

## The Predictive Ability of Organizational Cynicism with Professional Loyalty and Organizational Loyalty in Primary Schools in the North Region across the Green Line

Essam Ibrahim Sawwaed\*  
Prof. Aaref Tawfiq Otari\*\* 


Received 15/3/2023

Accepted 29/4/2023

### Abstract:

The study aimed to identify the predictive ability of organizational cynicism on professional loyalty and organizational loyalty in primary schools in the North District inside the Green Line. To achieve the objective of the study, the predictive correlational descriptive methodology was used, through the development of a study tool that included three main domains; including the organizational cynicism, professional loyalty, and organizational loyalty, which was distributed to a sample of (413) teachers. The results of the study showed a low degree of organizational cynicism among teachers in primary schools, and the results showed a very large degree of professional loyalty and large level of organizational loyalty within primary schools, the results also showed an adverse effect of organizational cynicism on professional loyalty, as well as an adverse effect of organizational cynicism on organizational loyalty.

**Keywords:** organizational cynicism, professional loyalty, organizational loyalty, primary schools, green line.

Palestine\ [essamsawaed333@gmail.com](mailto:essamsawaed333@gmail.com) \*  
<https://orcid.org/0000-0002-0278-3526> 

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [atari@yu.edu.jo](mailto:atari@yu.edu.jo)



This work is licensed under a  
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0  
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي بالولاء المهني والولاء التنظيمي في المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر

عصام إبراهيم سواعد\*

أ.د. عارف توفيق عطاري\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة الى تعرف المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي بالولاء المهني والولاء التنظيمي في المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي التنبؤي، من خلال تطوير أداة للدراسة اشتملت على ثلاثة محاور رئيسة، تضمنت محور التهكم التنظيمي، ومحور الولاء المهني، ومحور الولاء التنظيمي، تم توزيعها على عينة بلغت (413) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متدنية للتهكم التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية، كما أظهرت النتائج وجود درجة كبيرة جداً للولاء المهني، ومستوى كبير للولاء التنظيمي داخل المدارس الابتدائية، كما أظهرت النتائج وجود أثر عكسي للتهكم التنظيمي على الولاء المهني، كذلك وجود أثر عكسي للتهكم التنظيمي على الولاء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** التهكم التنظيمي، الولاء المهني، الولاء التنظيمي، المدارس الابتدائية، الخط الأخضر.

\* فلسطين/ [essamsawaed333@gmail.com](mailto:essamsawaed333@gmail.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [atari@yu.edu.jo](mailto:atari@yu.edu.jo)

## المقدمة:

عادة ما يتم التركيز في بحوث الإدارة التربوية على الدور الإيجابي للإدارة والمديرين وتأثيرهم في الفعالية التنظيمية والأداء المدرسي والتميز المؤسسي وإنجاز الطلبة والعلاقة مع المجتمع. ونادراً ما يتم تسليط الضوء على الجانب السلبي من الممارسات في الإدارة، والممارسات اللاأخلاقية الانحرافية والمعيقة لتحقيق الأهداف. وقد شاع في العقدين الماضيين استخدام مصطلح "القيادة السامة" Toxic Leadership للإشارة إلى هذه الأنماط من السلوك.

وقد وجد أن العاملين عادةً ما يقومون كرد فعل على القيادة السامة بمجموعة أنماط سلوكية تتراوح بين السلوك التدميري Destructive Behavior، والسلوك التكيفي Coping Behaviors. ومن بين أنماط السلوك التكيفي التي كشفت عنها الدراسات ما يعرف بـ التهكم التنظيمي Organizational Cynicism. وهو اتجاه سلبي يكونه العامل تجاه المؤسسة التي يعمل فيها (El-Ashry, 2021). وقد نحت دين وبرانديز وداروإدكار (Dean, Brandes and Dharwadkar, 1998) هذا المصطلح لدى طرحهم سؤالاً عن أكثر أنواع الاتجاهات السلبية لدى العاملين تجاه مؤسساتهم. وقد وصف هؤلاء الباحثين التهكم التنظيمي، بأنه أكثر الممارسات شيوعاً وأكثرها تجاهلاً، في الوقت ذاته، وأن التهكم والازدراء سلاح يمارسه الساخرون من العاملين ضد من يستهدفونهم من مؤسسات وقيادات.

وقد دخل مصطلح التهكم التنظيمي في بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي في نهايات القرن العشرين وانصب على مؤسسات الأعمال ككل وكبار مسؤوليها وكل ما يرمز إليها ويتعلق بها في مكان العمل. والعاملون الساخرون لديهم مشاعر سلبية ومشاعر إحباط وخيبة أمل وازدراء تجاه المؤسسات التي يعملون فيها. وتتبع هذه المشاعر من اعتقادهم أن المؤسسات والقائمين عليها ينتهكون عقودهم مع الموظفين ويتجهون لتسريحهم أو خفض مكافآتهم ليحتفظ المسؤولون برواتب وتعويضات خيالية. لذلك ربط الباحثون بين التهكم التنظيمي وأنماط السلوك السلبية الأخرى مثل الغترب وانخفاض الإنتاج والسلوك التدميري (Yildirim, 2022).

ويضم التهكم التنظيمي ثلاثة أبعاد هي: التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي. ويقصد بالتهكم المعرفي Cognitive Cynicism اعتقاد العاملين أن الأعمال وأنماط السلوك والممارسات المجردة من المبادئ والمواقف غير الأخلاقية أصبحت العرف السائد في المؤسسة، وأن الإدارة تقوم بتغليب المصلحة الذاتية على مصالح العاملين، فضلاً عن وجود دوافع

خفية للقرارات التنظيمية الرسمية التي تصدرها إدارة المؤسسة. أما التهكم العاطفي Emotional Cynicism (Affective) فهو مجموعة من المشاعر السلبية تجاه المؤسسة التي يعمل فيها الفرد كالاستياء والكراهية والشك والإحباط وعدم الراحة. في حين أن التهكم السلوكي Behavioral Cynicism هو ميل العاملين إلى توجيه انتقادات قوية تجاه سياسات وممارسات المؤسسة، واستخدام الفكاهة الساخرة، فضلاً عن الاستخفاف بشعارات المؤسسة، والتحدث عنها بطريقة غير لائقة، وغيرها من أنماط السلوك التي تتسجم مع المعتقدات والعواطف السلبية (El-Ashry, 2021). ولذلك فإن التهكم التنظيمي يؤثر سلباً في أنماط السلوك الإيجابية، مثل سلوك المواطنة التنظيمية، والثقة، والرضا الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والالتزام التنظيمي (Al-Amiri, 2020).

