

# The relationship between organizational culture and Examination of Job Burnout in All Its Dimensions among Teachers in Arab Middle and Secondary Schools inside the Green Line

Najdieh Mousa Habashi

PhD in Educational Administration

## Abstract

The current study aimed to identify the relationship between organizational culture and job burnout among teachers in Arab schools within the Green Line. To achieve the study objective, the researcher used the descriptive analytical approach by applying the study tool, the questionnaire, to a sample consisting of (515) teachers of both genders who were selected using a simple random sample from a total of (18) middle and high schools. The results of the study showed no statistically significant differences in the level of organizational culture based on gender and academic qualification, while significant differences appeared according to the variables of years of experience and generation. It indicated the existence of an inverse relationship between organizational culture and the dimensions of job burnout (emotional exhaustion and poor personal achievement). In light of the study results, the researcher recommends encouraging teamwork and enhancing the process of exchanging experiences among teachers, in addition to providing training programs aimed at developing teachers' skills and enhancing communication between them.

**Keywords:** Emergent culture, burnout, often in multiple and secondary options, within the green line.

## العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكافة ابعاد الاحتراق الوظيفي بكافة

لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر

الدكتورة نجديه موسى حبشي

دكتوراه في الإدارة التربوية

## ملخص

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكافة أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة الاستبانة على عينة تكونت من (٥١٥) معلم من كلا الجنسين تم انتقايم بطريقتة العينة العشوائية البسيطة من ما مجموعه (١٨) مدرسة من المدارس الإعدادية والثانوية. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بناءً على الجنس والمؤهل الأكاديمي، بينما ظهرت فروق ذات دلالة تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والجيل، فيما أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الاحتراق الوظيفي (الإنهاك العاطفي وضعف الإنجاز الشخصي)، وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بتشجيع العمل الجماعي وتعزيز عملية تبادل الخبرات بين المعلمين، إضافة إلى تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات المعلمين وتعزيز التواصل بينهم.

**الكلمات الدالة:** الثقافة التنظيمية، الاحتراق الوظيفي، المعلمين في المدارس الإعدادية والثانوية، داخل الخط الأخضر.

Received: 18/7/2025

Revised: 6/9/2025

Accepted: 2/10/2025

Published online: 4/10/2025

\* Corresponding author:

Email: [Najdieh.h@gmail.com](mailto:Najdieh.h@gmail.com)

<https://doi.org/10.65811/742>

**Citation:** Habashi, N. (2025). *The Arabic Manuscript: The relationship between organizational culture and Examination of Job Burnout in All Its Dimensions among Teachers in Arab Middle and Secondary Schools inside the Green Line. International Jordanian journal Aryam for humanities and social sciences; IJJA, 7(4).*

## (CC BY 4.0)

©2025 The Author(s). This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

International Jordanian journal  
Aryam for humanities and social  
sciences: [Issn Online 3006-7286](https://doi.org/10.65811/742)

## المقدمة:

من خلال عملي كمستشارة تربوية في المدارس، كنت دائماً على مقربة من التحديات اليومية التي يواجهها المعلمون في سعيهم للحفاظ على بيئة تعليمية إيجابية وفعالة. في هذا الدور، نتاح لي الفرصة للتفاعل المستمر مع المعلمين، مما يتيح لي ملاحظة الجهود الكبيرة التي يبذلونها لتحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الطلاب الأكاديمية والعاطفية، وبين التعامل مع الضغوطات المصاحبة لمهنة التدريس. سواء كانت هذه الضغوطات ناتجة عن تزايد أعباء العمل، أو عن التوقعات العالية التي تفرضها إدارات المدارس وأولياء الأمور، أو حتى من المعايير المجتمعية المتزايدة تعقيداً، فقد لاحظت كيف يمكن لهذه الضغوطات أن تترك أثراً بالغاً على الصحة النفسية والجسدية للمعلمين.

أدركت من خلال تجربتي أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس تلعب دوراً جوهرياً في تحديد كيفية استجابة المعلمين لهذه الضغوطات. فالثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات، بل هي أيضاً تلك القيم المشتركة والممارسات اليومية التي تنعكس في كل جانب من جوانب الحياة المدرسية. فعندما تسود ثقافة تنظيمية داعمة ومتعاونة، نجد أن المعلمين يتمتعون بمزيد من الثقة والمرونة، مما يساعدهم على تجاوز التحديات اليومية بطريقة إيجابية وبناءة. في المقابل، عندما تسود ثقافة تنظيمية تفتقر إلى الدعم والمرونة، فإن ذلك يؤدي إلى شعور المعلمين بالعزلة والضغوط المتزايدة.

تُعرّف الثقافة التنظيمية، هي مجموعة من القيم والأيدولوجيات والمعايير التي تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة. عندما يدخل الفرد إلى بيئة عمل جديدة، يبدأ في تكوين فهمه لهذه الثقافة من خلال ملاحظة سلوكيات الآخرين، ويصبح بذلك جزءاً من هذه الثقافة التي يمكن أن توجه سلوكه إما نحو الإيجابية أو السلبية (Rashid et al., 2003؛ خرموش وبحري، ٢٠٢١).

كما أكدت دراسة أخرى أن الثقافة التنظيمية التي تعزز المنافسة الشديدة وتقلل من التعاون والتفاهم بين العاملين تؤدي إلى زيادة مستويات التوتر والضغط، مما ينعكس سلباً على سلوك المعلمين ويزيد من احتمالية ممارستهم سلوكيات عدوانية (Cameron & Quinn, 2006).

فالاتحاق الوظيفي، كما أشار إليه النفيعي (٢٠٠٠)، يشكل تحدياً كبيراً في بيئات العمل التي تتطلب تفاعلاً إنسانياً مكثفًا. حيث يؤثر الاتحاق الوظيفي سلباً على أداء المعلمين وقد يؤدي إلى تفاقم سلوكياتهم السلبية (مختار ومصطفى، ٢٠١٤؛ شبير، ٢٠٠٧).

إن فهم هذه العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية و الاتحاق الوظيفي سيمكن الباحثة من بناء نموذج مقترح يساهم في توجيه الجهود نحو الحد من الاتحاق الوظيفي بين المعلمين. الأمر الذي دفع الباحثة لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الاتحاق الوظيفي بكافة أبعاده لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

## أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة ذات أهمية نظرية وتطبيقية كبيرة، حيث تساهم في تحسين الفهم الأكاديمي والتطبيقي للعلاقات بين الثقافة التنظيمية في المدارس والاتحاق الوظيفي لمعلمي المدارس كما ستلعب النتائج المستخلصة دوراً حيوياً في توجيه السياسات والإجراءات التعليمية لتحسين البيئة المدرسية وتعزيز رفاهية المعلم وإعادة النظر في كل ما من شأنه تقليل الشعور بالاتحاق الوظيفي.

## أولاً: الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تطرحه والذي يتناول متغيري الثقافة التنظيمية و الاتحاق الوظيفي

لدى المعلمين. وتعد من أولى الدراسات التي تدرس أثر الثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي بكافة أبعاده لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر و تسهم الدراسة في فهم ديناميكيات الثقافة التنظيمية وتوضيح طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية العربية في داخل الخط الأخضر وكيفية تأثيرها على البيئة التعليمية. وكذلك إثراء للمكتبات الأكاديمية حيث تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة للمكاتب الأكاديمية حول العلاقات بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، مما يعزز الفهم النظري لهذه المواضيع ويحفز دراسات مستقبلية.

#### ثانيًا: الأهمية التطبيقية للدراسة:

يمكن استخدام نتائج الدراسة لتطوير سياسات وإجراءات لتحسين الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية، مما يقلل من الاحتراق الوظيفي ويعزز بيئة تعليمية أكثر إيجابية من خلال تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز قدرة المعلمين على التعامل مع الضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي بطرق صحية وإيجابية.

كما تكمن كذلك أهمية الدراسة التطبيقية في انه يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات لصناع القرار في مجال التعليم لتطوير سياسات تستهدف تحسين رفاهية المعلمين والطلبة على حد سواء، وتعزيز ثقافة مدرسية إيجابية.

#### مشكلة الدراسة:

إن الباحثة وفي نطاق عملها كمستشارة تربوية لعدة سنوات في مدارس ثانوية وإعدادية لمست التنوع والتشكيل في الثقافات التنظيمية داخل المدارس ومدى تأثير ذلك على الجانب السلوكي لدى المعلمين في المدرسة، فكل معلم أو طالب يتصرف ويدير شؤونه بالمدرسة بحسب بيئته وليس تبعاً للبيئة التربوية المتواجد فيها. وقد اشارت العديد من الدراسات كدراسة أبو عصبه (٢٠٢١) بأن من الخطأ النظر للعملية التربوية والتعليمية كعملية حيادية منفصلة عن الحياة الاجتماعية برمتها؛ فالعنف المجتمعي على أشكاله يؤثر وينعكس على ما يدور في المؤسسات التعليمية والتربوية، وعلى المناخ الاجتماعي والتعليمي في هذه المؤسسات. فبرأي هنا يأتي دور المؤسسة التربوية وهو نشر الثقافة فوجود ثقافة ظاهرة بجميع ملامحها لها دور في إكساب طاقم العاملين، الطلاب وحتى الزائرين للمدرسة من أهل أو أصحاب وظائف تبني هذه الثقافة داخل المدرسة. ويؤثر الوظيفي على تعدد الثقافات التنظيمية داخل المدارس، حيث ترى الباحثة أن الضغط الذي يواجهه المعلمون نتيجة الاحتراق الوظيفي يخل بالتوازن بين متطلبات العمل والقدرات اللازمة له وبالتالي يؤدي إلى التغير في اتجاهات المعلم وسلوكه داخل المنظمة، وهذا ما يؤثر على مدى تبني المعلم للثقافة التنظيمية السائدة واتباعها، فبذلك تحدد الباحثة مشكلة الدراسة الحالية في دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي . وللتحقق من مشكلة الدراسة ستقوم الباحثة بالإجابة على تساءل الدراسة الرئيس:

#### ما علاقة الثقافة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية، وهل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية) السائدة داخل المدارس العربية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل، الجيل.
- التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي (ضعف الإنجاز الشخصي، الإنهاك العاطفي، قصور التفاعلات داخل العمل) لدى المعلمين داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تبعًا لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل، الجيل.
- الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعاده (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية) والاحتراق الوظيفي بأبعاده (ضعف الإنجاز

الشخصي، الإنهاك العاطفي، قصور التفاعلات داخل العمل) لدى المعلمين داخل المدارس العربية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

#### أسئلة الدراسة

- السؤال الأول: ما هو مستوى الثقافة التنظيمية (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية) السائدة داخل المدارس العربية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وهل يختلف تبعًا لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل، الجيل؟
- السؤال الثاني: ما هو مستوى الاحتراق الوظيفي (ضعف الإنجاز الشخصي، الإنهاك العاطفي، قصور التفاعلات داخل العمل) لدى المعلمين داخل المدارس العربية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وهل يختلف تبعًا لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل، الجيل؟

#### فرضية الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية) والاحتراق الوظيفي بأبعاده (ضعف الإنجاز الشخصي، الإنهاك العاطفي، قصور التفاعلات داخل العمل) لدى المعلمين داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

#### تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين وتقديم تصور مقترح من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية في البيئة التعليمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، وذلك لما توفره هذه الثقافة من بيئة مهنية مريحة ومرنة تُسهل عملية تحقيق الأهداف التربوية التعليمية.
- الحدود المكانية: المدارس العربية الإعدادية والثانوية داخل الخط الأخضر وتمثل بـ ١٧٠ مدرسة، مقسمة على خمسة ألوية هي: لواء الشمال، لواء حيفا، لواء الجنوب، لواء المركز ولواء تل أبيب (2023).
- الحدود البشرية: معلمو المدارس الإعدادية والثانوية العربية داخل الخط الأخضر من جميع الألوية.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي (2023\2024).
- الحدود الإجرائية: تتحدد بمنهج الدراسة، العينة وحجمها، الأساليب الإحصائية المستخدمة بها، أدوات البحث (الاستبيانات).
- الحدود المفاهيمية: تقتصر الدراسة على المفاهيم والتعريفات الإجرائية الواردة في عنون الدراسة.

#### التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

#### الثقافة التنظيمية:

عرفها كل من جرينبرج وبارون (2004) والهيجان (1991) بأنها: أطار معرفي مكون من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها الأفراد في المنظمات والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما وإنها تحدد أسلوب نهج الأفراد في قراراتهم وإدارتهم للمنظمات.

**التعريف الإجرائي:** عرفت الباحثة الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية المتبعة والمتعارف عليها في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

### **الاحتراق الوظيفي:**

هو استنفاد الطاقة الجسدية والنفسية للفرد نتيجة الضغوط التي تمارس عليه في مجال العمل لفترات طويلة، ويكون لها آثار سلبية عليه، تتضمن انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي لديه، وتفكك العلاقات الإنسانية بينه وبين زملاء العمل، مما يكون له مردود سلبي مباشر على إنجاز المهني وبالتالي تدهور جودة المخرجات (نصر، ٢٠١٣).

**أما إجرائياً فتعرفه الباحثة:** حالة من الإرهاق الجسدي والنفسي والعاطفي الناجم عن ضغوط العمل المستمرة والمكثفة لفترات طويلة، بحيث يفقد الفرد الحافز والشعور بالكفاءة والقدرة على أداء المهام المهنية، ويتجلى الاحتراق الوظيفي من خلال مظاهر عدة تشمل الإنهاك العاطفي، ضعف الإنجاز الشخصي وقصور التفاعلات داخل العمل، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته على فقرات الاستبيان بأبعاده الثلاثة: الإنهاك العاطفي، ضعف الإنجاز الشخصي وقصور التفاعلات داخل العمل.

### **الإطار النظري**

#### **المحور الأول: الثقافة التنظيمية**

##### **مفهوم الثقافة التنظيمية:**

هي مجموعة من القيم، الرموز، الطقوس، المعتقدات والتقاليد والتطبيقات المتشاركة بين أعضاء المنظمة والتي تحدد لهم طريقة تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الداخلية، وكيفية ارتباط المنظمة مع البيئة، وهي تنتقل من الجيل الحالي للعاملين الى الجيل اللاحق (Claver et al., 1999; Buchanan & Huczynski, 2004). و الثقافة التنظيمية بحسب كل من عبد اللطيف وجودة (٢٠١٠) وليلة (٢٠٠٠) وملحم (٢٠٠٣) وشبير (٢٠٠٧) تتكون من مصادر عدة تتفاعل مع بعضها وتكون ثقافة المنظمة وهي: التراث الثقافي التاريخي والذي ينتقل من جيل إلى آخر في نوع من التراكم التاريخي المتنامي، ويعكس خبرة المنظمة وإثراء ماضيها من حيث مكونات هذا التراث والتمسك بقيمتها مع مراعاة متطلبات الحقب الجديدة.

أما المصدر الثاني فهو التفاعل الاجتماعي الحادث في المنظمة حيث تتشكل بعض القيم الثقافية نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة، وتتبلور على شكل خصوصيات ثقافية، التي من الممكن أن تتطور لعموميات ثقافية، تؤهل المنظمة لضبط أدائها والتفاعل الاجتماعي خاصة إذا دعمت بقيم التراث. أما المصدر الثالث فهو العالم المحيط حيث إن ثقافة القوى العالمية المسيطرة بدأت في عالم تحكمه أيديولوجية العولمة التي تنساب لتخرق الدفاعات الثقافية للمنظمات والمجتمعات النامية، وهذا ما جعل من الصعب الحفاظ على خصوصيات الهوية الثقافية لتلك المنظمات. أما المصدر الرابع فهو الدين وهو مصدر هام في الثقافة وخاصة في الوطن العربي مهبط الأديان، حيث لا يمكن أن تظهر ثقافة أو تنمو إلى وأن تكون متأثرة أو متصلة بالدين، فالثقافة هي تجسيد لدين الشعب ومعتقداته. أما المصدر الخامس فهو اللغة وهي مصدر هام للثقافة، فمثلاً اللغة العربية تجسد البعد الثقافي والإرث المحفوظ عن طريقها بالنسبة للعرب.

##### **أهمية الثقافة التنظيمية:**

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين حيث إن المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعدون الثقافة كأصل مهم، فالمنظمات التي لديها ثقافة قوية وصحيحة يمكنها زيادة نموها وإرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين، وبالتالي ترسيخ أداء متميز لأفرادها وتوفير درجة احترام متبادلة بين الإدارة والعاملين، وإعطائهم دوراً في

المشاركة واتخاذ القرارات، وكل هذا سوف يعود على المؤسسة بزيادة ولاء العاملين لها الذي يدعمها في تحقيق أهدافها (الرخيمي، ٢٠٠٠؛ اللوزي، ٢٠٠٣).

وبالاعتماد على الطجم والسواط (٢٠٠٣) فيمكن اختصار أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات فيما يلي:

- تخلق الالتزام برسالة المنظمة وبالتالي يزيد ذلك من شعور العاملين بالانتماء للمنظمة والذي بدوره يشعرهم أن اهتمامات المنظمة أكبر من اهتماماتهم الشخصية.
- تزود العاملين بالإحساس بالهوية، حيث كلما تعرف العاملون في المنظمة على الأفكار والقيم التي تسود فيها، قوي ارتباطهم برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بالانتماء وأنهم جزء حيوي في المنظمة.
- دعم وتوضيح معايير السلوك للعاملين بالمنظمة، وهذا بدوره يحدد ما ينبغي قوله أو فعله في المنظمة وبذلك يتحقق الاستقرار السلوكي المتوقع من العاملين داخل المنظمة.

### نظريات الثقافة التنظيمية:

تناولت الأدبيات موضوع الثقافة التنظيمية ووجد أنها اشتقت وتطورت من الثقافة العامة، وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا، وعليه يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تعود لنظريات عدة تم تقسيمها وفق ثلاث مدارس ضمت كل من المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة الكلاسيكية الجديدة، والمدرسة الحديثة.

- **النظريات الكلاسيكية:** يطلق عليها النظريات القديمة وقد ظهرت في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية أواخر القرن ١٩ وأوائل القرن ٢٠، تهتم بتفسير السلوك الإنساني وتفترض أن الأفراد ليس لديهم القدرة على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم انفعاليون وهذا ما يجعلهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة فعالة، ولذلك يجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، وتشمل هذه النظريات اتجاهات فكرية عدة يمكن إيجازها بما يلي:

#### ١. نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

اهتمت هذه النظرية بتحديد نظم العمل وأسس الطرق لأدائه وكانت تنظر للأفراد كتوابع للآلات وكانت وسيلتها الأساسية لتحديد أوقات العمل وطرقه هي دراسة الوقت والحركة باعتبارهما أهم ركيزتين في زيادة إنتاجية العامل، وكان هدف تايلور وضع أزمدة معيارية لكل أجزاء العمل المتكامل، ومن هذا المنطلق تقوم الإدارة العلمية على مجموعة مبادئ منها جمع وتصنيف وتحليل المعرفة (الفردية) ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته، وتقوم بتدريب العامل بما يسمح إكسابه المهارات التي تكون لها أثر إيجابي على زيادة الإنتاجية، تكوين روح التعاون بين العمال والإدارة، تقسيم العمل بين الإدارة والعمال ولكن العبء الأكبر يكون على الإدارة، المحفزات المادية من خلال الأجور وهي ما يسعى إليه الفرد أساساً للعمل، فصل مهام التنفيذ عن التخطيط حيث إن مهام التخطيط مسؤولية الإدارة والتنفيذ مسؤولية مشتركة (الرحاحلة والعزام، ٢٠١١).

من هذه النظرية يتضح أن مؤشرات الثقافة التنظيمية تتجسد في استخدام الطريقة العلمية في اكتشاف أجزاء العمل وإعطائه أهمية لتقسيم العمل، كما وتهدف لرفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح الذي يعد الهدف الرئيسي للمؤسسة وذلك من خلال تطبيق نظام الحوافز المادية للعاملين، كما وتهدف إلى مضاعفة الجهد حيث إنه يؤدي إلى تخفيض سعر التكلفة وبالتالي سعر البيع وهذا يعود على العامل برفع أجره، وعلى الرغم من إسهام النظرية واهتمامها بالطرق والأدوات العلمية (تحديد أساليب أداء العمل، وضع مبادئ خاصة، دراسة الحركة والزمن، تخطيط مكان العمل، طرق الأجور) إلا إنها اعتمدت التقسيم الفردي للعمل وأهملت العمل الجماعي والتعاون داخل المنظمة، وركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية للعامل والتي بدورها تضمن تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي، كما أنها قيدت حرية الفرد من خلال إهمال العلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين (مسعداوي، ٢٠١٤)

## ٢. نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول:

انطلقت نظرية فايول نتيجة النقص الذي تركته الإدارة العلمية وراءها من خلال إهمالها للمستويات الإشرافية في التسلسل التنظيمي وتناولت الجوانب المتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموماً، وقسم فايول العملية الإدارية لخمسة أنشطة وتتمثل بالتخطيط، والتنظيم، والأمر، والتنسيق والرقابة، وأكد على ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة وضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون كل من الأفراد والأعمال والآلات. وبناء على ذلك قام بتحديد الصفات التي يجب أن تتوفر في المدير ومنها: الصفات الجسمانية كالقوة والحيوية، الصفات العقلية كالقدرة على الفهم والإدراك، والصفات الثقافية التي تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة وما يخص المنظمة، والصفات التي تتعلق بالخبرة والتجربة والصفات التي تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لتحسين الأداء.

كما ركزت هذه النظرية على الأنشطة الأساسية التي يجب أن تتوفر في المنظمة، ومنها نشاطات فنية (إنتاج وتصنيع)، تجارية (بيع وشراء وتبديل)، مالية (الحصول على رؤوس أموال واستخدامها للاستثمار)، المحاسبية (تحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصائيات)، الوقاية والضمان (التأمين لحماية الأفراد والممتلكات)، الإدارية (التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأمر والتنسيق).

وللاطلاع على الأنشطة السابقة فقد حدد فايول ١٤ مبدأً إدارياً وهو: مبدأ تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، المكافأة، المركزية، التدرج في السلطة، الترتيب، العدالة والمساواة، استقرار العامل، المبادأة وروح الجماعة (الشماع وحمود، ٢٠٠٠؛ النعيمي، ٢٠٠٧). وتتجلى هذه المبادئ في الثقافة التنظيمية بكونها تخلق روح الفريق والعمل الجماعي، استقرار العامل في العمل، ووضع نظام عادل للحوافز وتقديم المكافآت مما يجعل العاملين مبدعين وملزمين بأداء عملهم. وتعرضت مبادئ هذه النظرية للانتقادات من ضمنها أن المبادئ مثالية وتصطدم بالواقع المعاش، وأن النظرية اهتمت بالبناء التنظيمي والعمليات التنظيمية وأغفلت المتغيرات البيئية (النعيمي، ٢٠٠٧).

