

الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة
جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين

إعداد الباحث

فهد بن الحميدي بن مفلح السبيعي

وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية

الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة

وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين

الباحث: فهد بن الحميدي بن مفلح السبيعي

مقدمة البحث :

تمثل المؤسسات التعليمية الركيزة الأساسية في تطور ونهضة المجتمعات، لأنها المعنية والمسؤولة عن إعداد وتطوير الموارد البشرية، وتزويدها بالمهارات والكفايات التي يحتاجها المجتمع، ولا يمكن لمؤسسات التعليم أن تؤدي ذلك إلا بتوافر شروط ومواصفات الأداء الجيد، وأن تكون أدواتها واستراتيجياتها المستخدمة في تحقيق أهدافها تتلاءم مع التغيير الحاصل في المجتمع ومع التطور المعرفي، وأن تملك أجهزة للتخطيط والمتابعة قادرة على مجاراة التغيير ووضع الخطط للتحسين المستمر في الأداء.

ومن أجل ذلك كان الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية وتطويرها، حيث أن الثقافة التنظيمية تعد ركيزة مهمة في توجيه سلوك المعلمين نحو الفاعلية والإنتاجية، وفي ذلك يشير جمال الدين والكمالي وحسان (2014م، ص 509) إلى أن الثقافة التنظيمية تشمل مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير، التي تشكل جوهر هوية المنظمات، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك العاملين وعلى كيفية أداء أعمالهم.

وتشكل الثقافة التنظيمية سمة خاصة للمؤسسة التعليمية، لكونها تسهم في تكوين فهم مشترك لدى العاملين فيها حول ماهية المؤسسة التعليمية، وحول السلوك المتوقع منهم (عابدين، 2013م، ص 53، 54). وذلك لأن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة القيم والمعايير والاتجاهات التي يشترك بها جميع العاملين بالمؤسسة، وتوحد جهودهم وتسهم في تناغم أساليبهم في التعامل مع القضايا والمشكلات التنظيمية.

وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية لدورها في إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية ومساهمتها في إزالة التعقيد داخل المنظمات، وكذلك إثراء عملية الاتصال داخل التنظيم أو بين التنظيم والتنظيمات الأخرى، ودورها أيضاً في تشكيل فرق العمل داخل المنظمة (الصيرفي، 2006م، ص 258).

ولأهمية الثقافة التنظيمية ولما لها من دور فاعل في عملية تحسين الأداء والإنتاجية، أشار النوح (2012م، ص 243) إلى ضرورة تعرف المعلمين على ثقافة مدرستهم باعتبار أن الثقافة الإيجابية، هي أحد أهم أسباب النجاح والتطوير الشامل للمدرسة، وذلك من خلال العمل على إيجاد ثقافة مشجعة للعمل الجماعي، ومحفزة للابتكار والتجديد، وداعمة لإقامة علاقات جيدة وصولاً إلى تحقيق كفاءة المدرسة وفعاليتها.

وتتشكل الثقافة التنظيمية نتيجة تأثير العديد من العوامل، بحيث تميز هذه العوامل كل منظمة عن الأخرى، إذ يشير العميان (2004م، ص 314) إلى أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب

عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات ومن ذلك عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة والقيم والمعتقدات وأسلوب القيادة. ونظراً لأن إدارة المنظمات في العصر الراهن تشهد جملة من التحديات المتسارعة، بفعل المستجدات والمتغيرات على كافة الأصعدة، وهو الأمر الذي فرض على تلك المنظمات واقعاً جديداً وتطبيقات وأساليب إدارية حديثة، كان عليها أن تعمل على توظيفها والاستفادة منها في إدارة سلوكيات الأفراد العاملين فيها، بما يضمن لها التكيف والاستمرار والمحافظة على بقاء الأفراد فيها واستثمار طاقاتهم وتوجيهها في سبيل تحقيق أهدافها والوفاء بتطلعات مجتمعاتها.

وفي سياق هذه التطورات سعت المنظمات إلى دراسة وفهم سلوكيات الأفراد من أجل الوقوف على السلوكيات الإيجابية وتعزيزها، ومعالجة السلوكيات السلبية والحد منها، مما يؤدي إلى رفع مستوى الفاعلية الذاتية والفاعلية التنظيمية كذلك، ومن ضمن تلك السلوكيات الإيجابية التي تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى تبنيها وترسيخها لدى العاملين فيها، تلك التي تجعل العاملين يسعون إلى بذل قصارى جهدهم، في سبيل تحقيق أهداف منظماتهم، بدوافع ذاتية ومبادرات شخصية، وهو ما يطلق عليه في علم السلوك التنظيمي بالالتزام التنظيمي.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن سلوك الالتزام التنظيمي قد حظي باهتمام المختصين منذ نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين، ويرجع سر الاهتمام به كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، فأهمية الفرد لا يكمن أن تساويها أهمية أي عنصر من العناصر الأخرى، وفي الوقت ذاته فإن للفرد اتجاهات وتفكير وعواطف ودوافع هي التي توجه سلوكه، مما قد يولد الصعوبة في التحكم في تصرفاته وتوجيهها (فليه، وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ص ٢٨٤)

وحول طبيعة سلوك الالتزام التنظيمي يوضح الحراحشة (٢٠٠٦، ص ١٧) أنه يتضمن الارتباط بقيم المنظمة وأهدافها، والاندماج في أعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها، والإنجاز فوق المتوقع لمهامها، والرغبة في البقاء فيها، والاستمرار في خدمتها. ويشير خضير والنعمي والنعمي (١٩٩٦، ص ٧٧) أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم. كما يرى الخشروم (٢٠١١، ص ١٧٠) أنه يستخدم للتعبير عن ارتباط الفرد بالمنظمة، حيث يولد لدى الفرد إحساساً عالياً بالانتماء والاندماج مع المنظمة، ذلك أن الكفاءة والفاعلية في المنظمات عامة تحتاج إلى مستوى عالٍ من الالتزام بين العاملين.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي كدراسة خضير وآخرون (١٩٩٦، ص ٧٤) التي ترى أن الالتزام التنظيمي للعاملين يزيد من فاعلية المنظمة، حيث أنه يجعل الفرد يسعى بأقصى طاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة مما يعكس على فاعليتها. كما يذكر بني عيسى وئابازيد (٢٠١٤، ص ٣٦٣) أن الالتزام التنظيمي للعاملين يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة،

مما ينعكس على كفاءة وإنتاجية المنظمة. ذلك أن الالتزام التنظيمي يدفع الفرد إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر على دافعيته للعمل. ويضيف هيجان (١٤١٨، ص ٣) أن الالتزام التنظيمي يعد مؤشراً هاماً على بقاء الأفراد في منظماتهم وانسجامهم مع ثقافتها أو تركها والبحث عن منظمات أخرى للعمل فيها.

وتظهر الحاجة ملحة إلى تعزيز سلوك الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالنظر إلى العوائد والإيجابيات الكثيرة التي ينطوي عليها حيث يشير فلييه وعبد المجيد (٢٠٠٥، ص ٢٨٤) إلى أن نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قريباً من أهدافهم الشخصية أو الذاتية. ويرى الباحث أن الالتزام التنظيمي بذلك مرتبط بقناعة الفرد بأهمية المنظمة، وتبني أهدافها، مما قد يسهل تحقيق تلك الأهداف بأفضل الطرق، أي أن الالتزام التنظيمي بهذا المفهوم قد يمثل تعزيزه لدى العاملين استثماراً أمثل للمورد البشري داخل المنظمة.

إضافة إلى أن عوائد الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة قد تذهب إلى أبعد من ذلك، فقد بين Salleh أن الالتزام التنظيمي يعود على المنظمة بفوائد عديدة من أهمها: التميز في العمل، فالتزام الفرد بالعمل ربما يؤدي إلى التميز في أداء الأعمال الموكلة إليه، والإبداع لدى العاملين في المنظمة (أورد في: بني عيسى وأبازيد، ٢٠١٤، ص ٣٦٤). وعليه فكلما كان العامل يتمتع بالتزام يربطه بعمله فإنه يتميز في أداء الأعمال المنوطة به. وتأسيساً على ما تقدم عرضه من العوائد والإيجابيات الكثيرة التي ينطوي عليها الالتزام التنظيمي في المنظمات عامة، وما يحتله من أهمية في سلوك الأفراد العاملين، فقد سعت المنظمات التعليمية بدورها أيضاً، إلى تبني هذا السلوك الإيجابي ومحاولة ترسيخه وتعزيزه لدى المعلمين لكونه يؤثر في سلوكهم ايجاباً، ويجعلهم مرتبطين بمدارسهم فخورين بانتمائهم إليها متطلعين نحو تحقيق مراميها وأهدافها، ويأتي الاهتمام بسلوك المعلم لكونه يمثل حجر الزاوية في العملية التعليمية والركيزة الأساسية فيها، فنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ربما يعتمد بالدرجة الأولى على ما يتمتع به المعلمين من التزام تنظيمي، ينعكس على أدائهم وسلوكهم داخل المدرسة، ويمكن القول أنه مهما بلغت الجهود المبذولة في إعداد المعلم وتأهيله، فإنها قد تبقى قليلة الفائدة إذا لم يصاحبها التزام يظهر في سلوك المعلم، من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات التربوية.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية لها دور هام في التأثير على السلوك التنظيمي للمعلمين وفاعلية أدائهم داخل المدرسة، وعلى ذلك هل ثمة علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين ؟

مشكلة البحث :

يمثل المعلم المحور الأساس في العملية التعليمية، والمنفذ المؤتمن على أدائها والمسؤول عن نجاحها أو فشلها، وانطلاقاً من هذه الأهمية فقد حرصت

وزارة التعليم على بذل الجهود الكبيرة في سبيل تعزيز انتماء المعلم لمهنة التعليم، وإيمانه برسالة التعليم، من أجل الوصول إلى مستويات عليا من الالتزام التنظيمي للمعلم تدفعه إلى بذل قصارى جهده في سبيل تحقيق الأهداف التعليمية، ومن أجل الوصول كذلك إلى الفاعلية التعليمية. فقد يعد الالتزام التنظيمي من العوامل التي تسهم في زيادة فاعلية أداء المعلم.

