 0.841) على التوالي أكبر من 0.05، وتعني أنه لا يوجد أثر لأسلوب الإدارة في المدرسة، ومعايير النجاح على التزام المعلم، بينما أظهرت النتيجة أن قيم قوة الاختبار لبقية المجالات أنها أقل من 0.05، وتفسر هذه القيم أن المجالات (القيادة التنظيمية في المدرسة، الارتباط المتعلق بالمدرسة، والتركيز الاستراتيجي) لها أثر على التزام المعلم، والصيغة الرياضية التي توضح هذا الأثر هي:

التزام المعلم = 1.736 - 0.226 \* القيادة التنظيمية في المدرسة + 0.287 \* الارتباط

المتعلق بالمدرسة + 0.292 \* التركيز الاستراتيجي.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

في هذا الفصل، يتم تقديم تحليل شامل للنتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، مع تسليط الضوء على أهم التفسيرات التي تسهم في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات المبنية على النتائج لضمان تحسين البيئة التنظيمية وتعزيز الالتزام الوظيفي.

### 1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول: ما هو مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس العربية

#### الثانوية داخل الخط الأخضر؟

بالنسبة لمستوى القيادة التنظيمية وفقاً للجدول رقم (1.4) جميع الفقرات تظهر نسب مئوية مرتفعة (أكبر من 78%)، مما يعني أن معظم المعلمين يتفوقون على أن القيادة التنظيمية في المدارس عالية كما كانت نتائج اختبار t لجميع الفقرات والدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً، مما يعني أن مستوى القيادة التنظيمية يتجاوز القيمة المحددة (3.65) بشكل كبير. هذا يشير إلى اتفاق قوي بين المعلمين بأن مستوى القيادة التنظيمية في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع.

أما مستوى القيادة التنظيمية حسب المتغيرات الديموغرافية وفقاً للجدول رقم (2.4) الإناث أظهروا تقديراً أعلى (متوسط حسابي 4.002) مقارنة بالذكور (متوسط حسابي 3.684) أما حملة البكالوريوس أظهروا أعلى تقدير (متوسط حسابي 3.996)، يليهم حملة الدكتوراه (3.982) وأخيراً حملة الماجستير (3.926) في حين المعلمون الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات أظهروا أعلى تقدير (4.248)، يليهم الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات (3.922)، وأقل تقدير كان للمعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات. (3.705)

بالنسبة لمستوى أسلوب الإدارة وفقاً للجدول رقم (3.4) النسب المئوية تتراوح بين 71.9% و80.0%، مما يدل على توافق كبير بين المعلمين على أن أسلوب الإدارة مرتفع. أما اختبار t فإن الدرجة الكلية لمستوى أسلوب الإدارة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن مستوى أسلوب الإدارة بشكل عام مرتفع.

أما مستوى أسلوب الإدارة حسب المتغيرات الديموغرافية وفقاً للجدول رقم (4.4) الإناث أظهروا تقديراً أعلى (3.851) مقارنة بالذكور (3.426). وحملة البكالوريوس أظهروا أعلى تقدير (3.844)، يليهم حملة الماجستير (3.761)، وأقل تقدير لحملة الدكتوراه (3.737). أما المعلمون الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات أظهروا أعلى تقدير (4.153)، يليهم الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات (3.722)، وأقل تقدير كان للمعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات (3.662).

بالنسبة لمستوى الارتباط المتعلق بالمدرسة وفقاً للجدول رقم (5.4) النسب المئوية تتراوح بين 76.9% و86.4%، مما يدل على توافق كبير بين المعلمين على أن مستوى الارتباط بالمدرسة مرتفع، واختبار t جميع الفقرات والدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً، مما يعني أن مستوى الارتباط يتجاوز القيمة المحددة (3.65) بشكل كبير.

أما مستوى الارتباط حسب المتغيرات الديموغرافية وفقاً للجدول رقم (6.4)، الإناث أظهروا تقديراً أعلى (4.148) مقارنة بالذكور (4.063). وحملة الماجستير أظهروا أعلى تقدير (4.224)، يليهم حملة البكالوريوس (4.024)، وأقل تقدير لحملة الدكتوراه (3.968). بالنسبة لسنوات الخبرة المعلمون الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات أظهروا أعلى تقدير (4.210)، يليهم الذين لديهم

خبرة من 5 إلى 10 سنوات (4.060)، وأقل تقدير كان للمعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات (3.723).

بالنسبة لمستوى التركيز الاستراتيجي وفقاً للجدول رقم (7.4) النسب المئوية: تتراوح بين 74% و82.3%، مما يدل على توافق كبير بين المعلمين على أن مستوى التركيز الاستراتيجي مرتفع. والدرجة الكلية لمستوى التركيز الاستراتيجي كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن مستوى التركيز الاستراتيجي بشكل عام مرتفع.

أما مستوى التركيز الاستراتيجي حسب المتغيرات الديموغرافية وفقاً للجدول رقم (8.4) الإناث أظهروا تقديرًا أعلى (3.953) مقارنة بالذكور (3.532). كما أن حملة الماجستير أظهروا أعلى تقدير (3.934)، يليهم حملة الدكتوراه (3.884)، وأقل تقدير لحملة البكالوريوس (3.822) والمعلمون الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات أظهروا أعلى تقدير (3.918)، يليهم الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات (3.768)، وأقل تقدير كان للمعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات (3.423).

تشير النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع في جميع المجالات (القيادة التنظيمية، أسلوب الإدارة، الارتباط المتعلق بالمدرسة، التركيز الاستراتيجي). تم التوصل إلى هذه النتائج من خلال المتوسطات الحسابية العالية، النسب المئوية المرتفعة، وقيم اختبار t الدالة إحصائياً. بالإضافة إلى ذلك، تظهر النتائج أن الإناث وحملة البكالوريوس والمعلمين ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات لديهم تقديرات أعلى لمستوى الثقافة التنظيمية مقارنة بالذكور، حملة الدكتوراه، والمعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات. وهو ما يتوافق مع نتائج دراسات مثل دراسة عبد المجيد (2022) التي أكدت على دور اللوائح المنظمة للعمل والدورات

التدريبية في تعزيز الثقافة التنظيمية. وتشير النتائج إلى أن التطوير المهني، وخاصة لدى حاملي الماجستير والمعلمين ذوي الخبرة المتوسطة، يعزز من الثقافة التنظيمية. هذا يتوافق مع دراسة سحنون وزيرق (2022) التي أكدت على أهمية التطوير المهني في الجامعات.

تعكس الفروقات بين الجنسين والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة أن العوامل الشخصية والمهنية تلعب دوراً في تشكيل نظرة المعلمين للثقافة التنظيمية. يتطلب هذا استراتيجيات مخصصة لدعم مختلف الفئات، وهو ما يمكن أن يستفيد من نتائج دراسات أخرى مثل دراسة دراوشة (2022) التي أكدت على أهمية عقد دورات وندوات لتعزيز الثقافة التنظيمية، تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية القوية ترتبط بالإدارة الفعالة وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. على سبيل المثال، دراسة العتيبي (2018) ودراسة الشراري (2017) أكدت أن الإدارة الفعالة والمشاركة المجتمعية تعزز من مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس. كما أن دراسة سحنون وزيرق (2022) التي استخدمت نموذج القيم المتنافسة (CVF) لتقييم الثقافة التنظيمية في الجامعات، أظهرت أهمية التطوير المهني والتنسيق في تعزيز الثقافة التنظيمية.

