

## تأثير سنوات الخبرة والجنس على درجة الالتزام التنظيمي

### لدى المعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر

فتحي محسن شَمّا

كلية التربية || جامعة اليرموك || الأردن

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سنوات الخبرة والجنس على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، وتكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية، أظهرت نتائج الدراسة الآتي: وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تُعزى لأثر الجنس، وسنوات الخبرة، وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بضرورة المحافظة على هذه الدرجة وتعزيزها، من خلال استمرارية هذه الوضعية والمحافظة عليها، إجراء دراسات حول الالتزام التنظيمي وعلاقتها بمتغيرات ديمغرافية أخرى مثل المستوى التعليمي، والمرحلة التعليمية، ونوع المدرسة.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الجنس، الخبرة، معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

### المقدمة:

يُعد الالتزام التنظيمي مظهراً من أهم مظاهر السلوك الإنساني الذي يتصف بالمعقد، والذي يشمل جميع العمليات والأنشطة الفكرية، والحركية والانفعالية، والاجتماعية، إذ يقوم بها الفرد من أجل التوافق والتكيف مع البيئة التي يعيش فيها، واشباع حاجاته، وحل مشكلاته، وهو سلوك حث عليه الله عز وجل في كتابه الحكيم حيث قال: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ) سورة التوبة (105).

ولقد ركز المفكرون والباحثون في علم الإدارة على المورد البشري عبر دراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك، لكونه العنصر الأساسي الذي يساعد المؤسسات على تحقيق الأهداف المنشودة، فهناك متغيرات متعددة قد تؤثر على الفرد وأدائه أما بالشكل الإيجابي، أو بالشكل السلبي داخل المؤسسة، حيث يُعتبر الالتزام التنظيمي أحد تلك المتغيرات التي حظيت باهتمام كبير من قبل هؤلاء الباحثين والإداريين على حدٍ سواء، كونه من أهم السلوكيات المحببة في المؤسسات جميعها، والتي دائماً تسعى إلى تعزيزها لدى الأفراد العاملين فيها (الخشروم، 2011)، ويمثل الالتزام التنظيمي الشعور القوي والعاطفي بالمؤسسة التي يعمل فيها الموظف من خلال إيمانه المطلق بأهداف وقيم المؤسسة، والرغبة الدائمة في بذل كل ما هو ممكن من جهود من أجل المحافظة عليها (Kadiresan, et. al. 2015).

وتعتبر المدرسة أحد أهم المؤسسات التربوية التي تهدف مع غيرها من المؤسسات إلى تربية الإنسان، ومساعدته على نمو وتنمية جميع جوانب شخصيته، العقلية، والجسمية، والنفسية، والروحية، والاجتماعية وفقاً لقدرة التي يمتلكها، واستعداداته وميوله، واتجاهاته، مع توجيه هذا النمو الوجهة الاجتماعية الصحيحة، وحتى تقوم المدرسة بوظائفها على أكمل وجه، فإنها تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية (الرشيد، 2010). تحتاج إلى المعلم

الذي يلعب دوراً مهماً في حياة الطلبة من خلال إعدادهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يصبحون بعدها مؤهلين للانخراط في الحياة المستقبلية (اللوزي، 2012)، فيقوم المعلم بحكم موقعة بأدوار مهمة متجددة، فيخطط للتدريس، وينفذه ويوجه عملية التعلم والتفاعل بين الطلبة، ويفتح الآفاق للعمل التعاوني والابتكاري لديهم (Hess, 2007). فأن ذلك يستوجب الاختيار الأمثل للمعلم ومتابعته، وتنميته، ليبدو في أفضل حالاته، وتمكينه قوة وأمانة، نزاهة والتزام، فإنه خير من استأجر القوي الأمين (أبو العينين، 2002).

#### مشكلة الدراسة:

من خلال الإيمان الواضح بعطاء المعلم والجهد المستمر الذي يبذله، فقد رأى الباحث أنه يجب الاهتمام بالبحوث والدراسات التي تهدف إلى التعرف على طبيعة العوامل المؤثرة في سلوك المعلم، ودراسة المتغيرات السلوكية والتنظيمية المختلفة المرتبطة به وفي مقدمتها الالتزام التنظيمي الذي يؤثر على كل من المعلم والمؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها، حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي يعتبر من العوامل الأساسية في التعرف على مدى توافق الأفراد مع المنظمات التابعين لها، كما بينت هذه الدراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي هم الذين يقومون ببذل جهد كبير في العمل من أجل النهوض بالمنظمة، والمحافظة على قيمها، وهؤلاء الأفراد يستمرون في وظائفهم لفترات أطول من غيرهم. (Harris, 2009).