## ٣. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

برزت هذه النظرية في أواخر القرن ١٩ للعالم ماكس فيبر والذي عرفها بأنها نموذج من الهيمنة الشرعية- العقلانية تبنى فيه السلطة على أساس قانوني يُحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها بطريقة تلغي الولاءات الشخصية ويجعل السلطة ممارسة لصلاحيات مثبتة قانوناً، والطاعة وتنفيذ الأوامر لا تعود إلى شخص الرئيس الإداري إنما تعود إلى اللوائح القانونية التي تستند إليها السلطة، كما وعرفها على أنها النظام العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة وتأثيره على سلوك وأداء العاملين، كما وتعد سلطة المكتب التي تستمد من مجموع القوانين والتعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل، التخصص الوظيفي، وذلك بعيد عن كل ما هو ذاتي (زويلف والعضايلة، ١٩٩٦؛ دهام، ٢٠٠٨).

وبناء على نظرية فيبر فإن السلطة داخل المنظمة تتمثل بثلاثة أنماط وهي:

- السلطة الكاريزمية (Charismatic) المستندة إلى الإلهام والتي تنسب لوجود قائد ملهم له خصائص نادرة وبمقتضاها يضحى قائداً أو زعيماً.
- السلطة التقليدية (Traditional) تستند إلى قدسية التقاليد والإيمان بخلود الماضي، وبمقتضاها ينظر الناس للنظام الاجتماعي القائم بوصفه مقدساً وخالداً وغير قابل للانتهاك.
- ج. السلطة العقلانية- القانونية والتي تستند إلى الإيمان بسيادة القانون، وتفترض وجود مجموعة رسمية من المعايير المستقرة نسبياً، والتي تسعى إلى تنظيم السلوك كي يكون سلوكاً رشيداً (عبد المعطي، ١٩٨١).

### وبالاعتماد على ما ذكر الصحن (٢٠٠١) فمن أهم خصائص النظرية البيروقراطية ما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص فيه، بحيث يتم توزيع العمل على الأفراد بناء على خبرتهم وتخصصهم، وقيام كل فرد بأداء عمل محدد وفق قدراته.
- تحقيق النمطية في الأداء والتي تعني تنفيذ الأعمال داخل المنظمة وفق لوائح وقواعد عمل رسمية مكتوبة، تنظم أدائه لتحقيق النمطية في الأداء لحماية الموظفين من تعسف رؤسائهم.
- التدريب والذي يعد أمراً جوهرياً لجميع الموظفين لاكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم والتغلب على الملل الذي يصيبهم.

من خلال هذه النظرية تظهر بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية والتي تظهر في التقسيم الواضح للعمل والتخصص الوظيفي، وفي فصل الحياة الخاصة للعاملين عن الحياة داخل المنظمة، كذلك تظهر في وضوح إجراءات العمل وضرورة تطبيقها حرفياً من طرف العاملين، وبرزت بعد نقاط النقد للنظرية وذلك لإهمالها للفرد ومعاملته على أنه آلة، تؤدي لإهمال البيئة الخارجية ومتغيراتها المؤثرة، انخفاض الكفاءة وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة، تهديد الحريات الفردية والنظم الديمقراطية في المجتمعات الغربية وعدم إتاحة الفرصة لظهور القيادات الملهمة، وعلى الرغم من الانتقادات للنظرية البيروقراطية إلا أنها جاءت بمبادئ وأفكار أسهمت وما زالت تسهم في تحقيق أهداف المنظمات بأشكالها المختلفة (درويش وتكلا ١٩٧٦؛ السمالوطي، ١٩٨٩؛ الشماع وحمود، ٢٠٠٠؛ عرب، ٢٠٠٠).

### النظريات الكلاسيكية الجديدة

**نظرية العلاقات الإنسانية:** يعد إلتون مايو رائد نظرية العلاقات الإنسانية وقد وضع هذه النظرية من خلال خبراته وممارساته الإدارية في الولايات المتحدة، وتكمن أهمية هذه النظرية في السعي إلى التركيز على العلاقات الإنسانية وعلاقتها بزيادة الإنتاجية، وتحقيق الإشباع الوظيفي المهني داخل المنظمات، كما وتسعى إلى الاهتمام بالروح المعنوية والعمل كفريق موحد في المنظمة، وتركز على العاملين وعلاقتهم فيما بينهم وعلاقتهم مع الرؤساء، وعلى الدوافع والحوافز، وتهتم بديناميكية الجماعة والمبادرات الفردية وأهمية الدور الذي يلعبه الأفراد في نجاح أو فشل المنظمة (السلمي، ١٩٨٠). اكتشف إلتون وزملائه أن كمية العمل التي يؤديها العمال في المنظمة تتحدد تبعاً للطاقت الاجتماعية، وأن للمكافآت والحوافز الاقتصادية دوراً أساسياً في تحفيز العاملين في المنظمة، كما وأن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال الكفاءة من حيث الإنتاجية، وأن العمال يسلكون ويواجهون الإدارة كجماعات وليس كأفراد.

بناء على ما اكتشف إلتون وزملائه فقد تم تحديد أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي: القيادة (Leadership)، والاتصالات (Communication)، والمشاركة (Participation) (عباس، ٢٠٠٤؛ عبد الغني، ٢٠١١). وبالاعتماد على الهاشمي (٢٠١٠) فدمج المعنوية الإيجابية للأفراد وللإنتاجية العالية في المنظمة يجب:

- وجود قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدافة بين الرئيس والمرؤوسين وتسمح لهم بالمشاركة وتمنحهم حرية في العمل.
- عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي، بل توجيهه لمصلحة التنظيم الرسمي والتقرب منه والتعاون معه وكسب ثقته والعمل معه جنباً إلى جنب من أجل مصلحة العاملين والتنظيم الرسمي في آن واحد.
- يجب إعادة الهيكل التنظيمي وتحديد تقسيماته الإدارية، تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات، ولكن مع مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي وحاجات الأفراد.

- دراسة مشاكل العاملين في المنظمة ومحاولة حلها، تنمية قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل المنظمة.
- توفير الكرامة الإنسانية للفرد من خلال الاحترام والتقدير للدور الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم مهما قل شأن العمل الذي يقوم به.

وبناء على ما ذكر سابقاً يمكن القول إن الظروف الاجتماعية والتفاعل بين الأفراد في العمل واهتمام الإدارة بالعاملين سوف يؤدي إلى زيادة الرضا والشعور بالانتماء وبالتالي لزيادة الرقابة الذاتية للعاملين وانضباطهم وتحسين أدائهم، كما أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات تشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم مما يتيح لهم الاستمرار داخل المنظمة، ومنح العاملين حوافز معنوية يؤدي لشعورهم بإنسانيتهم وكرامتهم ويحفزهم على العطاء والانضباط والاستمرار في المنظمة. وبالرغم من إسهام نظرية العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري إلا أنها وبحسب سالم (٢٠١١) واجهت عدد من الانتقادات التي وجهت إليها وذلك من خلال تركيزها على العنصر البشري وإهمال باقي عناصر البيئة التنظيمية، وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل المنظمة، وإهمال الحوافز المادية لإشباع رغبات العاملين والتركيز على الحوافز غير المادية، وإغفال التنظيم الرسمي وعدم إظهار أثره في تشكيل سلوك أعضاء المنظمة.

**نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريغور** قدم دوغلاس نظرية الفلسفة الإدارية من خلال نظريتين أطلق عليهما نظرية (X) ونظرية (Y)، حيث تقوم نظرية (X) على أن العاملين في المنظمة يميلون إلى عدم الرغبة في العمل وهم بطبعهم كسولين، لذلك يجب فرض الرقابة واستخدام وسائل تأديبية للتخوف لتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية في المنظمة، طموحات الفرد تكون محدودة ويبحث دائماً عن الاستقرار فلذلك يتجنب المسؤولية، والدافع الأساسي للفرد للعمل هو الأجر. أما نظرية (Y) التي اقترحها دوغلاس كبديل لنظرية (X) فتقوم على استثمار المجهود العضلي والذهني لدى العاملين مسالة طبيعية فالأفراد في المنظمة يحبون عملهم وبيدعون به، العاملين يملكون قدرات فكرية تمكنهم من الإبداع والخلق والتطوير في حل المشكلات التنظيمية وبالتالي يمكن تحفيزهم معنوياً.

بالاعتماد على ما ذكر عن افتراضات النظريتين سابقاً يمكن القول إن مؤشرات الثقافة التنظيمية في النظرية (X) تظهر باهتمامها بالحوافز المادية أما النظرية (Y) فمؤشرات الثقافة التنظيمية تظهر بها من خلال اهتمامها بالحوافز المعنوية كإشباع الحاجات وتشجيع الأفراد على بذل المزيد من الجهد، فتقدير الأفراد بالحوافز المادية والمعنوية ينعكس إيجاباً على كفاءتهم وفعاليتهم، ويجسد انتماءهم والتزامهم بالعمل مما يحقق أهداف المنظمة (حنفي، ٢٠٠٧). وبالرغم مما قدمته هاتان النظريتان من دوافع إنسانية وحاجات للعاملين داخل المنظمة إلا أنهما لاقتا نقداً، حيث من الخطأ التعميم والحكم على جميع العاملين أنهم كسالي ويكرهون عملهم كما تفترض نظرية (X) بنظرتها التشاؤمية السلبية وغير الإنسانية للعامل وترى بأن مستوى أدائه يتعلق بالحافز المادي، أما النظرية (Y) فهي تفترض الإيجابية القائمة على الاهتمام بالجوانب الإنسانية المتعددة للعمال وتفرض التمييز بين العمال وعملهم وتعتبرها وجهان لعملة واحدة (الصرن، ٢٠٠٤).

### النظريات الحديثة:

**نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دروكر:** تؤكد هذه النظرية على تحديد الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وأن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق وذلك من أجل تقييم النتائج المحققة والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت، وبناء على ذلك فهذه النظرية تحقق مجموعة من الفوائد إذا طبقت بعقلانية حيث يمكن أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحسين مشاركتهم والاستفادة من إبداعاتهم وابتكاراتهم، والتعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي يمكن الانتباه لمؤشرات التغيير والتعامل معها بإيجابية، والاستفادة من خبرة الرئيس من خلال تحفيز المرؤوسين على مشاورته، وتقييم أداء المرؤوسين لعدم تكرار الأخطاء من خلال مراقبة عملهم وأدائهم، والتعاون بين المرؤوسين والرؤساء يعطي المنظمة القدرة على مواجهة التحديات (القريوتي، ٢٠١٠).

وتتضح مؤشرات الثقافة التنظيمية في نظرية الإدارة بالأهداف من خلال منح العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع روحهم المعنوية من خلال التحفيزات المقدمة لهم، والابتكارات والإبداعات التي يقدمونها للمنظمة حيث جميع هذه المؤشرات من شأنها زيادة ولائهم للمنظمة وشعورهم بالانتماء لها، وذلك نتيجة التمسك بالقوانين مما يساعد على تحقيق الأهداف. وعلى الرغم مما تقدمه هذه النظرية من إيجابيات للمنظمة، إلا أنه لنجاحها يجب قبل تطبيقها تهيئة الرؤساء نفسياً وعملياً حيث إن هذا الأسلوب في هذه النظرية يكشف عن أهداف وخطط المنظمة (عبد الغني، ٢٠١١).