وقد اهتم الباحثون في هذا المجال بالبحث عن المفاهيم ذات العلاقة مع التهكم التنظيمي وكان منها الالتزام أو الولاء التنظيمي، وما إذا كان التهكم التنظيمي يؤثر سلباً في الالتزام التنظيمي، وعما إذا كان التهكم التنظيمي يمثل انخفاضاً في الولاء التنظيمي. وقد بينت دراسة تكينر وتافاس (Tekiner and Tavas, 2016) أن هناك علاقة سلبية بين التهكم التنظيمي والولاء التنظيمي، إذ أن التهكم التنظيمي مؤشر كبير على انخفاض الولاء التنظيمي. كما أكدت ذلك دراسة سمسك (Simsek, 2020) أن الولاء التنظيمي يرتبط سلباً بالتهكم التنظيمي.

وبموازاة الاهتمام بالولاء التنظيمي حظي الولاء المهني للعاملين كذلك باهتمام الباحثين. ويقصد به ولاء الإنسان لمهنته بغض النظر عن المؤسسة التي يعمل فيها أو حتى لو لم يكن لديه ولاء للمؤسسة التي يعمل فيها. (Morin et al, 2015; Myer et al, 2019) ولذلك يجد الباحثان أن السؤال المهم، هل يؤثر التهكم التنظيمي في الولاء المهني أيضاً؟ وهل أثره في الولاء المهني والتنظيمي يكون واحداً؟ أم أن أثره في أحدهما لا يرتبط بأثره في الآخر؟ مثلاً هل يؤثر التهكم التنظيمي في ولاء المعلم لمدرسته بينما لا يؤثر في ولائه لمهنته كمعلم؟ وإذا أخذ الولاء التنظيمي الاستمراري كمثال هل يؤثر التهكم التنظيمي في المعلم بحيث يقرر ترك المدرسة ولكنه يبقى معلماً، أم أنه يقرر ترك المدرسة والتعليم معاً؟

مقابل اهتمام الباحثين المتزايد بعلاقة التهكم التنظيمي بالولاء التنظيمي، لا يوجد اهتمام مماثل بعلاقة التهكم التنظيمي بالولاء المهني. وحسب علم الباحثين لا توجد دراسات حول علاقة التهكم التنظيمي بالولاء المهني. وعلى الصعيد العربي لا يزال الاهتمام بالتهكم التنظيمي في

بداياته. ولم يتمكن الباحثان من العثور سوى على بضع دراسات باللغة العربية مثل دراسة العشري (El-Ashry, 2021)، ودراسة الدخيل (Al-Dahkel, 2021) ودراسة الهجيرة (Al-Hijira, 2021)، ودراسة العامري (Al-Amiri, 2020) ومن بينها دراسة واحدة عن العلاقة بين التهكم التنظيمي والولاء التنظيمي كانت دراسة الجربة (Al-Jarba, 2020)، ولكن لا توجد دراسة من هذا النوع في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

ومع تزايد الاهتمام بموضوع التهكم التنظيمي أخذ العلماء يجرون دراسات حوله وحول علاقته بالمفاهيم والمتغيرات الأخرى. أجرى كراداج وكيليكوغلو وييلماز (Karadag, Kilicoglu & Yilmaz, 2014) دراسة هدفت الكشف عن كيفية تأثير التهكم التنظيمي في الثقافة المدرسية والإنجاز الأكاديمي في المدارس الابتدائية في إسكيشهير بتركيا. وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وتكونت العينة من (291) معلما ومعلمة. وتم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي. وأظهرت النتائج أنه توجد علاقات سلبية كبيرة بين عوامل التهكم التنظيمي والثقافة المدرسية، ووجود ارتباط سلبي كبير بين التحصيل الدراسي والبعد السلوكي للتهكم التنظيمي.

وهدف دراسة كوركوت وأسلم (Korkut and Aslan, 2016) إلى تحديد مستويات التهكم التنظيمي للمعلمين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في تركيا وعلاقته ببعض المتغيرات، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات بواسطة مقياس التهكم التنظيمي (OCS). وتم تحديد عينة الدراسة باستخدام طريقة "أخذ العينات العنقودية" وقد اشتملت عينة الدراسة على (262) معلماً ومعلمة منهم (182) معلمة من المدارس الثانوية العامة و (80) معلماً من المدارس الثانوية الخاصة. وأظهرت النتائج وجود فروق تعزى للخبرة ولصالح الخبرة الأعلى. كما أظهرت النتائج أن مستوى التهكم التنظيمي لدى الذكور أعلى من الإناث.

وأجرت هيلفاكي وباسران (Helvacı & Basran, 2020) دراسة هدفت معرفة العلاقة بين إيمان العمل ومستويات التهكم التنظيمي للمعلمين للمدارس الأساسية والثانوية والحكومية والخاصة في ازميز بتركيا. وتم جمع المعلومات باستخدام استبانة. وتكونت العينة العشوائية البسيطة من (367) معلماً ومعلمة. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت النتائج أن المعلمين الذين شاركوا في البحث كانوا مدمني عمل جزئياً وليسوا متهمين تجاه مؤسستهم، وأنه كانت هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إيمان المعلمين للعمل ومستويات التهكم التنظيمي، وأنها لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات التهكم التنظيمي لدى

المعلمين تبعاً لأقدميتهم ونوع المدرسة وسنوات الخدمة ومستوى المدرسة.

وهدف دراسة العامري (Al-Amiri,2020) التعرف إلى العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وتحديد أثرهما على التهكم التنظيمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتضمنت (57) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، وبلغ عددهم (124) موظفاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الدعم التنظيمي كان منخفضاً، ومستوى الاستغراق الوظيفي كان مرتفعاً؛ بينما كان مستوى التهكم التنظيمي متوسطاً، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي، وعدم وجود علاقة ارتباط بين الاستغراق الوظيفي والتهكم التنظيمي، كما تبين أن هناك تأثيراً معنوياً سلبياً للدعم التنظيمي في التهكم التنظيمي، وعدم وجود أثر معنوي للاستغراق الوظيفي في التهكم التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي معاً على التهكم التنظيمي.