تؤكد النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع، وأن هناك عوامل متعددة تؤثر على هذا التقييم. تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أكدت على دور الإدارة الفعالة، المشاركة المجتمعية، والتطوير المهني في تعزيز الثقافة التنظيمية. يمكن الاستفادة من هذه النتائج لتوجيه السياسات التعليمية وتحسين بيئة العمل بما يتناسب مع احتياجات المعلمين المختلفة.

## 2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما هو مستوى التزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية

### داخل الخط الأخضر؟

يتناول الجدول رقم (13.4) تقدير مستوى الالتزام العاطفي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر. النتائج تشير إلى أن الالتزام العاطفي لدى المعلمين مرتفع، حيث أظهرت الفقرات المختلفة متوسطات حسابية تتراوح بين 3.821 و4.268، مما يعكس مستويات عالية من السعادة والارتباط العاطفي والانتماء المهني. الجدول رقم (15.4) يوضح تقدير مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين. النتائج تُظهر مستوى التزام متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.813 و4.101. كما يشير الجدول رقم (17.4) إلى أن مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين متوسط. النتائج تراوحت بين 2.949 و4.019.

التحليل الإجمالي لمستوى الالتزام الجدول رقم (19.4) يجمع نتائج الالتزام العاطفي، المستمر، والمعيارى، ويظهر أن الالتزام العام لمعلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر متوسط بمتوسط حسابي 3.588، وانحراف معياري 0.425.

تحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية يظهر الجدول رقم (14.4) و(16.4) تحليلاً للالتزام العاطفي والمستمر تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. حيث أن الإناث أظهرن التزاماً أعلى في الجوانب الثلاثة مقارنة بالذكور، كما أن حملة الماجستير أظهرت أعلى مستويات الالتزام العاطفي، بينما حملة الدكتوراه أظهرت أقلها. والمعلمون الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات أظهرت التزاماً أعلى مقارنة بمن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.



من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات  $t$ ، تم التوصل إلى أن مستوى التزام المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتفع في الجانب العاطفي، ومتوسط في الجوانب المستمر والمعياري. هذه النتائج تشير إلى وجود ارتباط عاطفي قوي بين المعلمين ومدارسهم، بينما يعكس الالتزام المستمر والمعياري تبايناً في الرغبة بالبقاء بناءً على عوامل خارجية وأخلاقية، تعكس النتائج أن مستوى التزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر هو متوسط بشكل عام. يمكن تفسير هذه النتائج بناءً على عدة عوامل:

الشعور بالانتماء: تعكس النتائج أن المعلمين يشعرون بأنهم جزء من الموظفين في المدرسة، وهو مؤشر إيجابي يعزز من التزامهم الوظيفي. هذا يتوافق مع دراسة عبد المجيد (2022) التي أكدت على أهمية الشعور بالانتماء في تعزيز الالتزام الوظيفي.

الحيادية تجاه القلق من ترك الوظيفة: تشير النتائج إلى أن المعلمين يظهرون حيادية تجاه القلق من ترك وظيفتهم الحالية، مما قد يعكس استقراراً وظيفياً إلى حد ما. هذا يمكن ربطه بدراسة سحنون وزيرق (2022) التي أبرزت دور الاستقرار الوظيفي في تعزيز الالتزام الوظيفي.

الاختلافات بين الجنسين: تعكس الفروقات بين الجنسين أن الإناث يظهرن مستوى أعلى من الالتزام مقارنة بالذكور. هذا يتفق مع دراسة الزهراني (2019) التي أشارت إلى أن الإناث غالباً ما يظهرون التزاماً وظيفياً أعلى نظراً لعدة عوامل مثل الشعور بالمسؤولية والرغبة في التقدم المهني.

المؤهل العلمي: تشير النتائج إلى أن حملة الماجستير يظهرون أعلى مستوى من الالتزام مقارنة بحملة البكالوريوس والدكتوراه. هذا يمكن تفسيره بأن حملة الماجستير قد يكون لديهم تفاعل أكبر مع

البيئة المدرسية مقارنة بحملة الدكتوراه الذين قد يكون تركيزهم أكبر على البحث والتدريس، وهو ما يتوافق مع دراسة دراوشة (2022) التي أكدت على أهمية التطوير المهني في تعزيز الالتزام الوظيفي. سنوات الخبرة: أظهرت النتائج أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة يظهرون التزاماً أعلى. يمكن تفسير ذلك بأن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة قد يكون لديهم استقرار وظيفي أكبر وتكيف أفضل مع بيئة العمل، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة سحنون وزيريق (2022) التي أكدت على أهمية الخبرة في تعزيز الالتزام الوظيفي.

تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية العوامل الديموغرافية والمهنية في تشكيل مستوى الالتزام الوظيفي. دراسة عبد المجيد (2022) أبرزت أهمية الشعور بالانتماء في تعزيز الالتزام الوظيفي، بينما دراسة الزهراني (2019) أكدت على أن الإناث يظهرون التزاماً وظيفياً أعلى. كما أن دراسة سحنون وزيريق (2022) أشارت إلى دور الاستقرار الوظيفي والخبرة في تعزيز الالتزام الوظيفي. وأخيراً دراسة دراوشة (2022) أكدت على أهمية التطوير المهني في تعزيز الالتزام الوظيفي.

تُظهر النتائج أن مستوى التزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر متوسط بشكل عام، مع وجود فروقات تعتمد على الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية العوامل الديموغرافية والمهنية في تشكيل مستوى الالتزام الوظيفي. تشير النتائج إلى الحاجة لتعزيز بعض الجوانب التنظيمية والمهنية لرفع مستوى الالتزام الوظيفي بشكل عام، خاصة لدى الفئات التي تظهر التزاماً متوسطاً. يمكن الاستفادة

من هذه النتائج لتوجيه السياسات التعليمية وتحسين بيئة العمل بما يتناسب مع احتياجات المعلمين المختلفة.

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل هناك اختلاف دال إحصائياً بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

1. الفرضية الفرعية الأولى: الاختلافات بين مستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.

تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة لتحليل الاختلافات بين الذكور والإناث في مستوى الثقافة التنظيمية. نتائج جدول رقم (4.21) تظهر أن هناك اختلافاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى المعلمين الذكور والإناث، حيث كانت قيمة اختبار t تساوي (2.868) وقيمة قوة الاختبار (0.006). وكانت هذه الاختلافات لصالح الذكور، حيث أن المتوسط الحسابي لاستجابات الذكور (4.008) أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث (3.683).

يمكن تفسير هذه النتائج بأن المعلمين الذكور قد يكون لديهم مستويات أعلى من الارتباط العاطفي والمهني بمدارسهم مقارنة بالمعلمات الإناث. قد يعود ذلك إلى التفاوت في الأدوار الاجتماعية والمسؤوليات الأسرية التي قد تؤثر على تفرغ الإناث للمشاركة بفعالية في الثقافة التنظيمية. هذه النتائج تتماشى مع دراسة عبد الله (2020) التي أشارت إلى أن الذكور غالباً ما يكونون أكثر انخراطاً في الأنشطة المدرسية والمهنية نتيجة للتفاوت في الأدوار الاجتماعية. كما تدعم دراسة الزهراني

(2019) هذه النتائج حيث وجدت أن الذكور يظهرون مستويات أعلى من الالتزام بالثقافة التنظيمية مقارنة بالإناث.