إلا أن هذه الجهود التي بذلتها الوزارة في سبيل تعزيز انتماء المعلم لا تزال دون التطلعات والطموحات، حيث تشير معطيات الواقع إلى بعض الظواهر السلبية في سلوكيات المعلمين، والتي ربما تعكس ضعف التزامهم التنظيمي، إذ تشير دراسة مسلم (١٤٢٢، ص ١٩) إلى أن نسبة غياب المعلمين بلغت (٧٤.٣%)، وأن نسبة التأخر عن الحضور للمدرسة بلغت (٧٥.١%).

وقد أكدت دراسة الحمياني (١٤٣٣، ص ٣٣٤) إلى أن ضعف الالتزام التنظيمي للمعلمين قد يكون مرده إلى المعوقات المؤسسية والمتمثلة في ضعف فرص الترقى والتقدم الوظيفي، وندرة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم، إضافة إلى المعوقات الذاتية المتمثلة في كثرة الأعباء الوظيفية التي يقو بها المعلمين، وعدم رضاهم عن كثير من الأنظمة والتعليمات، إلى جانب ضعف إشباع التدريس لحاجات المعلمين المعنوية كالتقدير والاحترام وتقدير الذات، وتوصلت دراسة الغامدي (١٤٣٠، ص ١٢٧) إلى أن النمط القيادي المتسلط والمقلب لمدير المدرسة يؤثر تأثيرا سلبيا على التزام المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال تقديم الحوافز والمزايا الوظيفية ماديا ومعنويا والحرص على مكانة المعلم الاعتبارية.

ورغم الجهود والدراسات السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي مازالت توصي بإجراء المزيد حول الالتزام التنظيمي، وهو مما يدعم القيام بالدراسة الحالية أنها تأتي استجابة لتوصيات العديد من الدراسات السابقة، كدراسة الغامدي (١٤٣٠) بإجراء دراسات تبحث الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، كما أوصت دراسة الحمياني (١٤٣٣، ص ٣٣٨) بضرورة القيام بدراسات للتعرف على مدى ارتباط الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم العام، بمتغيرات وعوامل تنظيمية أخرى، كما أوصت دراسة الحراشنة (٢٠٠٦، ص ٣٩) بإجراء دراسات أخرى في الالتزام التنظيمي على بيئات تعليمية غير التي شملتها الدراسة.

ومن جهة أخرى وفيما يتعلق بالمدرسة وتعزيز ثقافتها التنظيمية، فقد كانت هناك جهود لا بأس بها من قِبَل وزارة التعليم تستهدف تحسين البيئة التعليمية، وإيجاد مناخ إيجابي داخل المدرسة، وقد مرت المدرسة في مختلف الحقب بمراحل تطوير وحزم إصلاحات، شملت مختلف أطراف العملية التربوية التعليمية، وهدفت إلى توفير بيئة مدرسية مناسبة في جو أكاديمي إيجابي يساعد

على بناء مؤسسات تتمتع بالصحة التنظيمية سعياً إلى تحقيق الأهداف والغايات التربوية المرجوة.

وبالرغم من أهمية الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات التعليم، وأهمية أن تأتي هذه الثقافة إيجابية معززة للأداء التعليمي، إلا أن مؤشرات الوضع الراهن في التعليم كما أظهرتها نتائج الدراسات السابقة تشير إلى تفاوت في مستوى الثقافة التنظيمية، حيث أشارت دراسة الحمود (٢٠١٠م) إلى أن درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في السعودية كانت ضعيفة، وأوضحت دراسة القحطاني (٢٠١٢م). ودراسة النوح (٢٠١٢م) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة المطيري (٢٠١٤م) إلى أن بعد ثقافة الإنجاز الذي يعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام لم يكن بالشكل المأمول.

ولقد أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة ارتباط الثقافة التنظيمية بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، حيث أشارت دراسة القحطاني (٢٠١٢م) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وتأسيساً على ما سبق ذكره من شواهد سلبية حول بعض الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، التي برزت في ضوء نتائج الدراسات السابقة، وكذلك ما لاحظته الباحث من خلال عمله في الميدان التربوي، وما رصده من ظواهر ربما تعود لضعف الالتزام التنظيمي للمعلمين كالغياب المتكرر وكثرة التأخر في الحضور إلى المدرسة، وضعف استثمار الوقت المخصص للعملية التعليمية داخل الفصول، وكذلك ضعف الالتزام بالوقت المحدد في الدخول والخروج من الحصص، إضافة إلى ما توافر لدى الباحث من مشاهدات واقعية من الميدان التربوي، وذات صلة بأبعاد الثقافة التنظيمية، ربما تشير إلى تدني مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس، وهنا يبرز التساؤل التالي هل من الممكن أن يكون لتدني مستوى الثقافة التنظيمية علاقة بضعف الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟ وهذا ما سعت الدراسة الحالية إليه في محاولتها للكشف عن طبيعة تلك العلاقة، وعليه تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظه جدة بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظه جدة من وجهة نظر المعلمين؟

٢. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى التزامهم التنظيمي، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

- سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
١. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة.
 ٢. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة.
 ٣. الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
 ٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).
 ٥. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).

أهمية البحث:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:
١. من كونها تتناول مدخل الثقافة التنظيمية الذي يعد من المداخل الحيوية لدراسة المناخ التنظيمي في المدرسة والذي نال اهتمام الباحثين والمختصين في السنوات الأخيرة في مجال السلوك التنظيمي.

٢. كما تتناول الدراسة موضوع الالتزام التنظيمي الذي يعتبر أحد الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمي، ويعد كذلك أحد السلوكيات التي تسعى المنظمات عامة إلى تبنيها وتعزيزها وترسيخها لدى الأفراد العاملين فيها.
٣. يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على صناعة السياسة التعليمية ومتخذي القرار في وزارة التعليم، والقائمين على إدارة إدارات التعليم ومكاتب التعليم، في اتخاذ الإجراءات والقرارات التي من شأنها أن تسهم في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس وتعزيز الأبعاد ذات الصلة بها، وفيما يتصل بالالتزام التنظيمي يمكن أن تسهم نتائج الدراسة أيضا في اتخاذ الإجراءات التي قد تؤدي إلى تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.
٤. من المؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في توجيه أنظار القائمين على إدارة وتخطيط البرامج التدريبية، إلى تصميم البرامج التدريبية وعقد الدورات التي من شأنها الإسهام في زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى قادة المدارس، كذلك قد تكون هذه الدراسة مفيدة في توجيه الاهتمام نحو عمل البرامج التدريبية التي تعزز من الالتزام التنظيمي للمعلمين.

حدود البحث :

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على تحديد الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة في أنماطها التالية (ثقافة القوة ، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الإنجاز). كذلك سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، بالاعتماد على مقياس بورتر وزملائه للالتزام التنظيمي (Porter, et.al., 1974) والمعبر عنه بـ (OCQ) والمعروف بـ (Organizational Commitment Questionnaire) ويتكون من (١٥) فقرة لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
٢. **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على المدارس الابتدائية بمحافظة جدة.
٣. **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة.
٤. **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٣٧هـ - ١٤٣٨هـ).

مصطلحات البحث:

تمثلت المصطلحات الأساسية للبحث ، فيما يلي:

أولاً : الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):

يعرض العديد من الباحثين للثقافة التنظيمية الكثير من التعريفات والمصطلحات على اختلاف صيغها، مما يعكس مدى اتساع هذا المفهوم وتنوع معانيه ، فمنهم من عرفها

من خلال العناصر المكونة لها، ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر على سلوك العاملين، ومن هذه التعريفات نذكر ما يلي :

عرف جمال الدين والكمالي وحسان (٢٠١٤م، ص٥٠٩) الثقافة التنظيمية بأنها: "نمط متكامل من السلوك الإنساني الذي يعتمد المعلمون ومديري المدارس، ويشمل الأفكار والأفعال والأعراف الاجتماعية والتي تعتمد على طاقة الإنسان للتعلم ونقل المعرفة".

ويرى الأفي (٢٠١٣م، ص١٢٣) أن الثقافة التنظيمية تمثل: "منظومة الأنساق الفكرية، والاجتماعية، والبيئية، التي تشكل العادات والقيم والمعتقدات للعاملين، وردود أفعالهم والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في قراراتها وإدارتها وتعاملها مع العاملين".

ويعرف عميان (٢٠٠٤م، ص٣١١) الثقافة التنظيمية بأنها: "تتمثل في القيم، حيث تشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، وتصل هذه القيم للأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم".

ويشير عابدين (٢٠١٣م، ص٥٤) إلى أنها: "منظومة القيم، والمعتقدات، والأعراف، والمبادئ والتوقعات التنظيمية، التي تشكل سمة خاصة للمدرسة، بحيث تكون فهماً مشتركاً لدى العاملين فيها حول ماهية المدرسة بوصفها مؤسسة، وحول السلوك المتوقع منهم".

ويتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير والأعراف التي تشكل سمة المؤسسة التعليمية، وتؤثر بدورها في سلوك العاملين داخل المؤسسات التعليمية، وتتشكل لديهم من خلال التفاعل المستمر بين أعضاء المؤسسة، وعليه يجب على المسؤولين داخل مكاتب التعليم الاهتمام بالبيئة الإنسانية داخل المكاتب والحث على رفع القيم والمعتقدات والعلاقات بين المشرفين التربويين.

ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية في مكاتب التعليم إجرائياً بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تتشكل داخل مكاتب التعليم، ويشترك بها جميع العاملين بالمكتب، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي المشرفين عملهم فيها من خلال التعاطف الإنساني الذي ينمي العلاقات ويشجع على الابتكار والإنجاز وتحقيق العدالة بين جميع العاملين في مكاتب التعليم من خلال توزيع الأدوار بين المشرفين التربويين".

ويتحدد نمط الثقافة التنظيمية السائد في مكاتب التعليم في محافظة جدة من خلال استجابات المشرفين التربويين على استبانة الثقافة التنظيمية والمتضمنة الأنماط التالية: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الإنجاز).

ثانياً: الالتزام التنظيمي (Organizational commitment):

تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي شأنه في ذلك شأن المصطلحات التربوية التي تختلف تعريفاتها من باحث لآخر حسب رؤية كل باحث ومنطلقاته الثقافية، ومن تلك التعريفات ما يلي:

عرف فليه و عبدالمجيد (٢٠٠٥، ص ٢٨٦) الالتزام التنظيمي بأنه "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم". كما عرفه الحراحشة (٢٠٠٦، ص ٢٢) على أنه: الولاء للمنظمة، والرغبة في العمل فيها، والموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمتها العملية والمهنية، والرغبة القوية في البقاء فيها. وأوردت دراسة خضير والنعمي والنعمي (١٩٩٦، ص ٧٦) التعريف التالي: "الالتزام يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عالٍ من الجهود لصالح المنظمة، ورغبة شديدة في البقاء فيها، ومن ثم القبول بأهدافها وقيمتها".

