



الجامعة الإسلامية-غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

## علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها

إعداد الباحثة

أماني جمال نبهان أبو معلى

إشراف

أ. د محمود خليل أبو دف

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في أصول التربية/الإدارة التربوية

2012 م - 1433 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي  
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ  
الصَّالِحِينَ﴾

صدق الله العظيم

(سورة النمل: 19)

## المخلص

### علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة ، واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (456) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012 م بنسبة (21%) من المجتمع الأصلي.

وقد صممت الباحثة استبانتين ومقابلة ، الاستبانة الأولى لتحديد نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا بمحافظة غزة الحكومية ، وقد تكونت من (29) فقرة موزعة على الأنماط الأربعة التالية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة الانجاز ، ثقافة العلاقات الإنسانية). أما الثانية فقد كانت لقياس مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة ، وتكونت من (25) فقرة موزعة على المجالات الأربعة التالية : (الالتزام بالمسؤولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل، الالتزام بالمسؤولية تجاه أداء العمل، الالتزام بالمسؤولية تجاه مواعيد العمل، الالتزام بالمسؤولية تجاه مكان العمل)، وبعد تطبيق أدواتي الدراسة الأولى والثانية تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما أن المقابلة قد اشتملت على سؤال استهدف مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية ، وقد تناول سبل تطوير علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة هو ثقافة العلاقات الإنسانية بوزن نسبي قدره (82.73%)، يلي ذلك ثقافة الانجاز حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.18%) ثم ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (81.61%)، وأخيراً ثقافة القوة حصلت على وزن نسبي قدره (66.05%).

2- معلمو المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي بوزن نسبي (87.56%) .

3- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم تعزى لأي من متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي (دبلوم ، بكالوريوس)، متغير الجنس (ذكر، أنثى)، متغير سنوات الخدمة (1-4 سنوات)، (5-10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).

4- هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة السائدة في مدارسهم حيث بلغ معامل الارتباط 47%.

### **وبناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:**

1. العمل على زيادة وعي المديرين بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين .
2. صياغة وثيقة التزام وظيفي واضح للمعلمين وتوزيعها بداية كل عام دراسي ، وإطلاع العاملين الجدد عليها.
3. تكثيف التدريب الفعال ، والدورات التدريبية للمعلمين الجدد لتوسيع مداركهم حول أصول المهنة من قبل نخب تربوية ، ونماذج ناجحة في مجال العمل التربوي.
4. عمل تكريم رمزي سنوي للمعلمين الأكثر تميزاً وكفاءة، وفق تقييم موضوعي على مستوى المديرية.

## **Abstract**

### **The relationship of Organizational Culture with Employment Commitment of Teachers in Primary Schools in Gaza Governorates and ways of developing it.**

This study aimed to detect the relationship of organizational culture types with employment commitment with teachers of the government low primary schools in Gaza governorates and suggest ways to developing it.

To realize the objectives of the study, the researcher applied the analytic descriptive method.

The study society consisted of all male and female teachers in the government's low primary schools in Gaza governorates for the school year 2011-2012, the study sample consisted of (456) teachers with (21%) percentage of all study society .

The researcher has designed two questionnaires and an interview; the first questionnaire was to define the prevalent type of organizational culture within primary schools in Gaza governorates which comprised of (29) items allotted to four fields : (culture of power, culture of discipline and roles, culture of achievements and culture of human relationships) the second questionnaire was to measure the level of employment commitment within teachers of the government's primary schools in Gaza governorates, contained (25) items allocated to four fields : (responsibility commitment towards laws and ethics of work , responsibility commitment towards work performance, responsibility commitment towards appointments work and responsibility commitment towards place of work After applying the study tools , data was analyzed by using the statistical package for social science program (spss) , the interview included a question about ways to developing the relationship of types of organizational culture with employment commitment with teachers of the government's low primary schools in Gaza governorates.

#### **The study findings:**

1-Prevalent type of organizational culture among primary schools in Gaza governorates is human relationship based culture with relative weight reaching (82.73%), then came the achievement culture in the second place with relative weight reaching (82.18%), after that systems and roles culture came in the third position with relative weight reaching

(81.61%) , and finally power culture got the fourth rank with relative weight reaching (66.05% )

2- Teachers of government's primary schools in Gaza governorates possess a high standard of employment commitment with relative weight reaching (%87.56)

3- No differences of statistical significance were detected at significant standard of ( $\alpha \leq 0,05$ ) in average estimates by the teachers for the standard of employment commitment to gender variation (male, female), variation of scientific qualification(diploma , bachelor)or to variation service years (1- 4years) , (5-10 years ) , (more than 10 years).

4- There was a correlation statistical significance at significant standard ( $\alpha \leq 0,01$ ) in average rating by the teachers for the standard of employment commitment with prevalent type of organizational culture within their schools.

**Based on the above results in this study , the researcher recommends the following:**

1- Work for promoting the awareness of school headmasters about the role of organizational culture in advancement employment commitment of teachers .

2- Lettering clear bill of employment commitment to teachers at the beginning of every studious year ,and acquaintance new workers to it.

3 -Applying effective and intensive training for new in-service teachers to increase their concepts about their career by well known think tank and successful educators .

4- Carrying out symbolic annual festival to lionize the most effective, competent and efficient teachers , according to objective evaluation following specific standards.



## الإهداء

إلى شهداء وأسرى الحرية والكرامة والإيثار

إلى والدتي الذي علمني الصبر وتحمل الغناء

وطالما كنت أنامله وأزلال التوكل من وردي للأفئدة والطمانينة والحناء

إلى والدتي التي علمتني فن التمسك مع العطاء

إلى أستاذتي سدي وخمري وخمير الرفقاء

إلى روح جدي وجدتي الذين أضمرهما كل حب ووفاء

إلى أعمامي وأخوالي وكل من ساندني بخير الدعاء

إلى كل ذي فضل علي

أهدي نعمة هذا العمل فجزاهم الله عني خير الجزاء

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملئ السموات وملئ الأرض وملئ ما بينهما على ما أنعم به علي بأن قدرني على إنجاز هذا العمل .

وكما قال معلمنا وسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم: " مَنْ لَا يَشْكُرِ النَّاسَ لَا يَشْكُرِ اللَّهَ " (الترمذي 1978، ج 4، 339)

فإنه ليشرفني أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى مشرفي الكريم الأستاذ الدكتور محمود خليل أبو دف على ما جاد به علي من نصائح سديدة ، وملاحظات دقيقة ، وعلى المجهود المضني الذي بذله طيلة فترة إعداد الدراسة، و متابعتة الدائمة لمراحل إتمامها لما كان له الأثر العظيم لوصول الدراسة لصورتها النهائية.

والشكر موصول للمناقشين الأفاضل الأستاذ الدكتور عليان عبدالله الحولي عميد كلية التربية بالجامعة الاسلامية ، والدكتور فايز علي الأسود رئيس قسم الإدارة التربوية بجامعة الأزهر لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة وإثرائها بملاحظاتهم الهامة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية وأخص بالذكر قسم الإدارة التربوية على ما قدموه لنا من عون ونصائح وتوجيهات سديدة طيلة فترة الدراسة ، كما أتقدم بعميق الشكر والعرفان للأساتذة الأفاضل المحكمين للاستبانة ، وللأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بالإجابة على سؤال المقابلة و على ما قدموه لي من ملاحظات وتوجيهات مهمة.

وأسجل عميق شكري وتقديري للمدير العام للكليات والتعليم المهني والتقني في وزارة التربية والتعليم م. كمال أبو معيلق على كل الجهود التي بذلها في سبيل تذليل الصعوبات أمامي و تزويده بكل ما احتجته من معلومات وبيانات أفادت الدراسة وأثرتها، وأخيراً أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى كل الأخوة والأخوات والأصدقاء الذين ساهموا بإنجاح هذه الدراسة التي أسأل الله عز وجل أن تكون علماً نافعاً متقبلاً خالصاً لوجهه.



## دليل المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	قرآن كريم
ب	الملخص باللغة العربية
د	الملخص باللغة الانجليزية
و	الإهداء
ز	شكر وتقدير
ح	دليل المحتويات
ك	دليل الجداول
م	دليل الأشكال والمخططات
ن	دليل الملاحق
7 - 1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
1	مقدمة
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
5	فرضيات الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
34-8	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
22-9	<b>أولاً: الثقافة التنظيمية</b>
10	أ- مفهوم الثقافة التنظيمية
11	ب- أهمية الثقافة التنظيمية
11	ج- مصادر الثقافة التنظيمية
13	د- عناصر الثقافة التنظيمية

13	هـ- مراحل تطور الثقافة التنظيمية
14	و- خصائص الثقافة التنظيمية
15	ز - مستويات الثقافة التنظيمية
16	ح- الوظائف الرئيسة التي تؤديها الثقافة التنظيمية
17	ط- الثقافة التنظيمية في المدرسة
18	ي - تكوين الثقافة التنظيمية
20	ك- تغيير الثقافة التنظيمية
20	ل - تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين
23	م - أنماط الثقافة التنظيمية
29-24	<b>ثانياً: الالتزام الوظيفي</b>
24	أ- مفهوم الالتزام الوظيفي
26	ب- أهمية الالتزام الوظيفي
27	ج- أنواع الالتزام الوظيفي
27	د- محددات الالتزام الوظيفي
28	هـ- أبعاد الالتزام الوظيفي
28	و- مراحل تطور الالتزام الوظيفي
29	ز - مجالات الالتزام الوظيفي
29	<b>ثالثاً: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي</b>
32	<b>رابعاً : لمحة عن التعليم في المرحلة الأساسية في محافظات غزة</b>
33	مفهوم التعليم الأساسي
33	الأهداف الاستراتيجية للتعليم الأساسي في فلسطين من عام 2005 حتى 2015
34	دور معلم المرحلة الأساسية في تحقيق الأهداف التربوية
52-35	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>

39-36	الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية
36	الدراسات العربية
39	الدراسات الأجنبية
48-41	الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي
41	الدراسات العربية
47	الدراسات الأجنبية
49	التعقيب على الدراسات السابقة
52	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
52	أوجه تميز الدراسة عن الدراسات السابقة
69-53	<b>الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات</b>
54	منهج الدراسة
54	مجتمع الدراسة
55	عينة الدراسة
56	أدوات الدراسة
57	الأداة الأولى للدراسة (استبانة الثقافة التنظيمية)
58	صدق الاستبانة الأولى
62	ثبات الاستبانة الأولى
63	الأداة الثانية للدراسة (استبانة الالتزام الوظيفي)
63	صدق الاستبانة الثانية
68	ثبات الاستبانة الثانية
68	الأداة الثالثة للدراسة (المقابلة)
68	إجراءات تطبيق الاستبانات
69	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة
97-70	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
71	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها
79	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها

85	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها
93	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها
95	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها
96	توصيات الدراسة
97	مقترحات الدراسة
106-98	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
99	المصادر
99	المراجع العربية
104	المراجع الأجنبية
106	الملاحق

## دليل الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	م
54	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس (ذكور - إناث) في محافظات غزة	4.1
55	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	4.2
56	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4.3
56	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	4.4
57	توزيع الأوزان المترتبة على سلم الاستجابات الخماسي.	4.5
58	توزيع فقرات استبانة نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدرسة	4.6
59	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "ثقافة القوة" مع الدرجة الكلية للمجال الأول	4.7
59	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "ثقافة النظم والأدوار" مع الدرجة الكلية للمجال الثاني	4.8
60	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "ثقافة الإنجاز" مع الدرجة الكلية للمجال الثالث	4.9
61	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "ثقافة العلاقات الإنسانية" مع الدرجة الكلية للمجال الرابع	4.10
61	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لاستبانة نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدرسة	4.11
64	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للالتزام الوظيفي لدى المعلمين	4.12
64	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "الالتزام بالمسؤولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل" مع الدرجة الكلية للمجال الأول	4.13
65	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الالتزام بالمسؤولية تجاه أداء العمل" مع الدرجة الكلية للمجال الثاني	4.14
65	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "الالتزام بالمسؤولية تجاه مواعيد العمل" مع الدرجة الكلية للمجال الثالث	4.15
66	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "الالتزام بالمسؤولية تجاه مكان العمل" مع الدرجة الكلية للمجال الرابع	4.16

66	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لاستبانة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين	4.17
71	مستوى المتوسط الموزون والفئة التي ينتمي إليها ومستوى درجة الموافقة	5.1
72	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات نمط الثقافة السائدة	5.2
74	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال ثقافة القوة	5.3
75	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال ثقافة النظم والأدوار	5.4
77	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ثقافة الانجاز	5.5
78	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال ثقافة العلاقات الإنسانية	5.6
80	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات الالتزام الوظيفي	5.7
81	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال الالتزام بالمسؤولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل	5.8
82	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال الالتزام بالمسؤولية تجاه أداء العمل	5.9
83	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال الالتزام بالمسؤولية تجاه مواعيد العمل	5.10
84	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال الالتزام بالمسؤولية تجاه مكان العمل	5.11
86	نتائج استخدام اختبار " ت " للكشف عن الفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)	5.12
88	نتائج استخدام اختبار " ت " للكشف عن الفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم ، بكالوريوس)	5.13
90	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة لالتزام الوظيفي لدى المعلمين ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	5.14
93	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات نمط الثقافة السائدة	5.15
94	قيمة معامل الارتباط بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة السائدة في مدارسهم	5.16

## دليل الأشكال والمخططات

رقم الصفحة	العنوان	م
17	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية المدرسية	(2.1)
19	كيف تتكون الثقافة التنظيمية	(2.2)
28	محددات الالتزام الوظيفي	(2.3)
55	نسبة مجتمع الدراسة إلى عينة الدراسة	(4.1)

## دليل الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الاستبانات في صورتها الأولية
2	رسالة عميد الدراسات العليا لتسهيل مهمة الباحثة
3	رسالة مدير عام التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحثة
10	قائمة بأسماء أعضاء لجنة التحكيم
11	قائمة بأسماء الأساتذة الذين تم إجراء المقابلة معهم
12	قائمة بأسماء مدارس عينة الدراسة
13	استبانة نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدرسة صورتها النهائية
14	استبانة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في صورتها النهائية
15	نموذج المقابلة



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- ◆ المقدمة.
- ◆ مشكلة الدراسة.
- ◆ فرضيات الدراسة.
- ◆ أهداف الدراسة.
- ◆ أهمية الدراسة.
- ◆ حدود الدراسة.
- ◆ مصطلحات الدراسة.

## مقدمة :

شهدت المؤسسات التربوية جهوداً حثيثة على مختلف المستويات الإدارية لتحسين أدائها ، ليتلائم مع متطلبات التطور في مجالات الحياة المختلفة ، ونظمت عملها من خلال سيادة مجموعة من القيم والأنماط الفكرية التي تنبثق من فلسفة وثقافة المجتمع ، والتي تعبر عن خصوصية هذه المؤسسات ، لتتخذها نهجاً من أجل تحقيق أهدافها التربوية ، فيما يعرف بالثقافة التنظيمية التي تتميز بها كل مؤسسة عن غيرها.

ثقافة أي نظام هي محصلة تفاعل النظام المعين مع بيئته الأكبر، وتتأثر مترتبات هذا التفاعل بالطريقة التي يرى فيها العاملون مؤسستهم ، وبالكيفية التي يتم فيها دمج معايير وقيم وبنى جديدة ضمن إطار أنماط و معايير وقيم وبنى موضوعة وممارسة ، وعبر مثل هذه العملية المعقدة الأبعاد تتم بلورة ثقافة نظام معين كما يتم تطويرها.(الطويل،2001: 340 )

ويلحظ أن الثقافة تمارس ضغوطاً على الأفراد العاملين في المنظمة ؛ للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة ، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد في ايجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.(الداعور،2007: 70)

فالهدف من هذه الثقافة هو تعميق الكفايات القائمة ، وتنمية كفايات جديد ، وإغناء المعارف العامة والمهنية ، والتمرن بشكل فعال على مجالات ليس لدينا عنها سوى معرفة نظرية.(الخطابي،2009: 69)

فالثقافة نتاج لتفاعل كل من العاملين مع البيئة المحيطة بهم بحيث تأخذ المؤسسة صبغة مميزة تعبر عن طرق تفكير وتفاعل مطلوبة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ولقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لأثر البيئة التنظيمية ، إذ أنها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية ، وعادات وآفاق حضارية ، وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات، والمنظمات العاملة على حد سواء. (حمود،2002:164)

وتمتلك المنظمات الإدارية بوجه عام خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا يرجع بالطبع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات ، وهذا التمييز كمفهوم إداري يطلق عليه الثقافة التنظيمية للمنظمة ، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً ، وتحتل مكانة متميزة في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعتبر أهم سمه من سمات العصر الحديث ، حيث تحتاجه جميع المؤسسات والدوائر لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية.(الفرحان،2003: 15)

وقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية، والسلوك التنظيمي ، وإدارة الموارد البشرية، وكذلك علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. (سالم، 2006:7)

وتشير الباحثة إلى أن الاهتمام الكبير بالثقافة التنظيمية من قبل علماء الإدارة نابع من تأثيرها على السلوك ، وهذا أكثر ما يشغل جميع القائمين على إدارة المؤسسات.

وتعتبر الثقافة التنظيمية منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تكون منها فهم عام بين أعضاء التنظيم، حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه، ذلك أن للثقافات في المجتمعات لها تأثيراً واضحاً على السلوك خارج المنظمات وداخلها، لتؤثر في عملية اتخاذ القرارات وتحديد أنماط السلوك والاتجاهات نحو المنظمة سواء تعلق الأمر بالمدير أو بمرؤوسيه. (القيوتي، 1993: 286)

كما تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات ، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها ؛ لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات ، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها. (الشلوي، 2005: 1)

وتتكون الثقافة التنظيمية من خصائص ثابتة نسبياً ، وتتطور خلال العديد من السنوات ، وتتجذر من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد، وبالإضافة إلى ذلك ، فهناك العديد من القوى المؤدية للمحافظة على الثقافة ، وتشمل هذه القوى التقارير المنشورة حول رسالة وفلسفة المنظمة ، والتصميم ، والبنية ومواقع العمل، والأسلوب القيادي السائد ، ومعايير الاختيار ، وأساليب الترقية ، والطقوس والقصص الشائعة داخل المنظمة فيما يتعلق بالأفراد الأساسيين والأحداث وتاريخ المنظمة، ومعايير تقييم الأداء والتركييب الرسمي للمنظمة. (العطية، 2003 : 341)

وتترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية ، والمعنوية بصماتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة ، والمدارس بصفة خاصة ، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها ، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمات وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإنقان ورفع مستوى التزامهم الوظيفي. (العوفي، 2005:3)

وترى الباحثة أن ما ينطبق على المؤسسات العامة ينطبق على المدرسة باعتبارها من أكثر المؤسسات العامة أهمية، وإدارتها لا تقل صعوبة عن أي مؤسسة أخرى لها أهدافها ووسائلها.

والثقافة المدرسية نظام معقد ، يحتاج فيه القادة التربويون المهارة والمعرفة لتوجيه المدرسة نحو ثقافة أكثر ايجابية، ولهذا الغرض نحتاج إلى تقييم الأوضاع والقيم الحالية ، والأهم من ذلك فنحن بحاجة لإعداد قادة تربويين يضيفون إلى مهارات القائد الناجح مهارات القدرة على توظيف الرمز والبطل والأسطورة والرسالة المدرسية والتقاليد في ايجاد بيئة مدرسية مشجعة للتغيير والإصلاح ، ممن يدفعنا إلى التأكيد على ضرورة التأمل الكافي للتحليل والتفسير للثقافات المدرسية الحالية.(جابر،2001:23)

ونظراً لأهمية الالتزام التنظيمي في تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين ، فإن على القيادات الإدارية العمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى القوى العاملة من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي ، وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين ، وتوفر الشعور بالاهتمام والرعاية ، كذلك العمل على إشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين من خلال توفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي، وتشجع على الأداء الجيد.(يوسف،1999: 515)

وبالإشارة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين فقد أثبتت العديد من الدراسات علاقة الثقافة التنظيمية بقضايا إدارية متنوعة مثل دراسة (المصري،2011) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ ، ودراسة (أبوهين،2010) التي أشارت إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وكذلك دراسة (الداعور،2007) التي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.

وتكمن أهمية هذا الموضوع في تأثيره على جوانب السلوك المختلفة للعاملين داخل المدرسة بما فيها التزام المعلمين الوظيفي ، كما أنها تكمن في تناول هذا الموضوع في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا تحديداً ، لكونها جزءاً مهماً من منظومة السياسة التعليمية ، والتي لا تقل أهميتها عن المراحل الأخرى إن لم تكن أهمها، ومع العلم بالقدر الكبير الذي تسهم به مدارس هذه المرحلة في تشكيل شخصية الطالب المستقبلية ، حيث تنعكس عليه أنماط الثقافة السائدة فيها، والتي يتعامل بها الكادر التدريسي ويلحظها الطالب ، وتساهم في تكوين بنائه المعرفي وتنعكس على أدائه الدراسي ، وعلى تعامله مع زملائه ومدرسيه ، ومن ثم المجتمع الخارجي باعتبار الهيئة التدريسية إحدى أهم قداوته العملية في بداية الحياة .

## مشكلة الدراسة و تساؤلاتها:

أدى اتساع المؤسسات التعليمية وزيادة ما بها من عاملين وفروع إلى تنوع أنماط الثقافة التي تنظم العمل بين أعضائها لتدعم التزامهم الوظيفي في هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها، وبما أن الالتزام الوظيفي خاصة التزام المعلمين الوظيفي هو أحد أهم أهدافها و ركائزها ، فقد جاءت الدراسة للبحث في تأثير نمط الثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس من خلال محاولة الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة؟ وما سبل تطويرها؟

### ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- 1- ما نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة؟
- 2- ما درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة؟
- 3- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة)؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة وبين متوسطات تقديرات معلمها لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم؟
- 5- ما سبل تطوير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة؟

## فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر-أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس)
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ) ، (5-10 سنوات) ، (أكثر من 10 سنوات) .
4. توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  بين الثقافة التنظيمية وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة.

## أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التالي:

- 1 - تحديد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة.
- 2 - قياس مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة.
- 3- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)
- 4 - التعرف إلى سبل تطوير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة .

## أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- أنها من الدراسات الأوائل محلياً - في حدود اطلاع الباحثة- التي تتناول علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا.
- 2- تقديم نتائج يمكن أن تفيد القائمين على رسم السياسات التربوية في وزارة التربية والتعليم.
- 3- توفير معلومات يمكن أن تساعد مديري المدارس والمؤسسات التعليمية والقائمين عليها في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين.
- 4- تقديم معلومات للباحثين وطلبة الدراسات العليا المعنيين بهذا الموضوع.
- 5- اقتراح سبل لتطوير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى المعلمين .
- 6- تناول موضوع أوصت العديد من الدراسات المحلية والعربية بالبحث فيه .

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في التالي:

- **حد الموضوع** : اقتصرت الدراسة على التعرف إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظرهم وسبل تطوير هذه العلاقة.
- **الحد المؤسسي**: تم تطبيق الدراسة في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا الحكومية في محافظات غزة .
- **الحد البشري** : اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية ممثلة لمعلمي المدارس الحكومية الأساسية الدنيا في محافظات غزة.
- **الحد المكاني** : تم تطبيق أدوات الدراسة في المناطق التعليمية التالية: (شمال غزة ، شرق غزة ، غرب غزة ،الوسطى ، خان يونس ، رفح)
- **الحد الزمني** : تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2011-2012م

## مصطلحات الدراسة:

اعتمدت الدراسة المصطلحات التالية:

أ- الثقافة التنظيمية:

- الثقافة:

هي مجموع ما اخترعه الإنسان في سياق خبراته في البيئة الطبيعية وفي البيئة الاجتماعية، منذ كان الإنسان إلى الوقت الحاضر أو هي طريقة الحياة التي يحيها جماعة من الناس . (أسعد، 2005: 196)

- التنظيم:

هو توزيع أوجه النشاط المختلفة على أفراد الجماعة مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء مع أقل جهد ووقت وتكاليف. (سمارة والعديلي، 2008: 80)

الثقافة التنظيمية :

-التعريف الاصطلاحي: مجموعة من المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة، وتعني كيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة ، وكيف يسرون أعمال منظماتهم. (مصطفى، 2002: 100)

- التعريف الإجرائي: وتقصّد الباحثة بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة مجموعة الأنماط الفكرية والقيم التي تحدد شكل العلاقة بين معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية وإدارتهم المدرسية ، والتي يتم وفقها التعامل بين أطراف العملية التعليمية ، وتنظيم سير العمل في المدرسة الأساسية بمحافظات غزة ، والتي تم تحديد أنماطها السائدة من خلال أداة أعدت لهذا الغرض.

ثانياً: الالتزام الوظيفي:

- التعريف الاصطلاحي: الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها ، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها ، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها. (فليه وعبد المجيد، 2005: 285 )

- التعريف الإجرائي: قيام معلمي المدارس الأساسية الدنيا بمحافظات غزة بتأدية المهام الموكلة إليهم قانوناً بالشكل المطلوب في الوقت والمكان المناسبين ، واحترامهم للقوانين واللوائح المنصوص عليها داخل مدارسهم.



## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

- ◆ أولاً : الثقافة التنظيمية.
- ◆ ثانياً: الالتزام الوظيفي.
- ◆ ثالثاً: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي.
- ◆ رابعاً: لمحة عن التعليم في المرحلة الأساسية في محافظات غزة.