وهدف دراسة الدخيل (AL-Dahkel,2021) التعرف إلى مستوى التهكم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية في السعودية. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد تم تطبيقه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (183) معلمة في المدارس الأهلية. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى التهكم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن جاء متوسطاً.

ومن بين الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي دراسة الجريدة (Al-Jarida,2018) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، وبيان علاقتها بمستوى الولاء الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (54) فقرة موزعة في (4) مجالات رئيسة طبقت على عينة مكونة من (441) من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية كانت عالية، وأن مستوى الولاء الوظيفي للمعلمين كان عالياً، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية ومستوى الولاء الوظيفي للمعلمين.

كما هدفت دراسة شما والشرمان (Shamma, and Sherman, 2019) الكشف عن

مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين داخل الخط الأخضر في (30) مدرسة وكان عددهم (354) معلماً ومعلمة. وبينت النتائج وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجال الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بمجالاتها كافة.

ومن بين الدراسات التي تناولت العلاقة بين التهكم التنظيمي والولاء التنظيمي دراسة هيلفاسي وكيليشوغلو (Helvacı & Kilicoglu, 2018) التي هدفت تحديد مستويات التهكم التنظيمي ومستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين في دنزلي بتركيا، ومعرفة العلاقة بين مستويات التهكم التنظيمي ومستويات الالتزام التنظيمي للمعلم. وتم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة. وتكونت العينة من (352) معلماً. وأظهرت النتائج أن مستوى التهكم التنظيمي لدى المعلمين كان منخفضاً. وأن العلاقة بين التهكم التنظيمي والالتزام التنظيمي كانت علاقة عكسية.

وهدف دراسة الجربة (Al-Jarba, 2020) إلى تقصي درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية في الأردن ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، والعلاقة بينهما، وتم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة الطبقية العشوائية من (450) معلماً ومعلمة. واستخدمت استبانة التهكم التنظيمي، واستبانة الولاء التنظيمي لدى المعلمين. وأظهرت النتائج أن درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية كانت مرتفعة، وبينت النتائج وجود مستوى منخفض من الولاء التنظيمي لدى المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين درجة التهكم التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

أما الدراسات التي تناولت الولاء المهني فمن بينها دراسة السلعوس (Al-Salous, 2006) التي هدفت إلى معرفة مستوى الولاء المهني عند المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة. واستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين الأكاديميين المتفرغين وغير المتفرغين، وقد اختيرت عينة مؤلفة من (177) مشرفاً واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت من (32) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي: الولاء للجامعة، والولاء للعملية التعليمية والتعلمية، والولاء للزملاء في الجامعة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الولاء

المهني عند المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة مرتفع جدًا. وهدفت دراسة ابراهيم واقبال (Ibrahim and Iqbal, 2015) إلى تقصي تصورات المعلمين حول الانتماء المهني والعوامل المؤثرة في ذلك واقتراح طرق لتحسينها. شارك في الدراسة جميع مديري مدارس الذكور العليا الحكومية في مقاطعة شارسادا بباكستان و(525) معلمًا في تلك المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والطرق الكمية والنوعية في جمع البيانات. وكشفت النتائج عن مستوى مرتفع من الانتماء المهني إذ ذكر المشاركون أنهم يعدون أنفسهم مهنيين فخورين بمهنتهم ولديهم حافز داخلي ليصبحوا معلمين أي أنهم اختاروا التعليم بإرادتهم. كما ذكروا أنهم يستمتعون بعملهم ويتطوعون بوقتهم وجهدهم لخدمة طلبتهم ومهنتهم.

أما الدراسات التي تناولت العلاقة بين الولاء المهني والتنظيمي والتهكم التنظيمي فهي قليلة ومن بينها دراسة ماير وآخرون (Myer, et al, 2019) والتي هدفت تقصي العلاقة بين الولاء التنظيمي والمهني وبين جودة الحياة ونية ترك العمل لدى عينة مكونة من (336) معلمًا كنديا من ولاية أونتاريو. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وجمعت البيانات من خلال استبانة وجهت لأفراد العينة. وأدخل الباحثون ضمن نطاق جودة العمل الجوانب السلبية مثل الاستنزاف العاطفي والتهكم التنظيمي. أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين الولاء التنظيمي والمهني تتراوح بين المعتدلة والمرتفعة، وأن الولاء المهني قد يعوض انخفاض الولاء التنظيمي. كما أشارت إلى أن نية البقاء في المدرسة تزداد إلى حد كبير عندما تكون درجة الولاء لكل من الولاء المهني والتنظيمي مرتفعة جدا، وتتنخفض بانخفاض أي منهما. كما أشارت النتائج إلى أن الإحساس بجودة الحياة يكون في أقصى درجاته عندما يكون كلا النوعين من الولاء في مستوى عال. وقد لوحظ أن الإحساس بجودة الحياة يتأثر سلبًا بشكل خاص بارتفاع مستوى الولاء المحسوب، كأن يكون المعلم اختار المدرسة أو التعليم لعدم وجود بدائل وأنه قد يخسر إذا تركها.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن استنتاج ما يأتي، يعدّ التهكم التنظيمي موضوعًا جديدًا في بحوث الإدارة التربوية العربية، ولم يحظ حتى الآن باهتمام كاف من قبل الباحثين العرب. ولم يجد الباحثان أي دراسة عينة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. لم يحظ الولاء المهني باهتمام يذكر لدى الباحثين العرب بالمقارنة مع الولاء التنظيمي. ولم يجد الباحثان أي دراسة عنه في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. وإن دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمهني في الميدان التعليمي لا زال حديثًا وقليلًا في العالم ككل. ويكاد يكون منعدماً في



الأدبيات العربية. ولم يجد الباحثان أي دراسة حوله في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. كما أن العلاقة بين التهكم التنظيمي والولاء المهني لم تدرس حتى في الأدبيات العالمية بالمقارنة مع الولاء التنظيمي التي حظيت باهتمام واسع نسبياً، ولم يشر إليها سوى ماير وآخرون (Meyer et al, 2019) ضمن متغيرات أخرى. ويكاد يكون الموضوع منعماً في الأدبيات العربية. ولم يجد الباحثان أي دراسة حوله في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. اتبعت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وفي بعض الدراسات تم استخدام المقابلات والاستبانة معاً. وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها هدفت إلى الكشف عن المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي بالولاء المهني والولاء التنظيمي، كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة، وهم معلمو المدارس في لواء الشمال في الوسط العربي داخل الخط الأخضر. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها، وإثراء أدبها النظري، وفي تطوير منهجية الدراسة، وفي تطوير أدوات الدراسة، وتوظيف نتائج تلك الدراسات في مناقشة نتائج الحالية.