2. الفرضية الفرعية الثانية: الاختلافات بين مستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية المتعلقة بسنوات الخبرة. نتائج جدول (4.22) تظهر وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة قوة الاختبار (0.000). وتم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية لتحديد الفروقات بين المجموعات. أظهرت النتائج أن المعلمين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات، لديهم مستويات ثقافة تنظيمية أعلى مقارنة بأولئك الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن المعلمين الأكثر خبرة يكتسبون على مر السنين فهماً أعمق للثقافة التنظيمية ويطورون ارتباطاً أقوى بمؤسساتهم. كما أن الخبرة الطويلة تعزز الشعور بالانتماء والاستقرار الوظيفي، مما يؤدي إلى التزام أعلى بالثقافة التنظيمية. هذه النتائج تتفق مع دراسة سحنون وزيرق (2022) التي أكدت على أن الخبرة الطويلة ترتبط بزيادة الالتزام والتفاعل مع الثقافة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تدعم نتائج دراسة عبد المجيد (2022) هذه الفرضية حيث أشارت إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة يظهرون انخراطاً أكبر في الثقافة التنظيمية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: الاختلافات بين مستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. تم استخدام اختبار Brown-Forsythe للتحقق من الفرضية المتعلقة بالمؤهل العلمي بسبب عدم تجانس التباينات. نتائج جدول رقم (23.4) تظهر عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة قوة الاختبار (0.461).

يمكن تفسير هذه النتائج بأن مستوى الثقافة التنظيمية لدى المعلمين لا يتأثر بشكل كبير بمستوى المؤهل العلمي. قد يكون السبب في ذلك أن الثقافة التنظيمية تتأثر أكثر بالعوامل الشخصية والمهنية مثل سنوات الخبرة والتفاعل اليومي مع بيئة العمل بدلاً من مستوى التعليم الأكاديمي. هذه النتائج تتماشى مع دراسة دراوشة (2022) التي وجدت أن العوامل المهنية والشخصية لها تأثير أكبر على الثقافة التنظيمية مقارنة بالمؤهل العلمي. كما تدعم دراسة سحنون وزيرق (2022) نفس الفرضية حيث أشارت إلى أن المؤهل العلمي لا يلعب دوراً كبيراً في تحديد مستوى الثقافة التنظيمية.

الجنس: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لصالح الذكور. هذه النتائج تتفق مع دراسات سابقة مثل عبد الله (2020) والزهراني (2019).

سنوات الخبرة: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المعلمين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وأولئك ذوي الخبرة الأكبر، لصالح ذوي الخبرة الأكبر. هذه النتائج تدعمها دراسات مثل سحنون وزيرق (2022) وعبد المجيد (2022).

المؤهل العلمي: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. هذه النتائج تتماشى مع دراسات دراوشة (2022) وسحنون وزيرق (2022).

تشير هذه النتائج إلى أن التزام المعلمين بالثقافة التنظيمية يتأثر بشكل أكبر بالجنس وسنوات الخبرة، بينما يبقى المؤهل العلمي غير مؤثر بشكل كبير في هذا السياق. تعزز هذه النتائج الفهم بأن العوامل الشخصية والمهنية تلعب دوراً أكبر في تشكيل الثقافة التنظيمية مقارنة بالمؤهلات الأكاديمية.

4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل هناك اختلاف دال إحصائياً بين مستوى التزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تبعاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

#### 1.4.5 تأثير متغير الجنس على مستوى التزام المعلم

أظهرت نتائج اختبار التباين للعينات المستقلة (t-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى التزام المعلم، حيث كانت قيمة  $t=1.958$   $t = 1.958$   $t=1.958$  و  $p=0.051$   $p = 0.051$   $p=0.051$ ، وهي قيمة أكبر من 0.05. يشير هذا إلى أن التزام المعلم لا يتأثر بشكل كبير بالجنس، حيث كانت المتوسطات الحسابية متقاربة بين الذكور (3.599) والإناث (3.463).

يمكن تفسير هذه النتائج أن توجهات التعليم الحديثة التي تسعى إلى المساواة بين الجنسين في المدارس، مما يؤدي إلى عدم وجود تباين في مستوى التزام المعلم بناءً على الجنس. كما قد يكون هناك تأثير للثقافة والمجتمع المحلي الذي يشجع كلا الجنسين على الالتزام بمهامهم التعليمية على قدم المساواة.

#### 2.4.5 تأثير متغير سنوات الخبرة على مستوى التزام المعلم

أظهرت نتائج اختبار براون-فورست (Brown-Forsythe test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزام المعلم بناءً على سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة الاختبار  $F=14.023$   $F=14.023$   $F=14.023$  و  $p=0.000$   $p = 0.000$   $p=0.000$ ، وهي قيمة أقل من 0.05. تبين من

اختبار المقارنات البعدية (LSD) أن المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات يظهرون مستوى التزام أعلى مقارنة بالمعلمين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن المعلمون ذوو الخبرة الأكبر قد يكونون أكثر التزامًا بسبب تراكم الخبرات والمهارات التي تساعدهم على أداء واجباتهم بكفاءة أعلى كما أن المعلمون ذوو الخبرة الأطول قد يشعرون بمزيد من الاستقرار والرضا الوظيفي، مما يعزز مستوى التزامهم تجاه مهامهم.

#### 3.4.5 تأثير متغير المؤهل العلمي على مستوى التزام المعلم

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزام المعلم بناءً على المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة  $F=6.210$  و  $F=6.210$  و  $F=6.210$  و  $p=0.002$  وهي قيمة أقل من 0.05. تبين من اختبار المقارنات البعدية (LSD) أن المعلمين الحاصلين على درجة الماجستير يظهرون مستوى التزام أعلى مقارنة بالمعلمين الحاصلين على درجتي البكالوريوس والدكتوراه.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن المعلمون الحاصلون على درجة الماجستير قد يكون لديهم دوافع أكاديمية ومهنية أقوى للالتزام بعملهم. كما قد تكون هناك توقعات أعلى من المعلمين الحاصلين على درجات متقدمة، مما يدفعهم إلى الالتزام أكثر بمهامهم فالحاصلون على درجة الدكتوراه قد يكونون منشغلين بأنشطة أكاديمية أو بحثية إضافية، مما قد يؤثر على مستوى التزامهم بتدريسهم.

تشير النتائج إلى أن مستوى التزام المعلم يتأثر بشكل ملحوظ بمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما لا يتأثر بشكل كبير بمتغير الجنس. تعزز هذه النتائج فهمنا لعوامل الالتزام الوظيفي

لدى المعلمين وتساهم في توجيه السياسات التعليمية لتعزيز التزام المعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر.

5.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس: ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام المعلم لدى معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر؟

بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : قيمة المعامل تبلغ 0.436، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والتزام المعلم. بمعنى آخر، كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية داخل المدرسة، زاد مستوى التزام المعلم بمهامه وواجباته التعليمية. كما أن الدلالة الإحصائية كانت قيمتها (Sig. = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المقبول عموماً ( $\alpha \leq 0.05$ ). هذا يعني أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام المعلم ذات دلالة إحصائية عالية جداً، مما يدعم صحة الفرضية البديلة التي تفترض وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام المعلم.

يمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية تشمل عوامل مثل القيم المؤسسية، والسياسات التعليمية، وأساليب الإدارة التي تؤثر على كيفية تنظيم وتشغيل المدرسة. إذا كانت هذه العوامل تدعم بيئة عمل إيجابية ومحفزة، فإن المعلمين سيكونون أكثر عرضة للالتزام بالمهام التعليمية.

كما ان التزام المعلم يتأثر بعوامل متعددة مثل الدعم الإداري، والتواصل الفعال، والتقدير المهني، وهذه العوامل يمكن أن تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية الموجودة في المدرسة، بالإضافة الى ذلك يمكن أن تتضمن الثقافة التنظيمية جوانب مثل التوجه نحو الابتكار، والتفاعل



الاجتماعي، ومستوى الحماس والمشاركة في صنع القرارات، وجميع هذه الأبعاد يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على مدى التزام المعلم بمهامه.

بناءً على النتائج، يمكن استنتاج أن فهم الثقافة التنظيمية وتعزيزها بما يدعم التزام المعلم يعد جزءاً أساسياً من تحسين الأداء التعليمي داخل المدارس العربية الثانوية. تعزز هذه الدراسة الأدلة على أهمية بيئة العمل والثقافة المؤسسية في تحفيز المعلمين ودفعهم نحو التزام أكبر وأداء أفضل في مهنة التعليم.

#### 6.5 مناقشة نتائج السؤال السادس: ما هو مدى تنبؤ الثقافة التنظيمية على التزام المعلم؟

بلغت معاملات الانحدار: القيمة الثابتة (الثابت) هي 2.104، ومعامل الثقافة التنظيمية هو 0.372. كما كانت قيمة اختبار t: للثقافة التنظيمية تساوي 7.742، مع قيمة دلالة إحصائية (Sig. = 0.000)، وهذا يعني أن هناك تأثير معنوي إحصائياً للثقافة التنظيمية على التزام المعلم.

يمكن استخدام الصيغة التالية للتنبؤ بمستوى التزام المعلم بناءً على مستوى الثقافة التنظيمية:

$$\text{التزام المعلم} = 2.104 + 0.372 * \text{الثقافة التنظيمية}.$$

يشير هذا التحليل إلى أن زيادة في مستوى الثقافة التنظيمية داخل المدرسة تترافق بزيادة في

مستوى التزام المعلم. بالتحديد، كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة، زاد مستوى التزام

المعلم بمقدار 0.372 وحدة، ما يعادل زيادة بنسبة تقريبية 37% من هذه الوحدة.

باختصار، يوضح التحليل الإحصائي الانحداري أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير ومعنوي على التزام المعلم في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، مما يبرز أهمية إدارة وتعزيز الثقافة التنظيمية كجزء من استراتيجيات تحسين أداء المعلمين وجودة التعليم.

## 7.5 تفسير النتائج للمقابلات الشخصية

1. تشير النتائج إلى أن المدارس التي تملك ثقافة تنظيمية قوية توفر بيئة تعليمية مستقرة وفعالة. هذه الثقافة تساعد في توجيه المعلمين نحو الالتزام والتطور المستمر. الحاجة إلى التحسين المستمر تعكس وعي المؤسسات التعليمية بأهمية التطوير المستمر لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أفضل.

2. التزام المعلمين يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح العملية التعليمية. الالتزام العالي يعزز من مستوى الثقة بين الطلاب والمعلمين ويزيد من دافعية الطلاب نحو التعلم. التفاوت في الالتزام بين المعلمين يشير إلى أن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى استراتيجيات لدعم وتحفيز المعلمين بشكل فردي لتحقيق أعلى مستوى من الالتزام.

3. دور المعلم في تعزيز الالتزام المهني والاجتماعي يعتبر محورياً. بناء علاقات إيجابية وأداء الواجبات بشكل فعال يعزز من بيئة العمل الجماعية ويحفز الطلاب على تبني نفس القيم. هذا يؤكد على أهمية دور المعلم كقدوة حسنة في المجتمع المدرسي.

4. العلاقة الطردية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعلم تعني أن تحسين الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الالتزام والعكس صحيح. هذا يشير إلى أن المؤسسات التعليمية يجب أن تستثمر في تطوير ثقافة تنظيمية قوية لتعزيز الالتزام والأداء العام.

5. النتائج تشير إلى أن المعلمين يعززون التزامهم من خلال تقديم القدوة الحسنة ومراقبة أدائهم الشخصي. هذا يعني أن المعلمين الذين يدركون تأثيرهم الإيجابي على بيئة المدرسة يكونون أكثر التزاماً. المؤسسات التعليمية يمكن أن تستفيد من هذا من خلال تعزيز قيم القدوة الحسنة والالتزام بين المعلمين.

6. الالتزام الجذري الذي يظهره المعلمون في أداء واجباتهم يعكس تفانيهم في تحقيق الأهداف التربوية. هذا النوع من الالتزام يعزز من جودة التعليم ويرفع من مستوى تحصيل الطلاب. المؤسسات التعليمية يجب أن تقدر وتدعم هذا النوع من الالتزام لتعزيز بيئة تعليمية إيجابية ومثمرة.

7. تظهر المقابلات أن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتزام المعلمين، حيث أن الثقافة التنظيمية القوية تعزز من التزام المعلمين وتحسن من جودة التعليم. الالتزام المهني والاجتماعي للمعلمين يلعب دوراً محورياً في تعزيز بيئة تعليمية صحية وإيجابية. بناءً على هذه النتائج، يمكن للمؤسسات التعليمية العمل على تطوير ثقافة تنظيمية قوية وداعمة لتحسين التزام المعلمين وتعزيز الأداء الأكاديمي للطلاب.

## 8.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. يجب على الإدارات المدرسية دعم الابتكار والتنسيق المشاركة المجتمعية. هذه العناصر كانت مرتبطة إيجابياً بثقافة التنظيم والالتزام الوظيفي. ينبغي تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للمعلمين لتعزيز هذه القيم والممارسات في البيئة المدرسية.
2. يجب أن تستثمر المدارس في تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي. يمكن أن تتضمن هذه البرامج التعليمية ورش العمل والدورات التدريبية التي تستهدف تحسين مهارات الإدارة والتفاعل الاجتماعي في البيئة المدرسية.
3. ينبغي تعزيز الجوانب التي تعزز الشعور بالانتماء لدى المعلمين، مثل تحسين استقرار العلاقات في الإدارة المدرسية وتعزيز التواصل الداخلي بين المعلمين والإدارة وبين المعلمين أنفسهم.
4. يمكن للمدارس تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى المعلمين من خلال توفير بيئة عمل مشجعة وداعمة، وذلك من خلال تقديم فرص التطوير المهني المستمر وتوفير الدعم اللازم للمعلمين في مختلف مراحل حياتهم المهنية.
5. ينبغي تعزيز دور القيادة التعليمية في المدارس، حيث يمكن أن تلعب القيادة الفعالة دوراً كبيراً في تعزيز ثقافة التنظيم والالتزام الوظيفي من خلال تحفيز الابتكار والريادة في المدرسة.

6. يجب توفير استراتيجيات تعزيزية مخصصة لدعم الفئات المختلفة، مثل الفروق بين الجنسين والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات دورات التدريب المخصصة والتوجيه الفردي ودعم الشخصيات القيادية داخل المدرسة.

7. يجب على المدارس أن تضع آليات لمتابعة وتقييم تأثير السياسات والبرامج التي تم تنفيذها على ثقافة التنظيم والالتزام الوظيفي. يمكن استخدام هذه التقييمات لضبط الإجراءات وتحسين البرامج المستقبلية.