**النظرية اليابانية (Z) لويليام اوتشي:** تجمع هذه النظرية بين الجوانب الإدارية الأمريكية واليابانية، وتؤكد على نهج مختلط يقدر مشاركة الموظفين والتزامهم تجاه المنظمة، أثبتت الدراسات عدم فاعلية النظرية اليابانية في المنظمات خارج اليابان فلذلك تم الدمج في هذه النظرية بين النهج الأمريكي والياباني، وتستند هذه النظرية على التوظيف لمدى الحياة وذلك لإسهامه في تعزيز روح الانتماء لدى الفرد، والتقييم والترقية البطيئة للعاملين، وعدم التخصص في المسار الوظيفي من خلال مرونة العمل، والاهتمام الشامل بالعاملين وأسرهم، والرغبة الذاتية، والتنظيمية من خلال افتراضات النظرية اليابانية بالقيم والعادات التي تعد مقدمة لدى الفرد الياباني وجزء من تكوينه الذاتي، بالإضافة إلى الاحترام والانضباط والمشاركة في اتخاذ القرارات، فكل ما ذكر ينعكس إيجاباً على العمل الإداري داخل المنظمة وينتج عنه ولاء والتزام الفرد للمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها (الجيوسي، ٢٠٠٠).

**نظرية المؤسس والرمز لبيتغرو (Pettigrew, 1979):** حيث تفيد هذه النظرية بأن ثقافة مؤسس المنظمة ولمساتهم الأولى هي التي ترسم رسالة المنظمة، وملامحها، وأهدافها، واستراتيجياتها من خلال الرؤية، والقيم، والفلسفة والمعتقدات التي يرونها في كيف ستكون المنظمة فيما بعد.

**نظرية المستويات فومرون و زاجاك (Fombrun & Zajac, 1987):** تفيد هذه النظرية بأن أصل الثقافة التعايش عبر الأجيال في المجتمعات، وتطورت لمستويين لتبلور الثقافة التنظيمية، فالأول هو المجتمع والذي يتضح من خلال الدين، والأعراف، والتقاليد، واللغة، والطقوس، والشعائر، والقيم، وطبيعة التفكير وأنماط الحياة التي تسود المجتمع، أما المستوى الثاني فهو الجماعة حيث تتبلور الثقافة التنظيمية من خلال تشاركية أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة وقد تتبلور ثقافات فرعية وصولاً إلى ثقافة العامل ذاته.

**نظريات المسارات لشاين (Schein, 1987):** تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها، وتتسم في مسار مرحلي يسهل استمراريتها ويمكن سرد هذه المراحل على النحو الآتي:

- **المرحلة الأولى:** السلطة الاستقلالية بمعنى من سيقود المجموعة أو المنظمة، وكلما كان القائد متسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك لتشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.
- **المرحلة الثانية:** فهي التآلف وتبادل الأدوار والذي يأتي من خلال الانتماء إلى المجموعة ويعتمد على مدى الالتزام.
- **المرحلة الثالثة:** الابتكار وتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها.
- **مرحلة البقاء والنمو:** وتعتمد على مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، وهذا ما يعتمد على إحداث تغيير ثقافي في المنظمة عن طريق القيادة.

**نظرية التفاعل التنظيمي لإفانسفيجين وآخرون (Ivancevich et al., 1997):** تؤكد هذه النظرية على أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية مثل التخطيط، والتنظيم، والقيادة والرقابة. ومن المكونات التنظيمية مثل القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكل التنظيمي والعمليات. وتنتقل سمات وعناصر الثقافة من خلال الإدارة العليا بكيفية تخطيطها وتحفيزها ومراقبتها لطبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، أي أن الإدارة العليا هي الموحدة لثقافات المنظمة.

## مستويات الثقافة التنظيمية:

- **أولاً: الثقافة المبتكرة Innovative Culture:** التي تدور حول الأداء التنظيمي والحفاظ على الميزة التنافسية التي تعتبر مورداً وجودياً لنجاح المنظمة، كما تؤكد هذه الثقافة على أهمية تطوير المنتجات والخدمات الجديدة والنمو والتغيير ومواءمة المنظمة مع البيئة التنافسية المتغيرة والتأكد من أن المنظمة تكتسب ميزة تنافسية مع المنتجات والخدمات والتكوينات الجديدة، وذلك سيمكن المنظمة من تحسين أدائها من خلال إنتاج منتجات وخدمات فريدة، وذات قيمة مضافة للمنظمة (Dess & Picken, 2000; Lyon & Ferrier, 2002; Misigo et al, 2019; Nonaka et al., 2014; Tseng, 2010)

- **ثانياً: الثقافة التنافسية Compleitive Culture:** تركز هذه الثقافة على أهمية وجود الثقافة المبتكرة في المؤسسة كي تسهل تشكيل الثقافة التنافسية فيها، إذ تعد الثقافة التنافسية أكثر توجهاً نحو المهام وتقدم لموظفيها برنامج عمل محدد من أجل تحقيق أهداف عالية، وتقدر الإنتاجية وروح المنافسة والعمل المثالي. المنظمات التي تتبع هذه الثقافة تقوم بتحليل البيئة وإنشاء استراتيجيات تنافسية من خلال وضع اهتمامها بروح تنافسية دون فقدان فعاليتها. فالنجاح في هذه الثقافة لا غنى عنه والعامل الرئيسي الذي يحافظ على نزاهة المنظمة هو الفوز (Mwangi et al., 2018).

- **ثالثاً: ثقافة المجتمع Community Culture:** تؤكد ثقافة المجتمع على تطوير القيم والأهداف المشتركة داخل المنظمة، وتهدف إلى زيادة الأداء من خلال خلق هذه القيم، كما وتوفر القرار الجماعي والإجماع داخل المنظمة، وتقلل من صراع الأدوار الاستراتيجية ومقاومة الموظفين للتغيير، ففي هذه الثقافة مشاركة موجهة نحو الناس وآلية صنع القرار تشمل الجميع، وبالتالي توفر القيم والتقاليد والمعتقدات المشتركة إجماعاً بين الموظفين، والظاهرة التي تحافظ على تماسك الموظفين، هي الرؤية المشتركة التي يمتلكها جميع الموظفين وهذا يعني أن القائد والموظف لهما الأهداف نفسها وأن الموظفين يعملون من أجل نجاح المنظمة، ويزداد الفهم التنظيمي المشترك والولاء التنظيمي، وتخلق الأفكار والتعاون بين الموظفين بيئة من الثقة، وتمنع ثقافة المجتمع المناقشات المحتملة وذلك لأنها تحافظ على مصالح المنظمة ومصالح الموظفين بنفس المستوى، والأشخاص الذين يعملون في منظمة تعتمد هذه الثقافة يشعرون كعائلة كبيرة وهذا ما يجلب للموظفين مصدر سعادة داخل المنظمة (Chuang et al, 2012; Moorman, 1995; Mwangi et al., 2018).

## أنواع الثقافات التنظيمية:

أشار كل من حاروش (٢٠١٤) وباميديلي (Bamidele, 2022) وكينيدي (Kennedy, 1982) ومارتينس ومارتينس (Martins & Martins, 2003) وويسلسون (Wilson, 1992) إلى أن الثقافة التنظيمية قد تكون إما قوية وإما ضعيفة، ففي الثقافة القوية يتبنى العاملون نفس المعتقدات والقيم التي تهتم بها المنظمة، والمنظمة التي تسودها الثقافة القوية تحقق نجاحاً كبيراً لأن الثقافة التنظيمية القوية تعزز تنسيق الأهداف في المنظمة، تسهم في الاستقرار والالتزام والمشاركة العالية للموظفين وتؤدي إلى انخفاض معدل دوران العاملين في المنظمة.

أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فالعاملون لا يلتزمون بالقيم والأعراف والمعتقدات المشتركة في المنظمة، وذلك ما يصعب عليهم الانسجام مع المبادئ والأولويات الأساسية للمنظمة، ونتيجة لذلك تتعدد القيم التي يتبناها العاملون في المنظمات الضعيفة، وذلك لا يتوافق مع أهداف المنظمة الأساسية، وهذا ما يجعل المنظمة هشة ويعيق تحقيق النجاح فيها ويسمح بتعدد الثقافات داخل المنظمة.

## خصائص الثقافة التنظيمية:

- الابتكار وتحمل المخاطر وتعني الدرجة التي يتم فيها تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر.
- الاهتمام بالتفاصيل وتعني الدرجة التي يتوقع بها الموظفين إظهار الدقة والتحليل والاهتمام في التفاصيل.
- التوجه نحو النتائج وتعني الدرجة التي تركز بها الإدارة على النتائج بدلا من التركيز على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- توجيه الأفراد ويعني الدرجة التي تأخذ بها قرارات الإدارة بعين الاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.
- توجيه الفريق وتعني الدرجة التي يتم بها تنظيم أنشطة العمل كفريق وليس كأفراد.
- العدوانية ويعني الدرجة التي يكون بها الأفراد في المنظمة متساهلين وليس عدوانيين وتنافسيين.
- الاستقرار ويعني درجة تأثير الأنشطة التنظيمية على الحفاظ على الوضع الراهن مقابل محافظتها على نمو المنظمة (Dasanayake & Mahakalanda, 2008).

### مكونات الثقافة التنظيمية:

- **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن قواعد ثابتة واتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، وتمثل تقاهما مشتركا في المنظمة، إذ إنها تمثل دستوراً مرجعياً يسمح بتصوير القرار والسلوك وبالتالي تعمل على توجيه سلوك العاملين وتمكينهم من التمييز بين ما هو مرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، لذلك يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبها للقيم والعمل بموجبها، وتعطي القيم التنظيمية رؤية واضحة عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التي يتبنونها، فذلك هي تمثل الركيزة الرئيسة وجوهر لفلسفة في أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن بين هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، واحترام العملاء، والتعاون مع الزملاء والاهتمام بأداء الآخرين (شريفي وحاجي، ٢٠١٢؛ العميان، ٢٠٠٥).
- **فلسفة العمل:** هي مجموعة من المعتقدات والمبادئ التي توجه تصرفات المنظمة التي تصف قيم المنظمة، وغالبا ما يشار إليها على أنها رؤية أو بيان مهم، فالمنظمات تستخدم فلسفة العمل لتوصيل هدفها العام ورسالتها وقيمها سواء داخل المنظمة أم خارجها للعاملين و العملاء على حد سواء، كما وتساعد المديرين والعاملين على فهم الأهداف والقيم التي يعملون من أجلها باستمرار، وتسهم فلسفة العمل في توحيد العاملين وتحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة و العملاء، كما وتعد أساسا أخلاقيا داخل المنظمة لتوجيه صناعات القرار وقادة الأعمال داخل المنظمة (Cameron & Quinn, 2006).
- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة بين العاملين يعتقدون بها ويسعون إلى تطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة، ومن أهم هذه المعتقدات في المنظمة: أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، الإسهام في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف (عبد الحميد، ٢٠١٥؛ العميان، ٢٠٠٥).
- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير غير مكتوبة وواجبة الاتباع يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، مثل الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، أو عدم توظيف اثنين من العائلة نفسها (العميان، ٢٠٠٥).
- **التوقعات التنظيمية:** هي التوقعات المختلفة التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو التي تتوقعها المنظمة من الأفراد العاملين فيها، فالفرد يتوقع من المنظمة أن تتبنى إبداعاته وإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً، وبالمقابل تتوقع المنظمة من الفرد أن يعطي أفضل ما لديه، أن يبذل وأن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، فالتوقعات تختلف باختلاف المنظمة وأفرادها ورغباتهم وتطلعاتهم (العميان، ٢٠٠٥؛ العوفي، ٢٠٠٥).