**مشكلة الدراسة:**

انبثقت مشكلة هذه الدراسة من اهتمام الباحثين في مجال الإدارة التربوية بالتهكم التنظيمي كنمط من أنماط السلوك التكيفي وكرد فعل على الممارسات الإدارية السلبية. وقد تقصى الباحثون علاقة التهكم التنظيمي ببعض أنماط السلوك السلبية وكذلك الإيجابية ومن بينها الولاء التنظيمي. ولكن لم تتعرض الدراسات إلا بشكل هامشي للعلاقة بين التهكم التنظيمي والولاء المهني. ومن خبرة أحد الباحثين الميدانية في قطاع التعليم داخل الخط الأخضر، فقد لاحظ وجود عديد من الممارسات الإدارية السلبية في المدارس داخل الخط الأخضر، والتي تؤدي إلى شعور المعلمين بالأسى، كما تسبب النزاعات والصراعات في المدارس، نتيجة تطبيق قرارات قد يرونها ضد مصالحهم وقيمهم، فضلاً عن شعورهم إلى حد ما بالإهمال، وكثرة الأعباء والضغط، وعدم مساواتهم في التعامل كباقي المعلمين غير العرب، فيما يتعلق بالحقوق والأجور والرواتب والحوافز والمكافآت، مما يولد لدى المعلمين أنماطاً من السلوك من بينها التهكم التنظيمي الذي يعبر عن المشاعر السلبية في المؤسسة مثل خيبة الأمل واليأس وعدم الرضا الوظيفي والذي يؤثر في عمل المؤسسة ويعيق تحقيق أهدافها. وقد أكدت ذلك دراسة سمسك (Simsek, 2020) إذ بينت أن التهكم التنظيمي مؤشر سلبي وداعم لتدني الولاء التنظيمي، وأكدت على الاستمرار في دراسة

العلاقة بين التهكم التنظيمي والولاء التنظيمي لدى مجتمعات وعينات مختلفة. وفي هذا الصدد أجريت بعض الدراسات على الولاء التنظيمي في المدارس العربية داخل الخط الأخضر مثل دراسة شما والشerman (Shamma, and Sherman, 2019)، ولكن لا توجد دراسات في حدود معرفة الباحثين عن الولاء المهني والتهكم التنظيمي والعلاقة بينهما. ولذلك برزت مشكلة هذه الدراسة التي سعت إلى استقصاء المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي بالولاء المهني والولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر.

**أسئلة الدراسة:** تبلورت مشكلة هذه الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة التهكم التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى الولاء المهني لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟
3. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟
4. ما المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر؟
5. ما المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي بالولاء المهني لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر؟

**أهداف الدراسة:**

- التعرف إلى درجة ممارسة التهكم التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.
- التعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.
- التعرف إلى مستوى الولاء المهني لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.
- الكشف عن ما المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي بالولاء التنظيمي.
- الكشف عن المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي بالولاء المهني.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في جانبين، هما:

#### أ. الأهمية النظرية

- حداثة موضوع التهكم التنظيمي والولاء المهني وأهميتها فضلا عن الولاء التنظيمي في المدارس الابتدائية في الشمال داخل الأخضر وفي المكتبات العربية وندرة البحوث التربوية المتخصصة في هذا الموضوع على الصعيدين العربي والمحلي.
- تسلط الضوء على موضوعات جديدة نسبياً وهما التهكم التنظيمي والولاء المهني فضلا عن الولاء التنظيمي في المدارس الابتدائية في الشمال داخل الأخضر. ولذلك من المؤمل أن تضيف هذه الدراسة للمعرفة النظرية الموجودة حالياً خاصة أنها تجري في بيئة جديدة لم يسبق أن أجريت فيها مثل هذه الدراسات.

#### ب. الأهمية العملية

- يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية راسمو السياسات التربوية لتقليص أسباب التهكم التنظيمي وفي المقابل زيادة الولاء المهني والتنظيمي لدى العاملين.
- يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية، مديرو المدارس من خلال إكسابهم مزيداً من الخبرات المهنية والكفايات التي يمكن أن تقلل من التهكم التنظيمي وزيادة الولاء التنظيمي والمهني للمعلمين.
- قد تسهم الدراسة الحالية في إفادة الباحثين في الإدارة التربوية، وطلبة الدراسات العليا من خلال فتح آفاق جديدة أمامهم للبحث العلمي في هذا المجال.

#### التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

تضمنت الدراسة المفاهيم الآتية:

**التهكم التنظيمي:** عرف بأنه "اتجاه سلبي لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها ويتضمن، الاعتقاد بأن المؤسسة تقتصر للنزاهة، ومشاعر سلبية تجاه المؤسسة، وميل لنقد المؤسسة" (Dean et al, 1998, 34). ويقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء من أداة الدراسة المتعلق بالتهكم التنظيمي المعد لهذا الغرض.