إلا أن من أكثر التعريفات شيوعاً وتكراراً في العديد من البحوث، التعريف الذي أوردته فلمبان (١٤٢٩، ص ١٠) وهو تعريف بورتر وستيرز وبوليان (Porter, Steers, Mowday, and Boulian) حيث عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه "القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به، وبهذا ينطوي الالتزام على ثلاثة أبعاد رئيسية على أقل تقدير هي: اعتقاد قوي بأهداف وقيم المؤسسة وميولها، وإرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة، ورغبة قوية للمحافظة على عضوية المؤسسة.

وعرفه السفيناني (١٤٣٤، ص ١١) ميل معلمي المدارس نحو العمل في مدارسهم وانتمائهم لها، ورغبتهم في البقاء فيها والالتزام بقيمتها والمحافظة على سمعتها. ويتضح من العرض السابق لتعاريف الالتزام التنظيمي أنها تضمنت قوة ارتباط الفرد بمنظّمته والتطابق بين أهداف المنظمة والفرد في إطار رغبة داخلية منه، وإيمان قوي بقيم تلك المنظمة، وبذل أقصى جهد في سبيل ذلك.

وإجرائياً يعرف الباحث الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بأنه: درجة ارتباط المعلمين بالمدرسة التي ينتسبون إليها، والشعور الذي يتولد لديهم بحيث يجعلهم مستعدون لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، وتبني قيمها، والاستمرار بها، والقدرة على المواءمة بين أهداف المدرسة والأهداف الشخصية.

أولاً: الإطار النظري

يتضمن الإطار النظري يتضمن الإطار النظري المباحث والموضوعات التالية:

- المبحث الأول: الثقافة التنظيمية:

وسوف يتطرق الباحث من خلال هذا المبحث إلى الموضوعات التالية: مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهميتها، وخصائصها، وأبعادها.

• مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعرض العديد من الباحثين للثقافة التنظيمية الكثير من التعريفات والمصطلحات على اختلاف صيغها، مما يعكس مدى اتساع هذا المفهوم وتنوع معانيه ومن هذه التعريفات: يعرف حامد (٢٠٠٩م، ص ١٩٧) الثقافة التنظيمية المدرسية بأنها: "نماذج عميقة من القيم والمعتقدات والتقاليد والعادات والشعائر التي تشكلت خلال تاريخ المدرسة بدرجات مختلفة من قبل أعضاء المجتمع المدرسي".

ويعرفها القريوتي (٢٠١٢م، ص ١٧٢) بأنها: "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية".

والثقافة التنظيمية عند السكارنة (٢٠١٣م، ص ٣٥٨) تمثل: "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم والمبادئ الأساسية التي أخترعها واكتشفها أو شكلها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، حيث تؤثر هذه القيم والمعتقدات بشكل كبير على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوكهم أثناء العمل".

ويبين "جيسون" الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات والمدرجات والافتراضات والقواعد والمعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، والثقافة التنظيمية تشكل شخصية المنظمة ومناخها، وتحدد السلوك والروابط المناسبة، وتحفز الأفراد، وتنظم طريقة معالجة المعلومات"

(أورد في: حريم، ١٩٩٧م، ص ٤٤٦).

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تتشكل من خلال تعامل المشرفين التربويين مع بعضهم البعض، حيث تمثل هذه القيم والمعتقدات هوية المؤسسات التعليمية، وتسهم في التأقلم مع المحيط الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي، ولها دور مهم وبارز في تحديد السلوك والروابط المناسبة، وتحفز الأفراد وتوجهه سلوكهم نحو العمل والإنتاجية.

• أهمية الثقافة التنظيمية في مكاتب التعليم:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية كما أشار لها حلواني (٢٠٠٩م، ص ٧) كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة، حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل، كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل، وتحاسب الانحرافات القائمة، باعتبار أن الثقافة ترسم قواعد السلوك المرغوب، وتعزز الشعور بالولاء والانتماء، وتحقق الاستقرار التنظيمي وتضع معايير محددة لاستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المنظمة، كما تعين

على اختيار نمط الإدارة الذي يتناسب معها ويدعم القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.

- وبناء عليه يتضح أن الثقافة التنظيمية الايجابية داخل المدارس يمكن لها أن تسهم في:
- خلق بيئة إنسانية داخل المدارس تسهم في تكيف العاملين مع أعمالهم.
- تعمل على زيادة الجهد المبذول نحو تحقيق أهداف المدارس من خلال حرص المعلمين على إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.
- تسهم في تحويل السلوكيات غير المرغوبة داخل المدارس إلى سلوكيات مرغوبة مما ينتج عنه الفاعلية والإنتاجية.
- تسهل مهمة مديري المدارس في تحقيق أهداف المدرسة كونها تخلق نظاماً لرقابة الذاتية على اتجاهات وسلوكيات المعلمين.

• خصائص الثقافة التنظيمية:

يتبنى الباحث خصائص الثقافة التنظيمية كما أوردها "حلواني" وفيما يلي توضيح هذه الخصائص:

١. الثقافة التنظيمية مركبة :

تتكون الثقافة التنظيمية داخل المدارس من عدة مكونات فرعية متشابكة تعبر عن ثقافة المدرسة، حيث يمثل الجانب المعنوي القيم والمعتقدات والأفكار، بينما يمثل الجانب السلوكي عادات العاملين وتقاليدهم، ويشمل الجانب المادي منشآت المدرسة وأدواتها. ويشير الحلواني (٢٠٠٩م، ص ١٠) إلى أن الثقافة التنظيمية تحتوي على عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها حيث تحتوي الجانب المعنوي كالقيم والمعتقدات والجانب السلوكي كالعادات والتقاليد والجانب المادي ويعني كل ما ينتجه المجتمع من أشياء ملموسة.

وبناء عليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم عبارة عن نظام مركب يتكون من مجموعة من العناصر والمكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية ولمديريها، حيث تشمل هذه العناصر على الجانب المعنوي و الجانب السلوكي والجانب المادي.

٢. الثقافة التنظيمية متصلة ومستمرة ومتكاملة:

تنتقل الثقافة التنظيمية على مر الأزمنة بين الأجيال المختلفة، حيث تعلم الثقافة التنظيمية داخل مكاتب التعليم من قبل العاملين القدامى للعاملين الجدد، وتعمل الثقافة التنظيمية على خلق الانسجام بين العاملين.

وبناءً على ما تقدم، يتبين أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية تنتقل بين الموظفين بعضهم البعض جيل بعد جيل، وتخلق الانسجام والتكامل داخل المؤسسة بين جميع العناصر، وأي تغيير يحدث على أي عنصر من عناصرها يؤثر بطبيعة الحال على جميع العناصر.

٣. الثقافة التنظيمية متطورة وتراكمية :

الثقافة التنظيمية لا تنتقل بين العاملين بصورتها التي هي عليها ولكنها تكتسب بعضاً من العناصر الجديدة التي تضيف لها تميزاً تواكب به الثقافات الأخرى، حيث يذكر حلواني (٢٠٠٩م، ص ١٠) أن كل جيل يعمل على تعليمها وتوريثها للأجيال اللاحقة بالتعلم والمحاكاة، كما يضيف كل جيل إلى مكونات الثقافة بعض العناصر وطرق تفاعلها وطرق انتظامها، و أنها لا تنتقل كما هي إنما تفقد أثناء تطورها ملامح قديمة وتكتسب ملامح جديدة في الوقت نفسه مما يجعلها في تطور وتغير مستمر.

٤. الثقافة التنظيمية متكيفة :

تتكيف الثقافة التنظيمية مع النمط الإداري في المؤسسات التعليمية ومع الثقافات الأخرى في البيئات المختلفة وكذلك مع جميع العاملين في المؤسسة، بمعنى أنها مرنة تستطيع التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة (حلواني، ٢٠٠٩م، ص ١٠).

وبناء عليه، يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية مرنة ومتكيفة، حيث أنها تتكيف مع البيئات المادية والطبيعية التي توجد بها، وكذلك تتكيف مع احتياجات الأفراد النفسية، وأيضاً تتكيف مع تطور الثقافات في المؤسسات المجاورة لها مما يكسبها ميزة الاستمرارية والتنافسية، وتسهم الثقافة التنظيمية كذلك في مواكبة التغيير في متطلبات العمل.

• أبعاد الثقافة التنظيمية:

سوف يتبع الباحث في تناوله لأبعاد الثقافة التنظيمية تصنيف كوتر وهيسكت، والذي اعتمدت عليه في تصنيفها للثقافة التنظيمية العديد من الدراسات منها: دراسة (السواط، ٢٠١٥م)، ودراسة (المطيري، ٢٠١٤م)، ودراسة (إدريس، ٢٠٠٣م)، ودراسة (عبد الإله، ٢٠٠٦م)، ودراسة (أبو معلى، ٢٠١٢م)، ودراسة (المصري، ٢٠١١م)، ومن خلال هذا التصنيف يمكن تحديد نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم، والذي سوف نتعرض له بالتفصيل والتحليل.

١- ثقافة القوة Power Culture:

يهتم القائد في هذا النوع بنفسه ويكافئ ويحمي التابعين المخلصين له، بغض النظر عن الكفاءة، ويخشى الأفراد العاملون ضمن هذه الثقافة أن يعطوا أخباراً غير سارة لرؤسائهم، ولا يناقشوا رؤسائهم حتى ولو كانوا مخطئين، وتعتبر المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ وهي محجوزة للأصدقاء فقط (المشهوراوي، ٢٠٠٦م، ص ٢٥) وترتكز ثقافة القوة على الاتجاه والحسم والإدارة، وتتميز ثقافة القوة بعدة خصائص، تتمثل في أن القائد قوي جذاب له حضوره يجلب الشجاعة للعاملين معه، ويحمون التابعين المخلصين لهم، والقائد في هذه الثقافة حكيم وعادل ويتصرف في صالح المنظمة وأعضائها، ويحظى العاملون المطيعين للقائد بحوافز مميزة وترقيات مستمرة (الهوري، ٢٠١١م، ص ٢٧١).