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله في مجال التربية والتعليم، أن الكثير من الإدارات التربوية في المدارس، تركز على زيادة دافعية المعلمين للعمل عن طريق استخدام الحوافز المادية فقط، وتميل هذه الإدارات إلى تطبيق أساليب العقاب لحل ومعالجة بعض المشكلات التي تواجههم، بدل من البحث في الأسباب الكامنة وراء هذه المشكلة، وأن هذه الإدارات لا تولي بزيادة دافعية المعلمين التي أصبحت محور تركيز الكثير من الباحثين في دراساتهم المتعمقة للإدارات المعاصرة، إذ أن توفير تلك الدوافع تبني في نفوس المعلمين ميلاً تجاه مدارسهم وتوجد لديهم التزاماً تنظيمياً لتلك المدارس ودافعية للعمل لتحقيق مخرجات العملية التعليمية. (Rego & Chuna, 2006).

وفي ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تحاول الكشف عن درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

وتتحدد مشكلة الدراسة بشكل أوضح في الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، في استجابات افراد العينة لدرجة تحديد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- 1- مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.
- 2- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات افراد العينة لدرجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تُعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة؟

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً إدارياً من أهم المواضيع وهو الالتزام التنظيمي، حيث شهد هذا الموضوع الكثير من الاهتمام في الفترة الأخيرة نظراً لتأثيرها النفسي والبارز على أداء المعلمين في المدارس، قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة في الآتي:

- 1- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي وخاصة تلك التي حاولت دراسة أثر المتغيرات الديمغرافية (سنوات الخبرة، والجنس) على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، مما يجعل هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية للمكتبة العربية.
- 2- أهمية النتائج المرجوة من هذه الدراسة والتوصيات ذات العلاقة في مساعدة المسؤولين التعرف على الأسباب التي تحول دون توفر المناخ التنظيمي في منظماتهم، وكيفية مواجهة هذا الأمر، وتعديل السلوك الوظيفي لموظفيهم.
- 3- يُؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة الباحثون وطلبة الدراسات العليا المهتمين بموضوعها.
- 4- قد تُفيد هذه الدراسة مديري المدارس في تكوين إطار يمكن تشخيص نقاط الضعف والقوة حول الالتزام التنظيمي ومنها انطلاقاً لبناء برامج وخطط تعمل على رفع مستوى الالتزام التي بالأخير يُؤثر على أداء المعلمين والرقى بالمؤسسة التربوية.

## حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المعلمين داخل الخط الأخضر
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جميع المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر.
- الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية العربية في داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (250) معلماً ومعلمة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2017/2018

## مصطلحات الدراسة:

الالتزام التنظيمي: عرف (أبو العلا، 2009، 23) "الالتزام التنظيمي على أنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة". كما يُعرف الالتزام التنظيمي بأنه عبارة عن جزء مهم من الظروف النفسية للموظف حيث أن الأفراد الذي يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام عادة ما يظهرون سلوكيات إيجابية في مكان العمل كالرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية الأمر الذي يحقق منفعة كبيرة للمنظمة ((Albdour, Ikhlas & Altarawneh, 2014:p3). وعرف أيضاً (Joo & Shim, 2010): أن الالتزام التنظيمي هو انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة

المتغيرات الديمغرافية: هي المتغيرات التي تخص المعلمين العاملين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر والتي تتعلق بالعمر، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والجنس.