**الولاء المهني:** وعرف بأنه انتماء العامل لمهنة اختارها ويشمل المشاعر الايجابية تجاه زملاء المهنة، والالتزام بالأعراف المهنية المتفق عليها بين زملاء المهنة، والعمل على تطوير المهنة والتعاون مع زملاء المهنة خارج المؤسسة التي يعمل فيها، وحضور المؤتمرات المهنية

والندوات، وعدم التفكير بترك المهنة (Emami and Darabi, 2012, 21) ويقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة الجزء المتعلق بالولاء المهني المعد لهذا الغرض. **الولاء التنظيمي:** هو شعور العامل بالتوحد مع قيم المؤسسة التي يعمل فيها ومبادئها وإحساسه بأنه يجب العمل والتفاني من أجلها ولتحقيق أهدافها، والحرص على البقاء فيها (Awwad, 2013, 55). ويقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء من أداة الدراسة المتعلق بالولاء التنظيمي المعد لهذا الغرض.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

يقتصر تعميم نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** المقدرّة التنبؤية للتّحكم التنظيمي بالولاء المهني والولاء التنظيمي.
  - **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على عينة من المعلمين.
  - **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2022-2023.
  - **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
  - **المحددات:** مصداقية استجابة أفراد العينة على الأداة التي أعدت لذلك وخصائصها السيكمترية ودلالات صدقها وثباتها.
- منهج الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التنبؤي، لملاءمته لأغراض هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية ومعلماتها في التعليم العربي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (6014) معلماً ومعلمة، في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023/2022- حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات لتطبيق الاستبانة عليهم تقدر بـ (413) مستجيباً من مجتمع الدراسة أي حوالي (6.9%) معلماً ومعلمة.

**أداة الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان "استبانة" مكونة من ثلاثة أجزاء، الأول: محور التهكم التنظيمي، الثاني: محور الولاء المهني، الثالث: محور الولاء التنظيمي. وقد تم تطوير محور التهكم التنظيمي بعد الاطلاع على الأدب التربوي، وبعض المقاييس المستخدمة في بعض الدراسات، مثل دراسة العشري (El-Ashry, 2021)، ودراسة الدخيل (AL-Dahkel, 2021)، ودراسة الهجيرة (Al-Hijira, 2021)، ودراسة العامري (Al-Amiri, 2020)، ودراسة هيلفاكي وباسران (Helvaci & Basran, 2020)، إذ اشتمل على (25) فقرة توزعت في أربعة مجالات. أما محور الولاء التنظيمي فقد تم إعداده بعد الاطلاع على الأدب التربوي، وبعض المقاييس المستخدمة في بعض الدراسات كدراسة الجريدة (Al-Jarida, 2018)، إذ اشتمل المحور على (20) فقرة، توزعت على أربعة مجالات. وتم إعداد محور الولاء المهني بعد الاطلاع على الأدب التربوي، وبعض المقاييس المستخدمة في بعض الدراسات مثل دراسة السلعوس (Al-2006 Salous)، ودراسة ابراهيم واقبال (Ibrahim and Iqbal, 2015)، إذ اشتمل المحور على (24) فقرة، توزعت في أربعة مجالات في صورتها الأولية.

**صدق الأداة:**

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة عُرضت في صورتها الأولية على (16) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية في جامعات أردنية وجامعات داخل الخط الأخضر، للأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم وبما يروونه مناسباً من الحذف أو التعديل أو الإضافة. وبناء على إجماع (80%) فأعلى من مجموعة المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية، بعد حذف (5) فقرات، وتعديل بعض الفقرات، لتصبح على النحو الآتي؛ محور التهكم التنظيمي (24) فقرة، ومحور الولاء التنظيمي وتكون من (20) فقرة، ومحور الولاء المهني اشتمل على (24) فقرة. ولفحص صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية اختيرت من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية ومعلماتها في التعليم العربي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، ثم جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرة والدرجة الكلية للأداة. والجدول (1) يبين ذلك:

**الجدول (1): معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية لأداة الدراسة**

رقم الفقرة	التهكم التنظيمي معامل الارتباط		رقم الفقرة	الولاء التنظيمي معامل الارتباط		رقم الفقرة	الولاء المهني معامل الارتباط	
	مع المحور كل	مع المجال		مع المحور كل	مع المجال		مع المحور كل	مع المجال
1	.579**	.446*	1	.708**	.594**	1	.424*	.481**
2	.829**	.789**	2	.920**	.827**	2	.830**	.721**
3	.583**	.455*	3	.835**	.735**	3	.786**	.693**
4	.784**	.730**	4	.701**	.436*	4	.740**	.824**
5	.700**	.739**	5	.626**	.430*	5	.863**	.787**
6	.536**	.439*	6	.787**	.557**	6	.826**	.794**
7	.810**	.875**	7	.805**	.697**	7	.742**	.655**
8	.835**	.753**	8	.641**	.689**	8	.860**	.812**
9	.828**	.739**	9	.929**	.782**	9	.827**	.853**
10	.817**	.697**	10	.842**	.588**	10	.785**	.729**
11	.831**	.734**	11	.864**	.754**	11	.697**	.592**
12	.905**	.847**	12	.887**	.762**	12	.835**	.846**
13	.686**	.652**	13	.838**	.645**	13	.659**	.656**
14	.684**	.791**	14	.824**	.578**	14	.784**	.658**
15	.940**	.614**	15	.876**	.740**	15	.805**	.644**
16	.931**	.603**	16	.554**	.326*	16	.880**	.815**
17	.812**	.521**	17	.761**	.456**	17	.782**	.821**
18	.718**	.445*	18	.845**	.526**	18	.892**	.929**
19	.788**	.610**	19	.552**	.810**	19	.764**	.759**
20	.811**	.584**	20	.665**	.734**	20	.816**	.714**
21	.910**	.761**				21	.872**	.758**
22	.890**	.624**				22	.868**	.741**
23	.829**	.736**				23	.889**	.770**
24	.784**	.663**				24	.787**	.718**

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (1) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرات والدرجة الكلية للمحور، جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ومستوى الدلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن جميع فقرات الأداة تمتعت بدرجة صدق جيدة، ما يشير إلى تحقق صدق الأداة لقياس ما أعدت من أجله.