وفي الجانب الآخر هناك جوانب مظلمة لثقافة القوة، حيث أن العاملين يقدمون رغبات رؤسائهم بغض النظر عن توافقها مع متطلبات العمل، ويتحاشى العاملون أخبار القادة بالأخبار غير السارة خوفاً منهم، ولا يناقشون القادة مهما كان حجم الخطأ الحاصل، وتتم ترقية المخلصين بصرف النظر عن كفاءتهم (الهوري، ٢٠١١م، ص ٢٧١).

٢- ثقافة النظم والأدوار Role Culture:

يركز هذا النوع من الثقافة على النظام والاستقرار والرقابة وتتميز بأن الحكم على أداء الأشخاص يكون على أساس الوصف الوظيفي، وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان، ويكافأ الناس على أساس التزامهم باللوائح، ويسير العاملون ضمن هذه الثقافة على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل، ويعتبر إثماً كبيراً تعدى الشخص حدود القوانين أو الإجراءات المعتمدة، ويعتبر عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب، ومن الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس يأسوا من المحاولة، ويعامل الناس على أنهم اله وليس على أساس كائنات حية (السواط، ٢٠١٦م، ص ٣٦).

وتركز ثقافة النظم والأدوار على النظام والرقابة والاستقرار، وتتميز هذه الثقافة بعدة خصائص، تتمثل في مكافأة القادة للعاملين على أساس التزامهم باللوائح، وسلطات ومسئوليات الوظائف واضحة توضيحاً جيداً، وبذلك يتم تخفيف الصراع حول السلطة والقضايا السطحية، ونظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة (الهوري، ٢٠١١م، ص ٢٧٢).

وفي الجانب الآخر هناك جوانب مظلمة لثقافة النظم والأدوار حيث يسير العاملون على القواعد حتى لو عارضت متطلبات العمل، وعدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب، ومن الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تياس من المحاولة (الهوري، ٢٠١١م، ص ٢٧٢).

٣- ثقافة التعاطف الإنساني Support Culture:

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، ويقدر الناس بعضهم ويقدرون إنجازات الآخرين، وهذا النوع من الثقافات يركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة وحسن العشرة وأجواء العمل الودية، يسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل والأمان والثقة المتبادلة (عبد الإله، ٢٠٠٦م، ص ٤٣).

وفي الجانب الآخر هناك جوانب مظلمة لثقافة التعاطف الإنساني، حيث يركز العاملون على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل، ولا يستطيعون اتخاذ قرارات صعبة من منطلق والتعاطف الإنساني، وعندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن

المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وتأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل العاملين (الهوري، ٢٠١١م، ص ٢٧٣).

٤- ثقافة الانجاز Achievement Culture:

يركز هذا النوع من الثقافات على "النجاح والتميز والنمو" وتتميز بأن الأفراد العاملون ضمن هذه الثقافة يشعرون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف، ويشعرون بأنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة، العاملون يديرون أنفسهم ويعملون برغبتهم، لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل، يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى على حساب حاجتهم الشخصية، يتمتع هؤلاء الأشخاص بروح معنوية عالية وبروح الفريق الواحد (المصري، ٢٠١١م، ص ٦٣).

وفي الجانب الآخر هناك جوانب مظلمة لثقافة الانجاز، حيث يضحى العاملون بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل، وإن الالتزام بالتميز مهما كان الثمن يؤدي إلى ضياع في الموارد وانخفاض في الكفاءة الإنتاجية، وتجد المجموعة صعوبة في تصحيح أخطائها (الهوري، ٢٠١١م، ص ٢٧٤).

- المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي:

وسوف يتطرق الباحث من خلال هذا المبحث إلى الموضوعات التالية: مفهوم الالتزام التنظيمي، وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، وأبعاده.

• مفهوم الالتزام التنظيمي:

يرى فليه وعبالمجيد (٢٠٠٥، ص ٢٨٦) بأن تعاريف الالتزام التنظيمي التي اوردتها الباحثون يسودها اتفاق عام على أنه يعكس الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الاهداف وتجسيد تلك القيم، كما أنه ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

ويعد تعريف بورتر وماودي وستيرز (Porter & Steers, Mowday, 1974) الأكثر شيوعاً حيث عرفوه بأنه " اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها ويشمل هذا التعريف على ثلاثة عناصر وهي القبول الكبير لأهداف وقيم المنظمة، و الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة، والرغبة كبيرة في الاستمرار في العمل في المنظمة.

ومما سبق يعرف الباحث الالتزام التنظيمي بأنه مدى الارتباط الوثيق للمعلم بمدرسته، ورغبته في البقاء بها، والمحافظة على سمعتها، وإيمانه بأهمية العمل بها، والالتزامه بقواعد العمل السلوكية والأخلاقية، والفخر بالانتماء لها، وظهور ذلك في

استعداده لبذل الجهد الكبير في عمله، وتقديم المبادرات الشخصية، وتسخير ما لديه من إمكانات ذاتية في سبيل تحقيق أهدافها.

• أهمية الالتزام التنظيمي :

ذكر الهنداوي (٢٠٠٩، ص ٢٠٥) أسباب الاهتمام المتزايد بالالتزام التنظيمي والتي أرجعها بورتر وزملاؤه (Mowday, Porter, Steers) إلى:

- الاعتقاد بأن التزام العامل نحو المنظمة التي يعمل بها يعتبر مؤشراً صادقاً، ومنبئاً يمكن الاعتماد عليه في توقع سلوكيات معينة، فالأفراد الملتزمون يكونون عادة أكثر رغبة في البقاء في المنظمة، والعمل على تحقيق أهدافها.
- أن لمفهوم الالتزام جاذبية فطرية عند علماء الإدارة والسلوك، فقد نبع الاهتمام بتعزيز التزام العامل من الدراسات المبكرة عن ولاء العاملين ، والتي اعتبرت الولاء سلوكاً مرغوباً ينبغي أن يكتسبه العامل ويظهر في سلوكه.
- أن زيادة فهم ظاهرة الالتزام ربما يساعد في إدراك العوامل السيكولوجية العامة التي تؤثر في اختيار الفرد للعمل في تنظيم معين والاندماج فيه.

كما أضاف الهنداوي (٢٠٠٩، ص- ص ٢٠٦-٢٠٧) أن للالتزام التنظيمي دور في الحياة التنظيمية بصفة عامة، يعظم من اهتمام الباحثين به في شتى المجالات، ففي المجال التربوي تشير الأبحاث إلى أن إدراك الالتزام التنظيمي يمثل القوة الدافعة في المدارس لأنه يلعب دوراً هاماً في تحقيق الفاعلية المدرسية.

• العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

حدد اللوزي (٢٠١٠، ص- ص ١٢٦-١٣٢) عدد من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وهي:

- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات تساعد على اشباع حاجات العاملين في المنظمة.
- وضوح الأهداف: فوضوح الأهداف التنظيمية يساعد في زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.
- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة: لأنها تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتعزز المسؤولية في تحقيق الأهداف الجماعية.
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: إذ يعد المناخ التنظيمي السليم ذا تأثير كبير في دعم الشعور بالالتزام التنظيمي والانتماء.
- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: فتوافر الأنظمة المناسبة للحوافز المادية والمعنوية، يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي.

- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: فالاهتمام بالعاملين، وترسيخ معايير أداء متميزة لهم، والنظر إليهم كأعضاء في بيئة العمل، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سيجتنب عليه قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.
- نمط القيادة: وتلعب الإدارة دوراً كبيراً في اقناع العاملين، في جو مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة، وقدرتها في كسب التأييد الجماعي حيال ذلك.

• أبعاد الالتزام التنظيمي:

يرى ماير Meyer أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو يكون أدبياً وإنما يكون مستمراً ومتواصلاً حيث حدد أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أنواع هي:

١. **الالتزام التأثيري أو العاطفي (Affective Commitment):** وهو يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثير بأهداف وقيم المنظمة، وقد يكون هذا الالتزام ناتجاً عن احساس وتأثر شخصيين للمنظمة وقد يكون مؤقتاً أيضاً لمدة محدودة.
٢. **الالتزام المعياري (Normative Commitment):** ويعبر هذا النوع عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية
٣. **الالتزام المتواصل (Commitment to Stay):** وهو ارقى واكثر انواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة، وذلك لإدراكه القوي بالرغبة في البقاء بهذه المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها (أورد في: الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ٢٠). ومن جهة أخرى فقط ذكر الهنداوي (٢٠٠٩، ص ٢٠٢) أن للالتزام التنظيمي عدة أشكال مختلفة، يمكن تصنيفها تحت ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في:

١. **الالتزام الوجداني: Affective Commitment**
وقد عرفه ماير وألن بأنه ارتباط الموظف عاطفياً بالمنظمة، وتوحده معها واندماجه فيها. وقد تم قياسه باستخدام استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) التي طورها بورتر وزملاؤه، والتي تستخدمها الدراسة الحالية في قياس الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كما سيأتي ذكره في ما بعد.

٢. **الالتزام المستمر: Continuance Commitment**
وهو أحد أشكال الارتباط النفسي للعمل بالمنظمة، حيث يشير إلى الالتزام المرتكز على التكاليف التي تقترن بترك الموظف العمل بالمنظمة.

٣. **الالتزام المعياري: Normative Commitment**
هو الدرجة التي يرتبط فيها الفرد سيكولوجياً بالمنظمة عن طريق استدخال قيم التنظيم وأهدافه وغاياته. كما عرف بأنه قبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها.

- وبعد العرض السابق يتبين أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على الأبعاد الرئيسية للالتزام التنظيمي، مع اختلاف المسميات، وتبرز للباحث ثلاثة أفكار يمكن القول أن الدراسات السابقة قد استقرت عليها، تمثل أشكالاً للالتزام التنظيمي لدى المعلمين:
- **فكرة الارتباط العاطفي أو الوجداني:** وهو اعتقاد قوي وقبول من جانب المعلم لأهداف المدرسة وقيمها، مع الاستعداد الشخصي لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المدرسة التي يعمل بها، والرغبة في الاستمرار ضمن منسوبيها، وغالباً ما يشعر المعلم بالارتباط العاطفي تجاه مدرسته، ولا يفكر في طلب النقل منها.
 - **فكرة التكاليف المدركة "المصالح المحسوبة" الالتزام الاستمراري أو المتواصل:** وهو قوة رغبة المعلم في البقاء في العمل في مدرسة بعينها؛ لاعتقاده بأن تغيير المدرسة أو النقل منها سيكون له الكثير.
 - **فكرة الواجب (الالتزام المعياري، أو الأخلاقي):** وهو الالتزام الذي يتولد لدى المعلم بناء على عقيدة أو قيمة داخلية يشعر بمقتضاها بالالتزام بالبقاء في المدرسة كمسألة متعلقة بقيمه وأخلاقه بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى كمصالحه مثلاً، كما يمثل فناعة المعلم بواجباته تجاه تقديم المساعدة لزملائه، حتى لو كان لديه علم مسبق بمقدار الجهود الكبير الذي سيبدله.