## أولاً: الثقافة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين موضوع الثقافة التنظيمية ، وهو من المواضيع الحديثة نسبياً التي تم تناولها في مجال العمل الإداري ،وقد تناولت الباحثة في هذا الفصل مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومصادرها و عناصرها، بالإضافة إلى خصائصها ، وأنماطها ومستوياتها وظائفها ،وكذلك تناول الثقافة التنظيمية في المدرسة ،و تكوين الثقافة التنظيمية ،وتغيير الثقافة التنظيمية، وأخيراً تناول تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.

مفهوم الثقافة في المنظمة يرجع إلى علم الأنثروبولوجيا أو علم الإنسان ، الذي يحمل معه الكثير من المعارف والمعتقدات ، والقيم والفنون والعادات، والتقاليد والأعراف التي توارثها من جيل لجيل.(ديري،2011: 321)

وقد استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من قبل الصحافة المختصة في سنة 1980، وكان ذلك من قبل المجلة الاقتصادية الأمريكية "Business Week" وأدرجت مجلة "Fortune" ركناً خاصاً تحت عنوان "Corporate culture" ، إلى أن جاء الباحثان A.A. Kennedy & T.E. Deal سنة 1982 بكتاب تحت عنوان "Corporate culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. (بروش وقاسمي،2005: 6)

و مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما "ثقافة المنظمة" (Corporate culture: Deal & Kennedy, 1982) وكتاب " البحث عن الامتياز " لبترز و ووترمان ( In Search of excellence: Peters & Waterman, 1982) وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم. (البريدي،2004: 1)

وقد شاع مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي ، وأصبح سائداً في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية ، ويشير إلى مجموعة الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.(هيجان،1999:42)

## أ - مفهوم الثقافة التنظيمية:

- الثقافة لغتاً: التمكن من العلوم والفنون والآداب.(المنجد،1984: 27)
  - الثقافة اصطلاحاً: القدر المناسب من المعرفة المتكاملة والمهارات والاتجاهات الذي يملكه الفرد في مجال تخصصه بحيث يستطيع مواجهة مواقف حياته أولاً ، ومواقف مهنته ثانياً. (علي ،2011: 409)
  - التنظيم لغتاً: التعريف اللغوي: الاتساق ، ونظام كل أمر ملاكه. (ابن منظور،1956: 4469)
  - التنظيم اصطلاحاً: تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن اسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة. أو هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة واسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة.(العجمي،2010: 67)
  - الثقافة التنظيمية اصطلاحاً: وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية ، مبتدعة أو مكتشفة أو منظورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضروريات التلاؤم الداخلي.(Shein، 1985: 9)
  - وهي إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة ، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة.(جرينبرج و بارون ،2004: 627)
  - وتشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء ، وتميز المنظمة غيرها من المنظمات الأخرى ، وإن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمة.(العطية،2003: 326)
  - وهي ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والفنون والنظم المادية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمي وأسلوب تعاملهم مع البيئة.(شوقي،1992:156)
  - وتعتبر مجموعة المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ولها أثر كبير على سلوك الأفراد في منظمة ما.(العيان،2005: 311)
- ويتضح مما سبق أن مفهوم الثقافة التنظيمية يركز على النقاط التالية :
- 1 - قاعدة نظم إدارية ثابتة نسبياً أثبتت صحتها ، يضعها المؤسسون ، ويؤمن بها القائمون على إدارة المؤسسة ،وينتهجها أفراد هذه المؤسسة، ويتم تعليمها للعاملين الجدد فيها.
  - 2- خارطة قيم وأفكار ومبادئ مُنظمة لسلوك الأفراد داخل المؤسسة، وللعلاقة فيما بينهم، يتم وفقها توزيع المهام ومتابعتها بغية الوصول للأهداف المطلوبة.

3- طابع خاص يعبر عن اتجاهات العمل داخل المؤسسة ،ويمنحها هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

### ب- أهمية الثقافة التنظيمية:

- 1 - توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي.
- 2- توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث في المحيط الذي يعملون به.
- 3- تمارس دوراً كبيراً في مقاومة تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.
- 4 - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات .(العميان،2005:313)
- 5 - تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية.( جرينبرج وبارون،2004:630 )
- 6- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة.
- 7- تعتبر مصدراً تتحدد في ضوءه مسئوليات الأعضاء.(حجي،1998:125)

ومما سبق يمكن إجمال أهمية الثقافة التنظيمية في منحها للمنظمة والعاملين فيها هوية مميزة تنظم العمل وتحافظ على ثبات مبادئه من التغيير ، وتعمل على توجيه السلوك والعلاقات الداخلية بين العاملين ، من أجل تجييشها في سبيل خدمة الهدف العام للمؤسسة.

### ج- مصادر الثقافة التنظيمية:

تعددت المصادر التي تعمل على تكوين الثقافة التنظيمية وتساهم في تشكيلها ومن أهم مصادرها مايلي:

#### 1- العادات والتقاليد والأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ،وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً أو مشرفاً أم موظفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة. (العديلي،1995:447)

#### 2- الطقوس واحتفالات المناسبات:

تتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات بعد عودة الموظفين إلى العمل ،والتقائهم ببعض في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته ،أو استقبال مدير جديد ،أو توديع موظف انتقل إلى مكان عمل جديد أو أحيل إلى التقاعد.(العديلي،1995:447)

### 3- الأساطير:

وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي، وتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل ، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق وبين والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع والإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات الأعمال.

### 4- المجاز والطرائف والنكت والألعاب:

ويجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتقوية القلوب من المشاحنات ، أو سوء الظن أو عدم الثقة. وتعد المجاز والطرائف والنكت والألعاب بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزاحة بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وأن ذلك يساعد على الإبداع والابتكار ، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال . (العديلي،1995:447)

### 5- البطولات والرموز الاجتماعية:

وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره، وتتخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

### 6- القصص والحكايات:

وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة ،مثل أن نحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري ،أو منظمة معينة ، والصعوبات التي واجهتها عملية التطور. ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيراً وطريقة كفاحه ،ومعاناته في الدراسة والحياة حتى أصبح رجلاً مرموقاً في المجتمع ، ويضرب فيه المثل . (العديلي،1995:448)

وتشير الباحثة إلى أن مصادر الثقافة التنظيمية السابقة هي من وجهة نظر علماء الإدارة الغربيين ،أما من وجهة نظر الفكر التربوي الإسلامي فإن مصادر الثقافة التنظيمية هي القرآن الكريم ،السنة النبوية المطهرة، حركة الحياة في المجتمع الإسلامي، والتراث الحضاري الإسلامي.

فالمحافظة على الذات الثقافية وتأسيسها يعني التوازن في النظر إلى الثقافة الخاصة وإلى الثقافات الأخرى ، وهذا التوازن في النظر إلى الثقافة الخاصة وإلى الثقافات الأخرى يقتضي انتفاء التبعية الثقافية وانتفاء الانبهار الثقافي الدافع إلى المحاكاة والتقليد ،وهو يعني في الوقت نفسه ألا تتغلق ثقافة ما على نفسها فترفض التعامل مع الثقافات الأخرى ،وتفتتن بحاضرها أو ماضيها فتديم النظر إلى نفسها وتتجاهل ما سواها.(العجمي،2010:131)

## د- عناصر الثقافة التنظيمية:

### 1. القيم التنظيمية :

القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. من هذه القيم العدالة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت ، والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية . (الحريري،2011:51)

### 2. المعتقدات التنظيمية :

وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي والسعي الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة. (الحريري،2011:51)

### 3. الأعراف التنظيمية :

هي معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة ، مثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل ، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإلتباع.

### 4. التوقعات التنظيمية :

هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد ،أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المؤسسة. (الحريري،2011:51)

## ه- مراحل تطور الثقافة التنظيمية :

مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل لكي تظهر وتتشكل بصورتها النهائية وهذه المراحل تتمثل فيما يلي:

### 1- المرحلة العقلانية:

يتم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تيلور من رواد هذا النظرية التي نظرة للإنسان نظرة ميكانيكية ، وفي هذه المرحلة تم إفرار قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري ، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية. (اللوزي،2002:232)

### 2- مرحلة المواجهة:

ظهرت قيم تنظيمية جديدة فظهور النقابات العالمية والاهتمام بالعنصر البشري ، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطاؤه حقوقه وواجباته أدت إلى إفرار قيم الحرية، والاحترام والتقدير .

### 3- مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل ، حيث يتم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين.  
(اللوزي،2002:232)

### 4- المرحلة العاطفية:

كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب هوثورن ، التي شددت على أهمية المشاعر ، والأحاسيس ، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

### 5- مرحلة الإدارة بالأهداف :

تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار ، والتخطيط والتنسيق والإشراف ، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم ، وكذلك المسؤولية المشتركة. (اللوزي،2002:232)

### 6- مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية ، واستخدام منهجية البحث العلمي ، التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية ، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، والجوانب النفسية ودراسة الضغوط في العمل ، والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

### 7- المرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم ، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس ، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة. (اللوزي،2002:233)

## و- خصائص الثقافة التنظيمية:

يتأثر جوهر ثقافة أي نظام بمجموعة من الخصائص التنظيمية يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- استقلالية الفرد: وتشتمل على المسؤولية والفرص المتوافرة للفرد في ممارسة إبداع ذاتي، وعدم تقييده في ذلك.
- 2- بناء النظام: ويتصل ذلك بدرجة شكلية وحرفيته، ودرجة مركزيته، ودرجة الإشراف المباشر فيه.
- 3- توجه المكافأة: ويتصل ذلك بعوامل المكافأة في النظام وبتوجهات " المكافأة - الترقية " فيه.
- 4- الاعتبار: ويتصل ذلك بدرجة الدعم والدفء الذي يوفره الرؤساء.

- 5- الصراع: ويتصل ذلك بدرجة الصراع الموجودة في العلاقات الشخصية بين الأفراد والزملاء ، وكذلك مدى الاستعداد والرغبة في الصدق والانفتاح في مناقشة خلافات الأفراد. (الطويل، 2001: 340)
- 6- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج .
- 7-الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو. (Robbins، 1998: 595،
- 8- الالتزام بالسلوك المنتظم : حيث يستخدم أفراد المنظمة مع بعضهم بعض لغة ومصطلحات وعبارات مشتركة.
- 9-المعايير: إذ توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب انجازه.
- 10-القيم المتحكمة : وهي قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها مثل (جودة عالية -نسبة متدنية من الغياب - كفاءة عالية).
- 11-المناخ التنظيمي : ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد التخطيط والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة في تكوينه. (حريم، 1997: 448 )

## ز - مستويات الثقافة التنظيمية:

### 1- ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية ، البيئة الدولية والعولمة ، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه .( سالم ، 2006: 24 )

### 2- ثقافة النشاط:

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلاً. ( سالم ، 2006: 24 )



### 3- الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة و الناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة و تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطاً تفكيرياً و ثقافياً متجانساً لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها ؛ ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد. ( سالم، 2006: 24)

### 4- ثقافة الجماعات المهنية:

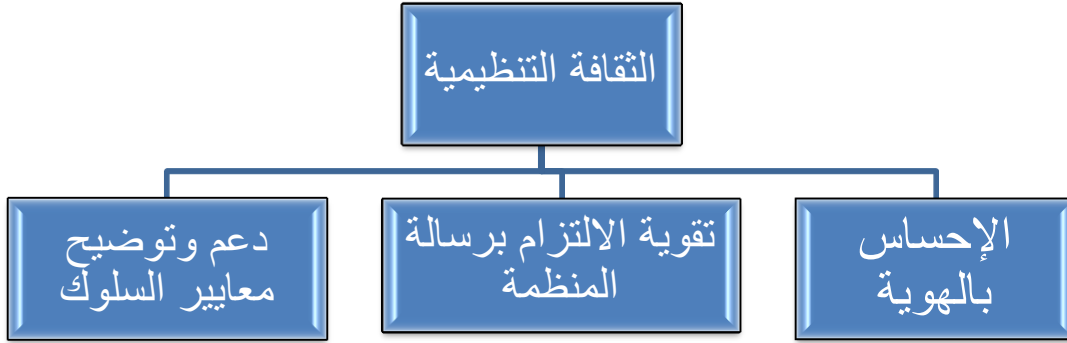
هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال ، أو حسب الوحدات الفرعية مثل :قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث، نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.( سالم، 2006: 25)

### ح- الوظائف الرئيسية التي تؤدها الثقافة التنظيمية:

للتقافة التنظيمية العديد من الوظائف يمكن تلخيص أبرزها في النقاط التالية:

- 1- توفير الشعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- 2- زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم ، وتحسين علاقات العمل.
- 3- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث ، وما يتم تبنيه من سياسات .
- 4- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- 5- توفير أداة رقابية للإدارة ، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي نريده.(القيوتي،2000: 150)
- 6- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها .
- 7- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال كونها مصدر للمعاني المشتركة بينهم.
- 8- تؤدي إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
- 9- تؤدي الثقافة إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على رسالة ورؤية المنظمة.(ديري، 2011 : 314)

شكل رقم (1, 1)  
الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية المدرسية



المصدر: (جرينبرج وبارون، 2004:631)

### ط - الثقافة التنظيمية في المدرسة:

استمدت المؤسسات التعليمية مفهوم الثقافة التنظيمية من علم الإدارة وطوعته ليأخذ طابعها الخاص ليتضمن نمط متكامل من السلوك الإنساني الذي يعتمد عليه المعلمون و المدراء داخل المدرسة، ويشمل الأفكار والأفعال والأعراف الاجتماعية والتي تعتمد على طاقة الإنسان للتعلم ونقل المعرفة للأجيال القادمة.

وهي مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات السائدة في المؤسسة التعليمية، والتي توجه سلوك المديرين وتحدد الممارسات السلوكية لكل العاملين داخل المدرسة. (أبوهين، 2010:17)

و الثقافة التنظيمية المدرسية هي نمط من المعتقدات الأساسية والاتجاهات التي تؤثر بقوة على سلوك الأعضاء في المؤسسة المدرسية ، وتنتقل الثقافة التنظيمية إلى أعضاء جدد من خلال عمليات التطبيع كما أنها تبقى وتنتقل من خلال شبكة من المعتقدات والسنن ، والاتصالات وأنماط التفاعل ، وتتدعم عن طريق معايير الجماعة ، ونظام المكافآت ، والرقابة للمؤسسة المدرسية . أما المناخ التنظيمي فيشيع استخدامه باعتباره شعوراً أو إحساساً أو كمناخ نفسي ، وقد استخدم معظم منظمي التنظيم مصطلح المناخ التنظيمي لوصف وتحديد الشعور أو الجو المدرسي وعلى عكس الثقافة ، فإن المناخ التنظيمي قد ارتبط بعملية تطوير أدوات للقياس ، حيث أن مجموعة من الخصائص القابلة للقياس لبيئة العمل ، مبنية على الإدراك الجمعي للأفراد الذين يعيشون في البيئة ويعملون بها والمعرضون للتأثير على سلوكياتهم . (الحريري، 2011: 54)

ويرى القريوتي أنه بشكل أكثر تحديداً يعبر كل من مفهوم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية ، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي ، يفهمها العاملون ويدركونها ، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم . ومصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً في بحث السلوك التنظيمي ، وذلك

لتأثيره على الأفراد العاملين إذ قد يؤدي إلى إثارة أو إحباط الدافعية لديهم ، فالمناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية على المناخ التنظيمي سواء كانت متعلقة بنواحي اجتماعية إنسانية أو اقتصادية. (القيوتي، 2000: 149)

وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية من خلال محتواها ومن وظيفة المدرسة ، فمحتواها هو المبادئ ، والقيم ، والأعراف ، والتقاليد ، والعادات ، والشعائر التي تسعى المدرسة إلى التعامل بمقتضاها وإلى غرسها في نفوس التلاميذ باعتبارها ثقافة المجتمع التي يتوارثها الأجيال ، والثقافة المدرسية تشكل سلوكاً خاصاً بها منسجماً مع التربية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ، والثقافة المدرسية المستقرة والسليمة ترتبط غالباً بإنجاز ودافعية التلاميذ وإنتاجية المعلمين ورضاهم ، ولقد أكدت الدراسات من أن التلاميذ يكون لديهم حافز للتعلم في المدارس التي تتسم بثقافة قوية. وبما أن الثقافة التنظيمية المدرسية ترتبط بالفعالية التنظيمية من حيث تأثيرها على تحصيل التلاميذ ، والإنجاز ، والولاء والشعور بالانتماء ، والعمل بروح الفريق ، والتعامل الإنساني بين أفراد أسرة المدرسة ، والمرونة ، لذا فإنها تعتبر مسألة في غاية الأهمية. ( الحريري، 2011: 52)

### ي - تكوين ثقافة التنظيمية:

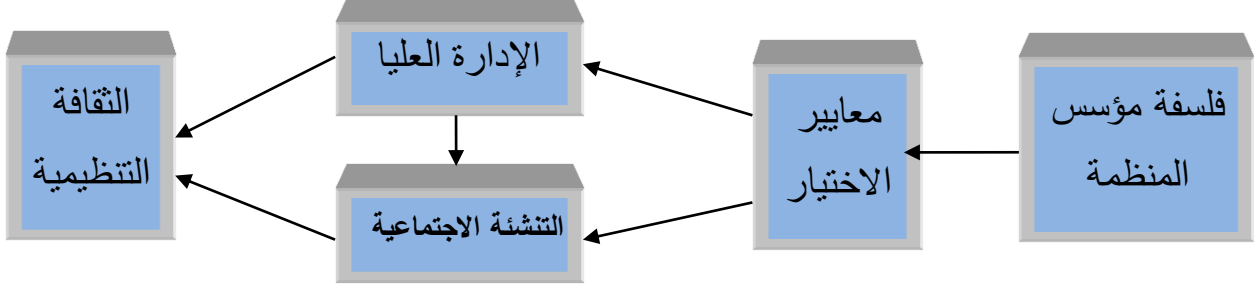
كل الإدارات في مختلف أنواع المنظمات وفي مختلف المجتمعات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابياً ومساعداً على تحقيق أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف والمال والوقت وهذا لا يتم من فرغ بل لابد لهذه الإدارات من أن تكون مناخاً تنظيمياً جيداً من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد وبنفس الوقت يمكن لهذه الإدارة أن تكون جواً يجعل لكل الوظائف التي يقوم بها العاملون مهما صغرت هذه الوظيفة أو كبرت معنى وتأثيراً في عملية تحقيق الأهداف، وكذلك على هذه الإدارة أن تعدل من سياساتها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية . (ديري، 2011: 311)

ويمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعلمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين . وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى . وكذلك الأمر في المنظمات ، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في تكوين العادات والتقاليد وطرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة ، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمن بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين ، كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات ، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة ، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل

التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.(القيوتي،2000: 163)

شكل رقم ( 1-2 )

### كيف تتكون الثقافة التنظيمية



المصدر(Robbins،1997:695)

وقد تم الإشارة للآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

#### 1-اختيار الموظفين :

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية ، والخلفيات الثقافية ، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها.

#### 2- ممارسات الإدارة العليا:

رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ، ويشكل ذلك مؤشر واضح للعاملين .(القيوتي،2000: 164)

#### 3-التنشئة والتطبيع :

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها ،وما يميزها عن المنظمات الأخرى وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية.

#### 4-القصص والطقوس والرموز والمفردات:

تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية ، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم ، بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها .(القيوتي،2000: 164)

## ك - تغيير الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من خصائص ثابتة نسبياً، وتتطور خلال العديد من السنوات ، وتتجذر من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد ، لكن ذلك لا يعني أن الثقافة لا يمكن تغييرها أبداً، ففي الحالات غير الاعتيادية ، وحينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها ، فإن أعضاء المنظمة يستجيبون للجهود التي تسعى لتغيير الثقافة ، ولكن بدون هذه الأزمة فإنه يصعب تغيير الثقافة التنظيمية. ولكن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جداً، وتشير المؤشرات أن تغيير الثقافة يصبح ممكناً في الظروف الآتية:

### 1- أزمة قوية جداً:

هذه الأزمة التي تقوض الحالة الراهنة ، وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية. ومن الأمثلة على هذه الأزمات ، التقليل المفاجئ للتمويل ، خسارة عميل أساسي ، تغيير تكنولوجي أساسي. (العطية، 2003: 341)

### 2- تغيير القيادة :

قيادة عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة ، قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة اللازمة الحادة التي تواجهها المنظمة.

3- المنظمات الجديدة والصغيرة: كلما كانت المنظمة أكثر حداثة ، وكلما كانت ثقافتها أقل حصانة ، كلما كانت عملية التغيير أسهل . كما أنه يكون من الأسهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.

4- الثقافة الضعيفة: كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر ، وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها ، كلما كان من الأصعب تغييرها .ولكن على العكس من ذلك ، فإن الثقافة الضعيفة أكثر قابلية للتغيير . (العطية، 2003: 342)

### ل- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين :

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة ، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي ، وفعالية المنظمة والأداء ، والإبداع والالتزام وغيرها. كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج ايجابية وسلبية. (حريم، 2004: 339)

والثقافة التنظيمية هي نمط من المعتقدات الأساسية والاتجاهات التي تؤثر بقوة على سلوك الأعضاء في المؤسسة المدرسية ، وتنتقل الثقافة التنظيمية إلى أعضاء جدد من خلال عمليات التطبيق، كما أنها تبقى وتنتقل من خلال شبكة من المعتقدات والسنن ، والاتصالات وأنماط التفاعل ، وتندعم عن طريق معايير الجماعة ، ونظام المكافآت، والرقابة للمؤسسة المدرسية،

والمناخ التنظيمي يشيع استخدامه باعتباره شعوراً أو إحساساً أو كمنافس نفسي ، وقد استخدم معظم منظمي التنظيم مصطلح المناخ التنظيمي لوصف وتحديد الشعور أو الجو المدرسي وعلى عكس الثقافة ، فإن المناخ التنظيمي قد ارتبط بعملية تطوير أدوات للقياس ، حيث أنه مجموعة من الخصائص القابلة للقياس لبيئة العمل ، مبنية على الإدراك الجمعي للأفراد الذين يعيشون في البيئة ويعملون بها والمعرضون للتأثير على سلوكياتهم . (الحري،2011: 54)

والثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين ، وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل ، حيث تؤدي لانخفاض معدل دوران العمل إذ أن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عالٍ بين العاملين حول ما تمثله المنظمة، ففي الثقافة القوية يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة ، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء ، وكلما ازداد قبول الأعضاء بالقيم الجوهرية ، وازداد تمسكهم بهذه القيم ، كلما كانت الثقافة أقوى ، وبذلك سيكون لها تأثيراً أكبر على سلوك أعضائها بسبب الدرجة العالية من المشاركة والشدة ، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك. ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التماسك والولاء والالتزام الوظيفي ، مما يؤدي لتقليل ميل العاملين لترك المنظمة.(العطية،2003 : 329)

ويذكر القريوتي أنه بشكل أكثر تحديداً يعبر كل من مفهوم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية ، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي ، يفهمها العاملون ويدركونها ، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم ، ومصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً في بحث السلوك التنظيمي ، وذلك لتأثيره على الأفراد العاملين إذ قد يؤدي إلى إثارة أو إحباط الدافعية لديهم ، فالمناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية على المناخ التنظيمي سواء كانت متعلقة بنواحي اجتماعية، إنسانية أو اقتصادية.(القريوتي، 2000: 149)

وتعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين ، وذلك من خلال تقنين الإجراءات ، والتعليمات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين إلا أن وجود قيم الثقافة التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات، فيصبح تصرف الموظف غير المتفق مع أهداف التنظيم أمراً غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة. ويحرص على الالتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات فقط ولكن انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر على تحديد سلوكه. (القريوتي، 2000: 156)

وتعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات، ويقصد بها البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح، وأنظمة، وقيم وتقاليده ومثل تحدد سلوك العاملين فيها، وتوجه مساره، ومما يؤثر في قيم الفرد والتزامه وأسلوب

عمله الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب، وإنما يجب أن ندرك أيضاً أن هناك تفاعلاً خصباً بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة؛ فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة، أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافذة في البلاد، وأنماط القيم والسلوك السائد في المؤسسة، وهي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع. (بني خالد، 2007 : 3).