**ثبات الأداة:**

للتأكد من ثبات أداة الدراسة ومحاورها، أستخدم معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach's

(Alpha) على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية والبالغ عدد أفرادها (30) معلماً ومعلمة، بعد حساب الصدق، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة (test - retest)، ومجالاته فقد أُعيد تطبيقه على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني قدره أسبوعان بين مرتتي التطبيق، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2): قيم معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقتي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
المجال الأول: التهكم الإدراكي	6	0.744	**0.850
المجال الثاني: التهكم العاطفي	6	0.909	**0.901
المجال الثالث: التهكم السلوكي	6	0.882	**0.884
المجال الرابع: التهكم التنظيمي	6	0.913	**0.901
محور التهكم التنظيمي	24	0.923	**0.883
المجال الأول: الولاء التبادلي	5	0.810	**0.890
المجال الثاني: الولاء العاطفي	5	0.849	**0.911
المجال الثالث: الولاء الأخلاقي	5	0.904	**0.894
المجال الرابع: الولاء الاستمراري	5	0.803	**0.888
محور الولاء التنظيمي	20	0.911	**0.883
المجال الأول: الولاء تجاه المهنة	6	0.833	**0.898
المجال الثاني: الأداء التعليمي	6	0.880	**0.897
المجال الثالث: الولاء تجاه الزملاء	6	0.864	**0.912
المجال الرابع: الولاء تجاه الطلبة	6	0.902	**0.887
محور الولاء المهني	24	0.941	**0.921

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور التهكم التنظيمي تراوحت ما بين (0.744-0.913)، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالات المحور ما بين (0.850-0.901)، وتعد هذه القيم مناسبة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية. كما يتضح أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور الولاء التنظيمي تراوحت ما بين (0.803-0.904)، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالات المحور ما بين (0.888-0.911)، وتعد هذه القيم مناسبة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية. ويتضح أيضاً أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور الولاء المهني تراوحت ما بين (0.833-0.902)، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالات المحور ما بين (0.887-0.912)، وتعد هذه القيم مناسبة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

#### تصحيح أداة الدراسة:

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل

التي تعبر عن رأيه، وأعطيت البدائل الخمسة قيماً رقمية على النحو الآتي: (5) على البديل دائماً، والدرجة (4) للبديل غالباً، وأعطيت الدرجة (3) على البديل أحياناً، وأعطيت الدرجة (2) على البديل قليلاً، وأعطيت الدرجة (1) على البديل إطلاقاً. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

– مدى الفئة = (أعلى قيمة – أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

– مدى الفئة =  $5 - 1 = 4$   $5 \div 4 = 0.8$  وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو التالي:

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدنية جداً	من 1.00 أقل من 1.80
متدنية	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 – 5.00

#### المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجات الإحصائية للبيانات في هذه الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)، وذلك على النحو الآتي: للإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وللإجابة عن السؤال الرابع والخامس تم استخدام الانحدار الإحصائي.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي على الولاء المهني، والولاء التنظيمي، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يأتي عرض لذلك:

السؤال الأول: "ما درجة ممارسة التهكم التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة التهكم التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وكل مجال من مجالاتها، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة

التهكم التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	التهكم الإدراكي	2.43	0.85	متدنية
4	التهكم التنظيمي	2.39	0.95	متدنية
2	التهكم العاطفي	2.29	0.98	متدنية



رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
3	التهكم السلوكي	1.64	0.79	متدنية جداً
	محور التهكم التنظيمي	2.19	0.77	متدنية

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة ممارسة التهكم التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم ككل جاءت بدرجة متدنية بمتوسط حسابي بلغ (2.19) بانحراف معياري (0.77). وجاء في الرتبة الأولى مجال التهكم الإدراكي بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.43)، وبانحراف معياري (0.85)، يليه مجال التهكم التنظيمي بمتوسط حسابي (2.39)، أما في الرتبة الأخيرة فقد جاء مجال التهكم السلوكي بمتوسط حسابي (1.64)، وبدرجة متدنية جداً. ويعزو الباحثان هذه النتيجة المتدنية للتهكم التنظيمي لدى المعلمين إلى كون التهكم سلوكاً غير مرغوب اجتماعياً؛ وبالتالي يتجنبه المعلمون، كما يمكن عزو هذه النتيجة أيضاً إلى أن المديرين يعملون على زيادة مشاركة المعلمين في أهداف المدرسة، وصنع القرارات، كما أنهم يعملون على زيادة الاتصال والتواصل الفعال، ويهتمون بالمعلمين ويحسنون معاملتهم، كما يمكن عزو هذه النتيجة المتدنية إلى اتجاهات المعلمين الإيجابية نحو مدارسهم نتيجة توفر بيئة ومناخ مدرسي ملائم يلبي حاجاتهم ويتصرفون بإيجابية في ضوئها. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة هلفاسي وكيليلوغلو (Helvacı and Kilicoglu, 2018) التي كشفت عن درجة تهكم متدنية. واختلفت مع نتيجة دراسة الدخيل (AL-Dahkel, 2021) والتي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة العامري (Al-Amiri, 2020) التي جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، وكذلك مع دراسة الجربة (Al-Jarba, 2020) التي أشارت إلى درجة تهكم مرتفعة.

#### السؤال الثاني: "ما مستوى الولاء المهني لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم"؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الولاء المهني لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم، وكل مجال من مجالاتها، والجدول (4) يبين ذلك. الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى الولاء المهني لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	الولاء تجاه الطلبة	4.55	.64	1	كبير جداً
3	الولاء تجاه الزملاء	4.49	.64	2	كبير جداً
2	الأداء التعليمي	4.43	.68	3	كبير جداً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الولاء تجاه المهنة	4.36	.70	4	كبير جداً
	محور الولاء المهني	4.46	.59		كبير جداً

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات محور الولاء المهني قد تراوحت ما بين (4.36) و(4.55) وقد جاءت جميع المجالات بمستوى كبير جداً، وهي مرتبة تنازلياً؛ الولاء تجاه الطلبة، الولاء تجاه الزملاء، الأداء التعليمي، الولاء تجاه المهنة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.46). ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى التفاعل الإيجابي بين المعلمين والمدرسة، إذ يعملون على أداء عملهم بكل كفاءة وتميز، كما أن المعلمين يتمتعون بقدر كافٍ من الكفاءات والمهارات، التي تمكنهم من تأدية عملهم بكفاءة، كما أنهم يتعاملون مع المواقف المختلفة، والتي تتضمن معوقات وتحديات، ومشكلات مدرسية داخل المؤسسة التي يعملون بها، كما يمكن عزو هذه النتيجة الى الشعور بالانتماء والولاء لمهنة المعلم، كذلك اتصاف المعلمين بالحماس المتميز في تأدية المهمات نتيجة امتلاكهم إمكانيات شخصية، ومهنية، وإمكانات إبداعية متميزة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السلعوس (Al-Salous, 2006)، ودراسة ابراهيم واقبال (Ibrahim and Iqbal, 2015) والتي جاءت بدرجة كبيرة.