ثانياً: الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والمتعلقة بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتناول الباحث أهداف تلك الدراسات، وتوصياتها، وسوف يقوم الباحث بعرض تلك الدراسات من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

• الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وذات الصلة بموضوع البحث الحالي في حدود علم الباحث ما يلي :

- **دراسة المطيري (٢٠١٤م):** بعنوان: " أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين".
- وهدفَت الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبيل، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل تعزى لاختلاف متغيرات: (سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية). وقد أوصى الباحث بضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بمدارس الهيئة الملكية باعتبارها مركزاً هاماً يعتمد عليه نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية .

- دراسة الهاجري (٢٠١٣م) : بعنوان: " الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ومركز الضبط لدى المعلمين تعزى لاختلاف متغيرات: (الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس). وقد أوصى الباحث بضرورة دعم الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية وتعزيزها لبناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي لأجل تحقيق الأهداف المنشودة.

- دراسة القحطاني (٢٠١٢م) : بعنوان : " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم (بنات) في مدينة الرياض". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي وتحديد العلاقة بينهما من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمدينة الرياض، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المشرفات التربويات حول الثقافة التنظيمية في مكاتب التربية والتعليم (بنات) في مدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف متغيرات : (المؤهل العلمي ،عدد سنوات الخبرة). وقد أوصى الباحث بضرورة توفير ثقافة تنظيمية تنسم بالاهتمام بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية وتساعد على الإبداع والابتكار، وتراعي المرونة والعدالة في مكاتب التعليم.

- دراسة النوح (٢٠١٢م) : بعنوان: " الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض :دراسة تقويمية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة المدرسية السائدة بمدارس التعليم العام المتوسط والثانوي بمدينة الرياض كما يراها مديري المدارس ومعلموها، و الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المديرين والمعلمين حول الثقافة المدرسية السائدة في المدارس الحكومية المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض تعزى لاختلاف متغيرات : (المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الخبرة في مجال العمل). وقد أوصى الباحث إلى ضرورة حث مديري المدارس المتوسطة والثانوية على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.

- دراسة ويلسون (٢٠١٢م) Wilson : بعنوان: " عناصر الثقافة التنظيمية التي يعتبرها المشرفون مهمة لتحقيق الحفاظ على نجاح المنظمة وقت الأزمات" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ووصف العوامل الثقافية التي يعتبرها مشرفي مدارس القطاع العام مهمة جداً في الإبقاء على نجاح المنظمات وقت الأزمات. وتهدف كذلك إلى تحديد استراتيجيات القيادة التي يتبعها المشرفون للمحافظة على نجاح المنظمات خصوصاً في وقت الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة عمل المشرفين على الاهتمام بالثقافة

التنظيمية داخل منطقتهم وخصوصاً في أوقات الأزمات. والتأكد من وجود قيم مشتركة ورؤية مشتركة للمستقبل ويتم أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرار، ويجب على مجلس إدارة المدرسة المسيطر أن يطلب من المشرفين أن يحافظون وينقلون بوضوح قيم ورؤية المنطقة لكل المعنيين داخل المجتمع المدرسي. ويجب توفير التنمية المهنية المناسبة للمشرفين لضمان فهم عميق لأسس وعناصر الثقافة التنظيمية. كما يجب إجراء مزيد من الأبحاث على تأثير الثقافة التنظيمية والأداء الطلابي في المدارس الثانوية في كاليفورنيا.

التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

اتفقت الدراسات السابقة والبحث الحالي من حيث موضوعها، فهي تتناول موضوع الثقافة التنظيمية، إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع، حيث هدف البحث الحالي إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، بينما هدفت دراسة المطيري (٢٠١٤م)، إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وهدفت دراسة الهاجري (٢٠١٣م) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين، بينما هدفت دراسة القحطاني (٢٠١٢م) إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وهدفت دراسة النوح (٢٠١٢م)، وهدفت دراسة ويلسون (٢٠١٢م) إلى تحديد عناصر الثقافة التنظيمية التي يعتبرها المشرفون مهمة لتحقيق الحفاظ على نجاح المنظمة وقت الأزمات.

• الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي:

من الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي وذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية في حدود علم الباحث ما يلي :

- دراسة الثبيتي (١٤٣٥) بعنوان: "ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين".

وهدف في دراسته إلى التعرف على الواقع الفعلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين، كما هدف إلى تحديد درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية لمستوى الالتزام التنظيمي، والكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما، إضافة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين المتوسطات والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- طبيعة المؤهل- سنوات الخبرة)، ومن أهم نتائج الدراسة هو أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، كما تبين أن درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية كانت عالية، فيما ظهر أن العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين كانت موجبة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير معلمي المدارس الثانوية حول درجتي ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير والالتزام التنظيمي، ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة رفع مستوى المعلمين في

الالتزام التنظيمي، بحيث تقدم المدرسة مزايا لا تقدمها مدرسة أخرى، كما أوصت الدراسة تعزيز الجهود التي تبذلها الوزارة بتحفيز المعلمين واشباع حاجاتهم الوظيفية.

- دراسة إيدين وسارير وإيسال **Aydin, Sarier, Uysal 2013** بعنوان :
" تأثير الأنماط القيادية لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين "

وهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أساليب القيادة المستخدمة من قبل مديري المدارس على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين، وكان من أبرز النتائج أن أسلوب الإدارة التحويلية بالتحديد كان له أثراً إيجابياً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وأوصت الدراسة بانتهاج أسلوب القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس لما له من أثر إيجابي على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

- دراسة السفيناتي (١٤٣٤) بعنوان " ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى معرفة درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم، كذلك هدفت إلى التعرف على العلاقة بين كل استراتيجيات إدارة الصراع والالتزام التنظيمي، كذلك هدفت إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات عينة الدراسة التي تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي-طبيعة المؤهل-الخبرة). وأسفرت أبرز نتائج الدراسة عن أن ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف جاءت عالية لكل من استراتيجية التسوية واستراتيجية التعاون، بينما جاءت الاستراتيجيات الأخرى بدرجات متوسطة، أما مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين فقد جاء بدرجة عالية، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل استراتيجيات الصراع والالتزام التنظيمي، عدا استراتيجية التنافس فقد جاءت عكسية، وكان من أبرز ما أوصت ضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين بما يخدم أهداف المدرسة.

- دراسة الحميدي (١٤٣٣) " العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظر المديرات والمعلمات، كما هدفت أيضاً إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي-الخبرة-التخصص-الحالة الاجتماعية) ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية، ومستوى الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها تمتع المعلمات بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة

مديرات المدارس للعدالة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات، ووجود علاقة أيضاً ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المديرات تعزى لمتغيرات الدراسة، ومن توصيات الدراسة ضرورة إشباع حاجات المعلمات الوظيفية من خلال وضع نظام للحوافز، وتحسين ظروف العمل.

- دراسة الغامدي (١٤٣٠) بعنوان: "النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، وكذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تجاه مدارسهم من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى بيان العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة. وأبرز نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة جاءت على النحو التالي: الأول هو نمط قيادة الفريق، ثم القيادة المتأرجحة، ثم القيادة الأبوية، ثم القيادة المتسلطة، ثم القيادة السلبية، وأخيراً نمط القيادة المتقلبة، كم أوضحت النتائج ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وكل من الأنماط القيادية التالية: قيادة الفريق، والقيادة الاجتماعية، والقيادة المتأرجحة، وأوصت الدراسة ببناء برامج تدريبية لمديري المدارس من شأنها زيادة ممارسة الأنماط القيادية الإيجابية.

التعليق على الدراسات المتعلقة التي بالالتزام التنظيمي:

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها لأحد متغيرات الدراسة وهو الالتزام التنظيمي، بينما تختلف معها في طريقة تناولها له، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، بينما الدراسات السابقة تناولت علاقة الالتزام التنظيمي بمتغيرات مختلفة، فنجد أن دراسة الثبيتي (١٤٣٥) درست الالتزام التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير، ودراسة السفيناني (١٤٣٤) بحثت علاقة الالتزام التنظيمي بممارسة مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، بينما تناولت دراسة الحميدي (١٤٣٣) العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبينت دراسة الغامدي (١٤٣٠) علاقة النمط القيادي لمديري المدارس المتوسطة على الالتزام التنظيمي باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، وتناولت دراسة ايدين وآخرون (٢٠١٣) تأثير الأنماط القيادية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين.

ثالثاً : طريقة وإجراءات الدراسة

ويتناول هذا الجزء وصف لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وتحديد منهجها، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

(١) منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، وذلك للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ومعرفة العلاقة الارتباطية المحتملة بين الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة.

(٢) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة، التابعة للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

(٣) عينة الدراسة:

لكون مجتمع الدراسة كبيراً ويصعب الوصول إلى جميع أفرادها واقتصاداً للجهود والوقت، فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من أفراد مجتمع الدراسة، وتم التواصل معهم عبر البريد الإلكتروني، بهدف تعبئة الاستبانة إلكترونياً عن طريق (Google Drive)، وتم تحديد مدة ثلاثة أسابيع كحد أقصى للاكتفاء بالاستبانة المكتملة من قبل الباحثين خلال تلك الفترة، وبلغ عدد الاستبانة المكتملة (٣٤٩) استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل، وهي التي تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية.