### م - أنماط الثقافة التنظيمية :

من خلال الاطلاع على أدبيات الثقافة التنظيمية أمكن تقسيمها إلى الأنماط التالية:

#### 1- ثقافة القوة:

يركز هذا النوع من الثقافات على الحسم ويتميز بأن القائد في هذا النوع من المنظمات يكون قوياً له حضوره، ويهتم بنفسه ويكافئ ويحمي التابعين المخلصين له ، ولكنه عادل وواضح فيما يطلبه، ويرقي المخلصين (بغض النظر عن الكفاءة) الذين يضعون رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل ، يخشى الناس أن يعطوا أخباراً غير سارة لرؤسائهم، ولا يناقشون رؤسائهم حتى ولو كانوا مخطئين ، وتعتبر المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ وهي محجوزة للأصدقاء . (الهوري، 2002 : 295)

#### 2- ثقافة النظم والأدوار :

يركز هذا النوع من الثقافات على النظام والاستقرار والرقابة ويتميز بأن الحكم على أداء الأشخاص يكون على أساس الوصف الوظيفي وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان ، ويكافأ الناس على أساس التزامهم باللوائح، كما أن وجود اللوائح يخفض من سوء استخدام النفوذ، وتكون سلطات ومسؤوليات الوظائف موضحة جيداً وتخفض من الصراع حول السلطة ، ونظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ القرار في موضوعات كثيرة، يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل ، يعتبر إثماً كبيراً تعدي الشخص حدود والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق ، ومن الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تياس من المحاولة ، ويعامل الناس على أنهم قطع غيار لآلة وليس على أساس أنهم كائنات حية. (الهوري، 2002 : 296)

#### 3- ثقافة العلاقات الإنسانية:

يركز هذا النوع من الثقافات على التعاطف والعلاقات والخدمة وتتميز بأن الناس يتعاطفون مع بعضهم في العمل ، ويعطي الناس وقتهم للآخرين فهم يهتمون بغيرهم، ويشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية ، يقدر الناس بعضهم البعض ويقدر إنجازات الآخرين ، ويشعر

الناس بالانتماء ويشعرون بالحب والتعاطف مع من يعملون معهم، ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل ، إن التركيز على العلاقات يصل إلى درجة تجاهل تنفيذ العمل ، ولا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني ، يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن تزداد القضايا عمقاً فالانسجام سطحي والصراعات كامنة ، وتأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس ، يتم مكافأة الناس بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز وهو ما يؤدي إلى توتر عند الطموحين. (الهوري،2002: 297)

#### 4- ثقافة الإنجاز:

يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بأن الناس يشعرون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف وربما الغاية تبرر الوسيلة ، ويشعرون بأنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة ، والناس يديرون أنفسهم ويعملون برغبتهم ، لا يسمح للقواعد واللوائح بأن تقف في طريق العمل ، يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى ويضحون بحاجاتهم الشخصية من أجل العمل، ويتمتع الناس بروح معنوية عالية وبروح الفريق ويраهم الآخرون أقوياء وربما متكبرين ، والانتقاد مسموح ، ويلتزم الناس بالتميز مهما كان الثمن وهذا يؤدي إلى ضياع في الموارد وانخفاض في الكفاءة الإنتاجية. (الهوري،2002: 298)

وهذا التصنيف لأنماط الثقافة التنظيمية هو تصنيف كوتر وهسكت وهو ما اتبعته الباحثة في أداة الدراسة الأولى(استبانة نمط الثقافة السائد في المدرسة)



## ثانياً: الالتزام الوظيفي

الالتزام مظهر من مظاهر السلوك الإنساني المعقد ، الذي يشمل جميع أوجه النشاط العقلي، والحركي، والانفعالي ، والاجتماعي ، الذي يقوم به الفرد من أجل التوافق والتكيف مع بيئته، وإشباع حاجاته، وحل مشكلاته، وهو سلوك حث عليه الله عز وجل ، حيث قال: ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ (التوبة:105)

إن الضوابط التي وضعت للسيطرة على سلوك الموظف العام في وظيفته لا تختلف عن تلك التي سيحاسب عليها في سلوكه الخاص ، وذلك لأن الفرد المسلم في حياته العامة أو الخاصة أو الوظيفية يهدف إلى تحقيق هدف نهائي أسمى وهو مرضاة الله سبحانه وتعالى، فإن تحقيق الأهداف وفق النظرية الإدارية الإسلامية يرتبط بمدى الالتزام بالأخلاق التي أوجبها الإسلام بغض النظر عن هذه الوظيفة التي يشغلها الموظف سواء كانت وظيفة عليا أم ذات مرتبة دنيا. (ياغي، 1995:146)

وقد تناول العديد من علماء وكتاب علم الإدارة موضوع الالتزام الوظيفي لأهميته وتأثيره على فعالية العمل داخل المؤسسات ويرجع سر الاهتمام به في المؤسسات التعليمية إلى أهمية دور المعلمين والمديرين، إذ إن نجاح المدرسة ووصولها أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد بأهداف المدرسة، وتفاعلهم بها، وسعيهم للوصول إليها، وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية. (فلية وعبد المجيد، 2005: 284)

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام الوظيفي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات خاصة وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين. (فلية وعبد المجيد، 2005: 286)

ويعد الالتزام الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً في ميدان الإدارة التربوية نظراً لعلاقته بفعالية المؤسسة وإنجازها أعمالها، ونظراً لحدثة هذا المفهوم، يجد الباحثون صعوبة في تحديده وتمييزه عن غيره من المصطلحات. (الرواشدة، 1995: 13)

### أ - مفهوم الالتزام الوظيفي:

تتطرق العديد من علماء علم الإدارة لتعريف الالتزام الوظيفي ، وتذكر الباحثة بعض ما ذكره على النحو التالي:

الالتزام لغتاً: العهد ، ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم للشيء المداوم عليه. (ابن منظور، 1956: باب الميم ، فصل اللام)

الالتزام الوظيفي اصطلاحاً: هو حالة وجدانية لدى الفرد تدل على ارتباطه بمهنته، واتجاهاته نحوها، وشعوره بتمائل قيمه وأهدافه مع قيم المؤسسة وأهدافها. (عابدين، 2009: 208)

ويعرف بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، ويمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. (عبد الباقي، 2004: 181)

ويعرف الالتزام الوظيفي بأنه الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم. (فليه وعبد المجيد، 2005: 286)

كما يشير الالتزام الوظيفي إلى الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، واتجاهاته نحوها ، وإلى السلوكيات التي يقوم بها المدير أو المعلم في المدرسة، وتدل على مدى التزام بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله، وعلى الراحة النفسية والرضا عن شغله لوظيفته، والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها. (الرواشدة، 1995: 13)

ويعرف بأنه شعور المرء الذاتي بأنه الجزء الإنساني من الوظيفة القائمة على التخصص ، وارتباطه بالعاملين معه من المرؤوسين والرؤساء عبر مجموعة العلاقات الموضوعية والمشاعر والمصالح المشتركة الدافعة إلى صالح العمل ونموه وازدهاره في ضوء الاهتمام والإيمان بآليات وأهداف العمل المنتمية إلى أيديولوجية المجتمع وفلسفته ، فالانتماء هو إدراك المرء لعمله وأهمية هذا العمل ومدى المصلحة المتحققة من هذا العمل وأهمية العمل المستمر لتحقيق النفع بين الجوانب الذاتية والوظيفية. (الحمزاوي، 2003: 370)

والالتزام الوظيفي حسب النظرية الإسلامية فينعكس أصلاً عن الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة من العقيدة الإسلامية ، تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله تعالى ، فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه . فمعيار المسؤولية ومعيار الانتماء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لاتباع السلوك الإيجابي في عملهم والمحافظة عليه لتحقيق غاياته، فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة، ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى . كما أن ولاءهم وانتماءهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولاءهم لعقيدهم . هذا الولاء والالتزام الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والمكافأة العالية. (فلمبان، 2008: 39)

ويعد الالتزام الوظيفي أنه ناتج عن تفاعل ثلاثة عناصر هي:

- 1 - التطابق:** أي تبني أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافاً وقيمة للفرد العامل في التنظيم.
- 2 - الاستغراق:** والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل .

**3 - الإخلاص والوفاء:** أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة، و الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم هو أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالبًا ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى. وأنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم، وأن منازلهم تكون امتدادًا لعملهم. ( Bruce, 1974: 533)

Bruce

والافتتاح والعمل ، والارتباط الوجداني تعتبر أهم مكونات الالتزام الوظيفي ، وافتقاد أحد هذه الجوانب يفقد المفهوم أحد مضامينه أو عناصره الجوهرية. ( عبد الباقي، 2004: 182) وقد أشارت الكثير من الدراسات العلمية إلى أن الالتزام قد يفسر بمعان مختلفة منها: الولاء و الانتماء والإخلاص والحب والطاعة والانضباط ، وبالرغم من اختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء الموظف في المنظمة، والمحافظة عليه وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. (العنزي، 2008: 77)

ومن خلال ما سبق فإنه يمكن تعريف الالتزام الوظيفي بأنه اقتناع الموظف الداخلي بالمؤسسة التي يعمل بها، وارتباطه بها وبأسرة العمل فيها، وتفضيله العمل بها عن غيرها ، بحيث يقوم الموظف بجميع المهام الموكلة إليه بوقتها ومكانها وقدرها المناسب ،وسعيه من أجل إنجاز مؤسسته والعمل على تميمتها.

## **ب\_ أهمية الالتزام الوظيفي:**

الالتزام الوظيفي يشكل الأساس الذي يتيح لصاحب المهنة أن يضع مهنته في خدمة المجتمع وللوظيفة قواعدها وأخلاقياتها، وخاصة الوظيفة العامة ، فهي تتطلب من المهني التقيد بمواقف العمل وقواعده ، واحترام مكان العمل والمحافظة على مستلزمات العمل وتقديم الخدمة بنزاهة ودون خشية أو محاباة لأحد. (عبدالرحمن، 1998: 78)

ويمكن تلخيص أهمية الالتزام الوظيفي في عدة نقاط أهمها:

- 1 - على المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران الموظفين ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم.
- 2 - على مستوى المنظمة نجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أداءهم للأعمال المناطة بهم بكفاءة وفاعلية.
- 3 - على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

4 - فيما يتعلق بالمستوي القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلي زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.(أبوالروس وحنونة،2006: 1265)

5- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

6 - إن الالتزام الوظيفي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة . ( عبد الباقي ،2004 : 182 )

### ج- أنواع الالتزام الوظيفي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام الوظيفي هي:

#### أ- الالتزام الاستمراري:

ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير . فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت.

#### ب-الالتزام العاطفي:

ويعبر عن قوة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة ،لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف . (جرينبرج و بارون،2004:216)

#### ج - الالتزام المعياري:

وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين .فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة. فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه.(جرينبرج و بارون،2004:216)

#### د- محددات الالتزام الوظيفي:

اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية من العناصر التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام الوظيفي وهي :

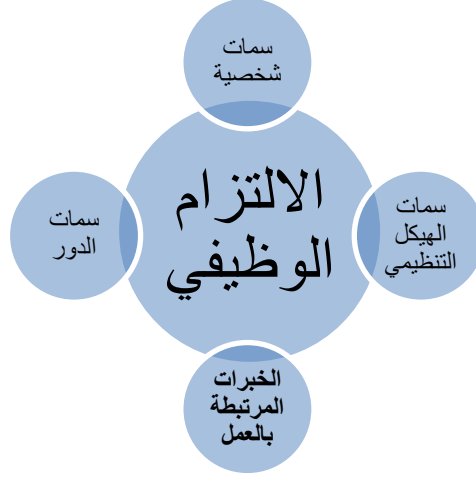
- 1-السمات أو الخصائص الشخصية (السن - الجنس-التعليم...الخ)
- 2- السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد(صراع الدور-غموض الدور-عبء الدور

3-سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي(حجم التنظيم-استقلال التنظيم..الخ)

4-الخبرات المرتبطة بالعمل(اتجاهات الجماعة ،واستقلال التنظيم..الخ)(عبد الباقي ،2004 : 182)

### شكل ( 3 )

#### محددات الالتزام الوظيفي



الشكل من إعداد الباحثة.

#### هـ- أبعاد الالتزام الوظيفي:

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، للتعبير عن الالتزام التنظيمي. (خضير ، 1996 : 78 )

وقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدي الحياة، وتم تسمية كل من الولاء للمنظمة، والمسئولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بالإضافة إلي الإيمان بها، أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي. (أبولروس وحنونة، 2006: 1265)

#### و- مراحل تطور الالتزام الوظيفي:

يتطور الالتزام الوظيفي لدى الفرد في ثلاثة مراحل متتالية هي:

##### 1 - مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة)

مدتها عام واحد ، يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الرئيس في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل التنظيم ، وأيضاً محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة للعمل، وفي هذه المرحلة يظهر الفرد مجموعة من الخبرات مثل:

وضوح الدور، ظهور الجماعة المتماسكة، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم ،فهم وإدراك التوقعات، تحديات العمل، تضارب الولاء والالتزام ، والشعور بالصدمة. (المعاني، 1996: 21)

## 2 - مرحلة العمل والإنجاز:

مدتها تتراوح ما بين العامين والأربعة أعوام ،وفي هذه المرحلة يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية:(الأهمية الشخصية- الخوف من العجز- ظهور قيم الولاء والالتزام للتنظيم والعمل).

## 3 - مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالتنظيم وتمتد إلى ما بعد ذلك ، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء والالتزام التي تكونت في المراحل السابقة نحو التنظيم، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج. (المعاني،1996: 21)

## ز- مجالات الالتزام الوظيفي :

وتشير الباحثة إلى أن التصنيف التالي لمجالات الالتزام الوظيفي تم تصنيفه واستخدامه في أداة الدراسة الثانية (استبانة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين) للإجابة عن أسئلة الدراسة المناطة بهذا المحور.

- أ- الالتزام بالمسؤولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل.
- ب- الالتزام بالمسؤولية تجاه أداء العمل.
- ج- الالتزام بالمسؤولية تجاه مواعيد العمل.
- د- الالتزام بالمسؤولية تجاه مكان العمل.

## ثالثاً: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي:

الثقافة التنظيمية هي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، لأنها تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات وترتكز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها. (القريوتي،1993: 286)

وتعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً. (هيجان،1998: 42)

وهناك اتفاق بين العديد من الباحثين على أن للثقافة 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. (سالم، 2006: 84)

وتعد قيم العمل والالتزام بها من الركائز الهامة التي تستند إليها أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ، ضمن مراعاة لإطار قيم المجتمع الذي تنتمي إليه وما تحتويه من واقع وتراث وتطلعات . (حمادات، 2006: 22)

وإن التعرف على أهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فيها بشكل كبير ، فالثقافة تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد أم للمنظمات، ولعل من الأشياء المهمة في هذا المجال هو البحث عن تلك القيم والعادات التي تؤثر في أفراد مجتمع معين نحو العمل، والانجاز . (العميان، 2005:330)

والالتزام الوظيفي يعد من وجهة نظر مدرسة الثقافة التنظيمية أسلوباً قوياً لضبط الموظفين، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الالتزام الوظيفي يتضمن توحيد الشخص، و قبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه و أهدافه الشخصية، وعليه فإن الالتزام الوظيفي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة، بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ، ذلك أن لدى الموظف الموالي لمنظمتة نوعاً من الالتزام، إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتة إذا ما تطلب الموقف ذلك ، وعليه فإن الالتزام الوظيفي حسب هذا النموذج يكون نابغاً من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي الغياب، والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة. (هيجان، 1998: 42)

ونظراً لأهمية الالتزام الوظيفي في تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين ، فإن على القيادات الإدارية توفير العمل على تنمية الالتزام الوظيفي لدى القوى العاملة ، من خلال بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي ، وتتسم بعلاقات الاهتمام والرعاية، كذلك العمل على إشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين من خلال توفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي ، وتشجع على الأداء الجيد. (يوسف، 1999:515)

وانطلاقاً من أهمية اتجاه الالتزام الوظيفي ونتائجه الايجابية ، حاول بعض الكتاب تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر في تطوير وتعزيز التزام العاملين ، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على الالتزام: العمل نفسه، والتحدي، والمسؤولية ، والتغذية الراجعة ، ومن العوامل غير التنظيمية مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد قرار اختياره الأولي بالالتحاق بالمنظمة. (حريم، 2004:100)

و هو يتأثر بجملة العوامل التنظيمية الداخلية أي السياسات التنظيمية و نمط القيادة، خصائص المرؤوسين، الدافعية والمناخ التنظيمي...الخ، والعوامل الخارجية (البيئية ) أي محدودية فرص العمل، قوانين العمل، الثقافة المجتمعية السائدة. (أبوندا،2007: 117)

ويمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيء ظروفاً تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة. (سالم،2006: 83)

ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي :

- 1.إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية و العمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- 2.توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
3. تدعيم الثقافة التنظيمية و تقويتها بما يجعلها مصدراً للمزايا التنافسية للمنظمة.
4. أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
5. يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.
- 6.ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها ، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها و العاملة في نفس النشاط . (سالم،2006: 83)

وإن نجاح المنظمة ، ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافها الشخصية أو الذاتية . (فليه وعبد المجيد،2005 : 286)

وتهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لغرس قيم ايجابية في نفوس العاملين لديها مما يساعد في تحقيق أهدافها ، وانجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وتعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، والعمل بروح الفريق الواحد وغير ذلك من أنماط السلوك الايجابية المنشودة في العمل. (حريم،2004:101)

ويتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم ، والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم ، والتصاقهم الشديد بالمنظمة ، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها. (حريم،2004:340)



وهناك مجموعة من الخصائص للثقافة التنظيمية المدرسية وهي :

- 1- **الالتزام بالسلوك المنتظم:** فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة، ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات صلة بالاحترام والتصرف.
  - 2- **المعايير:** توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب لإنجازه(لا تعمل كثيراً جداً أو قليلاً جداً)
  - 3- **القيم المتحكمة:** وهي قيم أساسية تتبناها المدرسة ،وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها ، منها على سبيل المثال :جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب ،كفاءة عالية. (الشاوي،2005:25)
  - 4- **الفلسفة:** سياسات توضح معتقدات المدرسة حول كيفية معاملة العاملين أو العملاء.
  - 5- **القواعد:** تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المدرسة، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.
  - 6- **المناخ التنظيمي:** ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد على التخطيط والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه ، وطرق تفاعل الأفراد ،والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء .(الشاوي،2005:25)
- كما أن هناك مجموعة من الخصائص التي توضح علاقة الثقافة التنظيمية المدرسية بالالتزام الوظيفي وهي على النحو التالي:

- 1- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية ، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- 2- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في ايجاد الالتزام والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي، والمصالح الذاتية للعاملين.
- 3- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المدرسة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- 4- هي بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المدرسة.(الحسيني،2000:94)

#### رابعاً: لمحة عن التعليم في المرحلة الأساسية في محافظات غزة:

من آب من العام 1994،انتقلت الصلاحيات الخاصة بالنظام التعليمي في الأراضي الفلسطينية من أيدي إسرائيل (السلطة المحتلة ) إلى السلطة الوطنية الفلسطينية ، ولأول مرة في تاريخ النظام التعليمي ، يصبح النظام التعليمي في الضفة الغربية وقطاع غزة تحت إشراف سلطة وطنية ، ويعتبر قطاع التعليم من أكبر قطاعات الخدمات التي تشرف عليها السلطة الوطنية الفلسطينية ، حيث يلبي هذا القطاع الاحتياجات الاجتماعية والتعليمية والاقتصادية لأكثر من 37% من

من السكان ، وتحمل وزارة التربية والتعليم مسؤولية إدارة وتمويل المدارس الحكومية.  
(أبو دحو، 1997: 4)

والتعليم النظامي المدرسي في فلسطين يقسم إلى مرحلتين: مرحلة التعليم الأساسي: الذي يقسم إلى مرحلتين: المرحلة الدنيا ( التهيئة) وتشمل الصفوف (1-4) والمرحلة العليا (التمكين) وتشمل الصفوف من (5-10) ومرحلة التعليم الثانوي (الانطلاق) وتشمل الفرعين المهني والأكاديمي للصفوف (11- 12). (التعليم للجميع، 2005 : 29)

### مفهوم التعليم الأساسي:

هو ذلك التعليم الذي يؤمن قدرًا كافيًا من التعليم لجميع أبناء الشعب بدون تمييز ، ويسمح لهم هذا القدر من التعليم بمتابعة الدراسة إذا رغبوا في ذلك ، أو بدخول الحياة العملية بقدر معقول من الكفاءة ، تسمح لهم بالمساهمة في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع. (أبولودة، 1996: 24)

### الأهداف الاستراتيجية للتعليم الأساسي في فلسطين من عام 2005 حتى 2015 :

- 1- توفير فرص التحاق بالتعليم لجميع الأطفال في سن (6-15) سنة بمن فيهم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة
- 2- تمكين جميع الطلبة من ممارسة حقهم بالتعليم والتعلم والالتحاق به أثناء الطوارئ والظروف الأمنية الصعبة.
- 3- تحسين نوعية التعليم والتعلم لتحقيق تعلم متميز للجميع لاكتساب المهارات المعرفية والوظيفية والحياتية.
- 4- تحقيق التربية الشاملة للأطفال بعمر (6-15) سنة (صحيًا وتربويًا ونفسيًا واجتماعيًا)
- 5- تطوير النظام الإداري والمالي وعملية التخطيط في مختلف المراحل التعليمية والمستويات.
- 6- تطوير دور المجتمع المحلي وتنمية وعيه بقضايا واحتياجات التعليم الأساسي .
- 7- رفع كفاءة المصادر البشرية بما يتلائم مع متطلبات واحتياجات المجتمع ومواكبة التطور المعرفي. (التعليم للجميع، 2005 : 29)

## دور معلم المرحلة الأساسية في تحقيق الأهداف التربوية للتعليم الأساسي:

إن المطلب الأساسي لكل مجتمع هو إعداد القادة الإداريين في شتى المجالات ومنها التعليم، فالقادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم هم الذين يحددون شكل التعليم ونظامه ، ويهبون هذا النظام حيوية ومرونة للكيف مع شتى الظروف ويعملون على أن تكون مؤسسات التعليم حية تعكس الواقع وتساهم في تطوير المجتمع، كما أن مؤسسات التعليم هي التي توفر لمؤسسات المجتمع الأخرى في كافة مجالات العمل والإنتاج متطلباتها من القوى البشرية اللازمة للعمل في هذه المؤسسات ، ورفع درجة كفاءتها ، وبالتالي النهوض بالمجتمع كله ، فوزارة التربية والتعليم هي المصدر الرئيس لإمداد المجتمع بالمواطن الصالح والأيدي العاملة المؤهلة، ويتوقف حظ المجتمع من التقدم والنجاح على درجة كفاءة إدارة التعليم في تحقيق أهداف هذا المجتمع. (مطاوع،2003:17)

والنظام التربوي والتعليمي هو الوسيلة الأساسية لكل مجتمع إنساني للحفاظ على ذاتيته الثقافية أو هويته، واستمرار وجوده وتواصل أجياله وهو الذي يؤدي الدور الجامع للثقافة فينشئ في نفوس المتلقين شعوراً عميقاً حقيقياً بالانتماء والوحدة واستعداداً يبلغ إلى حد بذل الروح في سخاء وصدق للحفاظ على هذا المجتمع وحماية حقوقه والذود عن قيمه ، وحمل رسالته إلى الناس في غير استعلاء بغيض أو تحيز ممقوت.(العجمي،2010: 131)

وإن للمعلم رسالة هي الأسمى وتأثيره هو الأبلغ والأجدى من خلال هندسة العقل البشري، ويحدد القيم والتوجهات ويرسم إطار مستقبل الأمة. إن رسالة المعلم تعتبر لبنة هامة في المنظومة التعليمية تتناط به مسؤوليات جمة حتمها عليه تنامي هيكلية التعليم، واتساع نطاقه من طرق تدريس ووسائل متنوعة ناتجة عن ثورة المعلومات والانفجار المعرفي الهائل الذي يبحر المعلم في أمواجه بهدف إيصال الطالب لمواكبة عصره.(نبهان،2007: 20)

ويلعب معلم المرحلة الابتدائية دوراً هاماً في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة، ويعتمد نجاح أي خطة تربوية أو أي نظام تعليمي على المعلم الذي يقوم بتنفيذ هذه الخطة أو هذا النظام حيث أنه يمثل حجر الزاوية للعملية التعليمية ومفتاح النجاح لأي برنامج مدرسي، وإذا تم تزويد المدرسة بأفضل الإمكانيات التربوية وأحسن المباني المدرسية ، والكتب المدرسية المطورة، دون أن تكون مزودة بالمعلم المعد إعداداً مهنياً وأكاديمياً جيداً ، فإنها لن تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وتتوقف فعالية أي نظام تربوي على نوعية المعلمين الذين يقومون بالتدريس في المدارس.(منسي،1993:12)

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

◆ أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

◆ ثانياً: الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي.

◆ ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

## الدراسات السابقة :

نال موضوع الثقافة التنظيمية وموضوع الالتزام الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين في علم الإدارة ؛ لما تعكسه من أثر على أداء العاملين داخل المؤسسات المختلفة، مما دفعهم للبحث في هذا الموضوع ودراسته ، وللاستفادة من تجارب هؤلاء الباحثين، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات قامت الباحثة باستعراض عدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تتوافق مع موضوع هذه الدراسة ، ومن ثم تم التعقيب على هذه الدراسات.

### ◆ الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

#### 1- دراسة (المصري،2011)

بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، والتعرف إلى أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها ، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بتصميم استبانتيين الأولى استبانة للتخطيط الاستراتيجي والثانية استبانة للثقافة التنظيمية ، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي (2010-2011) م، ومن نتائج هذه الدراسة أن ثقافة التعاطف الإنساني حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره ( 86.43%) يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (86.04%) ، ثم ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (85.11%) وأخيراً ثقافة القوة حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (65.91%) ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى لكل من متغير الجنس(ذكر - أنثى) ومتغير سنوات الخدمة، ومتغير المؤهل العلمي، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,01 \geq a$ ) بين جميع أبعاد مقياس التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية.

## 2- دراسة (أبوهين، 2010)

بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، وبلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة، وتكونت أداة الدراسة من استبانتين الأولى لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية، والاستبانة الثانية لقياس واقع الإبداع الإداري لمدير المدرسة الثانوية. وقد بينت نتائج الدراسة أن ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.77%) يلي ذلك ثقافة الانجاز بوزن نسبي قدره (77.99%) ثم ثقافة التعاطف الإنساني بوزن نسبي قدره (77.72%) وبعدها جاءت ثقافة القوة بوزن نسبي قدره (71.99%). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) عدا المجال الأول "ثقافة القوة" فكانت هناك فروق لصالح الإناث، أما في متغير المنطقة التعليمية كانت هناك فروق في المجال الأول "ثقافة القوة" والثالث ثقافة التعاطف الإنساني، والرابع ثقافة "ثقافة النظم والأدوار" ولقد كانت لصالح رفح في المجال الأول "ثقافة القوة" ولصالح شرق خانينونس في المجالين الثالث "ثقافة التعاطف الإنساني" والرابع "ثقافة النظم والأدوار" أما في متغير المؤهل العلمي فلم تتضح فروق ذات دلالة إحصائية.