معلمين المدارس العربية داخل الخط الأخضر: هم المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر (المقصود بها فلسطين المحتلة عام 1948).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أهمية الالتزام التنظيمي:

- وتتمثل أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي (برقوق، وآخرون، 2014)، (النصافي، 2016):
- 1- يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً للربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز اللازمة لدفع هؤلاء الأفراد نحو تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز.
  - 2- يساهم العمال الملتزمون تنظيمياً في زيادة مستوى النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الناتج القومي لبلدانهم.
  - 3- يُعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد مؤشراً هاماً لفاعلية المنظمة التي يعملون فيها.
  - 4- أن الالتزام التنظيمي يعد مؤشراً مهماً لكثير من الاتجاهات السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل؛ حيث أن الموظفين الذين لديهم التزام تنظيمي هم الأكثر بقاءً في تلك المنظمة.
  - 5- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب المديرين؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات.
  - 6- يُعد التزام العاملين تجاه المنظمة مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين وبقائهم في أماكن عملهم، كما يعد عاملاً رئيساً في التنبؤ بكفاءة المنظمات التي يعملون فيها.
  - 7- كلما زاد معدل توافق القيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للعمال.
  - 8- يساهم الالتزام التنظيمي في زيادة مستوى الولاء والانتماء لدى العاملين وهو الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق موقع تنافسي مميز.
  - 9- يساهم الالتزام التنظيمي في توافر الثقة بين العاملين والمنظمة، والنظر إلى العاملين بأنهم جزء في المنظمة والاهتمام بمشاركتهم في صناعة القرارات المستقبلية.

### خصائص الالتزام التنظيمي:

للالتمار التنظيمي عدد من الخصائص التي تؤثر على السلوك في الالتزام التنظيمي وقد جاء أهمها كما ذكرها (النصافي، 2016) على النحو الآتي:

- 1- يُعبر سلوك الالتزام التنظيمي للعاملين عن قوة الارتباط بأهداف وقيم المنظمة.
  - 2- يجب أن يكون سلوك الالتزام التنظيمي مستمر ومتواصل ويكون مصحوباً برغبة البقاء في المنظمة وعضويتها.
  - 3- الرغبة القوية في التضحية من أجل المنظمة ببذل مزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة يجب أن يتوفر في سلوك الالتزام التنظيمي.
- وقد بين حمادات (2006) وجود خصائص أخرى للالتزام التنظيمي وهي: أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية توضح العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة، حيث يؤثر في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للعمل، كما يلتزم الموظفون الذين لديهم التزام تنظيمي بمجموعة من الصفات مثل: قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها، ويتمتع بدرجة عالية من الارتباط والاندماج في المنظمة ولفترة زمنية طويلة، وميله إلى تقويم المنظمة بشكل إيجابي.

## أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجه العديد من الدارسين والباحثين في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية فقد بين هؤلاء العلماء أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وقد كانت على النحو الآتي كما وضحتها (Moloantoa, 2015):

**أولاً: الالتزام العاطفي (المؤثر):** ويقصد بها هنا درجة تأثر الفرد بالخصائص المميزة للعمل وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر أيضاً بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها سواء ما يتعلق منها بعمله أو ما يخص الموظف نفسه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.

**ثانياً: الالتزام المعياري (الأخلاقي):** ويقصد به الإحساس الذي يشعر به الموظف تجاه الالتزام والبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الجانب الدعم من قبل المنظمة للعاملين فيها، وسماح المنظمة لهم بالمشاركة الفعالة والإيجابية في وضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، والإسهام وضع الإجراءات وتنفيذ العمل، ويحمل الالتزام المعياري نظرة أن العاملين يعتقدون أن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله.

**ثالثاً: الالتزام المستمر:** ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالٍ من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم.

## أسباب ضعف وانخفاض الالتزام التنظيمي في المنظمات:

يعود ضعف الالتزام التنظيمي لدى منظمات الأعمال المختلفة إلى عدد من الأسباب كما ذكرها حلس، (2012):

- 1- قصور الفهم لدى الإدارة لمدى اقتناع الموظفين بأهمية أعمالهم، كونهم مفيدون للمجتمع.
- 2- عدم إعمال مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الموظف في العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس سلباً على درجة التزامه.
- 3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أنه عندما يشعر الموظف بأن المنظمة التي يعمل بها لا تهتم به ولا تعمل على رعايته يتولد لديه شعور بعدم الأطمئنان والقلق.
- 4- فرص الترقى والتقدم، أن وقوف الإدارة أمام فرص التقدم والترقية للعاملين وجعلها غير متاحة بصورة عادلة أمام جميع الموظفين على السواء من شأن ذلك إحداث حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية عندهم. ويرى حلس (2012) أن بعض مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي يعود إلى أسباب السلوكيات الخاطئة المستخدمة في المنظمة من قبل العاملين بعدم الالتزام في الأعمال التطوعية، وارتفاع دوران العمل، انعدام توافر حلقات الجودة، ضعف في الأداء الخاص بالخدمات وطول فترة الانتظار، وانخفاض مستوى إنتاجية العامل، وكثرة الدعاوي القانونية المرفوعة من قبل العاملين على منظماتهم، وتزايد ظاهرة السلبية والإهمال من قبل الموظفين في المنظمات.