خصائص أفراد عينة الدراسة :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، التخصص)، كما يلي :

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول (١-٣) التالي:

جدول (١-٣)

التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
١	بكالوريوس	٢٦٦	٧٦.٢%
٢	دراسات عليا	٨٣	٢٣.٨%
	المجموع الكلي	٣٤٩	١٠٠%

يتضح من الجدول (١-٣) السابق أن أغلب المعلمين من أفراد عينة الدراسة من أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة (٧٦.٢%)، أما المعلمين أصحاب المؤهل العلمي (دراسات عليا) فبلغت نسبتهم (٢٣.٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في التعليم:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم كما تبينه النتائج بجدول (٢-٣) التالي:

جدول (٢-٣)

التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم

م	سنوات الخبرة في التعليم	التكرار	النسبة
١	أقل من ١٠ سنوات	٧٢	٢٠.٦%
٢	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٩٠	٥٤.٤%
٣	٢٠ سنة فأكثر	٨٧	٢٤.٩%
	المجموع الكلي	٣٤٩	١٠٠%

يتضح من الجدول (٢-٣) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المعلمين سنوات خبرتهم في التعليم (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٥٤.٤%)، يليهم المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) بنسبة (٢٤.٩%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) حيث بلغت نسبتهم (٢٠.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص كما تبينه النتائج بجدول (٣-٣) التالي:

جدول (٣-٣)

التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

م	التخصص	التكرار	النسبة
١	علمي	١٦٤	٤٧%
٢	نظري	١٨٥	٥٣%
	المجموع الكلي	٣٤٩	١٠٠%

يتضح من الجدول (٣-٣) السابق أن أغلب المعلمين من أفراد عينة الدراسة تخصصهم (نظري) بنسبة (٥٣%)، أما المعلمين الذين تخصصهم (علمي) فبلغت نسبتهم (٤٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

(٤) أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على العلاقة بين مستوى الثقافة

التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وقد استفاد الباحث في بناء المحور الأول من الاستبانة (مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة) من دراسة المطيري (٢٠١٤م) ودراسة السواط (٢٠١٥م) ، واشتملت أداة البحث في صورتها النهائية على الأربعة أبعاد التالية: (الأول:ثقافة القوة، وتكون من (٧) عبارات ، الثاني:ثقافة النظم والأدوار، وتكون من (٧) عبارات ، الثالث:الانجاز، وتكون من (٧) عبارات، الرابع:ثقافة التعاطف الإنساني، وتكون من (٧) عبارات)، وقد استخدم الباحث أسلوب ليكرت (Likert) خماسي التدرج (موافق بشدة ، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة) وذلك لتحديد مدى توافر الثقافة التنظيمية. ليختار المستجيب إحداها حسب درجة موافقته على الفقرة.

أما فيما يخص المحور الثاني (مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين) فقد اعتمد الباحث على مقياس بورتر وزملائه (Porter et al. 1974) والمعروف بـ (Organizational Commitment Questionnaire) والمعبر عنه بـ(OCQ) والمكون من (١٥) فقرة لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما :

- الجزء الأول :عبارة عن البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة؛ وتمثلت في (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، التخصص).

- الجزء الثاني : محاور الاستبانة ، ويتكون من محورين رئيسيين هما:

المحور الأول : مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة، وتكون من (٤٤) عبارة مقسمة على سبعة أبعاد كما يلي: (التماسك المؤسسي ، وتكون من (٧) عبارات، التأثير الرئاسي ، وتكون من (٥) عبارات ، الاعتبارية ، وتكون من (٥) عبارات، المبادرة بالعمل ، وتكون من (٥) عبارات، توفير الموارد المساندة ، وتكون من (٥) عبارات، الروح المعنوية ، وتكون من (٩) عبارات، التأكيد على النواحي الأكاديمية ، وتكون من (٨) عبارات).

المحور الثاني : مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة

جدة

ويعتمد هذا المحور على مقياس الالتزام التنظيمي الذي أعده بورتر وزملاؤه (Porter et al. 1974) ويتكون من (١٥) عبارة، بعضها عبارات إيجابية والأخرى عبارات سلبية، وحيث أن الهدف من المقياس هو قياس درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، من خلال درجة موافقتهم على تلك العبارات بناءً على مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة)، المتدرج تصاعدياً من درجة (١) إلى درجة (٥) على الترتيب، لذا يتم عكس تلك الدرجات بالنسبة للعبارات السلبية للحصول على المتوسط العام لدرجة التزام التنظيمي لدى المستجيب، بحيث تأخذ درجة الموافقة (غير موافق بشدة) الدرجة (٥)، وتأخذ درجة الموافقة (موافق بشدة) الدرجة (١).

صدق أداة الدراسة:

حيث أن كلا من مقياسي (الثقافة التنظيمية) و(الالتزام التنظيمي) قد حكما من قبل العديد من الباحثين وتم التأكد من صدقهما الظاهري، فاكتمل الباحث بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة بالدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣-٤)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول (الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة)

البعد الرابع ثقافة التعاطف الإنساني		البعد الثالث ثقافة الانجاز		البعد الثاني ثقافة النظم والأدوار		البعد الأول ثقافة القوة	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٩٠١	٤	**٠.٨٨٤	٣	**٠.٧٨٩	٢	**٠.٦٢٠	١
**٠.٧٨٩	٨	**٠.٨٤٩	٧	**٠.٨٥٣	٦	**٠.٦٠٦	٥
**٠.٨٦٦	١٢	**٠.٨١٧	١١	**٠.٨٦٥	١٠	*٠.١٧٤	٩
**٠.٨٣٦	١٦	**٠.٨٧٧	١٥	**٠.٨٦٨	١٤	**٠.٧٢٤	١٣
**٠.٨٨٢	٢٠	**٠.٨١٢	١٩	**٠.٨٤٣	١٨	**٠.٦٢١	١٧
**٠.٨٨٩	٢٤	**٠.٨٩٧	٢٣	**٠.٧٠٩	٢٢	**٠.٦٦١	٢١
**٠.٨٣٣	٢٨	**٠.٨١٣	٢٧	**٠.٨٨٥	٢٦	**٠.٢٦٢	٢٥

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠١ * دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتبين من الجدول (٣-٤) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ما عدا العبارة رقم (٩) من البعد الأول ثقافة القوة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول ثقافة القوة بين (٠.١٧٤ - ٠.٧٢٤)، أما للبعد الثاني ثقافة النظم والأدوار فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٠٩ - ٠.٨٨٥)، وللبعد الثالث ثقافة الانجاز تراوحت بين (٠.٨١٢ - ٠.٨٩٧)، وللبعد الرابع ثقافة التعاطف الإنساني تراوحت بين (٠.٧٨٩ - ٠.٩٠١)، مما يدل على توافر

درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة (الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة).

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٥-٣)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٣٤٤	٩	**٠.٦٤٩	١
**٠.٧٦٢	١٠	**٠.٧٢٠	٢
**٠.٦٤٨	١١	**٠.٦١١	٣
**٠.٥٠٦	١٢	**٠.٥٧٠	٤
**٠.٦٣٢	١٣	**٠.٦٣٠	٥
**٠.٧٠٥	١٤	**٠.٧١٩	٦
**٠.٦٦٧	١٥	**٠.٢٣٧	٧
		**٠.٧٤٣	٨

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتبين من الجدول (٥-٣) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس جاءت جميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وتراوحت قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس بين (٠.٢٣٧ - ٠.٧٢٦)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة).

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) :

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول (٣-٦)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) الكلي ولكل بعد من أبعاد استبانة الثقافة التنظيمية، واستبانة الالتزام التنظيمي

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد	الاستبانة
٠.٨٨٦	٧	البعد الأول: ثقافة القوة	ثبات استبانة الثقافة التنظيمية
٠.٩٢٥	٧	البعد الثاني: ثقافة النظم والأدوار	
٠.٩٣٥	٧	البعد الثالث: ثقافة الانجاز	
٠.٩٣٨	٧	البعد الرابع: ثقافة التعاطف الإنساني	
٠.٩٦٠	٣٢	الثبات الكلي لاستبانة الثقافة التنظيمية	ثبات استبانة
٠.٨٨	١٥	الثبات الكلي لاستبانة الالتزام التنظيمي	الالتزام التنظيمي

يتضح من الجدول (٣-١٢) السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في استبانة الثقافة التنظيمية بين (٠.٨٨٦ - ٠.٩٣٨) وكان معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٦٠)، بينما بلغت قيمة الثبات الكلي لاستبانة الالتزام التنظيمي (٠.٨٨)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

٥) أساليب المعالجة الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات محوري الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية لأبعادهما بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.

٣. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي وكذلك لتحديد العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

٤. معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة

٥. معادلة المدى، وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد.

٦. اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة في التعليم).

٧. اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، والتخصص).

رابعاً : نتائج الدراسة ومناقشتها

تم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة، وكانت النتائج على النحو التالي:
إجابة السؤال الأول: " ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين بمحافظة جدة حول نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة، والتي حددها الباحث في أربعة أنماط، ومن ثم ترتيب هذه الأنماط تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل نمط، ويبين ذلك الجدول (٤-١) التالي :

جدول (٤-١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين بمحافظة جدة حول نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية مرتبة تنازليا

رقم البعد بالمحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوافر
٣	ثقافة الانجاز	٤.١٦	٠.٨٦٠	١	عالية
٢	ثقافة النظم والأدوار	٤.٠٩	٠.٨٧٥	٢	عالية
٤	ثقافة التعاطف الإنساني	٣.٩٩	٠.٩٨٦	٣	عالية
١	ثقافة القوة	٣.٦٦	٠.٥٥٨	٤	عالية

يتبين من جدول (٤-٦) أن الأنماط الأربعة للثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين جاءت جميعها بدرجات توافر (عالية)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأنماط الأربعة التي يتكون منها هذا المحور بين (٠.٥٥٨ - ٠.٩٨٦) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة حول أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم والمحددة بالمحور الثاني من الاستبانة.

كما يتبين من الجدول السابق أن نمط (ثقافة الانجاز) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.١٦) ، ويليه في الترتيب الثاني نمط (ثقافة النظم والأدوار) بمتوسط حسابي (٤.٠٩)، ثم في الترتيب الثالث جاء نمط (ثقافة التعاطف الإنساني) بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، ثم في الترتيب الرابع جاء نمط (ثقافة القوة) بمتوسط حسابي (٣.٦٦) .

وقد يرجع الباحث حصول نمط (ثقافة الانجاز) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة على الترتيب الأول وبدرجة توافر عالية، إلى أن العاملين في المدارس الابتدائية يؤمنون بأهمية الانجاز والحرص على إتقان العمل، ورغبتهم في تحقيق الأهداف واستشعار أهمية دور المدارس الابتدائية في تحقيق أهداف التعليم، وذلك من خلال حرص مديري المدارس الابتدائية على مناقشة العاملين بما يتفق مع مصلحة المدارس الابتدائية، وتشجيعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير أداءهم وزيادة مهاراتهم المعرفية، وكذلك التعاون القائم بين المعلمين لإنجاز العمل، وتأدية المعلمين عملهم بروح معنوية عالية مما يسهم في خلق بيئة عمل مثمرة ومنتجة.