## 3- دراسة (الأغا وسكيك، 2010)

بعنوان: "الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية وعلاقتها بالدافع للإنجاز لدى طلبة الثانوية العامة بمحافظة غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية والدافع للإنجاز لدى طلبة الثانوية العامة من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة ومقياس الدافع للإنجاز كأداتين للبحث واشتملت عينة الدراسة على (543) طالباً وطالبة من طلبة الثانوية العامة في محافظة غزة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير طلبة الثانوية العامة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية والدافع للإنجاز لديهم تعزى لمتغير التخصص.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقديرهم لهذه العلاقة تعزى لمتغير مستوى التحصيل لصالح الطلبة ذوي التحصيل المرتفع.
  - ثقافة القوة هي أكثر الأنماط شيوعاً في المدارس الثانوية.
- وقد أوصى الباحثان بضرورة توعية مديري المدارس بأنماط الثقافة التنظيمية المختلفة وتنمية ودعم ثقافة الإنجاز.

#### 4-دراسة( الليثي،2008)

##### بعنوان"الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. والتعرف إلى واقع عناصر الإبداع الإداري، وإلى درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكانت عينة الدراسة هي مديرو المدارس الابتدائية بمكة المكرمة وعددهم ( 115 ) مديراً وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. وأن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس ، وأن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

#### 5- دراسة (الداعور،2007)

##### بعنوان" دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة الحكومية وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية، ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، والكشف عن أثر كل من متغير(الجنس ،المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي والكشف عن أثر كل من متغير(الجنس ،المؤهل

العلمي ، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية ) في تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (360) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية.

أما الأداة المستخدمة هي استبانتيين الأولى لقياس دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي والثانية لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية .

كما استخدم الباحث معادلة بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ،كما قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة الأولى باستخدام طريقة التجزئة النصفية وثبات الاستبانة الثانية باستخدام طريقة التجزئة النصفية ،وتم تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام النسب المئوية والتكرارات واختبار T وتحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون.و من أهم نتائج هذه الدراسة أن أكثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية هو نمط ثقافة التعاطف الإنساني، ثم ثقافة الإنجاز ، ثم ثقافة القوة ، ثم ثقافة النظم والأدوار. ووجود علاقة ارتباطية بين دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي وبين نمط ثقافة النظم والأدوار . ووجود علاقة ارتباطية قوية بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية لدى المعلمين السائدة في المدارس الثانوية تعزى إلى المتغيرات (الجنس -المؤهل العلمي- سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية)

## 6- دراسة (العاجز وعساف، 2007)

**بعنوان "الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة"**

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، حيث بلغت عينة الدراسة ( 39 ) مديراً و مديرة للمدارس الثانوية، واستخدم الباحثان استبانة من ( 50 ) فقرة . وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في البيئة الداخلية أعلى من درجة ممارسته لنفس الدور في البيئة الخارجية، وأن الثقافة السائدة بالمرتبة الأولى هي ثقافة التعاطف الإنساني، يليه ثقافة الإنجاز، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المدرء تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة، كما أنه توجد علاقة ارتباطية بين دور مدير المدرسة الاجتماعي والثقافة التنظيمية السائدة.



## الدراسات الأجنبية:

### 7- دراسة ( Crawford & lok ,2003 ) بعنوان:

"The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment"

"أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي"

وهدفت هذه الدراسة إلى تفحص أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في عينات من مدرّاء لهونج كونج وأستراليا ،وهناك فروق ذات دلالة احصائية مثيرة للاهتمام بين العينتين فيما يتعلق بقياسات الابتكار والثقافة الداعمة ،هذا وقد وجد أن العينة الأسترالية حصلت على نقاط أعلى في كل المتغيرات المذكورة ،الإبداع والثقافة الداعمة واعتبارات نمط القيادة لها تأثير ايجابي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام مع العلم أن المشاهدات المذكورة كانت أعلى في العينة الأسترالية ،ووجد أن المستوى التعاوني في التعليم له تأثير ايجابي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام مع العلم أن المشاهدات المذكورة كانت أعلى في العينة الأسترالية ، ووجد أن المستوى التعاوني في التعليم له تأثير سلبي طفيف على الرضا الوظيفي وتأثير ايجابي طفيف على الالتزام.

### 8 - دراسة (lybeck, 2002) بعنوان:

"The Development of A self Renewing School Culture Principals Leadership for Change and Stability"

التطور في ثقافة المدرسية المتجددة ذاتياً : قيادة المدير للتغيير والاستقرار في ثلاث حالات دراسية هدفت الدراسة إلى تحقيق من دور المدير في حفظ الاستقرار الوظيفي والتغيير الإصلاحي في المدرسة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من ثلاث مدارس ابتدائية في ولاية واشنطن، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية مع المديرين، وقد توصلت الدراسة إلى أن دور المدير في عملية التغيير هو تطوير الثقافة المدرسية المجددة وذلك من أجل تطوير العمل المدرسي، وأن المديرين أصحاب الثقافات القوية يصلون إلى نجاحات كبيرة في نتائج الإصلاح التعليمي.

### 9- دراسة (Sottile, 2002) بعنوان:

"The Influence of Self Efficacy on School Culture Through Science Achievement and Math Achievement "

"تأثير الكفاءة الذاتية على الثقافة المدرسية من خلال مادتي العلوم والرياضيات"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الكفاءة الذاتية على الثقافة المدرسية، وكذلك تحديد منظور المعلمين للثقافة المدرسية وقياس الكفاءة الذاتية لمعلمي الرياضيات والعلوم، وقد بلغت عينة الدراسة (44) معلماً مسجلين في دورات تطويرية لتحديد منظور الثقافة المدرسية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين قادرين على بناء خطة الدرس ، وكذلك الشعور بأن يجعلوا المدرسة مكاناً لتعزيز التعاون مع الإداريين لجعل المدرسة أكثر فاعلية ، وتحفيز الطلاب لدراسة أفضل في المدرسة وجعل المدرسة مكاناً إيجابياً للعمل.

10 - دراسة (Gulten, 2000) بعنوان:

### "Measurement Of Organizational Culture In Secondary Education In Turkey In The Light Of Using Comprehensive Quality Management"

قياس الثقافة التنظيمية في التعليم الثانوي التركي في ضوء استخدام إدارة الجودة الشاملة هدفت الدراسة إلى قياس تغير الثقافة التنظيمية في ضوء استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي ، كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة القومية وثقافة العمل الجماعي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة لتحديد الاحتياجات التنظيمية للتعليم الثانوي، وقد صمم الباحث الاستبيان في ثلاثة أجزاء هي: اتجاهات المعلمين نحو أدوارهم في التنظيم الإداري بالمدرسة وفيما يتصل بواجباتهم التدريسية، الأدوار القيادية للوكلاء بالمدارس الثانوية تجاه أعضاء هيئة التدريس، الاحتياجات التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالمدارس الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى القيادة المنفتحة، والاعتماد على مبدأ المشاركة في الإدارة ، وجماعية القيادة للسعي نحو التقدم والتخلص من الأساليب الإدارية التقليدية المعيقة للتقدم، وتحقيق أعلى جودة ممكنة على مستوى المدرسة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي :

11- دراسة (مرزوق، 2011)

بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ،وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،وتكونت عينة الدراسة من ( 788 ) معلماً ومعلمة ،واستخدمت الباحثة استبانتيين: الأولى لقياس استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ، والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ،و من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن معلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة يتمتعون بمستوى عال من الالتزام التنظيمي ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام

التنظيمي لديهم تعزى لمتغير الجنس أو لمتغير سنوات الخدمة .وهناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم. كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )

بين جميع أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي واستراتيجية (التعاون، التسوية والتنازل).

## 12 - دراسة (يحيى، 2010)

بعنوان " درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، كما هدفت الكشف عن وجود فروق في متوسطات وجهات نظر معلمي المدارس، تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية ولتحقيق أهداف الدراسة، اختيرت عينة طبقية عشوائية، بلغ عدد أفرادها ( 1349 ) معلماً ومعلمة. وقد طورت الباحثة استبانة لقياس درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم ، ومن نتائج هذه الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، كانت كبيرة جداً، وكان ترتيب مجالات درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كالآتي: مجال أخلاقيات المدير نحو المهنة، ثم مجال أخلاقيات المدير نحو الوطن، ثم مجال أخلاقيات المدير نحو الطلبة، ثم مجال أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور، ثم مجال أخلاقيات المدير نحو المجتمع المحلي، ثم أخلاقيات المدير نحو نفسه، ثم مجال أخلاقيات المدير نحو المعلمين. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة ( أقل من 6 سنوات)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 13- دراسة (عابدين، 2009)

بعنوان " درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى تقديرات معلّمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومديريها لدرجة الالتزام المهني للطرف الآخر لكلّ منهم، وإلى الاختلاف فيها بحسب كلّ من الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ومستوى المؤهل العلمي. وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من المديرين والمعلّمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية الفلسطينية بلغت (270) مديراً و (564) معلّماً من الجنسين، واستُخدمت فيها استبانة تم إعدادها لهذا الغرض وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأشارت النتائج إلى أن درجة الالتزام المهني لدى المديرين كما يراها المعلّمون عالية، وأنّها لدى المعلّمين كما يراها المديرون متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات كلّ من المديرين والمعلّمين لتحديد درجة الالتزام المهني لدى بعضهم بعضاً لصالح المعلّمين ، وأنّه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلّمين لدرجة الالتزام المهني لدى المديرين تعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ، وأنّه لا فروق ذات دلالة إحصائية أيضاً بين تقديرات المديرين لدرجة الالتزام المهني لدى المعلّمين تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس لصالح المعلّمت.

### 14- دراسة (العنزي، 2009)

بعنوان "اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية. والتعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية والتزامهم التنظيمي. ومعرفة أثر كل من: المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم (بنين) ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية.

واستخدم الباحث استبانة احتوت على ثلاثة أجزاء: الجزء الأول بيانات أولية (عن القادة التربويين) ، والجزء الثاني استبانة لقياس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي مكونة من (18) عبارة موزعة على 3 محاور، أما الجزء الثالث فهو استبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين مكونة من (15) عبارة. و تم استخدام أساليب إحصائية شملت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ألفا كرونباخ للثبات،

ومعامل ارتباط بيرسون.ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كانت بدرجة (موافق).وأنة توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (01.0) بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي.

## 15- دراسة (فلمبان،2008)

### بعنوان : "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.والتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة. وكذلك الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية ) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.واستخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين والمشرفات التربويين ، كما استخدمت منهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها والعلاقة ما بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية التي اشتملت على (الجنس التخصص، المؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية).وقد تكونت عينة الدراسة من (103) مشرفاً تربوياً و ( 175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات ، وقد استخدمت الباحثة مقياس بورتر وزملائه للالتزام التنظيمي(OCQ) ، ومن أهم نتائج الدراسة أن كل من المشرفين والمشرفات التربويين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، ومستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي ، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويين تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

## 16 - دراسة (أبوطيخ،2007)

### بعنوان "مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات ،وبلغت عينة الدراسة 235 معلم ومعلمة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0,05 \geq a)$  بين مدى التزام مديري المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة  $(0,05 \geq a)$  بين مدى التزام مديري المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة.

### 17- دراسة (الحارثي، 2007)

**بعنوان : " الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم "**

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، والوقوف على مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. والوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. الكشف عن العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين. الكشف عن العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية ، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفقاً لمركز الإشراف. واستخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، ومن نتائج هذه الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين كانت بدرجة عالية. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى سنوات الخبرة والدورات التدريبية، و لا توجد فروق تعزى إلى المؤهل العلمي ومركز الإشراف وطبيعة المؤهل. كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين جميع مستويات الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين. وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الرضا الوظيفي وبين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

### 18- دراسة (حمادات، 2006)

**بعنوان " قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن "**

وقد هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية قيمة العمل السائدة في المؤسسات التربوية وغير التربوية ، ومدى العلاقة القائمة بين القيم والالتزام الوظيفي، والكشف عن قيم العمل السائدة لدى

المديرين والمعلمين وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي، ومعرفة أثر كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في درجة الالتزام بقيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي ، واستخدم استبانتيين الأولى لقيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة والثانية للالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة، وبلغت عينة الدراسة (296) مديراً و (620) معلماً.وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن هناك علاقة قوية موجبة بين درجة الالتزام بقيم العمل السائدة، ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر كل فئة بالأخرى، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في قيم العمل السائدة لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس لصالح المديرات ، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر).

### 19- دراسة (حنون،2006)

بعنوان: "مدى التزام معلمي المرحلة الثانوية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مشرفي ومديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أهم الأخلاقيات التي يجب على المعلم الالتزام بها، ومدى التزام معلمي المرحلة الثانوية بهذه الأخلاقيات من وجهة نظر مشرفي ومديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية ، وتم تطبيقها على 210 مشرفاً ومديراً ، وتوصلت الباحثة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين في متوسط درجات مشرفي ومديري المدارس الثانوية حول تقييمهم لمدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة غزة ، وأنه لا توجد فروق تعزى إلى متغير الجنس في متوسط درجات مشرفي ومديري المدارس الثانوية حول تقييمهم لمدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة غزة . وأنه لا توجد فروق تعزى إلى متغير الخبرة في متوسط درجات مشرفي ومديري المدارس الثانوية حول تقييمهم .

### 20- دراسة(مصطفى،2006)

بعنوان " ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي العام" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى آراء المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين والمديرين في المدارس الثانوية العامة حول علاقة كل من العمر الزمني والمؤهل العلمي والخبرة بالالتزام الوظيفي، والتعرف إلى آرائهم حول علاقة ضغوط العمل بالالتزام الوظيفي ، وكذلك توضيح الفرق بين درجة الالتزام الوظيفي لدى عينة الدراسة وعلاقتها بضغوط العمل.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة ونوعية الدراسة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة ، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين والمديرين في المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية ودمياط ، وبلغ عدد أفراد العينة 1035، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام الوظيفي والعمر الزمني لأفراد عينة الدراسة، وتوجد علاقة عكسية بين الالتزام والحالة الاجتماعية، وأن الالتزام الوظيفي له علاقة عكسية مع المستوى التعليمي .

## 21- دراسة (الهنداوي، 2002)

بعنوان: **الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.**

هدفت إلى الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي ، و عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات إجرائية؛ لتفعيل هذه العلاقة مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المديرين، وتنشيط ضغوط العمل الإيجابية ، ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (615) من مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية وقد تم اختيارهم من ثماني محافظات بطريقة عشوائية، وقد تم استخدام مقياس الالتزام التنظيمي لجون ماير (1993) ومقياس ضغوط العمل الإداري وقد اعتمد الباحث المنهج الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة واستخدم بعض الأساليب الإحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون واختبار (ت) وتحليل التباين وقد توصل الباحث إلى نتائج من أهمها ما يلي:

أن الالتزام التنظيمي يرتبط إيجابياً بضغوط العمل الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية، ويرتبط ارتباطاً عكسياً غير دال إحصائياً بضغوط العمل السلبية. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات ضغوط العمل السلبية والإيجابية طبقاً لاختلاف كل من الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجات الالتزام التنظيمي طبقاً لاختلاف كل من المستوى التعليمي والخبرة الإدارية بينما وجدت فروق دالة طبقاً للجنس وذلك لصالح الذكور.

## الدراسات الأجنبية:

## 22 - دراسة (Ozgan, 2011) بعنوان:

"The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior"



" العلاقات بين العدالة ،الثقة ،الالتزام التنظيمي ، وتقييم المدير و إدراك مفهوم إدارة الصراع على بيئة السلوك التنظيمي "

بحثت هذه الدراسة، التصورات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الصراع، الثقة التنظيمية، العدالة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي وتقييم المدير والتي تؤثر على السلوك التنظيمي للمعلمين الذين يقعون ضمن دائرة الدراسة.المدارس الثانوية في وسط مدينة غازي عنتاب تتبنى العمل ضمن الفريق.وقد تكونت العينة من 212 معلماً.وجمعت البيانات باستخدام نموذج المعلومات الشخصية ،استراتيجيات إدارة الصراع ،العدالة التنظيمية ،الالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية في المدارس ومقياس لتقييم المدير، وقد تم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS ، وتم استخدام طريقة معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، ومن نتائج هذه الدراسة أنه يوجد علاقات ايجابية عالية المستوى ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة ، و أن المتغيرات الشخصية والمهنية تؤثر على السلوك التنظيمي.

23- دراسة(Ipek , 2010 ) بعنوان:

Organization Culture in Predicting Organization Commitment from "Turkish Primary Schools"

"توقع الالتزام التنظيمي من الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية التركية"

هدفت هذه الدراسة إلى وصف الثقافة التنظيمية ، والالتزام التنظيمي لتوقع الالتزام التنظيمي من الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية التركية.وقد تم استخدام مقياس الثقافة التنظيمية (Ipek"1999) ومقياس الالتزام التنظيمي (Balay"2000) في عملية جمع البيانات. وكانت عينة الدراسة مكونة من 415 من معلمي المدارس الابتدائية وتم تحليلها لوصف ثقافتهم التنظيمية وتصورات التزاماتهم التنظيمية ، وقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لكل بعد ، وقد تم التحقق من العلاقات بين الثقافة التنظيمية وتصورات الالتزام من خلال تحليل الانحدار لتوقع تصورات الالتزام التنظيمي من مدرسي المرحلة الابتدائية من خلال تصوراتهم الثقافة التنظيمية. وكشفت نتائج الدراسة أن معلمي المدارس الابتدائية أدركوا الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية في مستويات معتدلة، ولكنهم أدركوا ولاسيما الالتزام التنظيمي على الصعيدين الداخلي وتحديد الهوية. وأنهم نادرا ما يرون الالتزام التنظيمي على مستوى الامتثال. وكشفت النتائج أنه تم توقع الالتزام التنظيمي على مستوى الامتثال من ثقافات السلطة ، والدور، في حين كان من المتوقع الالتزام التنظيمي على مستوى التحديد والاستيعاب من ثقافات الإنجاز والدعم.

## 24- دراسة (Chughtai & Zafar,2006) بعنوان:

### "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani Teachers "

#### "مقدمات ومحددات الالتزام التنظيمي ومخرجاته لدى أساتذة الجامعات بباكستان"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي بأبعاده تعد محددات للالتزام التنظيمي ، كما فحصت الدراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي والتسرب الوظيفي (الرغبة في ترك العمل) وقد جمعت البيانات من 125 معلماً من (33) جامعة من المدن التالية: لاهور ، إسلام آباد وبيشاور ، وأشارت نتائج الدراسة إلى تنوع واختلاف الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة ، كما أشارت إلى أن الخصائص الشخصية والتي اشتملت على العمر ، التعليم ، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة ،الثقة بالإدارة وظروف العمل كانت ترتبط بشكل قوي بالالتزام التنظيمي. كما وجدت علاقة ارتباطية سالبة ما بين الالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي، وعلاقة إيجابية ما بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد .وقد استخدم الباحث مقياس بورتر وزملائه لقياس الالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل الثبات لدراسته تساوي ( 0.82) وكان متوسط الرضا للعينة يساوي (4.40) ويرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الالتزام التنظيمي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

##### 1- من حيث المنهج:

اتبعت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهو ما اتفقت به مع الدراسات السابقة مثل دراسة كل من (المصري،2011)، (أبوهين، 2010) ،(الداعور،2007) ،(العاجز وعساف، 2007)،( الليثي،2008) ، ( Gulten, 2000) ، (مرزوق،2011) و(فلمبان،2009).

##### 2- من حيث أدوات الدراسة :

استخدمت الباحثة لجمع البيانات في الدراسة الحالية استبانيتين ومقابلة ،وهو ما اتفقت به جزئياً مع معظم الدراسات التي استخدمت استبانيتين مثل دراسة (المصري،2011)، (أبوهين، 2010)، (الداعور،2007) و( مرزوق،2011)، كما استخدمت بعض الدراسات استبانة واحدة مثل دراسة (العاجز وعساف، 2007) ، ( الليثي،2008) ، ( Gulten, 2000) ، (عابدين،2009) و (يحيى،2010).

### 3- من حيث المجتمع والعينة :

تمثل مجتمع وعينة الدراسة الحالية بمعلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة وهو ما اتفقت به مع دراسة (Ipek , 2010)

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تكون مجتمع وعينة دراستها من معلمي المرحلة الثانوية مثل دراسة كل من (أبوهين، 2010)، (الداعور، 2007)، (العاجز وعساف، 2007) وكذلك دراسة (يحيى، 2010) و (عابدين، 2009)، وتكون مجتمع عدة دراسات من مديري المدارس مثل دراسة كل من (المصري، 2011)، (العاجز وعساف، 2007)، (Crawford & lok، 2003)، (الليثي، 2008)، (العنزي، 2009)، (عابدين، 2009).

### 4- من حيث النتائج:

توصلت الدراسة الحالية إلى أن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة حصلت على الترتيب التالي: ثقافة العلاقات الإنسانية ، ثقافة الانجاز ، ثقافة نظم والأدوار ثم ثقافة القوة. وقد اتفقت في ذلك مع دراسة (المصري، 2011) حيث أن ثقافة التعاطف الإنساني حصلت على المرتبة الأولى ، يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية ، ثم ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الثالثة وأخيراً ثقافة القوة حصلت على المرتبة الرابعة .

واتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع عدة دراسات في حصول ثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الأولى مثل دراسة (الداعور، 2007) و دراسة (العاجز وعساف، 2007) . واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبوهين، 2010) بحصول ثقافة النظم والأدوار على المرتبة الأولى .

كما أن الدراسة الحالية توصلت إلى أن معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة على مستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي، وقد أشارت دراسة (مرزوق، 2011) إلى أن معلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي ، كما أكدت دراسة (يحيى، 2010) أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، كانت كبيرة جداً، وأثبتت دراسة (عابدين، 2009) إلى أن درجة الالتزام المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون عالية، وأنها لدى المعلمين كما يراها المديرين متوسطة، وتوصلت دراسة (فلمبان 2009) إلى أن كل من المشرفين والمشرفات التربويين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، ومستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

وتوصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ارتباطية بين أنماط الثقافة التنظيمية ومجالات الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة.

وقد أشارت دراسة (المصري، 2012) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد مقياس التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية. كما أشارت دراسة (الداعور، 2007) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية ، وأكدت دراسة (العاجز وعساف، 2007) إلى وجود علاقة ارتباطية بين دور مدير المدرسة الاجتماعي والثقافة التنظيمية السائدة ، وتوصلت دراسة (فلمبان، 2009) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي ، ودراسة (الحارثي، 2007) إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين جميع مستويات الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين. وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الرضا الوظيفي وبين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، وتوصلت دراسة (حمادات، 2006) إلى أن هناك علاقة قوية موجبة بين درجة الالتزام بقيم العمل السائدة، ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر كل فئة بالأخرى، وتوصلت دراسة (مصطفى، 2006) إلى أنه توجد علاقة عكسية بين الالتزام والحالة الاجتماعية ، وأن الالتزام الوظيفي له علاقة عكسية مع المستوى التعليمي ، وأكدت دراسة (الهنداوي، 2002) أن الالتزام التنظيمي يرتبط إيجابياً بضغط العمل الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية، ويرتبط ارتباطاً عكسياً بضغط العمل السلبية.

وتوصلت دراسة (Ozgan, 2011) إلى وجود علاقات ايجابية عالية المستوى ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة ، و أن المتغيرات الشخصية والمهنية تؤثر على السلوك التنظيمي. بينما أشارت دراسة (Chughtai & Zafar, 2006) إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ما بين الالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي، و وجود علاقة إيجابية ما بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد.

#### ◆ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الباحثة من الاطلاع على الدراسات السابقة في العديد من الأمور منها:
- اختيار موضوع الرسالة من خلال التوصيات المذكورة في الرسائل العلمية.
- اختيار منهج الدراسة
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

- بناء الإطار النظري للدراسة.
- الاطلاع على مراجع ومصادر معلومات إضافية للدراسة
- بناء أدوات الدراسة المناسبة وتحديد مجالاتها.
- تحديد المعالجات الإحصائية المناسبة.
- عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

◈ أوجه تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تميزت محلياً بدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي .
- استخدام ثلاث أدوات لجمع البيانات (الاستبانتيين والمقابلة).

## الفصل الرابع

### المنهجية والإجراءات

- ◆ منهج الدراسة.
- ◆ مجتمع الدراسة.
- ◆ عينة الدراسة.
- ◆ أدوات الدراسة.
- ◆ صدق الاستبانة.
- ◆ ثبات الاستبانة .
- ◆ إجراءات الدراسة.
- ◆ المعالجات الإحصائية .

## الفصل الرابع

### المنهجية والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أدوات الدراسة (الاستبانتيين والمقابلة)، والتأكد من صدق وثبات الاستبانتيين، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

◆ منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة. (ملحم، 2000:387)

◆ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2011-2012م والبالغ عددهم (2157) معلماً ومعلمة، والجدول رقم (4.1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس (معلمين-معلمات) في محافظات غزة.