## أساليب تعلم الثقافة التنظيمية:

في المنظمات لا يتم اكتساب العاملين الجدد الثقافة التنظيمية بأسلوب التلقين، إنما تستخدم المنظمة أسلوب التنشئة الاجتماعية والذي من خلاله تساعد العاملين الجدد على اكتساب ثقافة المنظمة من خلال الأساليب التالية وفق ورولي (Brown, 1998):

- البيئة المادية والاجتماعية للمنظمة: وتشمل المصنوعات اليدوية، المساحات المكتبية، المعدات والقواعد والأنظمة والإجراءات.
- اللغة: وتشير إلى الطريقة الأساسية التي تفهم بها المنظمة عالمها من خلال النكات والقصص والأساطير.
- أنماط السلوك: وتشير إلى أنماط السلوك المتكررة والتي تعد سمة من سمات الحياة التنظيمية، وتشمل أيضا الطقوس والاحتفالات داخل المنظمة.
- قواعد السلوك: وتشير إلى استجابات العاملين داخل المنظمة لمواقف في ظروف معينة، وتطور معايير الاستجابات مع مرور الوقت وبعد التفاوض بين العاملين في المنظمة بين بعضهم بعضاً للتوصل إلى إجماع حول كيفية التعامل مع القضايا التنظيمية.
- الأبطال: وهم الأفراد في المنظمة الذين يحفزون العاملين الآخرين ويجعلون النجاح ممكناً، حيث يقدمون نماذج يحتذى بها ويصورون المنظمة للدوائر الخارجية.
- الرموز والافعال الرمزية: تشمل الكلمات، والظروف، والأفعال، وشعارات المنظمة وسياساتها وخصائص المنظمة، وهي تعني الكثير للعاملين فيها.
- المعتقدات والقيم والمواقف: وتشير إلى ما يعتقدونه الناس أنه صحيح أو غير صحيح والاعتماد عليه لتحديد ما يجب القيام به في مواقف معينة وذلك وفق قواعد أخلاقية ومعنوية.
- الافتراضات الأساسية: والتي توجه أفراد المنظمة نحو إدراك مشاعرهم وعواطفهم حول الأمور في المنظمة، وأيضا تمكن الأفراد من تحديد الحلول المسلم بها لحل أي مشكلة تواجههم في المنظمة.
- تاريخ المنظمة: حيث إن ثقافة المنظمة هي نتاج العملية التاريخية وكل الأساليب التي تم ذكرها أعلاه يمكن استخدامها لنقل الثقافة داخل المنظمة.

## أبعاد الثقافة التنظيمية:

- **أولاً: بعد الاحتواء والترابط:** يشير إلى مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد ومدى اندماجه بعقله وقلبه في العمل، حيث يصبح العمل بالنسبة له جزءاً مهماً من حياته ويشعر أنه جزء من المنظمة، وأن عمله يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، كما ويسهم الاحتواء والترابط في خلق توجه إيجابي لدى العاملين تجاه المنظمة وقيمها، وبالتالي يحفزهم على إخراج أفضل مهاراتهم وقدراتهم لأداء عملهم، ولتحقيق الترابط والاحتواء تحتاج المنظمة إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب والتمكين والتعلم التنظيمي، والتقدير والتحفيز من خلال احترام وتقدير العاملين، ونشر ثقافة المكافأة، وتشجيع الإنجاز، والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية المناسبين للعاملين ولأسرهم، وتفعيل الاتصالات لتحقيق التنسيق والتكامل بين جميع أقسام المنظمة حيث يسهم ذلك في رفع روح المعنوية بين العاملين، وبث روح التعاون والاندماج في جماعة العمل (أبو القاسم، ٢٠١٣؛ بوبكر ٢٠٠٧؛ جغولي، ٢٠١١؛ خصاونة، ٢٠١١؛ ماهر وعمر، ٢٠١٢).

- **ثانياً: بعد القدرة على التكيف:** ويعني التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويضمن وجود المعتقدات والقيم والمعايير التي تدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير وترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تسهم في بقاء المنظمة ونموها، وهذا يساعد المنظمة في تصور رؤيتها المستقبلية، ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها للمدى البعيد، وتحديد أبعاد علاقاتها مع البيئة مما يساعد على بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط قوتها وضعفها، وبالتالي كل ذلك يسهم في تمكّنها من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية المؤثرة

للمدى البعيد والتمكن من تقييمها وتقويمها (نجيب، ٢٠٠٥).

- **ثالثاً: بعد التوجه نحو النتائج:** يتضمن اعتماد مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة كأساس للتخطيط والتوجيه في المنظمة، حيث إنها تسهم في تحقيق الأهداف بدقة ووضوح، وذلك يتم من خلال تحديد مستوى الأداء المطلوب ومقارنته مع مستوى الأداء الفعلي وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تضيقه من خلال تحسين وتطوير الأداء للوصول المستوى المستهدف (الباتول، ٢٠١٣؛ بومدين، ٢٠٠٦).

- **رابعاً: بعد الاتساق والتجانس:** يتضمن عمق واتساق القيم التي يعتنقها الأفراد في المنظمة ومدى إيمانهم بها، وجودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، ولتحقيق الاتساق والتجانس يجب توضيح القيم الجوهرية في المنظمة والاتفاق عليها، والتحقق من التنسيق والتكامل بين أقسام المنظمة (إبراهيم، ٢٠٠٦؛ اشتيوي، ٢٠١٢؛ ماهر وعمر، ٢٠١٢).

- **خامساً: بعد تشجيع الإبداع والابتكار:** يتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي تسهم في توليد الأفكار الجديدة، خلق روح الإبداع، زرع روح العمل الجماعي بين العاملين، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية التي تؤدي إلى التغيير البناء وذلك بعد اختبارها علمياً (بن عودة، ٢٠١٦).

- **سادساً: بعد التوجه كفريق:** يتضمن العمل بروح الفريق من خلال تركيزهم على الهدف، وزيادة إحساسهم بالهوية والانتماء والاعتزاز بأدائهم الجماعي، خلق بيئة محفزة والاستجابة الأسرع للمتغيرات التكنولوجية، وذلك يحسن الإنتاجية ويزيد قدرة المنظمة على التغلب على مشاكل بيئات العمل وبالتالي يكسب المنظمة ميزة التنافسية (بن عودة، ٢٠١٦).

### الثقافة التنظيمية في المجال التربوي

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في المدارس لارتباطها بالفاعلية التنظيمية من حيث تأثيرها على تحصيل الطلبة، والإنجاز، والولاء، والانتماء للعمل، العمل بروح الفريق، والتعامل بديموقراطية ما بين المعلمين والطلبة والمعلمين أنفسهم، وتحقيق الإبداع الذاتي، فالمؤسسات التعليمية بحكم ماضيها وحاضرها ووظائفها والعلاقات التي تربطها بالأطر الثقافية التي تعيش فيها تسعى إلى بناء القيم في كل مجال من مجالاتها الخلقية، والنفسية، الاجتماعية، والفكرية والسلوكية، والفرد في تفاعله الاجتماعي يحتاج إلى نظام ثقافي يتخذه كمعايير تعمل موجهاً لسلوكه ونشاطه وتعكس اهتمامه وحاجاته، مشكلاً بذلك مفهوماً واضحاً لذاته وللآخرين وفقاً للنظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه (الطويل، ٢٠٠٦). وترى الباحثة أن هذا ما يجب أن توفره الثقافة التنظيمية في المدارس للحد والتقليل من ظاهرة العنف فالمعايير الثقافية الواضحة والمفهومة للفرد تعزز من سلوكه الإيجابي في المنظمة، وبناء على ما ذكر مومي (٢٠١٧) فإن إدراك وفهم معايير الثقافة للفرد يشكل مرجعاً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

### الاحترق الوظيفي

#### مفهوم الاحتراق الوظيفي:

أصبح مفهوم الاحتراق الوظيفي من المفاهيم الشائعة في مجال السلوك التنظيمي، ويرجع هذا المفهوم إلى فرويدينبرج (Freudenberg, ١٩٨٠) حيث قدم مصطلح الاحتراق الوظيفي لوصف عدم القدرة على العمل بفعالية في وظيفة الفرد نتيجة الضغط النفسي المطول والممتد المرتبط بالوظيفة، ومنذ ذلك الوقت زادت حالات التوتر والاحتراق الوظيفي والأبحاث المتعلقة به مع التركيز الشعبي على الموظفين في قطاعات الخدمات الإنسانية، بما في ذلك الأخصائيين الاجتماعيين، الممرضات، المعلمين، المحامين، الأطباء وضابط الشرطة والسمات المشتركة لهذه المهن أن طبيعة العمل بها تكون عاطفية للغاية (Jackson et al., 1986; Maslach & Jackson, 1981). وعرف الاحتراق الوظيفي بحسب كل من العتيبي (٢٠٠٣) ومتولي (٢٠٠٥) وسميث (Smith, 1986) وتايم وبترسون (Timm &

(Peterson, 1993) وزمباردو ووبر (Zambardo & Weber, 1994) ووودز وبريتون ( Woods & Britton, 1985) أنه ينتج عن تعرض الأفراد المهنيين باستمرار لمستويات مرتفعة من المشقات المهنية مما يجعلهم يظهرون مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي وينفصلون انفعاليا من وظائفهم وحينما يدرك الأفراد أن المطالب المطروحة عليهم تفوق قدراتهم ويعجزون عن تحملها، فيتجلى الاحتراق الوظيفي في الشعور بالاستنزاف العاطفي والعقلي والجسدي وتدني الإنجاز الشخصي والقوة تجاه الآخرين وعدم الالتزام الوظيفي الناتج عن حالة مزنة من الضغط.

## نظريات الاحتراق الوظيفي

١. النظرية السلوكية (Behavioural Theory): تنظر النظرية السلوكية إلى الاحتراق الوظيفي بأنه سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة الظروف الفيزيائية والبيئية، ويرى السلوكيون أن الاحتراق الوظيفي هو حالة داخلية شأنه شأن القلق والغضب، وهو نتيجة للعوامل البيئية والتي إذا تم ضبطها يمكن التحكم بالاحتراق الوظيفي وإن لم يتم ضبطها وتعلم الفرد سلوكيات تكيفية مقبولة للتعامل معها فإنه قد يتعلم سلوكا غير سوي يسمى الاحتراق ( Burnout)، كما ويرى السلوكيون أن الضغوط تتمثل في الاعتماد على عملية التعلم لمنطق من خلاله يتم معالجة معلومات المواقف الخطرة التي يتعرض لها الفرد والمثيرة للضغط وتكون هذه المثيرات مرتبطة شرطيا مع مثيرات حيادية أثناء الازمة أو مرتبطة بخبرة سابقة، فيصنفها الفرد على أنها مخيفة ومقلقة، ويرى السلوكيون أيضا أن التفاعلات المتبادلة للإنسان مع وسطه الفيزيائي والاجتماعي توفر إمكانية للتنبؤ ومعرفة سلوكه قبل وقوعه، وهذا يمكنه من التكيف مع السلوك حسب متطلبات الموقف المحدد، وبصورة ذات معنى ومغزى، فلذلك هذه النظرية ترفض أن سبب الاحتراق الوظيفي يعود إلى تعامل الموظف مع عملائه، بل تعود إلى العوامل البيئية والضغوط التي يتعرض لها (الرشدان، ١٩٩٥؛ الطيرى، ١٩٩٤؛ الفريجات والربضي، ٢٠٠٩)

٢. نظرية التحليل النفسي (Psychoanalytic Theory): تفسر هذه النظرية الاحتراق الوظيفي على أنه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الأنا لمدى طويل وذلك بسبب الاهتمام الزائد بالعمل، مما قد يمثل جهداً مستمراً لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو أنه ناتج عن عملية الكبت أو الكف للربغبات غير المقبولة بل المتعارضة في مكونات الشخصية مما ينشأ عنه صراع ينتهي بحالة احتراق وظيفي (ندى، ١٩٩٨)، ويعتقد فرويدينبرج (Freudenberger, 1980) أن المهنيين الأكثر التزاما وتفانيا بشكل مفرط، والذين يستخدمون وظائفهم كبديل للحياة الاجتماعية ويعتقدون أنه لا غنى عنهم، هم الأكثر عرضة للاحتراق، والسبب هو أن هؤلاء الأشخاص ينسبون إحساسا مبالغا فيه بأهمية عملهم، والذي يعدونه بعد ذلك دليلا على أهميتهم الخاصة، وعندما يتعرضون لمواقف صعبة للغاية فإنهم يحترقون، ويضيف فيشر (Fischer, 1983) إلى هذا التصور فكرة أن الأشخاص الذين يعانون من الاحتراق يميلون إلى المعاناة من "وهم العظمة" وفي سياق التطور الطبيعي تصبح المظاهر المباشرة لجنون العظمة مكبوتة وسرية، وتعود في النهاية إلى الظهور في تشكيل المثل العليا للفرد، وتأكيد "وهم العظمة" يعمل على دعم إحساس الفرد الأساسي باحترام الذات أما عدم التأكيد يؤدي إلى الوهم بالفشل وبالتالي للاحتراق الوظيفي.