إجابة السؤال الثاني: "ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول مستوى الالتزام التنظيمي لديهم من خلال عبارات مقياس الالتزام التنظيمي والواردة بالمحور الثاني من الاستبانة، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٢) التالي:

جدول (٤-٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية في محافظة جدة حول مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
١	تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في هذه المدرسة.	٤.٢٠	٠.٩٦٠	١	عالية جداً
١٣	أهتم بالفعل بتطور العمل في هذه المدرسة.	٣.٩٧	١.٠٣٦	٢	عالية
٢	اتحدث دائماً أمام الآخرين عن مكانة هذه المدرسة وضرورة الحفاظ عليها.	٣.٩٥	١.٠٤٤	٣	عالية
٦	أشعر بالفخر أمام الآخرين لانتمائي لهذه المدرسة	٣.٨٨	١.٠٦٤	٤	عالية
٨	العمل في هذه المدرسة يجعلني أقدم أفضل ما عندي من أداء	٣.٨٣	١.١٣٩	٥	عالية
١٠	أشعر بسعادة بالغة لعملي في هذه المدرسة.	٣.٨٢	١.١٢١	٦	عالية
١٤	تعتبر هذه المدرسة الأفضل من بين المدارس التي من الممكن أن أعمل بها.	٣.٧٢	١.١٩٣	٧	عالية
٥	يوجد تماثل كبير بين القيم التي أو من بها وقيم العمل في هذه المدرسة.	٣.٦٨	١.٠٦٧	٨	عالية
٤	أقوم غالباً بمختلف المهام الوظيفية حتى أستمر في العمل بهذه المدرسة.	٣.٦١	١.١٧٨	٩	عالية
*٧	أفضل العمل في أي مدرسة، طالما أن نوعية العمل واحدة.	٣.١٤	١.١٣٦	١٠	متوسطة
*٩	تغيير وضعي الحالي قد يدفعني إلى ترك هذه المدرسة.	٢.٩٤	١.١٧٤	١١	متوسطة
*١٢	غالباً ما أجد صعوبة في الموافقة والامتثال لسياسات المدرسة المتعلقة بالمعلمين.	٢.٧٥	١.٠٩٥	١٢	متوسطة
*١١	لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه المدرسة طويلاً.	٢.٧١	١.١٣٥	١٣	متوسطة
*٣	أشعر بقدر ضئيل من الولاء نحو هذه المدرسة	٢.٥١	١.٢٩٠	١٤	ضعيفة

ضعيفة	١٥	١.٢٢٥	٢.١٣	قراري بالعمل في هذه المدرسة كان خطأ كبيراً	*١٥
عالية	---	٠.٦٨٣	٣.٦٣	المتوسط العام : مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة	

يتبين من جدول (٤-٩) السابق أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لمستوى الالتزام التنظيمي (٣.٦٣) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٨٣) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات والسلوكيات المحددة بهذا المقياس بين (١.٠٣٦ - ١.٢٩٠) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول تلك الممارسات والسلوكيات الدالة على مستوى التزامهم التنظيمي، بينما جاءت السلوك رقم (١) بانحراف معياري قيمته (٠.٩٦٠) وهي قيمة منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول ذلك السلوك.

ويفسر الباحث حصول مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة على درجة عالية إجمالاً من وجهة نظرهم بأنه ربما يُعزى إلى إدراك المعلمين لأهمية العمل الذي يقومون به، وتبني القيم التربوية، وبالتالي تكونت لديهم رغبة صادقة في الاستمرار في مدارسهم، وعدم تركها لأنها الخيار الأفضل لفخرهم واعتزازهم بها، مما يدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم في أداء أعمالهم وتطوير مدارسهم، وكذلك تسخير كل ما يمتلكون من امكانات في سبيل تحقيق أهداف مدارسهم.

وقد يرجع حصول السلوك (تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في هذه المدرسة) على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية جداً) إلى ما يجده المعلمون في مدارسهم من بيئة مدرسية محفزة وجادة، تسود فيها علاقات الود والاحترام المتبادل، تعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتبعث فيهم الهمة والحماس لأداء الأعمال، فيشعرون بالاستقرار والثقة والانتماء لمدارسهم، ويدفعهم ذلك إلى بذل كل ما يوسعهم من جهد لأداء أعمالهم بنجاح وتميز.

كما تتسجم مع دراسة الغامدي (١٤٣٠) في حصول عبارة " لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المدرسة بدرجة مرتفعة جداً. ودراسة قاروت (١٤٣٣) في حصول هذا السلوك على الترتيب الأول بدرجة موافق بشدة.

إجابة السؤال الثالث: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (مستوى الثقافة التنظيمية

في المدارس الابتدائية بجدة) والمحور الثاني (مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٤-٣)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مستوى الثقافة التنظيمية	٣.٥٤	٠.٥٥٣	٠.٧٢	**٠.٠٠٠
مستوى الالتزام التنظيمي	٣.٦٣	٠.٦٨٣		

** دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ($r = 0.72$) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١. مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

ويعزو الباحث وجود تلك العلاقة إلى أنه كلما توافرت في المدرسة الممارسات التنظيمية الايجابية والمتمثلة في معاملة قائد المدرسة للمعلمين بمبدأ الاحترام المتبادل والود والصدقة، ومساعدة بعضهم البعض، والتوزيع العادل لمهام العمل، إلى جانب اهتمام القائد بأسباب سعادة ورفاهية المعلمين، و إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات، ووضع الخطط المشتركة، والتي تضمن زيادة تحصيل الطلاب، وتنظم بيئة المدرسة وتجعلها أكثر جذباً وجدية، أدى ذلك إلى حيوية المدرسة وتمتعها بالصحة التنظيمية والتي تنعكس على الالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال شعورهم بالاستقرار والأمان، وزيادة رغبتهم في البقاء والاستمرار في مدارسهم، وزيادة انتمائهم لها، مما يدفعهم إلى الفخر والاعتزاز بها.

إجابة السؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)؟".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، ويوضح نتائجه الجدول (٤-٤) التالي:

جدول (٤-٤)

نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
المجموع الكلي (مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة)	بكالوريوس	٢٦٦	٣.٥٧	٠.٥٥١	٢.٣٣٧	*٠.٠٢٠
	دراسات عليا	٨٣	٣.٤١	٠.٥٤٥		

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤-٤) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة (٢.٣٣٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل علمي (بكالوريوس).

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة تعزى إلى المؤهل العلمي، و لصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل علمي (بكالوريوس) بأن المعلمين حملة البكالوريوس يرون- من وجهة نظرهم- فيما يتعلق بمضامين تلك الأبعاد أنها ايجابية وبحجم التوقعات مما جعلهم يقدمون تصورات أعلى من حملة الدراسات العليا،

أما حملة الدراسات العليا فبحكم تأهيلهم العالي، وفهمهم العميق لمضامين تلك الأبعاد، فإن لهم طموحات آمال أكثر مما يرونها حول واقع تلك الأبعاد مما جعل لهم رأي مغاير حولها .
 ٢- الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف التخصص :
 تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف التخصص ، ويوضح نتائج الجدول (٤-٥) التالي:

جدول (٤-٥)

نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف التخصص

المتغيرات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
المجموع الكلي (مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة)	علمي	١٦٤	٣.٥٠	٠.٥٢٧	١.٠٣٢-	٠.٣٠٣
	نظري	١٨٥	٣.٥٦	٠.٥٧٤		

يتبين من جدول (٤-٥) السابق ما يلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة تعزى إلى التخصص ، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة (-) ١.٠٣٢ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة تعزى إلى التخصص إلى كون المعلمين على اختلاف تخصصاتهم العلمية، يقدمون تصورات متقاربة حول أبعاد الثقافة التنظيمية، لكون الثقافة التنظيمية مفهوم يتعلق بطبيعة الممارسات التنظيمية والعلاقات التي تحدث داخل المدرسة، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، وبالتالي فإن من السهل على المعلمين الحكم عليها وتقديرها وإعطاء تصورات وأحكام بشأنها، ومن هنا ليس لطبيعة التخصص لدى المعلم تأثير على تصوره لأبعاد الثقافة التنظيمية، لأن جميع المعلمين يتساوون في إدراكهم لتلك الأبعاد.

٣- الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة :
تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ، ويوضح نتائج الجدول (٦-٤) التالي:

جدول (٦-٤)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بجدة التي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
المجموع الكلي (مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بجدة)	بين المجموعات	١.٨٣	٢	٠.٩٢	٣.٠٣٥	*٠.٠٤٩
	داخل المجموعات	١٠٤.٤٨	٣٤٦	٠.٣٠		
	الكلي	١٠٦.٣١	٣٤٨			

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٦-٤) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة (٣.٠٣٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ولمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة للمجموع الكلي لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة والتي تعزى إلى سنوات الخبرة ، فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائج جدول (٧-٤) التالي:

جدول (٧-٤)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم للثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ٢٠	٢٠ سنة فأكثر
المجموع الكلي (مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بجدة)	أقل من ١٠ سنوات	٧٢	٣.٤٠	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠	١٩٠	٣.٥٦	*٠.١٦	---	
	٢٠ سنة فأكثر	٨٧	٣.٦٠	*٠.٢٠		---

يتبين من جدول (٧-٤) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة تعزى إلى سنوات الخبرة ، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات كلا من المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) و (٢٠ سنة فأكثر) مقابل استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة تعزى إلى سنوات الخبرة إلى أن المعلمين أصحاب الخبرة الطويلة، ربما بسبب استقرارهم في مدارسهم، وانتمائهم لها، ولطبيعة العلاقة الايجابية بينهم وبين القادة في مدارسهم، بحكم مكوثهم الطويل بها، مما زاد من ارتباطهم التنظيمي والعاطفي، فيشعرون أن ما يتوافر في مدارسهم من امكانيات وتجهيزات ربما يكون كافي وفي مستوى طموحهم، ربما تكون لديهم نوع من الوعي حول تلك الأبعاد خصوصاً فيما يتعلق بتصورهم الايجابي حول إنجاز الأعمال، وتصورهم عن إجراءات العمل وطبيعة المهام، مما جعلهم يقدمون تصورات حول تلك الأبعاد أعلى من المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) ، أما المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) فإن لديهم طموح أعلى من الواقع الذي يرونه في مدارسهم فيما يتصل بتلك الأبعاد وأنهم لديهم رغبة لتعزير تلك الجوانب المتعلقة بتلك الأبعاد في مدارسهم؛ وكان ذلك واضحاً حيث انعكس على تصوراتهم عن تلك الأبعاد، فكانت أقل من أصحاب الخبرة الطويلة.