**السؤال الثالث: "ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم"؟**

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم، وكل مجال من مجالاتها، والجدول (5) يبين ذلك. الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	الولاء الأخلاقي	4.48	.68	1	كبير جداً
2	الولاء العاطفي	3.97	.80	2	كبير
1	الولاء التبادلي	3.74	.76	3	كبير
4	الولاء الاستمراري	3.59	.83	4	كبير
	محور الولاء التنظيمي	3.94	.60		كبير

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لمجالات محور الولاء التنظيمي قد تراوحت ما بين (3.59) و(4.48) وقد جاءت جميع الفقرات بمستوى كبير إلى كبير جداً، وهي تنازلياً؛ الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، الولاء التبادلي، الولاء الاستمراري، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل

(3.94). ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن المعلمين يلمسون بشكل كبير مدى التزام المديرين في مدارسهم، ولولائم الكبير للمدرسة التي يعملون فيها. كما يمكن عزو هذه النتيجة الى ان المديرين لديهم خبرات مهنية كبيرة إذ يعملون على تطبيق جميع مجالات الولاء التنظيمي في مدارسهم. كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر تقوم بعمليات التدريب المستمر والتي تشمل على مساقات وأنشطة تركز على زيادة الولاء التنظيمي لدى المديرين. وقد جاء في الرتبة الأولى مجال الولاء الأخلاقي إذ يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين يهتمون بجميع جوانب المدرسة إذ يعملون على متابعة العمل باستمرار ويضمنون تطبيق المعايير الأخلاقية في المدرسة، والتزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم. كما جاءت في الرتبة الثانية مجال الولاء العاطفي، إذ تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يقومون بالتعامل مع الآخرين باحترام وضمن العلاقات الإنسانية، إذ أنهم يدركون أهمية التواصل الإيجابي مع أطراف العملية التعليمية التعلمية داخل المدرسة. كما ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن وزارة التعليم تشجع المديرين على التطوير المستمر والتدريب لتحقيق أهداف المدرسة، إذ يقوم مديرو المدارس بتحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها وبما ينسجم مع القوانين والتعليمات في الوزارة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجرايدة (Al-Jarida, 2018)، ودراسة شما والشرمان (Shamma, 2019 and Sherman) والتي جاءت بدرجة كبيرة. ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة الجربة (Al-Jarba, 2020) التي كشفت عن مستوى ولاء منخفض.

#### السؤال الرابع: "ما المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي بالولاء التنظيمي"؟

للتحقق من صحة هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي على الولاء التنظيمي، كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6): تحليل الانحدار لأثر التهكم التنظيمي في الولاء التنظيمي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر $R^2$
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري				
(Constant)	4.819	.077	62.508	.000	.510 <sup>a</sup>	.260
محور التهكم التنظيمي	-.399	.033	-12.022	.000		

قيمة "ف" المحسوبة = 144.535 دالة عند مستوى دلالة 0.000

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

يتبين من الجدول (6) وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأثر التهكم التنظيمي في الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R$ ) (0.510)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فيشير إلى أن التهكم التنظيمي (كمتغير مستقل) يفسر ما نسبته (26%) من التباين الحادث في متغير (الولاء التنظيمي) (كمتغير تابع)، وأما باقي النسبة فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في أنموذج الدراسة -أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي- وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما تغير التهكم التنظيمي وحدة واحدة يحدث تغير عكسي سالب في الولاء التنظيمي بمقدار (0.510). وتبدو هذه نتيجة طبيعية لأن التهكم التنظيمي ناتج عن فقدان المعلمين الثقة بمدارسهم وإدارتهم، مما يؤدي إلى تكوين اتجاهات سلبية تجاهها؛ وبالنتيجة يؤثر ذلك في ولائهم للمدرسة التي يعملون فيها، وتنعكس سلباً على الولاء التنظيمي داخل المدرسة وخارجها، وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة هيلفاسي وكيلشوغلو (Helvaci & Kilicoglu, 2018)، ودراسة الجربة (Al-Jarba, 2020).

#### السؤال الخامس: "ما المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي بالولاء المهني؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار لبيان المقدرة التنبؤية للتهكم التنظيمي على الولاء المهني، كما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (7): تحليل الانحدار لأثر التهكم التنظيمي على الولاء المهني

النموذج	المعاملات غير المعيارية		قيمة ت	معامل الارتباط ( $R$ )	مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية بيتا Beta	المفسر التباين $R^2$
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري					
(Constant)	5.049	.083	61.087	.351 <sup>a</sup>	.000		.123
محور التهكم التنظيمي	-270-	.036	-7.593-		.000	-.351-	

قيمة "ف" المحسوبة = 57.649 دالة عند مستوى دلالة 0.000

#### المتغير التابع: الولاء المهني

يتبين من الجدول (7) أعلاه وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأثر التهكم التنظيمي في الولاء المهني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R$ ) (0.351)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فيشير إلى أن التهكم التنظيمي (كمتغير مستقل) يفسر ما نسبته (12.3%) من التباين الحادث في متغير (الولاء المهني) (كمتغير تابع)، وأما باقي النسبة فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في أنموذج الدراسة -أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي- وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما تغير التهكم التنظيمي وحدة واحدة يحدث تغير

عكسي سالب في الولاء المهني بمقدار (0.354). ويمكن عزو ذلك إلى أن التهكم التنظيمي وليد المشاعر السلبية لدى العاملين في المدرسة، والتي تتمثل بالقلق والارتباك والكراهية، والإحساس بالضيق الناتج عن سوء معاملتهم، ويمكن أن تؤثر في الولاء المهني لدى العاملين، إذ أنه بزيادة التهكم التنظيمي فإن الولاء المهني سوف يقل.