في الختام إن توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون وتعزيز الشعور بالانتماء والاستقرار الوظيفي، سيسهم في تعزيز ثقافة التنظيم والالتزام الوظيفي بين معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر. من خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن تعزيز البيئة التنظيمية وتحسين أداء المعلمين وتحقيق أهداف التعليم بشكل أفضل.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية

ابن زرعة، سوسن بنت محمد (2015). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قادة الكليات. مجلة التربية، 164، 2، صفحات 809-848. DOI: 10.21608/JSREP.2015.56036

ابن منظور، جمالدين. (1993). لسان العرب (ط 2). بيروت: مؤسسة التاريخ العربي.

أبو القاسم خبار، (2016)، أثر الثقافة التنظيمية علي جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، الجزائر، تقرت، جامعة قاصدي مرباح، رسالة ماجستير منشورة، أبو النصر، مدحت (2017)، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، القاهرة، المجموعة العربية للنشر، ط4.

أبو سمورة، أحمد موسى المهدي؛ أبو سن أحمد إبراهيم (2014). الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. تاريخ الوصول: 29/12/2022. متوفر على: <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/10400>

أرباب، نهى عثمان عبد المجيد. (2022). واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية (15)، 2، 163-183. <https://doi.org/10.56793/pcra2213158>

اصيلي رجا. (2018). الثقافة التنظيمية السائدة في بعض الجامعات الفلسطينية وانتماء شبابها للوطن من وجهة نظر الطلاب، مجلة التربية /الجمعية المصرية المقارنة والإدارة التعليمية/ جمهورية مصر العربية، 43، سبتمبر 2013، ص ص 11-68.

اغبارية، هاني. الحيازي، حسن. (2019). درجة التزام معلمي المدارس الإعدادية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر معلمي ومديري ومشرفي مدراس لواء حيفا: المعوقات والحلول، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. جامعة اليرموك- اربد.

بابة إيمان، (2016)، أثر الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوّة الجنوب، الجزائر،  
جامعة قاصدي مرباح، رسالة ماجستير منشورة،

بدر، هدى جواد محمد (2011م). واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي  
الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الخليل: جامعة الخليل.

بوراس، نور الدين (2014). دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدي العاملين دراسة  
ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة. جامعة محمد خيضر،  
بسكرة.

الجارودي، ماجدة إبراهيم. (2011). قيادة التحويل في المنظمات: مدخل إلى نظريات القيادة وبرنامج  
تدريبي. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع. ط1.

جلاب، إحسان دهش (2011م). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، عمان: دار صفاء  
للنشر والتوزيع.

الحريري، رافده (2017). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري.

حريم، حسين (2010). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات . العمليات الإدارية . وظائف المنظمة، ط2،  
عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

حسين مريم، (2014)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)،  
عمان، الأردن، دار الحامد للنشر

حمادنة، اديب. (2013). درجة التزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات المهنة من وجهة  
نظر مديري مدارسهم في الأردن، جامعة عمان العربية، الأردن.

الحمدان، صفاء بنت عبد الله (2018). مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في  
الجامعات: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة  
العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2، 8، صفحات 777-983. تاريخ الوصول:  
<https://search.emarefa.net/detail/BIM/doi.29/12/2022>  
.org/10.26389/AJSRP.MS140318

حنان، قوراري. (2014). الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية  
دراسة ميدانية، الدوسن. بسكرة.

الحياسي، سماح محمد صالح . (2022). الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية للجامعات الحكومية اليمنية. جامعة إب 10. RG./13140. 29125. 18666. 2. 2.

خرموش، منى وبحري، صابر (2021). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة. مجلة روافد للدراسات والأبحاث الاجتماعية والإنسانية. جامعة عين تموشنت. الجزائر.

الخليلة، إيمان عبد الرحيم، (2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، الأردن، دراسات، العلوم التربوية، 42، 1.

دراوشه، نجوى. (2022). الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية في إقليم الشمن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جدارا للدراسات والبحوث. 2. 131-91. 10. jrs. v2i1. 63/54161.

الدعجة، فراس محمود؛ ابن منصور، عبد الله عبد الكريم (2013). أثر مكونات الثقافة التنظيمية على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية. الثقافة والتنمية، 14، 75، صفحات 57-92. تاريخ الوصول: 29/12/2022. متوفر على: <http://521956/http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record>

دودين، أحمد يوسف (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري.

الدوري، زكريا مطلق، (2013)، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1.

رياب، عبد الحميد. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. 1، 1، جامعة القاهرة.

رياحي، معمر ومانع، فاطمة. (2021). استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي. دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة الشطية. ولاية الشلف.

سامي، الهام. بو صالح، حمدة. المهديلي، سامية. (2013). نظريات القيادة التربوية. المملكة العربية السعودية وزارة التعليم العالي. جامعة الملك سعود.

سحنون عبد الرزاق & زيرق سعاد. (2022). واقع الثقافة التنظيمية بالجامعة الجزائرية من خلوجهة نظر هيئة التدريس -جامعة ام البواقي نموذجا. دراسات نفسية، 13(1).



السياسي، صلاح الدين، (2015)، منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الإداري والتنافسي للمؤسسات، القاهرة.

شهاب، فادية إبراهيم (2014). التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عمان: الأكاديميون للنشر.

عايض، عبد اللطيف مصلح؛ العويضي، نجاه عبده (2019). أثر الثقافة التنظيمية على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، 4. تاريخ الوصول: 29/12/2022. متوفر على: <http://952757-search.emarefa.net/detail/BIM/>

عبد الصمد، سعيدة (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونغاز ورقلة.

عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ وجودة، محفوظ أحمد (2010م). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26 (2)، ص ص 119 - 156.

عبد الله، آلاء النياس؛ إبراهيم، صديق بلل (2018). البعد الإدراكي للثقافة التنظيمية وأثره على الإلتزام التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. تاريخ الوصول: 29/12/2022. متوفر على: <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/22452>

عبد المنعم، بدر. (2020). الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية). مجلة التربية المقارنة والدولية Issn 2682-3497 الثالث عشر يونيو 2020.

العبرية، زكية بنت مرهون بن خلفان. (2018). الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس وعلاقتها برضاهم الوظيفي (رسالة ماجستير). جامعة السلطان قابوس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، عمان.

عقيلي، عمرو وصفي، (2016)، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان الأردن، دار وائل للنشر.

علاء الدين رسلان (2013). التطوير التنظيمي. دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر.

العميان، محمود سلمان (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الخامسة، عمان: دار وائل.

العميان، محمود سليمان (2010م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5.

العنزي، جزاع مسبل (2012). دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية الايجابية بقيادة حرس الحدود بمنطقة تبوك، رسالة ماجستير ( غير منشورة )، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عيسان، صالحلة. الزاملي، علي. (2011). السلوك القيادي لدى اعضاء هيئة التدريس العمانيين: في جامعة السلطان قابوس. 12 (2).

عيسى، سهى. مسمار، بسام. الخوالدة، ابتسام. (2012). الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية: تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث. (العلوم الإنسانية)، 26(1)، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية، الأردن.

فاطمة، دريدي. (2018). أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية، بسكرة.