الجدول رقم (4.1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس (ذكور - إناث) في محافظات غزة

النسبة المئوية	المجموع	إناث	ذكور	المديرية
5.05	109	57	52	رفح
15.59	344	201	142	خانيونس-شرق خانيونس
6.18	132	80	51	الوسطى
27.54	594	352	242	شرق غزة
27.72	598	401	197	غرب غزة
17.62	380	172	208	شمال غزة
100	2157	1264	893	الإجمالي

(وزارة التربية والتعليم العالي، إحصائيات الإدارة العامة للتخطيط التربوي، 2011)

## ◆ عينة الدراسة:

### 1- العينة الاستطلاعية للدراسة:

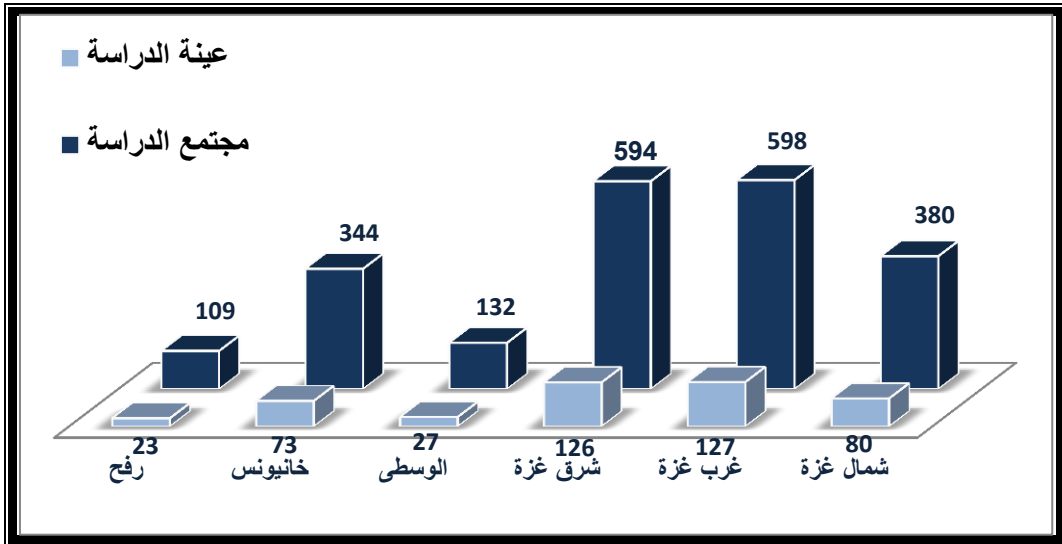
تكونت من (40) معلماً و معلمة من معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة للعام 2011-2012 م تم اختيارهم بالعينة العشوائية ليتم تفنين أدوات الدراسة عليهم من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة ، وقد تم استبعادهم من التطبيق النهائي.

### 2- العينة الميدانية للدراسة:

تكونت عينة الدراسة الميدانية من (456) فرد، (184) معلماً و(272) معلمة من معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة للعام 2011-2012 م تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، أي بنسبة تمثل حوالي (21.16%) من المجتمع الأصلي للدراسة ، والمخطط رقم(4.1) يوضح عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي للدراسة.

مخطط رقم( 4.1 )

مخطط يوضح نسبة عينة الدراسة للمجتمع الأصلي للدراسة



يتضح من المخطط السابق أن نسبة المعلمين تختلف من مديرية لأخرى ؛ لذا فإن نسبة عينة الدراسة من مديرية لأخرى اختلفت حسب المجتمع الأصلي .

والجداول التالية توضح عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

جدول ( 4.2 ) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
40.35	184	ذكر
59.66	272	إناث
100	456	المجموع



يتضح من الجدول ( 4.2 ) أن عدد معلمات المدارس الأساسية الدنيا أكثر من عدد المعلمين فيه ويرجع ذلك إلى وجود أن فصول الصف الأول الأساسي يتم تدريسهم من قبل معلمات فحسب.

جدول ( 4.3 )

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
22.81 %	104	دبلوم
77.19 %	352	بكالوريوس
100 %	456	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن عدد معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من حملة شهادة البكالوريوس أكثر من عدد حملة شهادة الدبلوم ، بسبب التوجهات الكبيرة لنيل درجة البكالوريوس نظراً لتوفر التعليم الجامعي في محافظات غزة ، ولزيادة العائد المادي لحملة البكالوريوس ، بالإضافة إلى تشجيع وزارة التربية والتعليم المعلمين على إتمام تعليمهم الجامعي في الجامعات المحلية.

جدول ( 4.4 )

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
41	187	1-4 سنوات
23.5	107	5-10 سنوات
35.5	162	أكثر من 10 سنة
100	456	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة معلمي المدارس الأساسية الدنيا ، الذين أمضوا في الخدمة من (1-4) سنوات بلغت نسبتهم ( 41% ) وهي أعلى نسبة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى حدوث حالة الاستنكاف لدى المعلمين مما أدى إلى توظيف عدد كبير من المعلمين الجدد لتغطية هذا العجز، يلي ذلك معلمين أمضوا أكثر من 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم (35.5) ، يلي ذلك المعلمين الذين أمضوا (5-10) سنوات بنسبة بلغت (23.5).

#### ◆ أدوات الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام ثلاث أدوات وهي: استبانة نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدرسة ، واستبانة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين ، والمقابلة .

## الأداة الأولى للدراسة: ( استبانة نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدرسة):

ولقد تم بناء الاستبانة ضمن الخطوات التالية:

- بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع رأي عينة من المتخصصين في الإدارة التربوية عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة وفقاً لتصنيف " كوتر وهسكت " الوارد في الإطار النظري.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت ( 16 ) فقرة والملحق رقم ( 1 ) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبانة على ( 10 ) من المحكمين التربويين، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، والبعض الآخر مسئولون في وزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (10) يبين أعضاء لجنة التحكيم
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف بعض فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل وصياغة بعضها الآخر.
- الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من قسمين كالتالي:  
القسم الأول: يختص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- القسم الثاني: يتكون من (29) فقرة موزعة على أربعة محاور تتناول نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الحكومية، وهي على الترتيب: ثقافة القوة (7) فقرات، ثقافة النظم والأدوار (6) فقرات، ثقافة الانجاز (9) فقرات و ثقافة العلاقات الإنسانية (7) فقرات. حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول رقم ( 4.5 )

جدول ( 4.5 )

توزيع الأوزان المترتبة على سلم الاستجابات الخماسي.

الاستجابة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين ( 29 ، 145 ) درجة والملحق رقم ( 13 ) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

### ◆ وصف الاستبانة الأولى ( نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدرسة ):

تتضمن الاستبانة (29) فقرة للتعرف إلى نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الحكومية، والجدول (4.6) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات:

جدول (4.6)

توزيع فقرات استبانة نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدرسة

م	المجال	عدد الفقرات
1	ثقافة القوة	7
2	ثقافة النظم والأدوار	6
3	ثقافة الانجاز	9
4	ثقافة العلاقات الإنسانية	7
	المجموع	29

### صدق الاستبانة الأولى :

ويقصد بصدق الاستبانة أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه .(الأغا،الأستاذ،2010:104) وقامت الباحثة بنقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:

#### 1- صدق المحكمين:

تم التأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله ، وهو التعرف إلى نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدرسة ، وذلك بعرض الاستبانة على بعض الأساتذة المتخصصين في المجال التربوي ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية ، ووزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة ، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الأربعة للاستبانة ، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية ، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعض الفقرات ، ليصبح عدد فقراتها (29) .

#### 2- صدق الاتساق الداخلي:

ويعرف بأنه التجانس في أداء الفرد من فقرة لأخرى ،أي اشتراك جميع فقرات الاستبانة في قياس خاصية معينة في الفرد .(أبوليدة،1982: 72)، وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ( 40 ) من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات غزة من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة

من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)

#### جدول (4.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول " ثقافة القوة" مع الدرجة الكلية للمجال الأول

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يمارس المدير عمله بحسم وقوة.	0.47	0.01
2	يميل المدير إلى مراقبة أداء العاملين بشكل دائم.	0.49	0.01
3	يتخذ القرارات داخل المدرسة بشكل فردي.	0.75	0.01
4	يحدد أهدافاً لتطوير العمل المدرسي حسب رؤيته الشخصية.	0.71	0.01
5	يميز المخلصين له بغض النظر عن كفاءتهم.	0.70	0.01
6	يتبع سياسة فرض الحلول دون المناقشة فيها.	0.67	0.01
7	يلزم العاملين معه بتنفيذ اللوائح والقوانين.	0.54	0.01

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.01 بلغت 0.4182 .

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.05 بلغت 0.3546 .

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، و معاملات الارتباط محصورة بين المدى ( 0.47 - 0.75)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية ( 39) والتي تساوي (0.3546) وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني " ثقافة النظم والأدوار " مع الدرجة الكلية للمجال الثاني

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يحتكم المدير إلى معايير الأداء الوظيفي في تقييم العاملين.	0.70	0.01
2	يحدد المدير تعليمات واضحة للعاملين بشكل دوري .	0.67	0.01
4	يبتعد عن المركزية والتشدد في الأمور الشكلية والبسيطة.	0.80	0.01
5	يكافئ العاملين الملتزمين باللوائح والقوانين بتقارير سنوية جيدة.	0.62	0.01
6	يراعي القوانين والصلاحيات في توزيع الأنشطة المدرسية.	0.60	0.01

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.01 بلغت 0.4182 .

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.05 بلغت 0.3546 .

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، و معاملات الارتباط محصورة بين المدى ( 0.17 - 0.80)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية ( 39) والتي تساوي (0.3546) وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، عدا فقرة(3).

#### جدول (4.9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "ثقافة الإنجاز" مع الدرجة الكلية للمجال الثالث

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يكافئ المدير الأداء المتميز للمعلمين في المدرسة.	0.62	0.01
2	يفتخر المدير بإنجازات العاملين في المدرسة .	0.74	0.01
3	يتيح الفرص للعاملين في المدرسة لتطوير أدائهم.	0.81	0.01
4	ييدي تعاوناً مستمراً للعاملين لإنجاز العمل.	0.91	0.01
5	يعزز المبدعين من العاملين مادياً ومعنوياً.	0.69	0.01
6	يفاضل بين المعلمين وفق درجة الإنجاز لديهم.	0.56	0.01
7	يشجع العاملين على التنافس الشريف كأساس للتقدم والإنجاز.	0.80	0.01
8	يعمل على توثيق انجازات المدرسة بوثائق وأدلة ومنشورات.	0.45	0.01
9	يضع مؤشرات ومعايير نجاح واضحة للوصول إلى أداء متميز.	0.43	0.01

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.01 بلغت 0.4182 .

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.05 بلغت 0.3546 .

يبين الجدول (4.9) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، و معاملات الارتباط محصورة بين المدى ( 0.43 - 0.91)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية ( 39) والتي تساوي (0.3546)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4.10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع " ثقافة العلاقات الإنسانية " مع الدرجة الكلية للمجال الرابع

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يولي المدير اهتماماً بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.	0.69	0.01
2	يشارك في ترتيب لقاءات أخوية مع العاملين خارج المدرسة	0.73	0.01
3	يشارك العاملين في تحديد الأهداف التطويرية.	0.76	0.01
4	يعمل على حل المشكلات في المدرسة بمساعدة العاملين والمختصين.	0.75	0.01
5	يعزز التواصل بين أولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية.	0.72	0.01
6	يشارك العاملين أفراحهم وأتراحهم.	0.82	0.01
7	يكافئ العاملين بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز.	0.60	0.01

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.01 بلغت 0.4182 .  
قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.05 بلغت 0.3546 .

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، و معاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.60 - 0.82)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية ( 39 ) والتي تساوي (0.3546)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ، والجدول (4.11) يوضح ذلك.

#### جدول (4.11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لاستبانة نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدرسة

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول: ثقافة القوة					
1	0.47	0.01	5	0.67	0.01
2	0.49	0.01	6	0.54	0.01
3	0.75	0.01	7	0.70	0.01
4	0.71	0.01			

المجال الثاني: ثقافة النظم والأدوار					
0.01	0.80	4	0.01	0.70	1
0.01	0.62	5	0.01	0.67	2
0.01	0.60	6	غير دال	0.17	3
المجال الثالث: ثقافة الانجاز					
0.01	0.56	6	0.01	0.62	1
0.01	0.80	7	0.01	0.74	2
0.01	0.45	5	0.01	0.81	3
0.01	0.43	9	0.01	0.91	4
			0.01	0.69	5
المجال الرابع: ثقافة العلاقات الإنسانية					
0.01	0.72	5	0.01	0.69	1
0.01	0.82	6	0.01	0.73	2
0.01	0.60	7	0.01	0.76	3
			0.01	0.75	4

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.01 بلغت 0.4182 .  
قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.05 بلغت 0.3546 .

يتضح من الجدول رقم (4.11) أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة عدا الفقرة رقم (3) في المجال الثاني، وهذا يدل على صدق الأداة .

#### ◆ ثبات الاستبانة الأولى:

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين هما :التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ ، ولقد تم التأكد منه من خلال:

#### 1- طريقة التجزئة النصفية للاستبانة ككل:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية (40) معلم ومعلمة لحساب معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية باستخدام معادلة بيرسون ، وكان معامل الثبات (0.69) ، وبعد التصحيح باستخدام معادلة جت مان، حيث بلغ معامل الثبات الكلي ( 0.816 ) ، وهذه القيم تدل على أن الاستبانة تتميز بثبات مرتفع.

#### 2- طريقة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ ؛ وذلك لأنها تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات المقياس ، بجانب أنها لا تتطلب إعادة تطبيقه ، ولقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.84) ، وهو معامل جيد في مثل هذه الدراسات ، يطمئن الباحثة إلى تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة .

## ◆ الأداة الثانية للدراسة (استبانة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين):

- بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع رأي عينة من المتخصصين في الإدارة التربوية عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة .
  - صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
  - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت ( 15 ) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
  - عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
  - تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
  - عرض الاستبانة على ( 10 ) من المحكمين التربويين بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى ، والبعض الآخر مسئولون في وزارة التربية والتعليم ، والملحق رقم (10) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
  - بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف بعض فقرات الاستبانة ، وكذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات ، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات ، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي ( كبيرة جداً،كبيرة،متوسطة ، قليلة ، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5،4،3،2،1) بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (25،125) درجة والملحق رقم ( 14) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

**صدق الاستبانة الثانية :** قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:

### **أولاً: صدق المحكمين:**

تم التأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله ، وهو التعرف إلى مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية ، وذلك بعرض الاستبانة على بعض الأساتذة المتخصصين في المجال التربوي ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية ، ووزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة ، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الأربعة للاستبانة ، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية ، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر، ليصبح عدد فقراتها (25)



## ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ( 40 ) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظات غزة من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) . كما يتضح من الجدول (4.12):

جدول (4.12)

معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للالتزام الوظيفي لدى المعلمين

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الالتزام بقواعد وأخلاقيات العمل	6	0.78	0.01
2	الالتزام بأداء العمل	6	0.74	0.01
3	الالتزام بمواعيد العمل	6	0.76	0.01
4	الالتزام مكان العمل	7	0.88	0.01

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.01 بلغت 0.4182 .

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.05 بلغت 0.3546 .

يتضح من الجدول (4.12) أن جميع مجالات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة.

وأيضاً تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه كما يوضحها الجدول (4.13):

جدول (4.13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "الالتزام بقواعد وأخلاقيات العمل" مع الدرجة الكلية للمجال الأول

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أبذل قصارى جهدي لإنجاح عمل مدرستي.	0.85	0.01
2	ألتزم بمظهر وهندام يليق بكوني معلماً.	0.60	0.01
3	أحرص على تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي لمهنة التعليم.	0.78	0.01
4	أجتهد في تطبيق رسالة المدرسة حفاظاً على سمعتها.	0.84	0.01
5	ألتزم بالتعليمات التي تصدر عن الإدارة.	0.69	0.01
6	أحافظ على سياسات العمل المتبعة في المدرسة.	0.54	0.01

يبين الجدول (4.13) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، و معاملات الارتباط

محصورة بين المدى (0.54 - 0.85)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (39) والتي تساوي (0.3546) وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول(4.14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الالتزام بأداء العمل" مع الدرجة الكلية للمجال الثاني

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أحرص على التمكن من المادة التي أدرسها.	0.85	0.05
2	أهتم بالتعرف إلى ما يستجد من طرق وأساليب للتدريس.	0.60	0.01
3	أسعى إلى تطوير مهاراتي التدريسية بشكل مستمر.	0.78	0.01
4	أحرص على الاستفادة من الدورات التدريبية التي تعقدها الوزارة.	0.84	0.01
5	أتابع الندوات والأيام الدراسية ذات العلاقة بمجال التخصص.	0.69	0.01
6	أقوم بحضور بعض الدروس للزملاء المتميزين.	0.54	0.01

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.01 بلغت 0.4182 .

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.05 بلغت 0.3546 .

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، و معاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.54 - 0.85)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (39) والتي تساوي (0.3546) وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول(4.15)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "الالتزام بمواعيد العمل" مع الدرجة الكلية للمجال الثالث

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أحافظ على مواعيد بداية ونهاية الحصة الدراسية.	0.82	0.01
2	ألتزم بالخطّة الزمنية لتوزيع المنهاج الدراسي.	0.80	0.01
3	أتجنّب التعيّب عن المدرسة حفاظاً على مصلحة الطالب.	0.78	0.01
4	أقدم التكاليفات المدرسية في وقتها المطلوب ما أمكن.	0.72	0.01
5	أتجنّب الارتباط بأي عمل قد يؤثر سلباً على مواعيد الدوام المدرسي.	0.63	0.01
6	أقوم بتعويض الحصص الفائتة على الطلبة إذا اضطرت للغياب.	0.55	0.01

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، و معاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.55 - 0.82)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند

مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (39) والتي تساوي (0.3546) وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4.16)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "الالتزام بمكان العمل" مع الدرجة الكلية للمجال الرابع

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أحرص على احترام مكان العمل وتجنب مزاوله أي نشاط غير تعليمي فيه .	0.39	0.05
2	أولي اهتماماً بنظافة وإضاءة وتهوية الغرف الدراسية.	0.46	0.01
3	أشجع التلاميذ على تزيين الصفوف بالوسائل التعليمية.	0.81	0.01
4	أوظف معدات المدرسة من أجهزة ووسائل لخدمة العملية التعليمية.	0.78	0.01
5	أحث التلاميذ على المحافظة على مرافق المدرسة.	0.63	0.01
6	أبلغ الإدارة عن أي تلف أو احتياجات للصيانة في الفصول والأبنية.	0.71	0.01
7	أحرص على وجود أدوات للسلامة وإسعافات أولية في الفصول.	0.72	0.01

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.01 بلغت 0.4182 .

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.05 بلغت 0.3546 .

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، و معاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.39 - 0.81)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (39) والتي تساوي (0.3546) وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4.17)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لاستبانة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>المجال الاول الالتزام بالمسئولية تجاه قواعد واخلاقيات العمل</b>					
1	0.85	0.01	4	0.84	0.01
2	0.60	0.01	5	0.69	0.01
3	0.78	0.01	6	0.54	0.01
<b>المجال الثاني الالتزام بالمسئولية تجاه أداء العمل</b>					
1	0.38	0.05	4	0.50	0.01

0.01	0.72	5	0.01	0.77	2
0.01	0.69	6	0.01	0.78	3
<b>المجال الثالث الالتزام بالمسئولية تجاه مواعيد العمل</b>					
0.01	0.72	4	0.01	0.82	1
0.01	0.63	5	0.01	0.80	2
0.01	0.55	6	0.01	0.78	3
<b>المجال الرابع الالتزام بالمسئولية تجاه مكان العمل</b>					
0.01	0.63	5	0.05	0.39	1
0.01	0.71	6	0.01	0.46	2
0.01	0.72	7	0.01	0.81	3
			0.01	0.78	4

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.01 بلغت 0.4182 .  
قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية 39 ومستوى دلالة 0.05 بلغت 0.3546 .

يتضح من الجدول رقم (4.17) أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة ، وهذا يدل على صدق الأداة .

#### ثبات الاستبانة الثانية:

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة ، وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين هما : التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ ، ولقد تم التأكد منه من خلال:

#### 1- طريقة التجزئة النصفية للاستبانة ككل:

تم استخدام طريقة التجزئة النصفية (40) معلم ومعلمة ، وقد تم حساب معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية باستخدام معادلة بيرسون وكان معامل الثبات (0.71) وبعد التصحيح باستخدام معادلة جت مان، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.83) وهذه القيم تدل على أن الاستبانة تتميز بثبات مرتفع.

#### 2- طريقة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل:

حيث تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ وذلك لأنها تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات المقياس بجانب أنها لا تتطلب إعادة تطبيقه ، ولقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.90) وهو معامل جيد في مثل هذه الدراسات، يطمئن الباحثة إلى تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة .

### ◆ الأداة الثالثة (المقابلة):

أعدت الباحثة مقابلة لعينة من ذوي العلم والخبرة في المجال الإدارة التربوية ، ملحق رقم ( 11).  
وقد تضمنت المقابلة السؤال التالي:

برأيكم ما هي سبل تطوير علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة ؟

- تم إجراء المقابلة مع بعض ذوي الخبرة في المجال التربوي . ملحق رقم (15).

- تم تحليل الإجابات بالتكرار، وتسجيل السبل المقترحة لتطوير العلاقة.

### ◆ إجراءات تطبيق الاستبانات :

- إعداد الاستبانة بصورتها النهائية .

- حصلت الباحثة على كتاب موجه من عمادة كلية الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية إلى وكيل وزارة التربية والتعليم العالي، لتسهيل مهمة الباحثة بتوزيع الاستبانات على معلمي ومعلمات

المدارس الأساسية الدنيا في محافظات غزة الظاهر في ملحق رقم(3)

- حصلت الباحثة على كتاب تسهيل مهمة من جميع مديريات محافظات غزة للحصول على الإذن بتوزيع الاستبانات، والملاحق (4-9) توضح ذلك.

- قامت الباحثة بتاريخ 21-2-2012م بتوزيع (40) استبانة ضمن الدراسة الاستطلاعية ، للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.

- بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة ، قامت الباحثة بتاريخ (3/1-2012/3/15) بتوزيع (500) استبانة على (26) مدرسة من المدارس الأساسية الحكومية للبنين والبنات تتبع لسبع

مناطق تعليمية، ويظهر الملحق رقم (12) أسماء هذه المدارس.

- بعد جمع الاستبانات من أفراد العينة ، تم استبعاد الاستبانة التي لم يتم الإجابة عن أحد فقراتها أو لم يتم استرجاعها، وبلغت العينة النهائية المستوفية للشروط (456) استبانة.

- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة ، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للحصول على نتائج الدراسة.

## ◆ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة:

1- تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Stochastic Package for Social Science لتحليل البيانات ومعالجتها.

2- تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة:

- معامل ارتباط بيرسون: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة و بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.
- معامل ارتباط سبيرمان - براون: للتجزئة النصفية المتساوية.
- معامل ارتباط ألفا كرونباخ : للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

3- تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

- النسب المئوية لتحديد نسبة شيوع الظاهرة ، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والوزن النسبي :لمعالجة السؤال الأول والثاني للدراسة.
- اختبار T.test independent sample : لمعالجة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين (الجنس، والمؤهل العلمي) لاختبار الفرضية الأولى والثانية.
- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA : لمعالجة الفروق بين أكثر من مجموعتين (سنوات الخدمة) لاختبار الفرضية الثالثة.
- معامل ارتباط بيرسون : لإيجاد العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ومجالات الالتزام الوظيفي.

## الفصل الخامس

### ◆ نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس .

### ◆ توصيات الدراسة ومقترحاتها

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ، ومناقشتها وتفسيرها في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، والتي كان الهدف منها التعرف إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظات غزة، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ) في معالجة بيانات الدراسة وسيتم عرض النتائج التي توصلت إليها الباحثة ومناقشتها وتفسيرها كل سؤال على حدة .

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها :

ينص السؤال الأول على ما يلي: " ما نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة ؟ "

#### أ. التحليل الوصفي لمحاوير الاستبانة:

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بدراسة أي المجالات تحصل على أعلى درجة من وجهة نظر عينة الدراسة ، والمدى المستخدم للحكم على دلالة النسب المئوية الموضحة جدول (5.1).

#### الجدول ( 5.1 )

مستوى المتوسط الموزون والفئة التي ينتمي إليها ومستوى درجة الموافقة

مستوى درجة الموافقة	فئة النسبة المئوية	مستوى المتوسط الموزون
قليلة جداً	20 - 35 %	1 - 1.79
قليلة	36 - 51 %	1.8 - 2.59
متوسطة	52 - 67 %	2.6 - 3.39
كبيرة	68 - 83 %	3.4 - 4.19
كبيرة جداً	84 - 100 %	4.20 - 5

حيث تم إيجاد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي كما يوضحها الجدول (5.2).



الجدول (5.2)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات نمط الثقافة السائد

(ن=456)

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الترتيب
1	ثقافة القوة	3.30	0.64	66.05	4
2	ثقافة النظم والأدوار	4.08	0.59	81.61	3
3	ثقافة الانجاز	4.11	0.57	82.18	2
4	ثقافة العلاقات الانسانية	4.14	0.58	82.73	1
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.95	0.33	78.97	***

ويتضح من الجدول (5.2) أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا بمحافظة غزة هو ثقافة العلاقات الإنسانية حيث حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.73%)، يلي ذلك ثقافة الانجاز حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.18%) ثم ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (81.61%)، وأخيراً ثقافة القوة حصلت على وزن نسبي قدره (66.05%)، أما متوسط درجة الموافقة على الفقرات المقترحة في المجالات ككل من وجهة نظر العينة قد بلغت (3.95) وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (78.97% ) .