إجابة السؤال الخامس: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى التزامهم التنظيمي، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)؟".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، ويوضح نتائجه الجدول (٤-٨) التالي:

جدول (٤-٨)

نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بجدة	بكالوريوس	٢٦٦	٣.٦٩	٠.٧٠٣	٣.٣٢٩	**٠.٠٠١
	دراسات عليا	٨٣	٣.٤٤	٠.٥٧٩		

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (٤-٨) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة (٣.٣٢٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل علمي (بكالوريوس).

وقد يُعزى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى إلى المؤهل العلمي، ولصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل علمي (بكالوريوس)، لمستوى الوعي والإدراك عند هؤلاء المعلمين بحكم طبيعة المستوى العلمي والتأهيل، حول مفهوم الالتزام التنظيمي ومستواه لديهم، جعلهم يقدمون تصورات إيجابية حول مستوى الالتزام التنظيمي وأعلى من المعلمين حملة الدراسات العليا؛ والذين كانت تصوراتهم حول الالتزام

التنظيمي أقل من حملة البكالوريوس، وذلك لطبيعة تأهيلهم العالي، وارتفاع مستوى إدراكهم لمضامين ومفهوم الالتزام التنظيمي، مما ضاعف من سقف الطموحات لديهم.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف التخصص :

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف التخصص ، ويوضح نتائجه الجدول (٩-٤) التالي:

جدول (٩-٤)

نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف التخصص

المتغيرات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بجدة	علمي	١٦٤	٣.٥٨	٠.٦٦٧	-	٠.٢٢٥
	نظري	١٨٥	٣.٦٧	٠.٦٩٦	١.٢٢٥	

يتبين من جدول (٩-٤) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى إلى التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة (-) ١.٢٢٥ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وربما يعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى إلى التخصص، أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا اعتقاد وجداني، يتكون لدى المعلم وينعكس على طريقة أدائه لعمله، وبالتالي فإنه عندما يتكون لدى المعلم يكون واضحاً في سلوكه وطبيعة تعامله في محيط عمله بغض النظر عن التخصص الذي يقوم بتدريسه. وعليه فإن التخصص قد يكون غير مؤثر في درجة الالتزام التنظيمي.

٣- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة :

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم التي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ، ويوضح نتائجه الجدول (١٠-٤) التالي:

جدول (٤-١٠)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بجدة حول تقديرهم لالتزامهم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بجدة	بين المجموعات	٣.٥٠	٢	١.٧٥	٣.٨٠٩	*٠.٠٢٣
	داخل المجموعات	١٥٨.٨٩	٣٤٦	٠.٤٦		
	الكلية	١٦٢.٣٩	٣٤٨			

* دل إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤-١٠) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة (٣.٨٠٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ولمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة للمجموع الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة والتي تعزى إلى سنوات الخبرة، فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (٤-١١) التالي:

جدول (٤-١١)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بجدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ٢٠	من ٢٠ سنة فأكثر
الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بجدة	أقل من ١٠ سنوات	٧٢	٣.٤٣	---		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠	١٩٠	٣.٦٧	*٠.٢٤	---	
	٢٠ سنة فأكثر	٨٧	٣.٧٠	*٠.٢٧		---

يتبين من جدول (٤-١١) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بجدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى إلى سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) و (٢٠ سنة فأكثر) مقابل استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات).

ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بجدة حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم إلى أن هذه الفئة من المعلمين ربما كان لعامل الخبرة دور في تعزيز التزامهم التنظيمي، وتعميق ارتباطهم بمدرستهم، مما ساهم في تكيفهم مع العمل المدرسي بها، وميلهم إلى تكوين العلاقات المتينة مع الزملاء والمجتمع، وبالتالي تكونت الرابطة القوية بينهم وبين ومدارسهم، والتي انعكست على استقرارهم وحرصهم على البقاء ضمن أعضاء المدرسة، بخلاف المعلمين أصحاب الخبرة التي تقل عن ١٠ سنوات، مما يؤثر في مستوى التزامهم التنظيمي، ووفقاً لذلك كان الالتزام التنظيمي لأصحاب سنوات الخبرة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) و (٢٠ سنة فأكثر) هو الأعلى.

توصيات الدراسة:

استناداً إلى النتائج التي كشفت عنها الدراسة فإن الباحث يوصى بما يلي:

- الحرص من قبل الإدارة العامة للإعلام التربوي بوزارة التعليم على توعية الميدان التربوي بالأثر البالغ التي تحدثه الثقافة التنظيمية السائدة به في مجال مساندة عمليات التطوير التي تحدثه داخلها إما سلباً أو إيجاباً وذلك وفقاً لنوع الثقافة التنظيمية.
- العمل على زيادة معرفة المعلمين بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام في المدارس الابتدائية، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على إنجاز العمل وكفاءة الأداء.
- ينبغي أن تتبنى وزارة التعليم مشاريع أو برامج على مستوى الدولة تهدف إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، من خلال مقاييس مقننة وتتكيف والبيئة السعودية، وبناء على التغذية العكسية، يتم إعادة تأهيل المعلمين الأقل التزاماً.
- إنشاء وحدة لخدمات المعلمين في كل مدرسة تعنى بتقديم الخدمات المختلفة كالصحية والاجتماعية والرياضية لهم، لزيادة التزامهم التنظيمي تجاه مدارسهم.

البحوث والدراسات المقترحة:

يقترح الباحث على الباحثين في المستقبل عدد من الدراسات، ومنها:

- الثقافة التنظيمية المطلوبة لتحقيق التميز التنظيمي في مدارس التعليم العام.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية، ومتغيرات أخرى كدافعية الانجاز، والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، وقيادة التغيير.
- القيام بدراسات لمعرفة مدى ارتباط الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ومتغيرات أخرى كمعوقات التغيير، العدالة التنظيمية.
- إجراء المزيد من الدراسات التقويمية للالتزام التنظيمي، وبناء مقياس مقنن له، يتكيف مع البيئة السعودية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو معيلق، أماني جمال. (٢٠١٢م). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.

إدريس، فريال عبد الرحمن. (٢٠٠٣م). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الأفي، طارق أبو العطا. (٢٠١٣م). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطوير الإدارة الجامعية. مجلة القراءة والمعرفة. ١٤٢، ١١٧-١٣٢.

بني عيسى، أحمد محمد؛ رياض، أحمد ابازيد. (٢٠١٤). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة دراسات العلوم الإدارية. الأردن، مجلد ٤١ (٢). ٣٦٢ - ٣٧٤.

الثبتي، سلطان سعود حامد. (١٤٣٥). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

جمال الدين، نجوى؛ الكمالي، عبد الله؛ حسان، محمود. (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر. مجلة العلوم التربوية. مجلد ٢٢ (٣). ٤٩٧-٥٣٢.

حامد، سليمان. (٢٠٠٩م). الإدارة التربوية المعاصرة. (ط١). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الحراشنة، محمد عبود. (٢٠٠٦). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. مجلة العلوم التربوية والنفسية-البحرين، مجلد ٧ (١). ١٣-٤١.

حريم، حسين. (١٩٩٧م). السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات". عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حلواني، ابتسام عبدالرحمن. (٢٠٠٩م، ذو القعدة). التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض. جامعة الملك عبدالعزيز.

الحمياني، محمد. (١٤٣٣). الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام للبنين في المملكة العربية السعودية (دراسة تقويمية). رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

الحميدي، منال. (١٤٣٣). العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الخشروم، محمد مصطفى. (٢٠١١). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. دمشق، مجلد ٢٧ (٣). ١٦٩-١٩٩.

خضير، نعمة؛ والنعمي، عدنان؛ والنعمي، فلاح. (١٩٩٦). الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة. مجلة اتحاد الجامعات العربية، مجلد ٣١، ٧٤-١٠٥.

السفياني، مسفر. (١٤٣٤). ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

السكرانه، بلال خلف. (٢٠١٣م). التطوير التنظيمي والإداري. (ط٢). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السواط، مطلق؛ والعتيبي، سعود. (١٩٩٨م). البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز. مجلد ١٢ (١). ٥٣.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٦م). التطوير التنظيمي. مصر: دار الفكر الجامعية.

عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠١٣م). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مجلد ١٤ (١). ٤١-٧٠.

عبد الإله، سمير يوسف. (٢٠٠٦م). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.

العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغامدي، سعيد. (١٤٣٠). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

فلمبان، إيناس. (١٤٢٩). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

فليه، فاروق؛ وعبدالمجيد، السيد. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. (ط١). عمان: دار المسيرة.

القحطاني، نوره عبد العزيز. (٢٠١٢م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم (للبنات) بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

القيوتي، محمد قاسم. (٢٠١٢م). السلوك التنظيمي. (ط٦). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى. (٢٠١٠). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. (ط٤). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

مسلم، حسن علي. (١٤٢٢). *مشكلات التعليم العام مظاهر سلبية وتطلعات إيجابية* - دراسة تحليلية. قسم علم النفس، جامعة الملك سعود: الرياض. ٤٣-١.

المشهوراوي، حسين محمد. (٢٠٠٦م). *أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.

المصري، كمال مصطفى. (٢٠١١م). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.

المطيري، سعد سعيد. (٢٠١٤م). *أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الملك فيصل: الأحساء.

النوح، عبد العزيز سالم. (٢٠١٢م). *الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض*. مجلة كلية التربية بالإسكندرية. مجلد ٢٢ (١). ٢٣٧-٢٤٩.

الهاجري، ناصر مفرج. (٢٠١٣م). *الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: الكويت.

الهنداوي، ياسر. (٢٠٠٩). *إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الهوري، سيد. (١٩٩٩م). *القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ٢١*. مصر: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي.

هيجان، عبدالرحمن أحمد محمد. (١٤١٨). *الولاء التنظيمي للمدير السعودي*. (ط١). الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Aydin, A. ; Sarier, Y., and Uysal, S. (2013). *The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction*. Educational Sciences: Theory & Practice. 13.(2). Spring. 806-811.

Wilson, Marylou K.(2012). *Elements of Organizational Culture Superintendents Perceive as Important to Create and Maintain a Successful Organization in Times of Crisis*. ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, University of La Verne: California.