### الدراسات السابقة:

تم مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ وخصوصاً تأثير سنوات الخبرة والجنس على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس العربية في إسرائيل وضمت الدراسات العربية والأجنبية: أجرى موسى وروث (Mousa & Ruth, 2016) دراسة للكشف عن درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الابتدائية في محافظة المنوفية بمصر، وباستخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلمًا ومعلمة، وتبين من نتائج الدراسة أن المعلمين ملتزمون لعملهم من أجل نجاح مدارسهم بالرغم من وجود بعض التفاوت في ظروف العمل (اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وتكافؤ الفرص).

قام اوزيورمبا (Ozurumba, 2016) بدراسة للتعرف على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مقاطعة انيجو النيجيرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (418) معلمًا، توصل الباحث إلى أنه توجد علاقة قوية بين تصور المعلم لمهنته وظروف عمله (الراتب مثلاً) وبين نيته ترك العمل، أي كلما كان تصوره إيجابياً هذا يقلل من احتمال تركه العمل، وكذلك هناك تأثير قوي للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي إذا كان الرضا عالياً فمستوى الالتزام اعلى.

كما وقام موسى والاس (Mousa & Ruth, 2016) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التنوع الحضاري والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في المنوفية (مصر)، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الكمي، تكونت عينة البحث من (260) معلمًا، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التنوع الحضاري والالتزام التنظيمي.

أما سرينفانسن وسلفي (Srinivansan & Selvi, 2016) فقد أعدا دراسة للكشف عن درجة الالتزام لدى معلمي المرحلة الثانوية في الهند، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (300) معلمًا ومعلمة، تم اختيار العينة بصورة عشوائية من (100) مدرسة، كشفت الدراسة عن وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بغض النظر عن جنسهم، ولاحظ الباحثان أن للمعلمين في المدارس المدنية درجة التزام أعلى من معلمي المدارس القروية كذلك الامر بالنسبة لمعلمي المدارس الحكومية مقارنةً مع المدارس الخاصة.

وأجرى أروجوندادي وزملاؤه (Arogundade, et.al., 2015): دراسة لفحص بعض المتغيرات الديموغرافية والنفسية للالتزام لدى المعلمين في لاغوس (نيجيريا)، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، تكونت الدراسة من (200) معلمًا من (16) مدرسة ثانوية، وكشفت الدراسة عن وجود اثر إيجابي للعلاقة بين تصور المعلمين للعدالة التنظيمية والتزام المعلمين، وتبين كذلك أن للمعلمين مستوى أعلى للالتزام من المعلمين، والمعلمين في المدارس العامة لديهم التزام أكبر من معلمي المدارس الخاصة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية استطاع الباحث العثور على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من حيث توفر أبعادها لدى المعلمين، ودراسة أثر بعض المتغيرات الشخصية على الالتزام، (Mousa & Alas, 2016)، اوزيورمبا (Ozurumba, 2016)، موسى وروث (Mousa & Ruth, 2016) التي كان الهدف منها التأكيد على الالتزام التنظيمي، ومدى أهميتها في التأثير على المعلم وكفاءته وإنتاجيته في البيئة التعليمية.

### 3. الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (4500) معلماً ومعلمة، خلال العام الدراسي 2017-2018م.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (4500) في المدارس العربية داخل الخط الأخضر بمراحلهم الثلاثة (ابتدائي، اعدادي وثانوي)، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة).

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	105	42.0
	أنثى	145	58.0
المجموع		250	100.0
سنوات الخبرة	1 - 10	65	26.0
	11 - 20	100	40.0
	أكثر من 21	85	34.0
المجموع		250	100.0

يتبين من الجدول أن اعداد الإناث كانت هي الأعلى بنسبة مئوية بلغت 58.0%، أما الذكور فقد بلغت نسبتهم (42.0%)، كما يتبين من الجدول أن فئات سنوات الخبرة لفئة 11- 20 سنة كانت هي الأعلى بنسبة مئوية (40.0%) يليه فئة أكثر من 21 سنة بنسبة مئوية (34.0%).