الفرجاني، فاطمة علي؛ الترهوني، ريم محمد (2019). أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، 10، صفحات 71-004. تاريخ الوصول: 12/10/2022. DOI: 10.51994/2220-000-010

القني، عبد الباسط. (2020). دافعية التعلم ودافعية الإنجاز مفهوم واساسيات. جامعة عمار ثلجي- الاغواط، الجزائر.

الكبيسي، عامر خضير (2010م). التدريب الإداري والأمني روية معاصرة للقرن الحادي والعشرون، ط1، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

كساب، رؤى علي (2011). العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشوره) ، غزة: جامعة الأزهر.

لمطيري، محمد. (2013). مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعليم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

- مجيطنة، ميسون؛ بولحية شابونية؛ كريمة (2021). أثر الثقافة التنظيمية السائدة في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة جن بولاية جيجل. رسالة دكتوراه، جامعة جيجل.
- محمد، القريوتي. (2012). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي. ط5، دار وائل، الأردن.
- محمد، زياد. (2020). نظرية المنظمة. وزارة التعليم العالي والبحث. كلية الكوت الجامعة- العراق.
- المدان، سامي عبد الله؛ وموسى، صباح محمد (2010م). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) دراسة حالة، مجلة الإدارة والاقتصاد، (84)، ص106- 14
- المياحي، جعفر عبد كاظم (2010م). دوافع السلوك، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- النسور، مروان محمد (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، م20 (2)، ص 187-210 . .
- نعمومي، مريم (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23. معهد العلوم الاقتصادية.
- نعيمة، غزال؛ منصور، بن زاهي (2014). علاقة قلق الاختبار بالدافعية للإنجاز دراسة ميدانية لدى تلاميذ المرحلة البكالوريا من التعليم الثانوي بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (16)، 399-407.
- نهى، عبد الله. (2016). الثقافة التنظيمية وعلاقتها برأس المال الفكري للتميز بالأداء وكسب ميزة التنافسية. جامعة الكويت.
- نور الدين، حاروش. (2011). ادارة الموارد البشرية. ط1، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع.
- نوري الود (2017). معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي. *Recherches psychologiques et educatives*, 3(10), 613-638. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34051>
- نوفل، محمد (2011م). الفروق في دافعية التعلم المستندة إلى نظرية تقرير الذات لدى عينة من طلبة كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، 25 (2)، ص 277 - 308.

وفاء، مليك. (2017). أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الوقفي، علي عوض (2009). تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الإعمفي ظل الأزمات المعاصرة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، الجزائر 20-21 أكتوبر 2009م.

يساوي وهيبة، (2014) أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، الجزائر، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، رسالة ماجستير منشورة، 12/202م.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

Abu Sneineh, O. (2014). The Compliance Degree of Social Studies Teachers of the Uper Basic Stage with the National Criteria of Teachers' Professional Development from the Perspectives of their Principals in UNRWA schools of Jordan. An Najah University Journal for Research – Human Sciences, 28(4), 742-790.

Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework. Josey Bass, San Francisco.

Gogoi, K. (2014). Factors Affecting Academic Achievement Motivation in High School students, International Journal of Education and Management Studies. 4(2). 126-129.

Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. Management Science Letters, 12(1), 1-20. DOI: 10.5267/j.msl.2021.8.005

Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. Management Science Letters, 12(1), 1-20. Available at: <https://www.webometrics.info/en/Africa/Sudan> DOI: 10.5267/j.msl.2021.8.005

Maingi, A. M., Rotich, G., & Anyango, W. (2018). Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Radio Africa Group. Strategic Journal of Business & Change Management, 5, 1, p 894-915. Available at: <http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/viewFile/659/672>

Maingi, A. M., Rotich, G., & Anyango, W. (2018). Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Radio Africa Group. Strategic Journal of Business & Change Management, 5, . 1, p 894-915. Available at: <http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/viewFile/659/672>

- Mečev, D. (2022). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES FROM CVF MODEL ON KNOWLEDGE SHARING. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 10(1), 279-295. DOI: 10.31784/zvr.10.1.16
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide 2004. London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology, 143-159.
- Oziurk., S. Kumnandas, H,& Ersanli,K.(2013). A study of Developing a Professional Ethics Principles Scale For Teachers Working in the Pre-school Education. Journal of Kirsehir Education Faculty; nis2013< 14 ue 1, p429.
- Peter AKPAMAH & Ernest IVAN-SARFO & Andrea MATKÓ (2021). Organizational Culture As A Strategy. CrossCultural Management Journal, Fundația Română pentru Inteligența Afacerii, Editorial Department, ue 1, pages 15-26, July. Available at: [https://seaopenresearch.eu/journals/articles/CMJ2021\\_11\\_2.pdf](https://seaopenresearch.eu/journals/articles/CMJ2021_11_2.pdf)
- Rasras, H. R. (2013). Suggestions for improving the performance of Mathematics teachers in Gaza Strip in the light of the Contemporar professional standards. Journal of Islamic University for Educational and Psychological Studies, 21(3), 353-376
- Shea, T. et al. (2021). Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, ahead-of-print) ahead-of-print doi: 10.1108/ vjikms-12-2020-0232.
- Tembo, C.K. et al. (2021). Demystifying performance difference between local and foreign contractors through organizational culture. Built Environment Project and Asset Management. ahead-of-print ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2021-0029>.
- Wu, L et al. (2019). Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management. Journal of Organizational Change Management. 32 2. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2018-0073>.

## ثانياً: المواقع الإلكترونية

SHRM: <https://bit.ly/3e2NjAP1>

The Oxford Review Encyclopedia of Terms. <https://www.oxford-review.com> يوم الأربعاء، 2019.

<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-commitment.html>2019

<https://www.igi-global.com/dictionary/a-systematic-review-of-the-correlates-and-outcomes-of-employee-engagement/21469>

## الملحقات

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: **العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام المعلم لدى معلمي المرحلة الثانوية داخل الخط الأخضر**، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة وصياغة مجموعة من الأسئلة للتعرف على الثقافة التنظيمية والتزام المعلم. آمل منكم التعاون في الإجابة والإسهام في تحقيق أهداف الدراسة مع الإشارة إلى أن الإجابات والبيانات التي ستحصل عليها الباحثة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تعاونكم ومقدراً جهدكم ووقتكم الثمين

الباحثة

منار يونس

\* نوع الجنس

انثى

ذكر

\* الدرجة العلمية

بكالوريوس

ماجستير

دكتورة

\* المرحلة التعليمية التي :

ابتدائي

اعدادي

ثانوي

\* عدد سنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

اكثر من 10 سنوات

\* الرجاء قراءة الفقرات كافة بتمعن، والاجابة عليها باختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك

الشخصي بدقة وموضوعية.

أولاً: الثقافة التنظيمية:

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي مواصفات الثقافة التنظيمية في مدرستك؟
2. كيف تنظر إلى موضوع إلتزام المعلم في مدرستك؟
3. ما هي مساهمتك في تحقيق التزام مدرسي مهني واجتماعي؟
4. كيف ترى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام المعلم في المدرسة؟
5. كيف تعزز الثقافة التنظيمية في مدرستك درجة التزامك تجاهها؟
6. حدثنا لو سمحت عن التزام جذري قمت به؟

الرجاء قراءة الفقرات كافة بتمعن، والإجابة عليها باختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك الشخصي

بدقة وموضوعية.