ويتضح من خلال العرض السابق لنتائج هذه الدراسة أن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة أحرزت درجات ونتائج متقاربة في ثلاثة أبعاد ( ثقافة العلاقات العامة، ثقافة الانجاز، ثقافة النظم والأدوار) وهذا يدل على منطوية التقارب وذلك بظهور فرق بين الأبعاد الثلاثة وثقافة القوة، وتفسر الباحثة ذلك بأن مديري المدارس الأساسية الحكومية لا يقتصر إتباعهم للثقافة التنظيمية على نمط واحد، بل إنهم خلال ممارستهم للإدارة المدرسية يقومون بتطبيق أكثر من نمط ثقافة تنظيمية حسب الأولويات التي يملها عليهم الموقف ذاته ، وأن الموقف الذي يواجه المدير هو الذي يحدد طبيعة ونمط الثقافة التنظيمية المتبعة، وأن المدير قد يغير من سياسة تعامله بناءً على ما تقتضيه الظروف والعوامل المحيطة بالبيئة المدرسية، سواء كان ذلك يتعلق بمدى تعاون المعلمين مع المدير، أو مدى إحراز المدرسة لنجاحات وإنجازات أو إخفاقاتها في ذلك ، أو ما يتعلق بحالة الهدوء أو الحرب التي تمر بها البيئة المحيطة بالمدرسة ، كل ذلك يلقي بظلاله على نمط الثقافة التنظيمية المدرسية التي يرى فيها المدير تحقيقاً لأهداف مدرسته.

ويتفق استنتاج استخدام المدير لخليط من الثقافات التنظيمية لإدارة شؤون مدرسته على اختلاف الظروف مع دراسة (الداعور، 2007) الذي أحرزت أنماط الثقافة التنظيمية فيه أوزان نسبية متقاربة

على النحو التالي: ثقافة العلاقات الإنسانية وزن نسبي قدره (81.9) وثقافة الانجاز وزن نسبي قدره (81.0)، كذلك ثقافة النظم والأدوار وزن نسبي قدره (79.2)، في حين تختلف مع ثقافة القوة وزن نسبي قدره (80.8) وترتيباً يمكن تفسيره على النحو التالي:

• حصول "ثقافة القوة" على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (66.05%) أي بدرجة تقدير متوسطة ، وتفسر الباحثة ذلك بالأسباب التالية :

1- عزوف مديري المدارس عن تطبيق هذا النمط من الثقافة التنظيمية واللجوء إليه في ظروف استثنائية مؤقتة .

3- ميل بعض مديري المدارس إلى مراقبة العاملين بشكل دائم .

4- رغبة بعض مديري المدارس بأن تكون جميع خيوط القيادة تحت تصرفهم.

• حصول "ثقافة النظم والأدوار" على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (81.61%)، أي بدرجة تقدير كبيرة ، وتعزو الباحثة ذلك للأسباب التالية :

1- التزام مديري المدارس بمعايير الأداء الوظيفي في تقييم العاملين.

2- احتكام مديري المدارس إلى الأنظمة والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.

3- خضوع مديري المدارس لمتابعة مدى تطبيقهم للوائح العمل داخل المدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم.

4- قيام مديري المدارس بتحديد تعليمات واضحة للعاملين بشكل دوري.

5- إيمان مديري المدارس بمبدأ تفويض المهام ، وتقسيم العمل بناءً على الكفاءة.

تميزت هذه الدراسة محلياً بالنتائج التي توصلت له بكون أكثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين هو نمط ثقافة الانجاز، ثم ثقافة القوة

• حصول "ثقافة الانجاز" على المرتبة الثانية بوزن نسبي (82.18%) أي بدرجة تقدير كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى الأسباب التالية :

1- اتجاه وزارة التربية والتعليم إلى تشجيع الانجازات والأنشطة المدرسية على مستوى المديرية.

2- يتيح المديرون فرص المبادرات الايجابية للمعلمين من خلال توفير الإمكانيات الممكنة وتفريغ المعلمين للقيام بالنشطة المختلفة.

3- يتيح المديرون الفرصة للمعلمين من أجل تطوير أدائهم من خلال حضور الدورات التدريبية والأيام الدراسية والمعارض والحصص النموذجية.

4- رغبة المديرين بحصول مدارسهم على مركز متقدمة من خلال تحقيق انجازات حقيقية.

5- اطلاع المعلمين على التقارير السنوية مما يدفعهم إلى المزيد من التقدم والانجاز.

- حصول "ثقافة العلاقات الإنسانية" على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.73%)، أي بدرجة تقدير كبيرة ، وتفسر الباحثة ذلك إلى:

1- أن مديري المدارس يولون اهتماماً كبيراً بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ، ويشاركونهم أفراحهم وأحزانهم، ويتدخلون لفض النزاعات وحل المشاكل التي قد تنشئ بين العاملين أثناء فترة عملهم .

وقد تطابقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (المصري، 2011) بحصول ثقافة العلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى وثقافة الانجاز على المرتبة الثانية وثقافة النظم والأدوار على المرتبة الثالثة، وثقافة القوة على المرتبة الرابعة ، واتفقت مع دراسة (الداعور، 2010) بحصول ثقافة العلاقات الإنسانية وثقافة الانجاز على المرتبة الأولى و الثانية على الترتيب. واتفقت مع دراسة (أبوهين، 2010) في حصول ثقافة الانجاز على المرتبة الثانية، وثقافة القوة على المرتبة الرابعة.

#### ب. عرض وتحليل الاستبانة:

وبدراسة أي الفقرات أكثر تأثراً بمجالها تم تناول كل مجال على حدة مع بيان قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات بكل مجال كما يلي :

#### المجال الأول:ثقافة القوة:

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وهي كما يوضحها الجدول رقم ( 5.3 ) .

الجدول (5.3)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال ثقافة القوة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يميل المدير إلى مراقبة أداء العاملين بشكل دائم.	4.28	.80	85.53
2	يمارس المدير عمله بحسم وقوة.	4.06	.97	81.18
3	يلزم العاملين معه بتنفيذ اللوائح والقوانين.	3.99	.93	79.78
4	يحدد أهدافاً لتطوير العمل المدرسي حسب رؤيته الشخصية.	3.14	1.17	62.72
5	يتخذ القرارات داخل المدرسة بشكل فردي.	2.75	1.15	55.04
6	يميز المخلصين له بغض النظر عن كفاءتهم.	2.47	1.18	49.34
7	يتبع سياسة فرض الحلول دون المناقشة فيها.	2.44	1.12	48.73
	الدرجة الكلية للمجال	3.30	0.64	66.05

ويتضح من الجدول ( 5.3 ) أن متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المجال بلغت (3.30) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (66.05%)

يتضح من الجدول السابق أن:

• أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (2) والتي تنص على " يميل المدير إلى مراقبة أداء العاملين بشكل دائم " حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.53). وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أعلى وزن نسبي في هذا المجال إلى:

- 1- قيام مديري المدارس بجولات تفقدية للغرف الصفية وللمرافق المدرسية بشكل دائم.
- 2- رغبة مديري المدارس بالاطلاع على مدى التزام المعلمين بالحصص الدراسية وبالأنشطة التربوية واستغلالهم للوقت بأفضل طريقة.
- 3- رغبة المديرين بإشعار العاملين بأنهم في وضع المتابعة للإبقاء على حالة العطاء المستمر لديهم.
- 4- رغبة المديرين بالاطلاع على كل شاردة وواردة تحدث في المدرسة ليتمكنوا من التدخل في الوقت المناسب إذا دعت الحاجة لذلك.

• أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (5) والتي تنص على " يتبع سياسة فرض الحلول دون المناقشة فيها " حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (48.73).

وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أدنى وزن نسبي في هذا المجال إلى:

- 1- قيام المديرين بإشراك العاملين في المدرسة بوضع الحلول التي يمكن أن تعالج القضايا التي يواجهونها.
- 2- عزوف مديري المدارس عن فرض حلول دون مناقشتها خشية رفض العاملين لهذه الحلول.

**المجال الثاني: ثقافة النظم والأدوار:**

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وهي كما يوضحها الجدول رقم ( 5.4 ) .

الجدول (5.4)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال ثقافة النظم والأدوار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	يحدد المدير تعليمات واضحة للعاملين بشكل دوري .	4.27	.70	85.44
2	يحتكم المدير إلى معايير الأداء الوظيفي في تقييم العاملين.	4.16	.86	83.29
3	يراعي القوانين والصلاحيات في توزيع الأنشطة المدرسية.	4.14	.78	82.89
4	يكافئ العاملين الملتزمين باللوائح والقوانين بتقارير سنوية جيدة.	4.05	.90	81.10
5	يبتعد عن المركزية والتشدد في الأمور الشكلية والبسيطة.	3.77	1.01	75.31
	الدرجة الكلية للمجال	4.08	0.59	81.61

ويتضح من الجدول (5.4) أن متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المجال بلغت (4.08) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (81.61%) ، وبدراسة أي الفقرات أكثر تأثيراً من وجهة نظر عينة الدراسة تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية النسبية .

يتضح من الجدول السابق أن:

• أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة(2) والتي تنص على " يحدد المدير تعليمات واضحة للعاملين بشكل دوري "حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره(85.44).

وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أعلى وزن نسبي في هذا المجال إلى:

1- قيام مديري المدارس بتحديد تعليمات العمل كلما دعت الحاجة لذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات مع العاملين .

2- طبيعة عمل المدير تلزمه بإعلام العاملين بالقرارات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم .

• أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة(4) والتي تنص على " يبتعد عن المركزية والتشدد في الأمور الشكلية والبسيطة "حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره(75.31).

وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أدنى وزن نسبي في هذا المجال إلى:

1- قيام مديري المدارس بمتابعة الأمور الشكلية والتي يعتبرها العاملين بسيطة لخضوع عمله للمتابعة والرقابة .

2- قلة رغبة مديري المدارس بتحمل تبعات الإهمال في الأمور الشكلية بالتعرض للمسائلة من قبل المسؤولين في التعليم.

5- خشية المديرين من أن يدفع التغاضي عن الأمور البسيطة إلى إهمال العاملين للأمور الأكثر دقة.

## المجال الثالث:ثقافة الإنجاز:

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وهي كما يوضحها الجدول رقم ( 5.5 ) .

الجدول(5.5)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ثقافة الانجاز

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	يفتخر المدير بإنجازات العاملين في المدرسة .	4.44	.74	88.86
2	يعمل على توثيق انجازات المدرسة بوثائق وأدلة ومنشورات.	4.38	.72	87.59
3	يبيدي تعاوناً مستمراً للعاملين لإنجاز العمل.	4.29	.77	85.75
4	يتيح الفرص للعاملين في المدرسة لتطوير أدائهم.	4.28	.74	85.61
5	يضع مؤشرات ومعايير نجاح واضحة للوصول إلى أداء متميز.	4.27	.71	85.39
6	يكافئ المدير الأداء المتميز للمعلمين في المدرسة.	4.05	.93	81.01
7	يشجع العاملين على التنافس الشريف كأساس للتقدم والإنجاز.	4.04	.89	80.88
8	يعزز المبدعين من العاملين مادياً ومعنوياً.	3.68	1.01	73.55
9	يفاضل بين المعلمين وفق درجة الإنجاز لديهم.	3.55	.99	71.01
	الدرجة الكلية للمجال	4.11	0.57	82.18

ويتضح من الجدول (5.5) أن متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المجال بلغت (4.11) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (82.18%) ، ودراسة أي الفقرات أكثر تأثيراً من وجهة نظر عينة الدراسة تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية النسبي .

يتضح من الجدول السابق أن:

- أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة(2) والتي تنص على " يفتخر المدير بإنجازات العاملين في المدرسة "حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره(88.86).

وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أعلى وزن نسبي في هذا المجال إلى:

1- أن العمل في المدرسة يتخذ طابع روح الفريق وبالتالي نجاح أحد العاملين هو نجاح للمدرسة بأكملها.

2- أن المدير هو الممثل الأول عن المدرسة وهو الناطق الرسمي عما تحققة المدرسة من انجازات.

3- افتخار المدير بإنجازات المدرسة هو بمثابة افتخار بقيادته لها وأن هذا الانجاز هو شريك فيه.

4 -افتخار المدير بإنجازات العاملين يشكل في حد ذاته دافعاً ومعززاً لهم للمضي قدماً ولتحقيق

المزيد.

• أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (6) والتي تنص على " يفاضل بين المعلمين وفق درجة الإنجاز لديهم " حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.01).

وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أدنى وزن نسبي في هذا المجال إلى:

- 1- قلة الإمكانيات التي تمكن المدير من المفاضلة بين العاملين بناءً على درجة الانجاز لديهم.
- 2- قيام المدير بمعاملة المعلمين معاملة إنسانية للحفاظ على جو المودة والألف بين المدرسة.

**المجال الرابع: ثقافة العلاقات الإنسانية:**

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وهي كما يوضحها الجدول رقم ( 5.6 ) .

الجدول ( 5.6 )

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال ثقافة العلاقات الإنسانية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	يشارك العاملين أفراحهم وأتراحهم.	4.50	.76	89.91
2	يولي المدير اهتماماً بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.	4.37	.81	87.32
3	يعزز التواصل بين أولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية.	4.36	.77	87.24
4	يعمل على حل المشكلات في المدرسة بمساعدة العاملين والمختصين.	4.26	.79	85.22
5	يشارك العاملين في تحديد الأهداف التطويرية.	4.16	.77	83.29
6	يشارك في ترتيب لقاءات أخوية مع العاملين خارج المدرسة .	3.89	1.00	77.89
7	يكافئ العاملين بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز.	3.41	1.12	68.20
	الدرجة الكلية للمجال	4.14	0.58	82.73

ويتضح من الجدول ( 5.6 ) أن متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المجال بلغت (4.14) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (82.73%) ، وبدراسة أي الفقرات أكثر تأثيراً من وجهة نظر عينة الدراسة تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية النسبي .

يتضح من الجدول (5.5) أن:

• أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (6) والتي تنص على " يشارك العاملین أفرأحهم وأترأحهم " حيث أحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (89.91).

وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أعلى وزن نسبي في هذا المجال إلى:

1- تماسك المجتمع الفلسطيني وارتباطه بعادات وتقاليد طيبة تدفعه إلى مشاركة بعضه البعض المناسبات السعيدة والحزينة.

2- انتماء كلاً من المديرين والعاملين في المدرسة بشكل عام إلى نفس الطبقة الاجتماعية والاقتصادية تقريباً بحيث أن المجتمع الفلسطيني لا يعاني من الفروق المسببة للطبقة العائلية.

3- مرور الشعب الفلسطيني بالظروف السياسية والاقتصادية نفسها مما يؤدي إلى تماسكه وترابطه وتبادل أفراده المجالات في المناسبات المختلفة.

4- صغر مساحة محافظات غزة وسهولة المواصلات فيها تمكن العاملين من التواصل مع بعضهم البعض.

• أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (7) والتي تنص على " يكافئ العاملین بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز " حيث أحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (68.20).

وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أدنى وزن نسبي في هذا المجال إلى:

1- قيام المديرين بتقييم المعلمين بتقديرات أداء سنوية بناءً على مجهوداتهم وانجازاتهم.

2- عزوف مديري المدارس عن مكافئة العاملين بغض النظر عن الانجاز كي لا يتسبب ذلك في إشاعة روح الإهمال بينهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها :

ينص السؤال الثاني على ما يلي: " ما درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس

الأساسية الدنيا الحكومية في محافظات غزة؟ "

أ.التحليل الوصفي لمحاویر الاستبانة:

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بدراسة أي المجالات تحصل على أعلى درجة من وجهة نظر

عينة الدراسة ، حيث تم إيجاد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي كما

يوضحها الجدول (5.7).



الجدول ( 5.7 )

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات الالتزام الوظيفي ( ن = 456 )

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الترتيب
1	الالتزام بالمسئولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل	6	4.56	.42	91.13	1
2	الالتزام بالمسئولية تجاه أداء العمل	6	4.31	.51	86.26	4
3	الالتزام بالمسئولية تجاه مواعيد العمل	6	4.51	.42	90.11	2
4	الالتزام بالمسئولية تجاه مكان العمل	7	4.33	.46	86.60	3
	الدرجة الكلية للاستبانة	25	4.38	.45	87.56	****

ويتضح من الجدول السابق أن مجال الالتزام بالمسئولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (91.13%)، كما أن مجال الالتزام بالمسئولية تجاه مواعيد العمل حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (90.11%) وأن مجال الالتزام بالمسئولية تجاه مكان العمل حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (86.60%) كما أن مجال الالتزام بالمسئولية تجاه أداء العمل حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (86.26%) وقد كان متوسط درجة الموافقة على الفقرات المقترحة في المجالات ككل من وجهة نظر العينة قد بلغت (4.38) وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل ( 87.56 % ) وهي نسبة مرتفعة وفقاً للعديد من المقاييس أي أن معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة على قدر كبير من الالتزام.

وترجع الباحثة حصول معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية على هذا المستوى الكبير من الالتزام الوظيفي إلى:

1. مدى وعي المعلمين بقيمة وأهمية التزامهم الوظيفي وانعكاس تأثيره على العملية التعليمية.
  2. زيادة الوازع الديني لدى المعلمين والرغبة بإخلاص العمل التزاماً بالتوجيه النبوي الشريف المتمثل في حديث الرسول عليه الصلاة والسلام: " إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (الطبراني، ج1:215)
  3. أنظمة المتابعة التي يخضع لها المعلمين خلال ممارستهم لمهنة التعليم.
- وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (مرزوق، 2011) التي بينت نتائجها أن معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة على قدر كبير من الالتزام .

## ب. عرض وتحليل الاستبانة:

### المجال الأول: الالتزام بالمسئولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل :

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وهي كما يوضحها الجدول رقم (5.8) .

#### الجدول ( 5.8 )

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال الالتزام بالمسئولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	ألتزم بمظهر وهندام يليق بكوني معلماً.	4.75	.46	94.91
2	أجتهد في تطبيق رسالة المدرسة حفاظاً على سمعتها.	4.48	.58	89.65
3	أبذل قصارى جهدي لإنجاح عمل مدرستي.	4.48	.61	89.56
4	أحرص على تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي لمهنة التعليم.	4.44	.63	88.86
5	ألتزم بالتعليمات التي تصدر عن الإدارة.	4.26	.78	85.13
6	أحافظ على سياسات العمل المتبعة في المدرسة.	3.92	.92	78.46
	الدرجة الكلية للمجال	4.56	.42	91.13

يتضح من الجدول السابق أن:

#### • أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (2) والتي تنص على " ألتزم بمظهر وهندام يليق بكوني معلماً" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (94.91%).

وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أعلى وزن نسبي في هذا المجال إلى:

- 1- أن المظهر الخارجي هو البوابة الأولى التي تفتح المتعلمين بقبول المعلم من عدمه.
- 2- أهمية ظهور المعلمين بمظهر حسن يدخل الاحترام والتقدير لهم على قلوب المتعلمين.
- 3- طبيعة مهنة التعليم تقتضي أن يكون المعلم قدوة وقائد ورمز للعلم ابتداء من مظهره وانتهاء بإيماءاته وحركاته.

#### • أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (6) والتي تنص على " أحافظ على سياسات العمل المتبعة في المدرسة "حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (78.46%).

وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أدنى وزن نسبي في هذا المجال إلى:

- 1- أن المعلم لا يعتبر نفسه مسئولاً بالدرجة الأولى عن المحافظة على سياسة العمل في المدرسة.

2- قيام الكثير من المعلمين بتأدية عملهم كمدرسين بنفس الدرجة مهما تغيرت المدارس أو مديروها بغض النظر عن سياسة المدرسة.

### المجال الثاني : الالتزام بالمسئولية تجاه أداء العمل:

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وهي كما يوضحها الجدول رقم (5.9) .

الجدول ( 5.9 )

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال الالتزام بالمسئولية تجاه أداء العمل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	أهتم بالتعرف إلى ما يستجد من طرق وأساليب للتدريس.	4.69	.50	93.86
2	أحرص على الاستفادة من الدورات التدريبية التي تعقدها الوزارة.	4.62	.54	92.46
3	أقوم بحضور بعض الدروس للزملاء المتميزين.	4.50	.63	89.96
4	أسعى إلى تطوير مهاراتي التدريسية بشكل مستمر.	4.45	.65	89.08
5	أتابع الندوات والأيام الدراسية ذات العلاقة بمجال التخصص.	4.40	.61	88.07
6	أحرص على التمكن من المادة التي أدرسها.	4.03	.95	80.57
	الدرجة الكلية للمجال	4.31	.51	86.26

ويتضح من الجدول ( 5.9 ) أن متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المجال بلغت (4.31) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال ( 86.26 % ) ،

#### • أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (2) والتي تنص على " أهتم بالتعرف إلى ما يستجد من طرق وأساليب للتدريس" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (93.86).

وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أعلى وزن نسبي في هذا المجال إلى:

- 1- رغبة المعلمين بتحسين أدائهم بشكل مستمر.
- 2- احتواء الطرق والأساليب الجديدة على أفكار تجدد عمل المعلم وتبعد عنه الملل.
- 3- سهولة الحصول على طرق جديدة للتدريس من خلال الاطلاع على الدروس التوضيحية المحلية وكذلك المنشورة على شبكة الانترنت بالإضافة إلى إقامة وزارة التربية والتعليم لدورات لتأهيل المعلمين الجدد ، ولتطوير أداء المعلمين القدامى.

• أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (1) والتي تنص على "أحرص على التمكن من المادة التي أدرسها" حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (80.57) إلا أنها تتمتع بوزن نسبي كبير وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- 1- اعتبار الكثير من المعلمين أنفسهم بحاجة دائمة للتمكن من المادة التي يدرسونها .
- 2- تمكن المعلم من مادته يعطيه تَقْتاً بالنفس و يوفر كثيراً من جهده وعنائه.

**المجال الثالث: الالتزام بالمسئولية تجاه مواعيد العمل:**

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وهي كما يوضحها الجدول رقم (5.10) .

الجدول ( 5.10 )

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال الالتزام بالمسئولية تجاه مواعيد العمل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	ألتزم بالخطه الزمنية لتوزيع المنهاج الدراسي.	4.70	.54	93.95
2	أقوم بتعويض الحصص الفائتة على الطلبة إذا اضطرت للغياب.	4.60	.59	91.97
3	أنتجّب التغيب عن المدرسة حفاظاً على مصلحة الطالب.	4.59	.53	91.89
4	أحافظ على مواعيد بداية ونهاية الحصص الدراسية.	4.36	.74	87.24
5	أقدم التكاليف المدرسية في وقتها المطلوب ما أمكن.	4.25	.75	84.96
6	أنتجّب الارتباط بأي عمل قد يؤثر سلباً على مواعيد الدوام المدرسي.	4.20	.72	83.90
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	<b>4.51</b>	<b>.42</b>	<b>90.11</b>

ويتضح من الجدول ( 5.10 ) أن متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المجال بلغت ( 4.51 ) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال ( 90.11 % ) ، وبدراسة أي الفقرات أكثر تأثيراً من وجهة نظر عينة الدراسة تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية النسبي .

• أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (2) والتي تنص على " ألتزم بالخطه الزمنية لتوزيع المنهاج الدراسي" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (93.95).

- وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أعلى وزن نسبي في هذا المجال إلى:
- 1- أن التزام المعلم بالخطه الزمنية يساعده في منح كل درس الزمن المناسب.
  - 2- ارتباط المعلم بمواعيد اختبارات مرحلية مما يستلزم المحافظة على تقدمه في المنهاج.

3- متابعة المدير والمشرف لحسن التزام المعلم بالخطة الزمنية.

• أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (5) والتي تنص على " أتجنّب الارتباط بأي عمل قد يؤثر سلباً على مواعيد الدوام المدرسي" حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره .(83.90) إلا أنها تتمتع بنسبة كبيرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- 1- وعي المعلمين بأهمية الحفاظ على مواعيد الدوام الرسمي وتأثيره على مصلحة الطلبة.
- 2- رغبة المعلمين بعدم تعريض أنفسهم لتأنيب مديري المدارس وانزعاج المعلمين الزملاء.
- 3- أن تأخير أحد المعلمين عن الدوام المدرسي قد يترتب عليه حالة من الفوضى في المدرسة.
- 4- كون المعلم قدوة للتلاميذ بسلوك الالتزام بالدوام المدرسي.

**المجال الرابع: الالتزام بالمسئولية تجاه مكان العمل:**

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وهي كما يوضحها الجدول رقم (5.11) .

الجدول (5.11)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال الالتزام بالمسئولية تجاه مكان العمل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية
1	أحرص على احترام مكان العمل وتجنب مزاوله أي نشاط غير تعليمي فيه	4.32	.75	86.32
2	أبلغ الإدارة عن أي تلف أو احتياجات للصيانة في الفصول والأبنية.	4.14	.58	82.73
3	أحث التلاميذ على المحافظة على مرافق المدرسة.	4.11	.57	82.18
4	أوظف معدات المدرسة من أجهزة ووسائل لخدمة العملية التعليمية.	4.08	.59	81.61
5	أحرص على وجود أدوات للسلامة وإسعافات أولية في الفصول.	3.95	.33	78.97
6	أولي اهتماماً بنظافة وإضاءة وتهوية الغرف الدراسية	3.66	1.12	73.25
7	أشجع التلاميذ على تزيين الصفوف بالوسائل التعليمية.	3.30	.64	66.05
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	<b>4.33</b>	<b>.46</b>	<b>86.60</b>

ويتضح من الجدول (5.11) أن متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المجال بلغت (4.33) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال ( 86.60 %) ، وبدراسة أي الفقرات أكثر تأثيراً من وجهة نظر عينة الدراسة تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية النسبي .

• أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (1) والتي تنص على "أحرص على احترام مكان العمل وتجنب مزاوله أي نشاط غير تعليمي فيه" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.32).

وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أعلى وزن نسبي في هذا المجال إلى:

1- التزام المعلمين بجدول حصص معينة والعديد من التكاليف التي تحتم على المعلم الاهتمام بها دون عن أي نشاط غير تعليمي آخر.

2- قيام مديري المدارس بجولات تفقدية من حين لآخر تمنع المعلمين من مزاوله أي نشاط غير تعليمي.

• أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

الفقرة (3) والتي تنص على "أشجع التلاميذ على تزيين الصفوف بالوسائل التعليمية." حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.05).

وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أدنى وزن نسبي في هذا المجال إلى:

1- قيام المعلمين باستخدام الوسيلة التعليمية في وقت حاجتها ثم إزالتها.

2- تعرض الوسائل التعليمية للتلف في حال عرضها الدائم في الفصل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

السؤال الثالث ينص على " هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في متوسط

تقديرات معلمي المدارس الأساسية الدنيا لدرجة الالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات

الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة ثلاث فرضيات:

الفرضية الأولى: وتنص على: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في

متوسط تقديرات معلمي المدارس الأساسية الدنيا لدرجة الالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس

(ذكور ، إناث ) ."

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار " ت " للكشف عن دلالة الفروق بين الجنسين،

والجدول (5.12) يوضح ذلك.

### الجدول رقم (5.12)

نتائج استخدام اختبار " ت " للكشف عن الفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

مستوي الدلالة	قيمة " ت "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع التطبيق	البيان
دالة عند 0.05	2.325	.43	4.50	184	ذكر	الالتزام بالمسئولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل
		.40	4.59	272	أنثى	
غير دالة عند 0.05	0.647	.54	4.29	184	ذكر	الالتزام بالمسئولية تجاه أداء العمل
		.49	4.33	272	أنثى	
دالة عند 0.05	2.467	.45	4.45	184	ذكر	الالتزام تجاه مسؤولية مواعيد العمل
		.38	4.54	272	أنثى	
غير دالة عند 05.0	0.255	.50	4.34	184	ذكر	الالتزام تجاه مسؤوليات مكان العمل
		.44	4.33	272	أنثى	
غير دالة عند 0.05	1.396	.37	3.92	184	ذكر	الدرجة الكلية
		.31	3.97	272	أنثى	

#### الالتزام بالمسئولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل:

كان المتوسط الحسابي لإجابات الذكور يساوي ( 4.50 ) والمتوسط الحسابي لإجابات الإناث الذي يساوي ( 4.59 ) وكانت قيمة " ت " المحسوبة تساوي ( 2.325 ) وهي دالة إحصائياً عند 05.0 ، وهذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (  $0,05 \geq a$  ) في متوسط تقديرات المعلمين للالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس ( ذكور ، إناث ) .

#### الالتزام بالمسئولية تجاه أداء العمل:

كان المتوسط الحسابي لإجابات الذكور يساوي ( 4.29 ) والمتوسط الحسابي لإجابات الإناث الذي يساوي ( 4.33 ) وكانت قيمة " ت " المحسوبة تساوي ( 0.647 ) وهي غير دالة إحصائياً عند 05.0 ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (  $0,05 \geq a$  ) في متوسط تقديرات المعلمين للالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس ( ذكور ، إناث ) .

#### الالتزام تجاه مسؤولية مواعيد العمل:

كان المتوسط الحسابي لإجابات الذكور يساوي ( 4.45 ) والمتوسط الحسابي لإجابات الإناث الذي يساوي ( 4.54 ) وكانت قيمة " ت " المحسوبة تساوي ( 2.467 ) وهي دالة إحصائياً عند 05.0 ، وهذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (  $0,05 \geq a$  ) في متوسط تقديرات المعلمين للالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس ( ذكور ، إناث ) .

## الالتزام تجاه مسؤوليات مكان العمل:

كان المتوسط الحسابي لإجابات الذكور يساوي (4.34) والمتوسط الحسابي لإجابات الإناث الذي يساوي (4.33) وكانت قيمة "ت" المحسوبة تساوي (0.255) وهي غير دالة إحصائياً عند 05.0، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في متوسط تقديرات المعلمين للالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس (ذكور ، إناث).

### الدرجة الكلية:

كان المتوسط الحسابي لإجابات الذكور يساوي (3.92) والمتوسط الحسابي لإجابات الإناث الذي يساوي (3.97) وكانت قيمة "ت" المحسوبة تساوي (1.396) وهي غير دالة إحصائياً عند 05.0، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في متوسط تقديرات المعلمين للالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس (ذكور ، إناث).

### وترجع الباحثة ذلك إلى:

1. أن المعلمين والمعلمات يتبعون جميعاً لوزارة التربية والتعليم ويتعرضون لنفس القرارات .
2. خضوع كل من المعلمين والمعلمات لأنظمة وإجراءات متابعة ومسائلة موحدة لا تميز بين العاملين بناء على الاختلاف في الجنس.
3. حصول المعلمين والمعلمات على نفس الحقوق وتترتب عليهم الواجبات ذاتها.
4. خضوع المعلمين بشكل عام لنفس ظروف العمل الموضوعية والبيئية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (مرزوق، 2011) و (عابدين، 2010) والتي أثبتت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. واختلفت مع دراسة ( أبو طبيخ، 2008) التي أثبتت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى التزام مديري المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير لصالح الإناث. ودراسة (يحيى، 2010) التي أثبتت أن هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.



الفرضية الثانية: وتنص على: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الأساسية الدنيا لدرجة الالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل (دبلوم ، بكالوريوس) ."

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار " ت " للكشف عن دلالة الفروق بين المؤهل (دبلوم، بكالوريوس) ، والجدول (5.13) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (5.13)

نتائج استخدام اختبار " ت " للكشف عن الفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم ، بكالوريوس)

البيان	نوع التطبيق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
الالتزام بالمسئولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل	دبلوم	104	4.58	.40	0.744	غير دالة عند 0.05
	بكالوريوس	352	4.55	.42		
الالتزام بالمسئولية تجاه أداء العمل	دبلوم	104	4.33	.47	0.274	غير دالة عند 0.05
	بكالوريوس	352	4.31	.52		
الالتزام تجاه مسؤولية مواعيد العمل	دبلوم	104	4.57	.36	1.731	غير دالة عند 0.05
	بكالوريوس	352	4.49	.43		
الالتزام تجاه مسؤوليات مكان العمل	دبلوم	104	4.35	.42	0.535	غير دالة عند 0.05
	بكالوريوس	352	4.32	.48		
الدرجة الكلية	دبلوم	104	3.98	.30	0.935	غير دالة عند 0.05
	بكالوريوس	352	3.94	.34		

#### الالتزام بالمسئولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل:

كان المتوسط الحسابي لإجابات درجة الدبلوم يساوي ( 4.58 ) والمتوسط الحسابي لإجابات درجة البكالوريوس يساوي ( 4.55 ) وكانت قيمة " ت " المحسوبة تساوي ( 0.744 ) وهي غير دالة إحصائياً عند 05.0 ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في متوسط تقديرات المعلمين للالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل (دبلوم، بكالوريوس) .

#### الالتزام بالمسئولية تجاه أداء العمل:

كان المتوسط الحسابي لإجابات درجة الدبلوم يساوي ( 4.33 ) والمتوسط الحسابي لإجابات درجة البكالوريوس يساوي ( 4.31 ) وكانت قيمة " ت " المحسوبة تساوي ( 0.274 ) وهي غير دالة إحصائياً عند 05.0 ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في متوسط تقديرات المعلمين للالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل (دبلوم، بكالوريوس) .

### الالتزام تجاه مسؤولية مواعيد العمل:

كان المتوسط الحسابي لإجابات درجة الدبلوم يساوي ( 4.57 ) والمتوسط الحسابي لإجابات درجة البكالوريوس يساوي ( 4.49 ) وكانت قيمة " ت " المحسوبة تساوي ( 1.731 ) وهي غير دالة إحصائياً عند 05.0 ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في متوسط تقديرات المعلمين للالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل ( دبلوم، بكالوريوس ) .

### الالتزام تجاه مسؤوليات مكان العمل:

كان المتوسط الحسابي لإجابات درجة الدبلوم يساوي ( 4.35 ) والمتوسط الحسابي لإجابات درجة البكالوريوس يساوي ( 4.32 ) وكانت قيمة " ت " المحسوبة تساوي ( 0.535 ) وهي غير دالة إحصائياً عند 05.0 ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في متوسط تقديرات المعلمين للالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل ( دبلوم، بكالوريوس ) .

### الدرجة الكلية:

كان المتوسط الحسابي لإجابات درجة الدبلوم يساوي ( 3.98 ) والمتوسط الحسابي لإجابات درجة البكالوريوس يساوي ( 3.94 ) وكانت قيمة " ت " المحسوبة تساوي ( 0.935 ) وهي غير دالة إحصائياً عند 05.0 ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في متوسط تقديرات المعلمين للالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل ( دبلوم، بكالوريوس ) .

### وترجع الباحثة ذلك إلى:

1. خضوع المعلمين لأنظمة متابعة ومسائلة موحدة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.
2. أداء المعلم والتزامه نابعاً من طبيعة مهنته على وجه العموم وليس من مؤهله الأكاديمي.
3. طبيعة العمل لا تميز بين المعلمين في إسناد المهام فيواجه المعلمين بشكل عام متطلبات وظيفية واحدة.
4. عدم شعور المعلمين بفارق كبير في الراتب أو في المزايا الوظيفي التي تترتب على المؤهل العلمي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( يحيى، 2010 ) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وافقت مع دراسة ( عابدين، 2010 ) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين بين تقديرات المديرين لدرجة الالتزام المهني لدى المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت مع دراسة (مرزوق، 2011) التي خلصت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم.

الفرضية الثالثة: وتنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، (5-10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات)."

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي " للكشف عن دلالة الفروق بين سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، (5-10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات)، والجدول (5.14) يوضح ذلك.

#### الجدول (5.14)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة F للالتزام الوظيفي لدى المعلمين ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الالتزام بالمسئولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل	بين المجموعات	.34	2.00	.17	.99	غير دال
	داخل المجموعات	78.50	453.00	.17		
	المجموع	78.84	455.00			
الالتزام بالمسئولية تجاه أداء العمل	بين المجموعات	.08	2.00	.04	.15	غير دال
	داخل المجموعات	118.82	453.00	.26		
	المجموع	118.90	455.00			
الالتزام تجاه مسؤولية مواعيد العمل	بين المجموعات	.91	2.00	.45	2.65	غير دال
	داخل المجموعات	77.61	453.00	.17		
	المجموع	78.51	455.00			
الالتزام تجاه مسؤوليات مكان العمل	بين المجموعات	.46	2.00	.23	1.06	غير دال
	داخل المجموعات	97.86	453.00	.22		
	المجموع	98.32	455.00			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.19	2.00	.09	.84	غير دال
	داخل المجموعات	50.59	453.00	.11		
	المجموع	50.78	455.00			

### الالتزام بالمسئولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل:

كان قيمة ف تساوي ( .99) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  في متوسط تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### الالتزام بالمسئولية تجاه أداء العمل:

كان قيمة ف تساوي ( .15) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  في متوسط تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### الالتزام تجاه مسؤولية مواعيد العمل:

كان قيمة ف تساوي ( 2.65) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  في متوسط تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### الالتزام تجاه مسؤوليات مكان العمل:

كان قيمة ف تساوي ( 1.06) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  في متوسط تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### الدرجة الكلية:

كان قيمة ف تساوي ( .84) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  في متوسط تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### وترجع الباحثة ذلك إلى:

1. خضوع المعلمين لإجراءات تقييم أداء ومتابعة على اختلاف سنوات الخدمة لديهم.
2. طبيعة مهنة التعليم تملي على العاملين بها التقيد والالتزام بقواعد وأخلاقيات ومسؤوليات تجاهها طيلة فترة العمل بها.
3. تعدد دوافع الالتزام لدى المعلمين على مر سنوات الخدمة مثل الفوائد التي يحصل عليها من الوظيفة مادياً، ولأن المهنة تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها ، ولقلة فرص العمل البديلة المتاحة للمعلم ،بالإضافة إلى أن الفرد يتبنى أهداف منظمته وقيمها مع مرور الوقت.

4. اختلاط المعلمين معاً داخل المدرسة يجعل لديهم كثير من القيم والانتماء المشتركة نحو مهنة التعليم.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عابدين، 2010) التي بينت نتائجها أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين لدرجة الالتزام المهني لدى المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة. واتفقت كذلك مع دراسة (أبوطيخ، 2008) التي بينت نتائجها أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى التزام مديري المدرسة الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت هذه مع دراسة مع دراسة (يحيى، 2010) التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة (أقل من 6 سنوات)

## النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها :

السؤال الرابع ينص على " هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الحكومية وبين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم؟"

وتنص الفرضية على: " توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الحكومية ومتوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة ".  
وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط وهو كما يوضحه الجدول (5.15).

يتضح أن هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة السائدة في مدارسهم .

الجدول (5.15)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات نمط الثقافة السائدة

(ن = 456 )

الالتزام بالمسئولية تجاه					المجالات	
مكان العمل	مكان العمل	مواعيد العمل	أداء العمل	قواعد وأخلاقيات العمل		
0.032	0.04	0.05	0.09	0.04	ثقافة القوة	1
0.76	0.34	0.27	0.25	0.38	ثقافة النظم والأدوار	2
0.85	0.40	0.29	0.33	0.36	ثقافة الانجاز	3
0.78	0.42	0.27	0.32	0.38	ثقافة العلاقات الانسانية	4
0.47	0.85	0.79	0.85	0.80	الدرجة الكلية	

- يتضح من الجدول السابق أن مجال ثقافة القوة مرتبط مع الدرجة الكلية لمستوى الالتزام الوظيفي، في حين لا توجد علاقة مع أي مجال من مجالات الالتزام الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ثقافة القوة قائمة على الانفراد بالرأي ، وهذا يؤدي إلى ضعف اقتناع وانتماء المعلمين للعمل ، وأن أدائهم يكون مدفوعاً بمصادر خارجية ترغمه على العمل ، وأنه مجرد ترس في عجلة ، وتشعره بأن أدائه منقوص طيلة الوقت.

- يتضح أن مجال ثقافة النظم والأدوار مرتبط مع الدرجة الكلية لمستوى الالتزام الوظيفي وباقي المجالات وتزد الباحث ذلك إلى أن ثقافة النظم والأدوار توضح لكل فرد من العاملين حدود عمله وصلاحياته بالتالي فكل شخص ملتزم بم هو مطلوب منه.
  - يتضح أن مجال ثقافة الانجاز مرتبط مع الدرجة الكلية لمستوى الالتزام الوظيفي وباقي المجالات.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ثقافة الانجاز تشعر العاملين بقيمة أدائهم وتمنحهم الشعور بالمشاركة في التخطيط للوصول إلى النتائج المبتغاة ؛ وبالتالي فشعور الالتزام يكون مدفوعاً بحوافز داخلية، وهذا ما يسمى بالالتزام الداخلي الأكثر قوة وعطاء وبقاء.
- يتضح أن مجال ثقافة العلاقات الإنسانية مرتبط مع الدرجة الكلية لمستوى الالتزام الوظيفي وباقي المجالات ، وتعزو الباحثة هذه العلاقة إلى أن ثقافة العلاقات الإنسانية تتميز بالاهتمام بعلاقات طيبة بين الإدارة والعاملين داخل المدرسة، مما يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا ، و الرغبة بالبقاء في المدرسة ، والتعاون معها في أداء عمل، مما يؤدي إلى التزامهم بقواعد العمل فيها.

#### الجدول ( 5.16 )

قيمة معامل الارتباط بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة السائدة في مدارسهم

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البيان
0.01	0.47	مستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة السائدة

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي ككل لديهم وبين نمط الثقافة السائدة ككل في مدارسهم .

وترجع الباحثة ذلك إلى أن:

1. نمط الثقافة التنظيمية يحدد معايير سلوك المعلمين المقبول به لدى الإدارة المدرسية .
2. نمط الثقافة التنظيمية يهيئ ظروفاً نفسية تجعل المعلمين مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المدرسة.
3. نمط الثقافة التنظيمية تجعل المعلم يتبنى قيماً مطابقة لقيم وأهداف مدرسته ، وتعزز لديه اتجاهات الولاء والالتزام من خلال الفوائد التي يحصل عليها جراء التحاقه بهذه الوظيفة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها :

السؤال الخامس ينص على " ما سبل تطوير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي في المدارس الحكومية بمحافظة غزة؟

ولإجابة هذا السؤال تم إجراء مقابلة مع عدد من المختصين في مجال العمل التربوي ، ملحق رقم (11) وقد تم تصنيف السبل التي تم اقتراحها وفق مرحلتين على النحو التالي:

#### أ- مرحلة التهيئة والإعداد للثقافة التنظيمية.

1. تعزيز الجانب الديني والأخلاقي لدى المعلمين بمختلف السبل ؛ لتعميق الإيمان بقيمة الإخلاص في العمل.

2. توافق الثقافة التنظيمية مع البيئة التي ينتمي إليها المعلمون، والتي تتبثق مع عاداتهم وتقاليدهم وموروثهم الثقافي.

3. تهيئة المعلمين لأسس الثقافة التنظيمية المتبعة وتثبيتها من خلال الدورات التوجيهية والاجتماعات.

4. تعريف جمهور المشرفين والمدراء والمعلمين بمعايير الأداء المتوقع من المعلمين ليتم التنفيذ بشفافية وموضوعية.

5. توضيح حدود صلاحيات ومهام كل من المدير والمعلمين.

6. تضمين الثقافة التنظيمية للوائح تمنح العاملين حقوق وواجبات وامتيازات متساوية .

7. تحديد بنود لمكافأة وتكريم المعلمين الأكثر التزاماً وظيفياً ، وأصحاب الأداء المتميز.

8. تحديد بنود المخالفات والتجاوزات المتوقع تجنبها من قبل العاملين.

9. تضمين الثقافة التنظيمية لأنظمة مساعلة ومتابعة دورية للالتزام الوظيفي للمعلمين.

10. اشتغال الثقافة التنظيمية المدرسية على بنود رعاية واهتمام بحاجات المعلم ومتطلباته المهنية من خلال توفير البرامج التدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي وتحسن الأداء المهني.

#### ب- مرحلة نشر وتعزيز الثقافة التنظيمية.

1- تمثل القيم والسياسات المطلوبة في شخص مدير المدرسة ، وتحقق الالتزام الوظيفي في أداءه كونه قدوة للعاملين بالمدرسة.

2- تحفيز وتكريم المعلمين ذوي المبادرات الايجابية، والأكثر التزاماً وظيفياً على مستوى المديرية بصورة دورية .



- 3 - إتاحة الفرصة لمشاركة المعلمين في التخطيط المدرسي، ووضع الأهداف التطويرية لأداء المدرسة ؛ لإشعارهم بأنهم شركاء في اتخاذ القرار .
- 4 - تشجيع العاملين على قيمة الابتكار من خلال إتاحة الفرصة لهم معنوياً ومادياً.
- 5 - إحلال بيئة تنظيمية تتسم بعلاقات الاحترام والود بين المعلمين ، ودعم اللقاءات الأخوية بين الإدارة المدرسية والعاملين في المدرسة؛ بهدف زيادة التماسك الاجتماعي بينهم.
- 6 - رعاية اهتمامات وحاجات المعلم ومتطلباته المهنية من خلال توفير البرامج التدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي وتحسن الأداء المهني.
- 7 - توفير الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال التعامل مع الجميع بموضوعية ومهنية .
- 8 - إسناد المسؤوليات وتوزيع المهام على المعلمين داخل المدرسة بناءً على كفاءاتهم.
- 9-اتسام الثقافة التنظيمية بالمرونة ؛ ليتسنى للمعلمين الالتزام الوظيفي في كافة الظروف.
- 10 - مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في توزيع الأنشطة من الناحية الصحية والأكاديمية.
- 11 - عرض انجازات المعلمين وإبداعاتهم ، وشهادات التقدير التي تحصل عليها المدرسة في مكان بارز داخل المدرسة.
- 12- متابعة دورية للالتزام المعلمين الوظيفي.

## التوصيات:

### توصيات خاصة بالثقافة التنظيمية:

1. أن يبتعد المديرون عن التشدد في الأمور الشكلية البسيطة.
2. توعية المعلمين بسياسات العمل المتبعة ، وبتحديد واجباتهم وامتيازاتهم كمعلمين .
3. التدريب الفعال للمعلمين الجدد والدورات التدريبية لتوسيع مداركهم حول أصول المهنة.
4. زيادة وعي المعلمين والمديرين بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي.
5. اعتماد الثقافة التنظيمية كمقرر يتم تدريسه في الجامعات والكليات لطلبة كلية التربية.
6. توزيع دليل في كل مدرسة يتضمن شكل الثقافة التنظيمية في المدرسة.

### توصيات خاصة بالالتزام الوظيفي:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. إتاحة الفرص لتمكين المعلمين من المواد التي يدرسونها.
2. عمل تكريم رمزي سنوي وفق تقويم موضوعي على مستوى المديرية.

3. صياغة وثيقة التزام وظيفي يتم نشرها بداية كل عام على جميع المعلمين ، وإطلاع العاملين الجدد عليها.
4. منح المديرين إمكانات مادية تمكنهم من مكافأة المعلمين الأكثر التزاماً وظيفياً وذوي المبادرات والانجازات الايجابية .
5. تخصيص صفحة على موقع وزارة التربية والتعليم الالكتروني يكون بمثابة لوحة شرف للمعلمين الأكثر التزاماً وتميزاً وجدارة.

### مقترحات الدراسة:

تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

- a. أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع.
- b. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي.
- c. علاقة الدافعية للعمل بمستوى الالتزام الوظيفي.
- d. أساليب واستراتيجيات تطوير الالتزام الوظيفي.

## مصادر مراجع الدراسة

◆ المصادر

◆ المراجع العربية

أ- الكتب

ب- الرسائل العلمية

ج- الدوريات

◆ المراجع الأجنبية

## مراجع الدراسة

### ◆ المصادر:

القرآن الكريم، تنزيل العزيز الرحيم

### ◆ المراجع العربية:

#### أ- الكتب:

- 1- ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل(1956): لسان العرب، دار المعارف، القاهرة
- 2- أبوحطب، فؤاد و صادق، آمال(1980): علم النفس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة
- 3- أبولبدة ،عبدالله علي(1996):منهج المرحلة الابتدائية، دار القلم ،الكويت
- 4- أبولبدة، سيع(1982):مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي ،الجامعة الأردنية، عمان
- 5- الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2010):مقدمة في تصميم البحث التربوي ، مكتبة الطالب الجامعي، فلسطين
- 6- برنوطي ،سعاد نايف (2004):إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر ،عمان
- 7- جرينبرج ،جيرالد وبارون، روبرت (2004):إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة:رفاعي ،محمد وبسيوني ،اسماعيل ، دار المريخ ،الرياض
- 8- جلبي، عبد الله (1996):المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية
- 9- حجي ،أحمد اسماعيل(1998):الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ،القاهرة.
- 10- الحريري ، رافدة ( 2011 ):التقييم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية، دار الفكر، الأردن
- 11- حريم ،حسين(2004):السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
- 12- حريم، حسين(1997):السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والمنظمات ،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان
- 13- الحسيني ، فلاح حسن(2000):الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
- 14- حمادات ، محمد حسن(2006): قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ، دار الحامد، عمان
- 15- حمود ،خضير كاظم(2002):السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان

- 16- ديري ، زاهد محمد (2011) :**السلوك التنظيمي**، دار المسيرة ، عمان.
- 17- سمارة، نواف أحمد والعديلي، عبد السلام موسى(2008):**مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية**، دار المسيرة ،عمان
- 18- شوقي، طريف(1992):**السلوك القيادي وفعالية الإدارة** ، دار غريب ،القاهرة.
- 19- الطبراني، سليمان بن أحمد بن أيوب،(ب . ت) **المعجم الأوسط**، الأكرمين، القاهرة
- 20- الطويل، هاني (2001):**الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، سلوك الأفراد والجماعات في النظم ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن
- 21- عبد الباقي، صلاح الدين محمد(2004):**السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية ،القاهرة
- 22- العجمي، محمد حسنين(2010):**الإدارة والتخطيط التربوي**، دار المسيرة، عمان
- 23- العديلي، ناصر محمد(1995):**السلوك الإنساني والتنظيمي** ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 24- العطية ،ماجدة (2003):**سلوك المنظمة** ، دار الشروق ،عمان.
- 25- علي ،محمد السيد(2011):**موسوعة المصطلحات التربوية** ، دار المسيرة، عمان
- 26- العميان ،محمود بن سليمان(2005):**السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال** ، دار وائل، عمان.
- 27- فلية، فاروق وعبد المجيد، السيد (2005) :**السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، الرياض.
- 28- القريوتي ،محمد (1993):**السلوك التنظيمي: السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، المكتبة الوطنية،عمان.
- 29- القريوتي ،محمد قاسم(2000): **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل ،عمان.
- 30- مطاوع ،ابراهيم عصمت(2003):**الإدارة التربوية في الوطن العربي** ،مكتبة النهضة المعرفية، القاهرة .
- 31- المعاني ،أيمن عودة(1996):**الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع**، المؤلف، الأردن.
- 32- ملحم ، سامي(2000) :**مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس** ، دار المسيرة، عمان.
- 33- المنجد في اللغة والاعلام (1984):**دار المشرق** ،بيروت
- 34- منسي، محمود عبد الحليم(1993) : **التعليم الأساسي وإبداع التلاميذ**، دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية.
- 35- نبهان، يحيى محمد (2007):**الإدارة التربوية بين الواقع والنظريات** ، دار صفاء، عمان.

36- الهواري، سيد(2002): الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، توزيع كلية عين شمس ، القاهرة.