٣. النظرية الاجتماعية المعرفية (Social Cognitive Theory): تعد الكفاءة الذاتية واحدة من أهم المفاهيم المركزية في النظرية المعرفية الاجتماعية، وتوقع الكفاءة الذاتية هو المحدد الأساسي للسلوك الذي سيكون بمثابة البداية لفعل ما، والمحدد للجهد الذي سيتم بذله، وللوقت الذي سيتم استغراقه في حالة مواجهة الفشل أو العرقلة، فانخفاض الكفاءة الذاتية قد يؤدي إلى الاكتئاب والقلق واللباس، وتدني احترام الذات، ويكون لدى الأفراد نظرة متشائمة بشأن نجاحهم وتطورهم الشخصي ويستسلمون بسهولة، وتعد الكفاءة الذاتية أحد العوامل المحددة للمهمة أو النشاط الذي سيختاره الفرد حيث يميل الأفراد الذين لديهم معتقدات أعلى بالكفاءة الذاتية إلى القيام بمهام أكثر تحديا ويحددون لنفسهم أهدافا أعلى ويكرسون أنفسهم لهذه الأهداف ويبدلون المزيد من الجهود، وعندما يواجهون عقبات فإنهم يتعافون منها بشكل أسرع، على العكس من الأفراد الذي لديهم معتقدات ضعيفة في الكفاءة الذاتية فهم يفضلون المهام التي تكون أقل من موهبتهم ولديهم شكوك في أنفسهم ولا يستطيعون تحفيز أنفسهم، وهم لا يعرفون الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق النجاح، فمن هذا المنطلق الكفاءة الذاتية هي ما تزيد أو تقلل من الدافع لدى الأفراد.

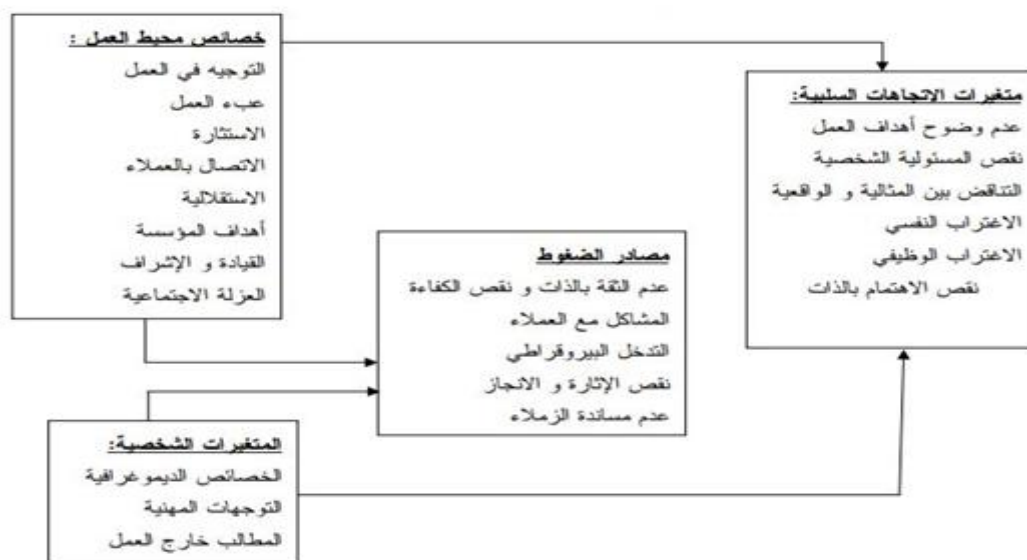
وقد كشف الباحثون في النظرية الاجتماعية المعرفية عن العلاقة بين الكفاءة الذاتية والاحترق يكون الكفاءة الذاتية تعد أحد المؤثرات النفسية للاحتراق الوظيفي حيث كلما كانت الكفاءة الذاتية منخفضة يعانون أكثر من الاحتراق الوظيفي وتكون قدراتهم على التكيف أضعف والعكس صحيح كلما ارتفعت الكفاءة الذاتية لدى الفرد قل الاحتراق لديه وهذا ينطبق على جميع المهن ( Bandura, 1977; Cherniss, 1992; Salmela-Aro et al., 2014; ) (Schwarzer & Hallum, 2008; Skalvik & Skalvik, 2007; Yang, 2004;

٤. **النظرية الوجودية (Existential Theory):** وفقاً لهذه النظرية فإن السبب الجذري للاحتراق يكمن في حاجة الأفراد إلى الاعتقاد بأن حياتهم ذات معنى، وأن الأشياء التي يقومون بها مفيدة ومهمة وحتى بطولية، فلي يتمكن الإنسان من إنكار الموت عليه أن يشعر بالبطولة وأن يعرف أن لحياته معنى وأنه مهم، وهذا ما ينطبق على مجال العمل حيث الأفراد يستمدون من عملهم إحساساً بالمعنى لحياتهم بأكملها، ولهذا السبب غالباً ما يدخلونها بآمال وأهداف وتوقعات كبيرة جداً، ومثالية ومتحمسة، وهذا هو سبب ارتباط الكثيرين بعملهم، وعندما يشعر هؤلاء الأفراد المتحمسون والملتزمون للغاية أن عملهم غير مهم وأنهم لا يحدثون أي فرق في العالم فإنهم يبدأون في الشعور بالعجز واليأس وفي النهاية يحترقون (Becker, 1973; Cherniss, 1995; Frankl, 1984; Pines, 2018).

#### النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي:

هناك العديد من النماذج التي فسرت الاحتراق الوظيفي ومن هذه النماذج ما يأتي:

١. نموذج تشيرنس للاحتراق الوظيفي: قدم تشيرنس (١٩٨٥) النموذج الشامل للاحتراق الوظيفي، وقد قابل مع معاونيه ثمانية وعشرون مهنيًا مبتدئًا في أربعة مجالات هي مجال الصحة، مجال القانون، مجال التمريض في المستشفيات العامة، ومجال التدريس في المدارس الثانوية، وتم مقابلة كل من المفحوصين عدة مرات خلال فترة تتراوح من سنة إلى سنتين، ويوضح الشكل التالي نموذج تشيرنس ويشير هذا النموذج إلى ما يلي:



#### نموذج ٢. نموذج- نموذج تشيرنس للاحتراق الوظيفي

(Graham, 1993)، (أبو مسعود، ٢٠١٠؛ الزهراني، ٢٠٠٨، ص ٤١-٥٢)

خصائص محيط العمل والتي تتفاعل مع الأفراد اللذين يدخلون وظيفة لأول مرة ولهم توجهات مستقبلية معينة، ومطالب عمل زائدة، ويحتاجون إلى مساندة اجتماعية، حيث إن هذه العوامل عبارة عن مصادر معينة من الضغط الذي يتعرض له الأفراد بدرجات متفاوتة، وقد أوضح تشيرنس أنه كلما زادت صدمة الواقع وزاد التعرض للضغط زاد الاحتراق الوظيفي، ويوضح النموذج أن الأشخاص اللذين يحصلون على درجات عالية في الاحتراق الوظيفي هم اللذين يتلقون مساندة اجتماعية ضعيفة ويوضح أيضاً هذا النموذج أن العوامل الديمغرافية مثل الجيل، والجنس، وسنوات الخبرة ضعيفة الارتباط بالاحتراق الوظيفي، بناءً عليه وطبقاً للنموذج فإن من يحصلون على درجات احتراق مرتفعة هم العاملون اللذين يعانون من صراع الدور، وقلة الرضا الوظيفي، وترتفع نسب غيابهم، كما أنهم يميلون إلى ترك المهنة.

ويختلف نموذج تشيرنس عن غيره من النماذج فيما يلي:

تختلف المفاهيم التي اقترحها تشيرنس وهي عدم وضوح أهداف العمل، ونقص الإحساس بالمسؤولية الشخصية، والتعارض بين الواقعية والمثالية، والاعتراب النفسي، والاعتراب عن العمل، ونقص الاهتمام بالذات، عن تلك التي اقترحتها ماسلاك بينز وآخرون (١٩٨١)، اتفق تشيرنس مع الدراسات السابقة على أهمية الرضا الوظيفي وخصائص محيط العمل مع التأكيد على عدم أهمية الفروق الفردية والخصائص الديمغرافية، وأكد النموذج على أهمية متغيرات العمل الإضافية، مثل المساندة الاجتماعية ومتطلبات الحياة في زيادة فهمنا لظاهرة الاحتراق الوظيفي الناتج عن العمل (الزهراني، ٢٠٠٨، ٥٢-٤١).

٢. نموذج شفاف وآخرون للاحتراق الوظيفي (١٩٨٦): يشير هذا النموذج إلى المصادر والمظاهر والمصاحبات السلوكية للاحتراق الوظيفي وذلك كما هو موضح بالشكل التخطيطي على النحو التالي، كما ورد في (الزهراني، ٢٠٠٨).

الاحتراق الوظيفي	
مصادره	
<p><b>عوامل خاصة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• صراع الدور</li> <li>• غموض الدور</li> <li>• عدم المشاركة في القرار</li> <li>• تأييد اجتماع رديء</li> </ul> <p><b>مظاهره (الأبعاد)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>استنزاف انفعالي</li> <li>فقدان الهوية الشخصية</li> <li>نقص في الإنجاز الشخصي</li> </ul>	<p><b>عوامل ومتغيرات شخصية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الجنس، السن</li> <li>• سنوات الخبرة</li> <li>• المستوى التعليمي</li> <li>• التوقعات المهنية</li> </ul> <p><b>المصاحبات السلوكية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ترك المهنة</li> <li>زيادة معدل الغياب</li> <li>التعب لأقل مجهود</li> </ul>

نموذج الاحتراق الوظيفي ١ المصدر: شفاف وآخرون (١٩٨٦)

يوضح هذا الشكل التخطيطي:

أولاً: أن النموذج يشير إلى نوعين من مصادر الاحتراق الوظيفي:

- يرتبط بمكان العمل والذي يتمثل في صراع الدور وغموضه، وعدم مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات والتأييد الاجتماعي الرديء.
- يرتبط بالموظف ذاته مثل توقعاته نحو دوره المهني، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية الأخرى الخاصة به

مثل سنه وجنسه وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي

ثانياً: أشار النموذج أيضاً إلى مظاهر أو مكونات أو أبعاد الاحتراق الوظيفي والتي تتمثل في الاستنزاف الانفعالي وفقدان الهوية الشخصية والشعور بالإنجاز الشخصي المنخفض.

ثالثاً: أشار النموذج إلى المصاحبات السلوكية للاحتراق الوظيفي والتي تتمثل في رغبة الموظف ترك المهنة والتعب لأقل مجهود والتمارض وزيادة معدل التغيب عن العمل.