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت الأداة من (18) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على (8) من المحكمين، والأخذ بتوصياتهم، وقد تم حساب درجة الثبات الكلية للاستبانة باستخدام اختبار (كرونباخ ألفا) وكانت النتيجة أن درجة الثبات الكلية للاستبانة (0.94)، وبلغت قيمة ثبات الاتساق الداخلي (0.76). وجميعها قيم مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

#### المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة سيتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي من خلال برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) على النحو الآتي:

- 1- للإجابة عن السؤال الأول سيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- للإجابة عن السؤال الثاني سيتم استخدام تحليل التباين الثنائي.

#### 4. عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها:

- الإجابة عن السؤال الأول من الدراسة والذي ينص على: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟  
وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم، حيث كانت على النحو التالي:  
الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
4	تهمني سمعة المدرسة.	4.72	.58	كبيرة جداً	1
6	اواظب على الدوام المدرسي.	4.58	.68	كبيرة جداً	2
18	علاقتي بالإدارة مبنية على احترام متبادل.	4.46	.80	كبيرة جداً	3
7	أفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	4.41	.76	كبيرة جداً	4
8	أشعر بالفخر أنني أنتهي لهذه المدرسة.	4.41	.80	كبيرة جداً	5
14	أنا على استعداد لمواكبة المستجدات من أجل تحقيق أهداف المدرسة.	4.41	.72	كبيرة جداً	6
10	أبذل جهداً أكبر من المتوقع لمساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها	4.40	.72	كبيرة جداً	7
12	استعد للقيام بأية مهمة تُؤكّل لي في المدرسة.	4.40	.71	كبيرة جداً	8
1	أشجع الأهالي على تسجيل أبنائهم في مدرستي.	4.38	.80	كبيرة جداً	9
2	أشارك في كلّ الفعاليات المدرسية.	4.38	.76	كبيرة جداً	10
13	نُعدّ مدرستي مؤسسة يمكن العمل فيها.	4.38	.82	كبيرة جداً	11
16	أستثمر وقت العمل بفاعلية.	4.33	.72	كبيرة جداً	12
9	أتابع الشؤون الإدارية والتنظيمية لمدرستي بشكل مستمر.	4.27	.83	كبيرة جداً	13
3	تدفعني المدرسة إلى تقديم أفضل ما لدي من أداء.	4.23	.85	كبيرة جداً	14
17	لدي استعداد الاستمرار في مدرستي حتى بلوغي سنّ التقاعد.	4.22	.98	كبيرة جداً	15
11	لديّ الاستعداد للعمل في المدرسة خارج أوقات الدوام.	4.02	.98	كبيرة	16
15	المناخ التنظيمي العادل في المدرسة يجعلني ملتزماً لمدرستي وأهدافها.	3.99	1.00	كبيرة	17
5	إذا اقترح عليّ العمل في المدرسة بعد خروجي إلى التقاعد أوافق.	3.79	1.28	كبيرة	18
	الالتزام التنظيمي	4.32	.58	كبيرة	



يتضمن هذا المجال (18) فقرة، وقد أراد الباحث من هذه الفقرات التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة جداً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام لها والذي بلغت قيمته (4.32)، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال. حيث يبين الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (3.79-4.72)، وهي بشكل عام كبيرة جداً، حيث كانت الفقرة رقم (4) ونصها (تَهْمَتِي سَمْعَةُ الْمَدْرَسَةِ) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.72)، وبانحراف معياري (0.58). تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي نصها (أَوْاطَبَ عَلَى الدَّوَامِ الْمُدْرَسِيِّ) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.58)، وبانحراف معياري (0.68)، وجاءت الفقرة التي نصها (إِذَا اقْتَرَحَ عَلَيَّ الْعَمَلُ فِي الْمَدْرَسَةِ بَعْدَ خُرُوجِي إِلَى التَّقَاعِدِ أَوْافِقُ) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (1.28) ليعكس مستوى العدالة التوزيعية بدرجة كبيرة جداً، ويعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين يتمسكون في المدرسة من منطلق الإيمان الراسخ بدورهم التربوي لتحقيق الأهداف التربوية من أجل خلق جيل المستقبل الواعد، فأى معلم يحب أن يرى ثمرات جهده على طلبته من تفوق وتقدم وازدهار، ويظهر ذلك من خلال تمسكهم بالمدرسة وسمعتها والشعور بالالتزام والولاء المتزايد لها يوماً بعد يوم، بالإضافة إلى الشعور بالفخر، ذلك كله يؤدي إلى مواظبة المعلم على الدوام المدرسي فلا يأتي إلى المدرسة متكاسل أو متذمر من الدوام، بل يأتي وكله نشاط وحيوية لأداء وإنجاز المهام العملية، وعدم التأخير عنها أو تأجيلها، وعدم التهاون فيها.