37- ياغي، محمد عبد الفتاح(1995): الأخلاقيات في الإدارة ، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، عمان.

#### ب- الرسائل العلمية:

38- أبوطبيخ ،هشام نعيم(2007): مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بأخلاقيات مهنة التعليم في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية -غزة

39- أبوندا ،سامية خميس (2007): العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية بغزة

40- أبوهين، وداد (2010):"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر-غزة.

41- بني خالد، خلف حمدان سميران (2007):درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير ،الجامعة الهاشمية، الأردن

42- الحارثي، عيسى بن أحمد(2007) :الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى

43- حنون، تغريد أحمد(2006):مدى التزام معلمي المرحلة الثانوية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مشرفي ومديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية -غزة

44- الداور، سعيد خضر(2007):"دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين"،رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية -غزة.

45- سالم ،إلياس(2006):تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر

- 46- الشاوي، حمد بن فرحان (2005):الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،السعودية.
- 47- العنزي، عطاالله بن فاحس(2009): اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى
- 48- العوفي، محمد بن غالب(2005):الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- 49- فلمبان، إيناس فؤاد(2008):الرضا الوظيفي وعلاقته بالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى بمكة .
- 50- الليثي، محمد بن علي بن حسن(2008):الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى، السعودية.
- 51- مرزوق، ابتسام يوسف(2011): استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية - غزة
- 52- المصري، كمال مصطفى (2011): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم ،رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية -غزة
- 53- الهنداوي، ياسر ( 2002):التزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية .رسالة ماجستير، جامعة عين شمس
- 54- هيجان، عبد الرحمن أحمد(1999):الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- 55- يحيى، سجي أحمد(2010): درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين

## ج- الدوريات :

- 56- أبو الروس ،سامي وحنونة ،سامي(2006) تأثير الإيمان بالمؤسسة على الرغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم ،دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين،مجلة الجامعة الاسلامية بغزة،ص(1259-1310)
- 57- أبو دحو ،ابتسام(1997):التعليم في فلسطين، مشروع التنمية المستدامة ، فلسطين
- 58- الأغا، محمد وسكيك، سامية (2010) : "الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية وعلاقتها بالدافع للإنجاز لدى طلبة الثانوية العامة بمحافظة غزة "
- 59- بروش زين الدين وقاسمي كمال (2005):إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة المسيلة ،المسيلة يومي 3-4 ماي 2005
- 60- التعليم للجميع(2005):الإدارة العامة للعلاقات الدولية والعامة ،وزارة التربية و والتعليم العالي ،فلسطين
- 61- جابر، ليانا(2001):الثقافة المدرسية، رؤى تربوية، مركز القطان للبحث والتطوير فلسطين ، المجلد الأول ،العدد الرابع ، ص (21- 23)
- 62- الحمزاوي، محمد أحمد(2003): العلاقة بين انتشار عناصر ممارسة القيادة بالتشجيع لدى قادة التعليم الأساسي ومستويات الالتزام التنظيمي لديها ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، جامعة حلوان ،العدد ( 13 )،ص(365-406)
- 63- خضير، نعمة عباس وآخرون " (1996) : الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد(31) ،ص(74)
- 64- الخطابي، عز الدين(2009):الثقافة المدرسية ومسار الإصلاح التربوي،مجلة رؤى تربوية ، العدد(30) ، ص(67-71)
- 65- عابدين، محمد(2009): درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، مجلد6، العدد(3) ، جامعة اليرموك، الأردن، ص(203-217)



- 66- العاجز، فؤاد وعساف ، محمود(2007):الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة،المؤتمر التربوي الثالث،الجودة في التعليم الفلسطيني "مدخل للتميز ،المنعقد في 30-31أكتوبر،الجامعة الإسلامية ،غزة
- 67- عبد الرحمن، محمد بشارة(1998): مفهوم الالتزام المهني والانضباط الوظيفي، مجلة الفكر الشرطي ،المجلد السابع، العدد الثاني ،الشارقة،ص(75-96)
- 68- البريدي ، عبد الله (2004): نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور - دراسة استطلاعية ،مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث ، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني ، الرياض أيام 11- 14/12/2005
- 69- اللوزي، موسى(2002):السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري للقطاع العام في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية،المجلد29،العدد(1)،ص(98-117)
- 70- مصطفى ،عبد العظيم السعيد(2006):ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي العام ،دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 12،العدد42، ص(277-352) ،القاهرة
- 71- يوسف، درويش عبد الرحمن (1999):العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية ، مجلة الإدارة العامة ،المجلد 39،العدد(3)، ص(493-528)

## المراجع الأجنبية: ♦

- 1) Bruce ,Buchanan (1974) :“Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19 ,No. (4), p.p. 533-546.
- 2) Chughtai, Aamir and Zafar, Sohail (2006): "Antecedents and Consequences of Orgnizational Commitment Among Pakistani Teachers ". **Applied H.R.M. Research**,( 2006 ) Vo.11, Number1. pages 39-64
- 3) Crawford,John and Lok ,Peter (2003): The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment ,**The Journal of Management Development** ,23,3/4,ABI/INFORM GLOBAL, pg.321,www.emeraldinsight.com
- 4) Gulden, Herguner (2000): Going Against The National Culture Grain, A Longitudinal Case Study Of Organization Culture Change In Turkish Higher Education Total Quality Management, Vol 1,no 1, January, p45
- 5) Ipek , Cemalettin (2011) : " Predicting Organizational Commitment from Organizational Culture in" Turkish Primary Schools" ,**The Journal of Asia Pacific Education** ,vol.11 n3 p 371 - 385
- 6) Jones, Gareth. R (2007): **Organizational Theory, Design, and Change**, 5th Ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc.
- 7) Lybec. Chales Arleigh (2002):"The Development Of A self Renewing School Culture Principals Leadership For Chang and Studies." **Unpublished Doctoral Dissertation University Of Washington State. USA.**
- 8) Ozgan ,Habib (2011):"The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior " **Educational Sciences: Theory and Practice**, vol.11, n1, p241-247  
<http://www.eric.ed.gov/PDFS/EJ919899.pdf>
- 9) Robbins ,Stephen(1998) :**Organizational behavior** ,San Diaego State University ,Prentice Hall International ,New Jersey
- 10) Robbins ,Stephen(1997) :**Organizational behavior** ,San Diaego State University ,Prentice Hall of India ,New Delhi
- 11) Shein , E .H (1985) : **Organization culture and leadership** , San Francisco , Jossey Bass.
- 12) Sottile, J(2002): The influence of self-efficacy on school culture through science achievement and math achievement, among in-service teachers, **paper presented at the annual meeting of the American education research association** (New Orleans, LA, April 1-5, 2002), ERIC ED 470535

## الملاحق

- ◆ استبانة نمط الثقافة التنظيمية السائد ، في صورتها الأولية
- ◆ استبانة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين، في صورتها الأولية
- ◆ رسالة عميد الدراسات العليا لتسهيل مهمة الباحثة
- ◆ قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانات
- ◆ قائمة بأسماء الأساتذة الذين تم إجراء المقابلة معهم
- ◆ قائمة بأسماء مدارس عينة الدراسة
- ◆ استبانة نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدرسة في صورتها النهائية
- ◆ استبانة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في صورتها النهائية
- ◆ نموذج المقابلة

ملحق رقم ( 1 )

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - إدارة تربوية

السيد/.....حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع/ طلب تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية - إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها "

وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانتين: الأولى مكونة من (29) فقرة بهدف التعرف إلى نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس من وجهة نظر المعلمين ،حيث صنفت الفقرات الواردة فيها إلى أربعة أنماط وهي: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار ، ثقافة الإنجاز وثقافة التعاطف الإنساني) ، والاستبانة الثانية مكونة من (25) فقرة بهدف قياس مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس من وجهة نظرهم ، وقد صنفت الفقرات الواردة فيها إلى ثلاث مجالات وهي: (الالتزام بالمسؤولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل،الالتزام بالمسؤولية تجاه أداء العمل، الالتزام بالمسؤولية تجاه مواعيد العمل ). وسيتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012م.

ونظراً لما يمثله رأيكم من أهمية في هذا المجال ،أرجو القبول بتحكيم هذه الاستبانة ،وإبداء رأيكم السديد من حيث:

- انتماء الفقرة للمجال الذي تبحته.

- صحة الفقرة ووضوحها لغوياً

- أي ملاحظات أو اقتراحات ترونها مناسبة

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

الباحثة

أماني جمال أبو معيلق

-	البيانات الأولية:		
-	الجنس:	ذكر ( )	أنثى ( )
-	المؤهل العلمي:	دبلوم متوسط ( )	بكالوريوس ( )
-	سنوات الخدمة:	أقل من 5 سنوات ( )	5-10 سنوات ( )
-	المنطقة التعليمية:	شمال غزة ( )	غرب غزة ( )
-		الوسطى ( )	خانيونس ( )
			رفح ( )

### الاستبانة الأول

#### نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدرسة

م	أولاً: ثقافة القوة: تركز على الحسم وتميز بأن المدير له حضوره القوي، وهو عادل وواضح فيما يطلبه، و ويرقي المخلصين له (بغض النظر عن الكفاءة)		الانتماء		المناسبة	
	منتمية	غير منتمية	منتمية	غير منتمية	منتمية	غير منتمية
1						
2						
3						
4						
عبارات يمكن إضافتها من وجهة نظرك						
_____						
_____						

م	ثانياً: ثقافة النظم والأدوار: تركز على النظام والاستقرار والرقابة، والحكم على أداء الأشخاص يكون على أساس التزامهم باللوائح، وتكون سلطات ومسؤوليات الوظائف موضحة جيداً		الانتماء		المناسبة	
	منتمية	غير منتمية	منتمية	غير منتمية	منتمية	غير منتمية
1						
2						
3						
4						
عبارات يمكن إضافتها من وجهة نظرك						
_____						

المناسبة	الانتماء		م	ثقافة الانجاز: تركز على النجاح والنمو والتميز، ويشعر العاملون بأنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة، ويعملون لفترة طويلة دون شكوى، ويتمتعون بروح معنوية عالية وبروح الفريق لأعضاء
	منتمية	غير منتمية		
غير منتمية	منتمية	غير منتمية	منتمية	1 يكافأ الأداء المتميز للمعلمين في المدرسة.
				2 يفتخر مدير المدرسة بانجازات العاملين فيها
				3 تتاح الفرص للعاملين في المدرسة لتطوير أدائهم.
				4 يتم إنجاز العمل داخل المدرسة رغبة في النجاح والتميز
عبارات يمكن إضافتها من وجهة نظرك				
_____				
_____				

المناسبة	الانتماء		م	ثقافة العلاقات الإنسانية: تركز على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بأن الناس يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويعطي الناس وقتهم للآخرين، يقدر الناس بعضهم ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم خارج العمل
	منتمية	غير منتمية		
غير منتمية	منتمية	غير منتمية	منتمية	1 يسود شعور بالانتماء والتعاطف بين العاملين في المدرسة
				2 يرغب العاملون بالالتقاء معاً داخل المدرسة
				3 يولي العاملون اهتماماً بزملائهم داخل المدرسة
				4 تعطي العلاقات الإنسانية أولوية على الانجاز والعمل
عبارات يمكن إضافتها من وجهة نظرك				
_____				
_____				

الاستبانة الثانية

الالتزام الوظيفي لدى المعلمين

م	الالتزام بالمسؤولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل		الانتماء		المناسبة	
	منتمية	غير منتمية	منتمية	غير منتمية	منتمية	غير منتمية
1						
2						
3						
4						
عبارات يمكن إضافتها من وجهة نظرك						
_____						
_____						

م	الالتزام بالمسؤولية تجاه مكان العمل		الانتماء		المناسبة	
	منتمية	غير منتمية	منتمية	غير منتمية	منتمية	غير منتمية
1						
2						
3						
4						
5						
عبارات يمكن إضافتها من وجهة نظرك						
_____						
_____						

المناسبة		الانتماء		أولاً:الالتزام بالمسؤولية تجاه مواعيد العمل	م
غير منتمية	منتمية	غير منتمية	منتمية		
				أتقيد بمواعيد بداية ونهاية الحصة الدراسية	1
				ألتزم بالخطّة الزمنية لتوزيع المنهاج الدراسي	2
				أتجنّب التغيب عن المدرسة حفاظاً على مصلحة الطالب.	3
				أقدم التكاليفات المدرسية في وقتها المطلوب.	4
				أتجنّب الارتباط بأي عمل قد يؤثر سلباً على مواعيد الدوام المدرسي.	5
عبارات يمكن إضافتها من وجهة نظرك					
_____					
_____					



ملحق رقم ( 2 )

رسالة عميد الدراسات العليا لتسهيل المهمة الباحثة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: ١١٥٠

عمادة الدراسات العليا

ج س ع / ٣٥  
الرقم ..... Ref ..... 2012/02/06  
التاريخ ..... Date .....

حفظه الله،

الأخوة الأفاضل / وزارة التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع / تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ أماني جمال نيهان أبو معلى، برقم جامعي ٢٢٠٠٩٠٠٢٦ المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص الإدارة التربوية/ أصول التربية، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد دراستها للماجستير والتي بعنوان

علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى :-  
الطف.

ملحق رقم ( 3 )

رسالة مدير عام التخطيط في وزارة التربية والتعليم العالي لتسهيل المهمة الباحثة

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
General Directorate of Educational planning



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
الإدارة العامة للتخطيط التربوي

الإدارة العامة للتخطيط التربوي  
الرقم: و ت غ / مذكرة داخلية ( ١٥٤ )  
التاريخ: 2012/2/7م  
التاريخ: 15/ ربيع أول / 1433هـ

السادة / مدبري التربية والتعليم حفظهم الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

**الموضوع / تسهيل مهمة بحث**

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع.

أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة / أماني جمال أبو معيلق، والتي تجري بحثاً بعنوان:

**علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الجامعة الإسلامية بغزة.**

في تطبيق أدوات البحث على عينة من معلمين المرحلة الأساسية، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. علي عبد ربه خليفة

مدير عام التخطيط التربوي



نسخة ل:

- ✓ السيد/ وزير التربية والتعليم العالي.
- ✓ السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
- ✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية
- ✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد لشؤون التعليم

ملحق رقم (4)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانات

مكان العمل	الاسم	م
الجامعة الإسلامية بغزة	أ.د عليان الحولي	.1
الجامعة الإسلامية بغزة	د. محمد الأغا	.2
الجامعة الإسلامية بغزة	د. إياد الدجني	.3
الجامعة الإسلامية بغزة	د.فايز شلدان	.4
الجامعة الإسلامية بغزة	د.عوض قشطة	.5
الجامعة الإسلامية بغزة	د.يوسف بحر	.6
الجامعة الإسلامية بغزة	د. سامي أبو الروس	.7
وزارة التربية والتعليم	د. خليل حماد	.8
جامعة الأقصى	د.ناهض فورة	.9
وزارة التربية والتعليم	د. يعقوب حجو	.10

ملحق رقم ( 5 )

قائمة بأسماء الأساتذة الذين تم إجراء المقابلة معهم

م	الاسم	المسمى الوظيفي	تاريخ المقابلة
1.	د. مها برزق	باحثة بمركز القطان التربوي	2012/4/7
2.	د.محمد أبوالموح	باحث بمركز القطان التربوي	2012/4/7
3.	أ.سامية سكيك	مديرة مدرسة زهرة المدائن	2012/4/7
4.	أ.سامي قاسم	مدير مدرسة أسعد الصفطاوي	2012/4/10
5.	أ. رشيد أبو ججوح	رئيس قسم التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم العالي	2012/4/11
6.	أ.عماد الحديدي	مدير عام التقنيات التربوية	2012/4/11
7.	أ.كمال المصري	رئيس قسم الإدارات المدرسية بوزارة التربية والتعليم العالي	2012/4/11
8.	أ.حاتم شحادة	رئيس قسم تدريب مديري المدارس بوزارة التربية والتعليم العالي	2012/4/16
9.	أ.شفا الشرفا	مديرة مدرسة أحمد شوقي سابقاً	2012/4/15
10	أ.عدلة عايش	مديرة مدرسة بشير الرئيس سابقاً	2012/4/15
11	أ.وائل شبللق	مدير دائرة الكتب بوزارة التربية والتعليم العالي	2012/4/16

ملحق رقم ( 6 )

قائمة بأسماء مدارس عينة الدراسة

م	اسم المدرسة
.1	مدرسة آمنة بنت وهب للبنات (ب)
.2	مدرسة شهداء رفح للبنين (ب)
.3	مدرسة شهداء خانيونس(ب)للبنات
.4	مدرسة صفد للبنين الأساسية (ب)
.5	مدرسة شجرة الدر الأساسية (أ) للبنات
.6	مدرسة شجرة الدر الأساسية (ب) للبنين
.7	مدرسة العائشية (ب) للبنات
.8	مدرسة دير البلح الأساسية (ب) للبنين
.9	مدرسة كمال ناصر الأساسية للبنين
.10	مدرسة الزيتون(ب) للبنات
.11	مدرسة المجدل(ب) للبنات
.12	مدرسة جعفر بن أبي طالب(أ) للبنين
.13	مدرسة جعفر بن أبي طالب(ب) للبنات
.14	مدرسة هاشم (أ)
.15	مدرسة هاشم (ب)
.16	مدرسة الفارابي (ب)
.17	مدرسة المعتصم(أ)
.18	مدرسة أم القرى الأساسية المختلطة
.19	مدرسة أنس بن مالك (ب) للبنين
.20	مدرسة الشيخ عجلين الأساسية للبنات
.21	مدرسة حسن سلامة (ب)
.22	مدرسة القاهرة (ب)
.23	مدرسة جباليا (ب)
.24	مدرسة جباليا(د)
.25	مدرسة الرافعي(ب)
.26	مدرسة النقب(ب)

ملحق رقم ( 7 )

الاستبانة في صورتها النهائية

استبانة نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدرسة

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - إدارة تربوية

أخي المعلم / أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية - إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها "

وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة مكونة من (29) فقرة بهدف التعرف إلى نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس من وجهة نظر المعلمين ،حيث صنفت الفقرات الواردة فيها إلى أربعة أنماط وهي: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار ، ثقافة الإنجاز وثقافة التعاطف الإنساني)

وإذ ترجو الباحثة التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة بدقة والإجابة عليها بكل صدق وموضوعية ، وذلك بوضع ( ✓ ) أمام كل فقرة من فقرات هذه الاستبانة تحت درجة الحكم التي تعبر عن رأيك ، علماً بأن هذه البيانات ستحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرة لكم حسن تعاونكم، و الله يبرعكم و يسدد خطاكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

أماني جمال نبهان أبومعيلق

البيانات الأولية:

- |                  |                 |                |                     |
|------------------|-----------------|----------------|---------------------|
| - الجنس:         | ذكر ( )         | أنثى ( )       |                     |
| - المؤهل العلمي: | دبلوم متوسط ( ) | بكالوريوس ( )  |                     |
| - سنوات الخدمة:  | 1-4 سنوات ( )   | 5-10 سنوات ( ) | أكثر من 10سنوات ( ) |

### النمط الأول:ثقافة القوة.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً

الفقرات	
يمارس المدير عمله بحسم وقوة.	-1
يميل المدير إلى مراقبة أداء العاملين بشكل دائم.	-2
يتخذ القرارات داخل المدرسة بشكل فردي.	-3
يحدد أهدافاً لتطوير العمل المدرسي حسب رؤيته الشخصية.	-4
يتبع سياسة فرض الحلول دون المناقشة فيها.	-5
يلزم العاملين معه بتنفيذ اللوائح والقوانين.	-6
يميز المخلصين له بغض النظر عن كفاءتهم.	-7

### النمط الثاني: ثقافة النظم والأدوار.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً

الفقرات	
يحتكم المدير إلى معايير الأداء الوظيفي في تقييم العاملين.	-1
يحدد المدير تعليمات واضحة للعاملين بشكل دوري .	-2
يشدد على التزام العاملين بالدوام باعتباره عنوان الأداء المتميز.	-3
يبتعد عن المركزية والتشدد في الأمور الشكلية والبسيطة.	-4
يكافئ العاملين الملتزمين باللوائح والقوانين بتقارير سنوية جيدة.	-5
يراعي القوانين والصلاحيات في توزيع الأنشطة المدرسية.	-6

### النمط الثالث: ثقافة الإنجاز.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً

الفقرات	
1-	يكافئ المدير الأداء المتميز للمعلمين في المدرسة.
2-	يفتخر المدير بإنجازات العاملين في المدرسة .
3-	يتيح الفرص للعاملين في المدرسة لتطوير أدائهم.
4-	يبدي تعاوناً مستمراً للعاملين لإنجاز العمل.
5-	يعزز المبدعين من العاملين مادياً ومعنوياً.
6-	يفضل بين المعلمين وفق درجة الإنجاز لديهم.
7-	يشجع العاملين على التنافس الشريف كأساس للتقدم والإنجاز.
8-	يعمل على توثيق انجازات المدرسة بوثائق وأدلة ومنشورات.
9-	يضع مؤشرات ومعايير نجاح واضحة للوصول إلى أداء متميز.

### النمط الرابع: ثقافة العلاقات الإنسانية.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً

الفقرات	
1-	يولي المدير اهتماماً بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
2-	يشارك في ترتيب لقاءات أخوية مع العاملين خارج المدرسة .
3-	يشارك العاملين في تحديد الأهداف التطويرية.
4-	يعمل على حل المشكلات في المدرسة بمساعدة العاملين والمختصين.
5-	يعزز التواصل بين أولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية.
6-	يشارك العاملين أفرحهم وأتراحهم.
7-	يكافئ العاملين بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز.



ملحق رقم (8)

الاستبانة في صورتها النهائية  
استبانة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين  
بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - إدارة تربوية

أخي المعلم / أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية - إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها "

وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة مكونة من (25) فقرة بهدف قياس مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس من وجهة نظرهم ، وقد صنفنا الفقرات الواردة فيها إلى أربعة مجالات وهي: (الالتزام بالمسؤولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل، الالتزام بالمسؤولية تجاه أداء العمل، الالتزام بالمسؤولية تجاه مواعيد العمل، الالتزام بالمسؤولية تجاه مكان العمل).

وإذ نرجو الباحثة التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة بدقة والإجابة عليها بكل صدق وموضوعية ، وذلك بوضع ( ✓ ) أمام كل فقرة من فقرات هذه الاستبانة تحت درجة الحكم التي تعبر عن رأيك ، علماً بأن هذه البيانات ستحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرةً لكم حسن تعاونكم، و الله يراكم و يسدد خطاكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

أماني جمال نبهان أبو معيلق

البيانات الأولية:

- الجنس:

ذكر ( ) أنثى ( )

- المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط ( ) بكالوريوس ( )

- سنوات الخدمة:

1-4 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

أولاً: الالتزام بالمسؤولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل.

درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً

الفقرات	
1-	أبذل قصارى جهدي لإنجاح عمل مدرستي.
2-	ألتزم بمظهر وهندام يليق بكوني معلماً.
3-	أحرص على تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي لمهنة التعليم.
4-	أجتهد في تطبيق رسالة المدرسة حفاظاً على سمعتها.
5-	ألتزم بالتعليمات التي تصدر عن الإدارة.
6-	أحافظ على سياسات العمل المتبعة في المدرسة.

ثانياً: الالتزام بالمسؤولية تجاه أداء العمل.

درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً

الفقرات	
1-	أحرص على التمكن من المادة التي أدرسها.
2-	أهتم بالتعرف إلى ما يستجد من طرق وأساليب للتدريس.
3-	أسعى إلى تطوير مهاراتي التدريسية بشكل مستمر.
4-	أحرص على الاستفادة من الدورات التدريبية التي تعقدها الوزارة.
5-	أتابع الندوات والأيام الدراسية ذات العلاقة بمجال التخصص.
6-	أقوم بحضور بعض الدروس للزملاء المتميزين.

### ثالثاً: الالتزام تجاه مسؤولية مواعيد العمل.

درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً

الفقرات	
أحافظ على مواعيد بداية ونهاية الحصة الدراسية.	-1
ألتزم بالخطـة الزمنية لتوزيع المنهاج الدراسي.	-2
أتجنّب التغيب عن المدرسة حفاظاً على مصلحة الطالب.	-3
أقدم التكاليفات المدرسية في وقتها المطلوب ما أمكن.	-4
أتجنّب الارتباط بأي عمل قد يؤثر سلباً على مواعيد الدوام المدرسي.	-5
أقوم بتعويض الحـصص الفائتة على الطلبة إذا اضطرت للغياب.	-6

### رابعاً: الالتزام بالمسؤولية تجاه مكان العمل.

درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً

الفقرات	
أحرص على احترام مكان العمل وتجنب مزاولـة أي نشاط غير تعليمي فيه .	-1
أولي اهتماماً بنظافة وإضاءة وتهوية الغرف الدراسية.	-2
أشجع التلاميذ على تزيين الصفوف بالوسائل التعليمية.	-3
أوظّف معدات المدرسة من أجهزة ووسائل لخدمة العملية التعليمية.	-4
أحث التلاميذ على المحافظة على مرافق المدرسة.	-5
أبلغ الإدارة عن أي تلف أو احتياجات للصيانة في الفصول والأبنية.	-6
أحرص على وجود أدوات للسلامة وإسعافات أولية في الفصول.	-7

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم(9)  
نموذج المقابلة  
بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية-إدارة تربوية

السيد الفاضل/..... حفظه الله  
تاريخ المقابلة:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية - إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان : علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها " وقد اقتضت الدراسة إجراء مقابلة مع ذوي الخبرة في مجال العمل التربوي والوظيفي ؛ للإجابة على التساؤل التالي:

برأيكم ما هي سبل تطوير علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة ؟

---

---

---

---

---

---

---

---