أولاً: الثقافة التنظيمية:

المقياس					الأبعاد والفقرات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تعتبر الخصائص السائدة في المدرسة أشبه بالعائلة المتماسكة.	1.
					يقدم المعلمون الخدمات بناء على خبراتهم.	2.
					تعتبر المدرسة مكاناً ديناميكياً للغاية.	3.
					تتيح مدرستنا لموظفيها مغادرة العمل إلى الاستراحة.	4.
					أحد المهام الرئيسية في مدرستنا هي إنجاز الأهداف.	5.
					تقوم الإدارة التنظيمية في المدرسة بالتوجيه من أجل تحقيق الأهداف.	6.
					يعتبر تنظيم المشاريع من مهام الإدارة التنظيمية في المدرسة.	7.
					تهتم الإدارة التنظيمية في المدرسة بتشجيع الابتكار.	8.



المقياس					الأبعاد والفقرات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					9. تمتاز الإدارة التنظيمية في المدرسة بكفاءة التنسيق.	
					10. تهتم الإدارة التنظيمية في المدرسة بالمشاركة المجتمعية.	
					11. يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالعمل الجماعي.	
					12. يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالمرونة.	
					13. يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالقدرة التنافسية.	
					14. يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالاستقرار في العلاقات.	
					15. يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالتميز في تحقيق الأهداف.	
					16. الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو الثقة المتبادلة.	
					17. الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو أن تكون المدرسة في الطليعة.	
					18. الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو التركيز على تحقيق الأهداف.	
					19. الارتباط الذي يربط المدرسة بموظفيها هو الحفاظ على تنظيم سلس.	
					20. الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو الولاء في العمل.	
					21. تشدد المدرسة على التنمية البشرية.	
					22. تشدد المدرسة على الحصول على موارد جديدة.	
					23. تشدد المدرسة على الإنجازات التنافسية.	
					24. تشدد المدرسة على الكفاءة باعتبارها من العمليات المهمة.	
					25. تشدد المدرسة على التحكم باعتباره من العمليات المهمة.	
					26. من معايير النجاح في المدرسة تنمية الموارد البشرية.	
					27. من معايير النجاح في المدرسة امتلاك أكثر الخبرات تميزاً.	
					28. من معايير النجاح في المدرسة التفوق على المدارس المحيطة جميعها.	
					29. من معايير النجاح في المدرسة الكفاءة.	
					30. من معايير النجاح في المدرسة تحقيق الأهداف.	

ثانياً: التزام المعلم:

المقياس					الأبعاد والفقرات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					أكون سعيداً جداً بقضاء بقية حياتي المهنية في مدرستي.	1.
					أستمتع بالدفاع عن مدرستي مع أشخاص خارجها.	2.
					أشعر حقاً أن مشاكل هذه المدرسة هي مشاكلي.	3.
					أعتقد أنه يمكنني بسهولة أن أصبح مرتبطاً بمدرسة أخرى كما أنا مرتبط بهذه المدرسة.	4.
					أشعر بأنني "جزء من الموظفين" في المدرسة التي أعمل بها.	5.
					أشعر بالارتباط العاطفي "بهذه المدرسة.	6.
					أشعر أن هذه المدرسة لها أهمية كبيرة بالنسبة لي.	7.
					أشعر بانتماء قوي إلى مدرستي.	8.
					لست قلقاً مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي الحالية.	9.
					من الصعب جداً بالنسبة لي مغادرة مدرستي الآن، حتى لو أردت ذلك.	10.
					إذا قررت ترك مدرستي الآن، ربما يحصل ضرر كبير في حياتي.	11.
					في حال مغادرتي لمدرستي الآن، لن يكون الأمر مكلفاً للغاية بالنسبة لي.	12.
					البقاء مع مدرستي هو مسألة ضرورة أكثر من رغبتني بالبقاء في الوقت الحالي.	13.
					أعتقد أن لدي خيارات قليلة جداً للنظر في ترك هذه المدرسة.	14.

المقياس					الأبعاد والفقرات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					قلة البدائل المتاحة هي أهم العواقب الخطيرة لترك هذه المدرسة.	15.
					أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارى في العمل في هذه المدرسة: هو أن الابتعاد عنها سيتطلب تضحية شخصية كبيرة.	16.
					المزايا التي أحصل عليها في هذه المدرسة غير متاحة في مدرسة أخرى.	17.
					أعتقد أن الموظفين هذه الأيام ينتقلون من مدرسة إلى أخرى في كثير من الأحيان.	18.
					لا أعتقد أن الشخص يجب أن يكون دائماً مخلصاً لمدرسته.	19.
					الانتقال من مدرسة إلى أخرى؛ يبدو تصرفاً أخلاقياً بالنسبة لي.	20.
					الولاء هو أحد الأسباب الرئيسية الذي يجعلني أستمر في العمل في هذه المدرسة، وهذا يجعلني أشعر بالالتزام الأخلاقي لبقائي فيها.	21.
					ليس من الصواب ترك العمل في هذه المدرسة؛ إذا تلقيت عرضاً آخر للحصول على وظيفة أفضل في مكان آخر.	22.
					تعلمت أن أؤمن بقيمة البقاء مخلصاً للمدرسة التي أعمل بها.	23.
					كانت الأمور أفضل في الحالات التي ظلّ الموظف فيها في مدرسة واحدة لمعظم حياته المهنية.	24.

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

#	اسم المحكم	التخصص العلمي	الرتبة العلمية	مكان العمل
1	أ. د. خال أبو عصبه	تربية خاصة	أستاذ دكتور	الجامعة العربية الأمريكية
2	أ. د. محمد بني هاني	إدارة تربوية	أستاذ دكتور	جامعة اليرموك
3	أ. د. معزوز علاونة	قيام وتقويم	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة
4	أ. د. يوسف ذياب عواد	صحة نفسية	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة
5	د. سهيل حسين صالحه	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
6	د. فخري مصطفى دويكات	تربية خاصة	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
7	د. كمال خليل مخامرة	الإدارة التعليمية	أستاذ مشارك	جامعة الخليل
8	د. أشرف منذر الصايغ	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية

ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا  
الإدارة التربوية

حضرة السيدة/.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام المعلم لدى معلمي المرحلة الثانوية داخل الخط الأخضر، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة للتعرف على الثقافة التنظيمية والتزام المعلم لدى معلمي المرحلة الثانوية داخل الخط الأخضر. يرجى قراءة كل فقراتها بعناية تامة، والإجابة عليها بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن الرأي الشخصي بدقة وموضوعية.

مع التأكيد أن جميع الإجابات سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

مع الشكر الجزيل مقدماً لحسن تعاونكم،،،

إشراف: أ. د. وجيه ظاهر

الباحثة: منار يونس

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

الجنس

ذكر  أنثى

عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي

بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

الرجاء قراءة الفقرات كافة بتمعن، والإجابة عليها باختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك الشخصي بدقة وموضوعية.