هذا بالإضافة إلى أن المعلم الذي يشعر بالالتزام نحو مدرسته وعدم القدرة عن الابتعاد عنها، وخاصة المعلم الذي يشعر أن المدرسة ليست فقط مكان للعمل وجلب المال وإنما يشعر أن هذه المدرسة هي بيته الثاني، والطلبة هم أبنائه والمعلمون اخوانه حيث تشكل المدرسة بالنسبة له المكان الوحيد الذي لا يستطيع المعلم الاستغناء عنه حتى بعد تقاعده من العمل إذ تم اقتراح العودة إلى العمل مرة أخرى في نفس المدرسة لا يتوانى عن ذلك لحظة.

وقد تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Srinivansan& Selvi, 2016) التي جاء في نتائجها وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بغض النظر عن جنسهم.

- الإجابة عن السؤال الثاني، من الدراسة والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات افراد العينة لدرجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لدرجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية وكما هو مبين في الجدول رقم (3).
- جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	4.32	.60
	أنثى	4.32	.57
سنوات الخبرة	101 - سنوات	4.35	.54
	11 - 20 سنة	4.31	.62
	أكثر من 21 سنة	4.29	.58

يبين الجدول رقم (3) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تبعاً لمُتغيري (الجنس وسنوات الخبرة) بسبب اختلاف فئات متغيرات الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي كما في الجدول (رقم 3):

جدول (4) تحليل التباين الثنائي لأثر متغيرات الدراسة لدرجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تبعاً للمُتغيرين (الجنس وسنوات الخبرة)

المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخبرة	.613	2	.306	.992	.372
الخطأ	68.251	221	.309		
المجموع المعدل	1633.556	225			

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

يظهر الجدول رقم (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تُعزى لأثر الجنس، وسنوات الخبرة، قد يعود السبب في ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة أنه المعلمين ذكوراً أم إناث يشتركون في الأعمال والمهام الموكلة إليهم نفسها، كما أن جميع القوانين التي تسري على الجانبين الذكور والإناث.

أما بالنسبة للخبرة وقد يعود السبب في ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة أن المعلم سواء كان ذكراً أم أنثى فإنه يتمتع بنفس الامتيازات التي يتمتع بها غيره من الزملاء والزميلات من بدلات مثل الراتب والسكن والتأمين الصحي والترقية الوظيفية، وتوفير راتب تقاعدي عند انتهاء خدمته، كل ذلك يؤدي إلى شعور المعلم بالاطمئنان على المستقبل ويزيد من التزامه، وولائه وانتمائه للمدرسة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن العمل الذي يشغله المعلم يزيد من خبراته وطموحاته، وأن البيئة المدرسية الداخلية التي يعمل بها المعلمون هي بيئة متوافقة ومناسبة لهم على اختلاف خبراتهم، فهي تسمح لهم باستثمار ما لديهم من معلومات ومهارات واستعدادات وإمكانات غرست فيهم حب الولاء والالتزام للمدرسة التي اتاحت لهم جميع الفرص الملائمة للتطور والارتقاء مما زاد من خبراتهم التدريسية التي في طبيعة الحال تنعكس إيجاباً على أدائهم وقبولهم أهداف المدرسة وتمسكهم واعتزازهم بها كل ذلك يؤدي إلى التزام تنظيمي لدى المعلمين على اختلاف الخبرات المتراكمة لديهم.