٣. نموذج المتغيرات الشخصية والبيئية: لجين بريزي وآخرون (Gene Brizzi et al., 1988)، كما ورد في (الزهراي، ٢٠٠٨، ص. ٥٦): يحدد هذا النموذج أحسن مجموعة من المتغيرات المنبئة بالاحتراق الوظيفي وقد ضم هذا النموذج مجموعتين من المتغيرات البيئية حيث ركزت المجموعة الأولى على الخصائص التنظيمية المهمة مثل الحالة الاجتماعية الاقتصادية لمكان العمل، بالإضافة لمدى فعالية التحكم الشخصي في الموقف المهني، ومدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.

ركزت المجموعة الثانية أيضاً على المساندة من مصادرها المختلفة: الزملاء، الإصدقاء، الإدارة. كما ضم النموذج أيضاً مجموعة من المتغيرات الشخصية مثل الجنس وسنوات الخبرة، وركزت المجموعة الثانية على متغيرات شخصية مثل الكفاءة المهنية وتقدير الذات والمستوى التعليمي، وفي جميع مراحل هذا النموذج وجد أن المتغيرات البيئية والشخصية ذات ارتباط دال بالاحتراق الوظيفي.

### نموذج الاحتراق الوظيفي



نموذج الاحتراق الوظيفي ٢ المصدر: (عبد الله والقرني، ٢٠٢٢)

### مصادر الاحتراق الوظيفي:

يمكن إيجاز مصادر الإحترق الوظيفي بالآتي : أولاً: المصادر الشخصية والنفسية: ترتبط المصادر الشخصية بسمات شخصية الفرد، فلذلك اهتم الباحثون بالدور الذي تلعبه الشخصية في التعرض للاحتراق الوظيفي وقد توصلوا لمجموعة صفات مرتبطة بالاحتراق الوظيفي ومنها ما يلي:

- **مركز الضبط:** يعتبر مهما لحدوث الاحتراق وله علاقة قوية في حدوثه، وينقسم إلى مركز الضبط الخارجي حيث يتحكم بالفرد قوى خارجية، ويرى الفرد نفسه واقعا تحت ضغوط خارجية لا يستطيع التأثير فيها ولذلك لا يبذل جهدا عاليا لأنه يتوقع أنه لا يوجد لجهده أثرا فعلا في النتائج ويكون الفرد أكثر عرضا للاحتراق، أما مركز الضبط الثاني فهو مركز الضبط الداخلي وفيه يشعر الفرد بالمسؤولية نحو تصرفاته وأنه المسؤول عنها بالدرجة الأولى وهذا ما يسبب في وقايته من الاحتراق (السمادوني، ١٩٩١، ص. ٧٣٣).
- **نمط الشخصية:** هنالك نمطين للشخصية، نمط (A) ونمط (B)، النمط (A) انفعال سلوكي مركب يتضمن استعدادات وصفات سلوكية معينة مثل: الاهتمام بالمواعيد، التحدث بسرعة، النشاط والرغبة القوية في الإنجاز وهذا ما يجعله يشعر بالضغوط بدرجة أعلى من النمط الآخر وبالتالي يكون أكثر عرضة للاحتراق، أما النمط (B) فأفراده يتميزون بالتححرر من العدوان، لديهم قدرة على الاسترخاء والمشاركة في الأنشطة الترويحية ولا يشعرون بضغوط الوقت مما يجعلهم أقل عرضة للضغط وبالتالي أقل عرضة للاحتراق الوظيفي (دردير، ٢٠٠٧، ص. ١٠٤).
- **الالتزام:** الفرد الأكثر التزاما وإخلاصا في عمله يكون أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي، حيث إن التزامه وحرصه الزائد على عمله يؤدي إلى وقوع ضغوطات العمل عليه، إضافة إلى الضغوطات الداخلية التي تدفعه للعطاء، وبالتالي ضغوطات العمل وعطاؤه الزائد تجعله غير قادر على مواجهة التغيرات الخارجية والسيطرة عليها، وبالتالي يكون أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي (عسكر، ٢٠٠٠؛ علي، ٢٠٠٨).

أما حسب متولي (٢٠٠٥) فمصادر الاحتراق الشخصية تتجلى بالهوية الجنسية للفرد (ذكر، أنثى)، والفرق ليس في احتمالية تعرضهم للاحتراق الوظيفي فكلاهما معرضان لذلك ولكن الفرق في التعامل مع الاحتراق الوظيفي وردود الفعل تجاهه، حيث إن الإناث يكن أكثر عرضة للإجهاد الانفعالي عند تعرضهم للاحتراق، كما وأن درجة الكفاءة الشخصية لديهم أيضا تكون أعلى، أما الذكور أثناء تعرضهم للاحتراق الوظيفي فيكونون أكثر عرضة لضعف الاهتمام بالبعد الإنساني. كما وذكرت متولي بأن مستوى التعليم وعمر الفرد أيضا من مصادر الاحتراق الشخصية، حيث كلما كان مستوى تعليم الفرد مرتفع كان أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي من ذوي مستوى التعليم الأقل درجة، أما فيما يتعلق بالجيل فالأفراد الأصغر سنا أكثر عرضة للاحتراق ممن هم أكبر سنا وذلك لأن التقدم بالجيل يؤدي لزيادة الخبرة بالعمل وهذا ما يزود الفرد بالمصادر الداخلية للتعامل مع المشقة ومواجهتها.

**أولاً:** بالإضافة للمصادر الشخصية والنفسية للاحتراق الوظيفي فهناك أيضا مصادر وظيفية ومؤسسية، وتم تحديدها وفق كل من الزبور (٢٠١٠) وعبد المعطي (٢٠٠٦) وعلي (٢٠٠٨) وهيجان (١٩٩٧) وكاهن (Kahn, 1990) وماسلاك وليتر (Maslach & Leiter, 2000):

- **ثقافة المنظمة** حيث لكل منظمة شخصيتها وقيمتها التي قامت ببلورتها، ويعني عدم استطاعة الفرد تبنيها وجود فجوة بينه وبين المنظمة، مما يشكل عليه ضغطا وخاصة إذا كانت قيم المنظمة غير متوافقة مع قيمه أو إذا كان الزملاء في المنظمة يشكلوا ضغطاً على الفرد بما يحملون من قيم وأفكار، فإصابة الفرد بالضغط يمكن أن يوصله إلى الاحتراق الوظيفي.
- **أعباء العمل** حيث تتمثل بأعباء العمل الزائد وأعباء العمل المنخفض وكلاهما يشكلان مصدر احتراق للفرد، حيث تعرض الفرد لضغوطات ومتطلبات عمل تفوق قدراته وطاقاته وعدم تمكنه من إنجازها في الوقت المحدد تزيد من احتمالية تعرضه للاحتراق الوظيفي، والعبء الزائد ممكن أن يكون كميا حيث يشعر الفرد بأعباء ضخمة مطلوب منه إنجازها في وقت العمل الرسمي مما يثقل عليه، أما العبء الكيفي فيتعلق بقدرات الفرد حيث يشعر الفرد أن المطلوب منه يفوق قدراته وأنه ليس لديه القدرة لأداء المطلوب بفاعلية مما يمثل أيضا ضغطا عليه وبالتالي يؤدي للاحتراق. أما أعباء العمل المنخفض فتتمثل في قلة الحمل الوظيفي حيث المتطلبات الوظيفية التي تتطلب من الفرد قدرات أقل من إمكانياته وبالتالي فهي لا تتحدى قدراته، فتكون ردود فعل الفرد الإنسحاب من العمل، التغيب، الشعور بالنقص وكثرة الانتقاد للمؤسسة، وذلك يزيد من الضغوطات النفسية على الفرد ويؤدي للاحتراق الوظيفي.

- **نقص المساندة الاجتماعية** ويشير مفهوم المساندة الاجتماعية إلى شعور الفرد بالراحة والمساعدة والمعلومات التي يتلقاها من خلال اتصاله الرسمي وغير الرسمي بالجماعات والأفراد داخل المنظمة، وتشمل المساندة الاجتماعية التي تتضمن الرعاية والثقة والقبول والتعاطف، المساعدة الأدائية وتشمل المساعدة في الأعمال والأموال، أما المساعدة الإرشادية فتكون من خلال تقديم المعلومات والنصح والإرشاد اللازم لحل المشكلات ومساندة الأصدقاء من خلال تعزيز ودعم بعضهم بعضاً وقت الشدة. ولذلك تلعب المساندة الاجتماعية دوراً في تحقيق التوازن والتوافق في حياة الفرد المهنية، مما يقلل من الوقوع في الاحتراق الوظيفي والوقاية منه.
- **ضغوط الدور** والتي تتكون، أولاً نتيجة غموض دور الفرد فعدم وضوح دوره والمطلوب منه في المنظمة يصعب عليه فهم وتنفيذ المهام المطلوبة منه، وبالتالي ستقل كفاءته الإنتاجية وسيشعر بضيق جهده المبذول فيصبح روتينياً وجافاً في عمله مما يقلل شعوره بالإنجازات فيقيم نفسه سلبياً مما يزيد احتمالية حدوث الاحتراق الوظيفي.

**ثانياً:** صراع الدور الذي يتطلب من الفرد القيام بمجموعة من المهام إذا كانت في العمل المهني أو في المنزل حيث تتعارض هذه المهام في وقت إنجازها لأنه نتيجة هذا التعارض يتطلب من الفرد القيام بأكثر من عمل في الوقت ذاته ولكنه لا يعلم بالتحديد بأي عمل يبدأ أولاً وذلك يسبب له ضغوطاً نفسية ويزيد من احتمالية الاحتراق الوظيفي.

**ثالثاً:** صدمة الدور وهي عندما يطلب من الفرد القيام بدور آخر غير مألوف له فيخاف من الفشل في الدور الجديد بعد أن اعتاد النجاح في الدور المألوف وبالتالي عدم نجاحه في الدور الجديد يمكن أن يؤدي إلى صدمة تتعلق بالدور ويزيد احتمالية الاحتراق الوظيفي.

#### أبعاد الاحتراق الوظيفي:

تتكون أبعاد الاحتراق الوظيفي من ثلاثة أبعاد رئيسية (حراز، ٢٠١٥؛ الغامدي وعبد الجواد، ٢٠١٥؛ Midgley et al., 1997):

- **الإرهاك العاطفي (Emotional Exhaustion):** وتعني مدى شعور المعلم بالإرهاق نتيجة العمل وتتمثل بما يلي، شعور المعلم أن العمل يستنزف طاقاته، وعند ذهابه للمدرسة يشعر بالإرهاق والتعب حيث إنه يشعر بأنه يبذل جهداً شاقاً في عمله وأن الأعباء الوظيفية قد ازدادت، ويفقد المعلم الهدوء في مواجهة مشكلات العمل وتصبح انفعالاته أكثر حدة، وكل ذلك يضعف شعور المعلم بالانتماء للمدرسة ويولد شعوره بالإحباط أثناء تواجده في المدرسة.
- **ضعف الإنجاز الشخصي (Diminished Personal Accomplishment):** وتعني مدى شعور المعلم بالكفاءة والنجاح في عمله مع الطلاب والزلاء وتتمثل بفقدان المعلم قدرته على الإبداع، وانخفاض دافعية العمل، وعدم تحقيق المعلم لأهدافه في العمل مهما بذل جهداً وذلك يفقده الرغبة في تطوير أدائه في العمل والعجز في الإسهام في الارتقاء بمستوى العمل في المدرسة، ويفتقد المعلم قدرته في التأثير على الطلاب وبالتالي لا يهتم بالمساعدة في حل المشكلات بين الطلاب، وكل ذلك يزيد من التقدير الذاتي السلبي لدى المعلم.
- **قصور التفاعلات داخل العمل (Depersonalization):** وتعني انعدام شعور المعلم وتجريد الصفة الشخصية لدى المعلم في الاستجابة تجاه الآخرين في العمل، يصبح المعلم أكثر قسوة وتشاؤماً وانتقاداً وتوجيه اللوم لزملائه في العمل، كما ويصبح أكثر برودة وغير مبال ويشعر بالسلبية نحو الزلاء والطلاب، وكل ذلك يولد ضغوطاً نفسية ومعاناة بسبب التعامل مع الطلاب، وصعوبة التعامل مع زملائه وبالتالي عدم حصوله على مكانته في المدرسة نتيجة نقص الدعم المعنوي له من قبل الإدارة وعدم تشجيع الزلاء له وكل ذلك يزيد من الصراعات داخل المدرسة.