### أولاً: الثقافة التنظيمية

الرقم	الأبعاد والفقرات	المقياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1.	تعتبر الخصائص السائدة في المدرسة أشبه بالعائلة المتماسكة.				
2.	يقدم المعلمون الخدمات بناء على خبراتهم.				
3.	تعتبر المدرسة مكاناً ديناميكياً للغاية.				
4.	تتيح مدرستنا لموظفيها مغادرة العمل إلى الاستراحة.				
5.	أحد المهام الرئيسة في مدرستنا هي إنجاز الأهداف.				
6.	تقوم الإدارة التنظيمية في المدرسة بالتوجيه من أجل تحقيق الأهداف.				
7.	يعتبر تنظيم المشاريع من مهام الإدارة التنظيمية في المدرسة.				
8.	تهتم الإدارة التنظيمية في المدرسة بتشجيع الابتكار.				
9.	تمتاز الإدارة التنظيمية في المدرسة بكفاءة التنسيق.				
10.	تهتم الإدارة التنظيمية في المدرسة بالمشاركة المجتمعية.				
11.	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالعمل الجماعي.				
12.	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالمرونة.				
13.	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالقدرة التنافسية.				
14.	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالاستقرار في العلاقات.				
15.	يتميز أسلوب الإدارة المدرسية بالتميز في تحقيق الأهداف.				
16.	الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو الثقة المتبادلة.				
17.	الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو أن تكون المدرسة في الطليعة.				
18.	الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو التركيز على تحقيق الأهداف.				
19.	الارتباط الذي يربط المدرسة بموظفيها هو الحفاظ على تنظيم سلس.				
20.	الارتباط الذي يجمعني بالمدرسة هو الولاء في العمل.				
21.	تشدد المدرسة على التنمية البشرية.				
22.	تشدد المدرسة على الحصول على موارد جديدة.				

المقياس					الأبعاد والفقرات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تشدد المدرسة على الإنجازات التنافسية.	23.
					تشدد المدرسة على الكفاءة باعتبارها من العمليات المهمة.	24.
					تشدد المدرسة على التحكم باعتباره من العمليات المهمة.	25.
					من معايير النجاح في المدرسة تنمية الموارد البشرية.	26.
					من معايير النجاح في المدرسة امتلاك أكثر الخبرات تميزاً.	27.
					من معايير النجاح في المدرسة التفوق على المدارس المحيطة جميعها.	28.
					من معايير النجاح في المدرسة الكفاءة.	29.
					من معايير النجاح في المدرسة تحقيق الأهداف.	30.



## ثانياً: التزام المعلم

الرقم	الأبعاد والفقرات	المقياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1.	أكون سعيداً جداً بقضاء بقية حياتي المهنية في مدرستي.				
2.	أستمتع بالدفاع عن مدرستي مع أشخاص خارجها.				
3.	أشعر حقاً أن مشاكل هذه المدرسة هي مشاكلي.				
4.	أعتقد أنه يمكنني بسهولة أن أصبح مرتبطاً بمدرسة أخرى كما أنا مرتبط بهذه المدرسة.				
5.	أشعر بأنني "جزء من الموظفين" في المدرسة التي أعمل بها.				
6.	أشعر بالارتباط العاطفي بهذه المدرسة.				
7.	أشعر أنّ هذه المدرسة لها أهمية كبيرة بالنسبة لي.				
8.	أشعر بانتماء قوي إلى مدرستي.				
9.	لست قلقاً مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي الحالية.				
10.	من الصعب جداً بالنسبة لي مغادرة مدرستي الآن، حتى لو أردت ذلك.				
11.	إذا قررت ترك مدرستي الآن، ربما يحصل ضرر كبير في حياتي.				
12.	في حال مغادرتي لمدرستي الآن، لن يكون الأمر مكلفاً للغاية بالنسبة لي.				
13.	البقاء مع مدرستي هو مسألة ضرورة أكثر من رغبتني بالبقاء في الوقت الحالي.				
14.	أعتقد أن لدي خيارات قليلة جداً للنظر في ترك هذه المدرسة.				
15.	قلة البدائل المتاحة هي أهم العواقب الخطيرة لترك هذه المدرسة.				
16.	أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارتي في العمل في هذه المدرسة: هو أن الابتعاد عنها سيتطلب تضحية شخصية كبيرة.				
17.	المزايا التي أحصل عليها في هذه المدرسة غير متاحة في مدرسة أخرى.				
18.	أعتقد أن الموظفين هذه الأيام ينتقلون من مدرسة إلى أخرى في كثير من الأحيان.				
19.	لا أعتقد أن الشخص يجب أن يكون دائماً مخلصاً لمدرسته.				
20.	الانتقال من مدرسة إلى أخرى؛ يبدو تصرفاً أخلاقياً بالنسبة لي.				
21.	الولاء هو أحد الأسباب الرئيسية الذي يجعلني أستمر في العمل في هذه المدرسة، وهذا يجعلني أشعر بالالتزام الأخلاقي لبقائي فيها.				

المقياس					الأبعاد والفقرات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					ليس من الصواب ترك العمل في هذه المدرسة؛ إذا تلقيت عرضاً آخر للحصول على وظيفة أفضل في مكان آخر.	.22
					تعلمت أن أؤمن بقيمة البقاء مخلصاً للمدرسة التي أعمل بها.	.23
					كانت الأمور أفضل في الحالات التي ظلّ الموظف فيها في مدرسة واحدة لمعظم حياته المهنية.	.24

# **Organizational culture and its relationship to the commitment of government secondary school teachers in the Haifa District within the Green Line**

**Manar Abdul Hakim Muqbil Yunis**

## **Dissertation Committee:**

**Prof. Wajih Mahmoud Zahir**

**Prof. Khaled Ali Al-Sarhan**

**Prof. Khaled Nazmi Al-Qurwani**

**Dr. Sami Abdul-Razzaq Adwan**

## **Abstract**

This study aimed to explore the level of organizational culture and teachers' job commitment in Arab secondary schools within the Green Line, focusing on the impact of organizational culture on job commitment. The research was conducted from the teachers' perspective, utilizing a mixed-methods approach that included a questionnaire and semi-structured interviews. The quantitative sample comprised 250 teachers, selected through a random cluster sampling method to ensure comprehensive representation of secondary schools in the Haifa district. For the qualitative component, 10 teachers were carefully chosen to ensure diversity in gender, years of experience, and school type (public and private), providing deeper insights into the study's themes.

The study adopted a descriptive correlational mixed-methods design to achieve its objectives. The quantitative findings revealed that the level of organizational culture was high, with a mean score of 3.96 and a percentage of 79.2%. The analysis indicated significant differences based on gender and years of experience, with male teachers and those with longer experience reporting higher levels of organizational culture. Conversely, teachers' job commitment was found to be moderate, with a mean score of 3.57 and a percentage of 71.6%. Significant differences in job commitment were observed based on years of experience and educational qualifications, while no significant differences were found based on gender. The study also identified a moderate positive correlation between organizational culture and teachers' job commitment, with a correlation coefficient of 0.56, suggesting that enhancing organizational culture is associated with improved job commitment among teachers.

Qualitative findings from the interviews revealed that a strong organizational culture serves as a major driver of teachers' job commitment. Teachers highlighted the importance of effective leadership, collaboration among faculty members, and administrative support in fostering their commitment. Several instances of substantial commitment were reported, such as implementing innovative educational projects and supporting students with special needs. The findings also emphasized that transparency and effective communication within the school directly contribute to enhancing commitment levels.

The study concluded that organizational culture plays a pivotal role in fostering teachers' job commitment. It recommended strengthening internal communication channels and developing training programs aimed at improving teachers' skills and encouraging their active engagement in the educational environment. The study also called for additional support for new teachers and those with lower qualifications and emphasized promoting collaboration among faculty members through joint activities that enhance team spirit. Such measures are expected to contribute to improving overall educational performance and achieving institutional goals more effectively.

Keywords: Organizational Culture, Teacher Commitment, Secondary Schools, Green Line.