### ملخص النتائج:

- أظهرت النتائج وجود درجة كبيرة جداً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية في داخل الخط الأخضر
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تُعزى لأثر الجنس، وسنوات الخبرة،

## التوصيات والمقترحات:

- تبين من خلال نتائج الدراسة الحالية ارتفاع درجة تطبيق الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية داخ الخط الأخضر، وفي ضوء هذه النتيجة توصي الدراسة بالآتي:
- بضرورة المحافظة على هذه الدرجة وتعزيزها، من خلال استمرارية هذه الوضعية والمحافظة عليها.
  - إجراء دراسات حول الالتزام التنظيمي وعلاقتها ومتغيرات ديموغرافية أخرى مثل المستوى التعليمي، والمرحلة التعليمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.
  - إجراء دراسات مقارنة بين بيئات مُختلفة حول الالتزام التنظيمي (الثقافة الغربية مقارنة بالثقافة الشرقية).
  - إجراء دراسات مقارنة بين بيئات مُختلفة لاللتزام التنظيمي في أنماط مختلفة من المدارس (مدارس حكومية ومدارس خاصة، مدارس تربية خاصة ومدارس عادية).

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو العينين، جميل (2002). أصول الإدارة في القرآن والسنة، ط.1 بيروت: دار ومكتبة الهلال.
- برقوق، عبد الرحمن ودرنوني، هدى (2014). الالتزام التنظيمي (المفهوم والأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 20(5)، 225 – 260.
- حلس، صقر (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمادات، محمد حسين (2006). الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخشروم، محمد مصطفى (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(3)، 169\_199.
- الرشيد، سعود (2010). الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- اللوزي، خديجة محمد (2012). مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النصافي، نواف مرزوق (2016). أثر الالتزام التنظيمي على تحسين مخرجات نظم المعلومات الحاسوبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Albdour, A. & Altarawneh, (2014) Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan, **International Journal of Business**, 19(2), 192- 212.
- Arogundade, O., Arogundade, A., Oyebanji, O., (2015). Influence of perceived Organizational Justice on Teachers' Commitment in selected Secondary Schools in Lagos, Nigeria, **Journal of Scientific Research and Reports**, 7(4), 605- 613.

- Harris, K. J., Harvey, P. and Kacmar, K. M. (2009). 'Do social stressors impact everyone equally? An examination of the moderating impact of core self- evaluations'. **Journal of Business and Psychology**, 24,153–64.
- Hess, R.(2007).Follow the teacher: Making adifference for school improvement.Devon, MD: Rowman and Littlefield.
- Joo B. and Shim, J. (2010) . Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. **Human Resource Development International**, 13 (4) , 425- 441.
- Kadiresan, V., Selamat, M., Selladurai, S., Ramendran, Ch., Mohamed, M.(2015). Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention, **Asian Social Science**, 11(24), 162- 176.
- Moloantoa, M.(2015). Factors affecting job satisfaction of academic employees: A case study of the National University of LESOTHO. Master thesis ,University of technology ,Durban, South Africa.
- Mousa, M., Alas, R. (2016). Cultural diversity and organizational commitment: A study on teachers of primary public schools in menoufia (Egypt). **International business research**. 9(7), 154- 163
- Ozurumba K.,(2016), Job satisfaction and organizational commitment among secondary school teachers in Enugu state, Adissertation submmited to the department of management, university of Nigeria.
- Rego, A.& Chuna, M., (2010). Organizational justice and citizenship behaviors: Study in the Portuguese Cultural Context." **Applied Psychology**, 59 (3): 404–430.
- Srinivasan, P., Selvi, K., (2016), Organizational Commitment of Higher Secondary School Teachers, **American Journal of Educational Research**, 4(5), 404- 407.

## Impact of years of Experience and gender on the degree of organizational commitment among teachers of Arab schools within Green Line

---

**Abstract:** The current study aimed to identify the impact of years of experience and gender on the degree of the organizational commitment among the Arab schools' teachers within Green Line. The study sample consisted of (250) male and female teachers in the Arab schools within Green Line; to achieve the objectives of the study, the researcher used the analytical, descriptive approach where he prepared a questionnaire as a tool for data collection from the members of the study sample. After conducting the appropriate statistical methods, the researcher in this study concluded the following results: there is a very great degree in the level of the organizational commitment among the teachers in the Arab schools within Green Line, there are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha=0.05$ ) for the degree of the level of the organizational commitment among the teachers in the Arab schools within Green Line from their perspective according to the impact of gender and number of years of experience. According to the results, the study recommended the need to maintain and strengthen this degree through continuing and preserving this status and conducting studies on the organizational commitment and its relationship to other demographic variables, such as the educational level, the educational stage, and the type of school.

**Keywords:** organizational commitment, gender, experience, teachers in the Arab schools within Green Line .

---