وكاستنتاج عام يمكن أيضا أن تعزى هذه النتائج التي تشير إلى انخفاض مستوى التهكم التنظيمي مقابل ارتفاع درجتي الولاء التنظيمي والمهني إلى مبادرات الإصلاح التي شهدتها القطاع التعليمي داخل الخط الأخضر في العقدين الماضيين مثل برنامج أفق (Al-Omour, 2018) وبرنامج شجاعة الإصلاح Oz L'Tmura (Taub, 2016). وقد عملت هذه البرامج على تدريب المديرين والمعلمين وتحسين أدائهم.

#### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة، فإن الباحثان يوصيان بالآتي:
- ضرورة تبني القائمين على تخطيط ورسم السياسات التعليمية ورسمها في وزارة التربية والتعليم، وضع خطط استراتيجية لخفض مستويات التهكم التنظيمي وتعزيز الولاء التنظيمي والمهني لدى المعلمين.
  - تنظيم دورات وورش تدريبية لرصد المظاهر السلبية في المدارس وتحليلها ومكافحتها
  - دعم المعلمين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وداعمة لهم، وزيادة رواتبهم وحوافزهم، وتعزيز روحهم المعنوية، ورفع مستوى التقدير الاجتماعي لمهنتهم، ودعم الكفاءة القيادية لمديري مدارسهم.
  - إجراء مزيد من الدراسات حول التهكم التنظيمي والولاء التنظيمي والمهني في أماكن أخرى، وباستخدام مناهج بحث ومتغيرات أخرى.

#### References:

- Al-Amiri, Abdulaziz. (2020). The relationship between organizational support and job involvement and their impact on organizational cynicism among administrative staff at the University of Hodeidah. *Journal of Arts for Psychological and Educational Studies*. 8(1), 332-387.
- AL-Dahkel, Raghad. (2021). Organizational sarcasm among female private school teachers in the Qassim educational region, from their point of view. *International Journal of Educational and Psychological Studies*. 9(2), 515-532.

- Al-Omour, Y. (2018) *The effectiveness degree of ofuk reform plan across the green zone and its relationship to school administration performance*, unpublished doctoral thesis, yarmouk university.
- Al-Hijira, Sawaleh. (2021). *Organizational harassment and its relationship to the organizational mockery of the worker - a field study in the university residence of Nuiwat Musa Al-Ahmadi in M'sila - Algeria*, unpublished master's thesis, Mohamed Boudiaf University, Algeria.
- Al-Jarba, Nasreen. (2020). *The degree of organizational cynicism in secondary schools in Amman and its relationship to the level of organizational loyalty among teachers*, unpublished master's thesis, The Hashemite University, College of Educational Sciences, Jordan.
- Al-Jarida, Muhammad. (2018). The degree of school principals' practice of transformational leadership in the Al Batinah South Governorate in the Sultanate of Oman and its relationship to teachers' job loyalty. *International Journal of Educational and Psychological Studie*, 4(3), 396-415.
- Al-Salous, Rana (2006). *The level of professional loyalty among academic supervisors at Al-Quds Open University*. Unpublished master's thesis, Al-Quds Open University, Jerusalem: Palestine.
- Awwad, Youssef. (2013). The professional affiliation of psychologists and social workers working in mental health centers affiliated to the Palestinian Ministry of Health and the United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees (UNRWA). *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies*, 1 (2) 56-88.
- Dean J., Brandes P., Dharwadkar R. (1998). Organisational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352
- El-Ashry, Tamer. (2021). Organizational cynicism as a mediator between toxic leadership and organizational deviation. *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, Damietta University. (201) C3, 163-202
- Emami, M., and Darabi, M. (2012) Antecedents and professional commitment. *Elixir psychology*, 50, 10466-10470.
- Helvacı, M., and Kiliçoğlu, A. (2018). The relationship between the organizational change cynicism and organizational commitment of teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6,105-131
- Helvacı, M.A & Başaran, O. (2020). The Relationship between workaholism levels of teachers and organizational Cynicism. *Journal of Education and Training Studies*, 7(5) 125-144.

- Ibrahim, M., and Iqbal, M., (2015). Teachers' perceptions of professional commitment affective, continuance and normative pommitment) to teaching profession. *Journal of Literature, Languages and Linguistics*, 11, 36-50
- Karadag, E. Kilicoglu, G & Yilmaz, D. (2014). Organizational cynicism, school culture, and academic achievement: the study of structural equation modeling. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14 (1), 102-113.
- Korkut, A. & Aslan M. (2016). Organizational cynicism levels of teachers in secondary schools in Turkey. *E-International Journal of Educational Research*, 7(2), 91-112.
- Meyer, J., Morin, A., Stanley, L., & Maltin, E. (2019). Teachers' dual commitment to the organization and occupation: A person-centered investigation. *Teaching and Teacher Education*, 77, 100-111.
- Morin, A., Meyer, J., McInerney, Marsh, H., and Ganotic, F., (2015) Profiles of dual commitment to the occupation and organization: Relations to well-being and turnover intentions. *Asia Pacific Journal of Management*, 28 pages DOI 10.1007/s10490-015-9411-6
- Shamma, Fathee, and Sherman, Munira. (2019). Organizational justice among school principals within the green line and its relationship to teachers' organizational commitment from their point of view. *Journal of Islamic Sciences for Educational and Psychological Studies*. 27(1), 695-729.
- Simsek, B. (2020) The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Cynicism. *Global Journal of Management and Business Research*, 20 (9) 1-13
- Taub, R., (2015) A New Educational Reform in Israeli High Schools Affecting Teachers' Motivation and Perception of the Teaching Profession, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 209 ( 2015 ) 503 – 508.
- Tekiner, M., and Tavas, B., (2016) Analysis of the Organizational Cynicism and Organizational Loyalty: Yurkish Police Department Sample. *International Journal of Human Science*, 13 (1), 2338-2349
- Yildirim, I., (2022). What is the role of Organizational Cynicism in School Effectiveness, *Sage Open*, 14 pages [doi.org/10.1177/21582440221111102](https://doi.org/10.1177/21582440221111102).