## مؤشرات الاحتراق الوظيفي:

تصنف مؤشرات الاحتراق الوظيفي وفق كوننجهام (Cunningham,1982) فيما يلي:

- مؤشرات فيسيولوجية وتتمثل في ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع معدل ضربات القلب، اضطرابات في المعدة، جفاف في الحلق وضيق التنفس.
- مؤشرات نفسية وتقسم لثلاث استجابات، الاستجابات العقلية وتشمل عدم القدرة على التركيز واضطراب التفكير، وضعف القدرة بالتذكر، وضعف القدرة على حل المشكلات وإصدار الاحكام واتخاذ القرارات، أما الاستجابات الثانية فهي الانفعالية وتتمثل بالقلق، والغضب والاكتئاب والحزن والوحدة النفسية، واستمرار الفرد في هذا الموقف سيزيده اضطراباً، أما الاستجابات الثالثة فهي السلوكية وتتمثل العدوان، وترك المهنة، وزيادة معدل الغياب والتعب حتى في حالة عدم بذل مجهود.
- مؤشرات اجتماعية وتتمثل في إشكالية في العلاقات الاجتماعية مع الآخرين التي تؤدي إلى العزلة الاجتماعية وكبت المشاعر وعدم التواصل مع الآخرين.
- مؤشرات ترتبط بالعمل وتتمثل بالاتجاه السلبي نحو العمل، لا مبالة، تأخر عن العمل، الملل في العمل، ضعف الاستعداد للتعامل مع الضغوطات وفقدان السيطرة على مخرجات العمل وهذا يؤدي إلى زيادة المسؤوليات وتعدد المهام المطلوبة.

## الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين:

لدى المعلمين الاحتمال للتعرض للضغط العاطفي كبير، لأنهم يعملون في فصول يصل عدد الطلاب فيها إلى ٣٥ طالباً وأكثر لفترات طويلة من الزمن، إن الطبيعة العلائقية المكثفة للفصول الدراسية تعني أن المعلمين أكثر عرضة للتجارب المحبطة والاستنزاف العاطفي ومثل هذه التجارب يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات مختلة وظيفياً للمعلم مما يترتب على ذلك آثار واضحة على رفاهية المعلم وتعلم الطلاب. وهذا ما يجعل المعلمين عاجزين عن القيام بالأعباء المهنية وتقديم المساعدة لطلابهم كما كانوا يرغبون، فيتولد لديهم الشعور بعدم أهمية نتائجهم العملية وبالقلق من ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية، نتيجة للاستنفاد التدريجي للرضا الوظيفي والحماس وتحقيق الهدف، ولعدم التقدير المادي والمعنوي من قبل المسؤولين بما يتناسب مع الجهد المبذول، فيصبح المعلم يحمل اتجاهات سلبية نحو مهنته ونحو زملائه، فتتخفف دافعيته للعمل مما يؤثر سلباً على كفاءته الشخصية كمدرس (أبو هديوس والفرا، ٢٠٠٧؛ Maslach & Leiter, 1999).

بالإضافة لما ذكر في الإطار النظري في المحاور الثلاثة ستتطرق الباحثة في هذه الفقرة للثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي في المدارس بشكل خاص، كما وستتطرق للعلاقات بين المتغيرات.

## الثقافة التنظيمية في المدارس:

الثقافة التنظيمية في المدارس تلعب دوراً حيوياً في تشكيل البيئة التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية. وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم، والمعتقدات، والعادات التي يتبناها جميع أفراد المدرسة، من إدارة ومعلمين وطلاب، فهذه الثقافة تؤثر بشكل مباشر على كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم بعضاً وكيفية مواجهتهم للتحديات اليومية (Torres, 2022)، كما وتشير الدراسات إلى أن القيادة المدرسية تلعب دوراً أساسياً في تشكيل وتطوير هذه الثقافة، والقادة المدرسيون الفعالون يعملون على إنشاء بيئة تحفز الابتكار، وتدعم رفاهية الموظفين، وتبني الثقة بين أفراد المجتمع المدرسي. هذا النوع من القيادة يعزز من شعور الانتماء والالتزام لدى المعلمين والطلاب، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمدرسة (Cote, 2023).

كما تؤكد الأبحاث على أهمية التواصل المستمر والشفاف بين جميع الأطراف المعنية، ما يساعد في ضمان فهم واضح للأهداف والرؤية المشتركة للمدرسة، ويدعم تحقيق نتائج تعليمية متميزة (Frost et al., 1985).

## الاحترق الوظيفي بين المعلمين:

الاحترق الوظيفي بين المعلمين في المدارس هو قضية متزايدة تؤثر على جودة التعليم والرفاهية العامة للمعلمين، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن مستويات الضغط والإجهاد بين المعلمين لا تزال أعلى من المتوسط مقارنة بالقطاعات الأخرى، وفي دراسة أجرتها مؤسسة RAND في عام ٢٠٢٣، أظهرت النتائج أن ٢٣% من المعلمين يفكرون في مغادرة وظائفهم بسبب التوتر والمشكلات المرتبطة بالعمل، بما في ذلك الرواتب وساعات العمل (Doan et al., 2023)، بالإضافة إلى ذلك، تقرير من Devlin Peck أظهر أن ٨٦% من أعضاء الرابطة الوطنية للتعليم (NEA) لاحظوا زيادة في عدد المعلمين الذين يغادرون المهنة منذ بداية جائحة كوفيد-١٩، وأرجعوا ذلك بشكل رئيس إلى انخفاض الأجور، تليها التوقعات العالية والضغط النفسي المرتبط بالعمل (Peck, 2024).

أخيرًا، أشار تقرير من Black Dog Institute إلى أن الصحة العقلية والاحترق الوظيفي بين المعلمين يمكن أن يؤدي إلى تقليص القوى العاملة في هذا المجال إلى النصف، مما يفاقم من مشاكل نقص الموظفين في المدارس (Black Dog Institute, 2023)، لتخفيف هذه المشكلة، يوصي الخبراء بأن توفر المدارس والمناطق التعليمية دعمًا أفضل للصحة العقلية وبرامج لتخفيف الإجهاد للمعلمين، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل وزيادة الرواتب لجعل المهنة أكثر جاذبية واستدامة على المدى الطويل.

## العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المدارس والاحترق الوظيفي:

العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المدارس والاحترق الوظيفي لدى المعلمين تمثل موضوعًا مهمًا يثير اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة. تظهر الدراسات أن الثقافة التنظيمية، التي تشمل قيم ومعتقدات وسلوكيات مشتركة داخل المدرسة، لها تأثير كبير على مستوى الاحترق الوظيفي بين المعلمين، على سبيل المثال، أشارت دراسة نُشرت في مجلة "Educational Administration Quarterly" في عام ٢٠٢١ إلى أن الثقافة التنظيمية التي تعزز التعاون والدعم المتبادل بين المعلمين تقلل من مستويات الإجهاد الوظيفي والاحترق الوظيفي لديهم (Brown & Smith, 2021). بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة أخرى نُشرت في "Journal of Educational Psychology" في عام ٢٠٢٠ أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على الشفافية والاحترام المتبادل تسهم في تقليل الضغوط الوظيفية وبالتالي تقليل مستويات الاحترق الوظيفي للمعلمين (Jones et al., 2020).

## الثقافة التنظيمية في المدارس والاحترق الوظيفي لدى المعلمين

في الأبحاث الحديثة، تُظهر الدراسات أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية في المدارس والاحترق الوظيفي لدى المعلمين، فالثقافة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل بيئة العمل داخل المدرسة، وترى الباحثة ان الاحترق الوظيفي يرتبط بالظروف العملية القاسية، مثل الضغوط النفسية من الأعباء الإدارية والتعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، و من جهة أخرى، تؤثر الثقافة التنظيمية في المدارس بشكل كبير على مستويات الاحترق الوظيفي حيث تسهم البيئات المدرسية التي تشجع على التعاون والدعم المتبادل في تقليل الاحترق.

## الدراسات السابقة

### دراسات تناولت موضوع الثقافة التنظيمية:

#### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة معزب والجوي (٢٠٢٣) هدفت إلى استقصاء أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة

الخدمة المدنية والتأمينات، لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بتصميم استبانة تضم (٨٩) فقرة، شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في ديوان الوزارة، والبالغ عددهم (١٠٠) موظف، فيما تكونت العينة من (٥٤) فردًا، أي ما يعادل ٥٤% من مجتمع الدراسة، توصلت النتائج إلى وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الأداء الوظيفي في ديوان وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، مع وجود أثر لبعدي الاحتواء والترابط على الأداء الوظيفي. في المقابل، لم يظهر أي أثر لبعدي الاتساق والتجانس، أو الدعم الإنساني، أو المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الديوان تعزى إلى متغيرات النوع، أو المستوى الوظيفي، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخدمة، أو عدد الدورات التدريبية.

دراسة موسى (٢٠٢٢) هدفت إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، تناولت الدراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية، بما في ذلك التدريب والتطوير، والمكافآت والتقدير، والتواصل التنظيمي، والعمل الجماعي، وأداء الموظفين الذي يشمل أداء المهام، والأداء السياقي، والسلوكيات السلبية في العمل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من موظفي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، بلغ حجم مجتمع الدراسة (٥١٧) موظفًا، وبلغت نسبة الاستجابة ٨٢,٥%. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا دالًا إحصائيًا لأبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، فعلى سبيل المثال، تبين أن التدريب والتطوير والمكافآت والتقدير يلعبان دورًا مهمًا في تحسين أداء المهام والأداء السياقي وتقليل السلوكيات السلبية في العمل، خلصت الدراسة إلى توصيات بضرورة تعزيز أبعاد الثقافة التنظيمية مثل التدريب والتطوير، والتواصل التنظيمي لتحسين أداء الموظفين في الوحدات الخاصة، مع التركيز على دور العمل الجماعي والمكافآت في تعزيز الأداء الإيجابي.

دراسة مقابلة (٢٠٢٢) هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات، شمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين العاملين في المدارس الحكومية بمحافظة جرش، وتم اختيار العينة بشكل عشوائي مكونة من (١٠٨) معلمين، اعتمدت الدراسة على استبيان مصمم لقياس مستوى الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس، أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس كان متوسطًا من وجهة نظر المعلمين، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، خلصت الدراسة إلى توصيات تدعو إلى تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بهدف تحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس، كما أوصت بتطوير برامج تدريبية تسهم في دعم هذه العلاقة، بما ينعكس إيجابيًا على الأداء الإداري داخل المدارس.

### ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة زهراواتي وآخرون (Zahrawati et al., 2021) إلى تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على التعلم الذاتي المنظم للطلاب، وخاصة آثار مفهوم الذات والانضباط التي تديره الثقافة التنظيمية على التعلم المنظم ذاتيًا، مجتمع الدراسة كان (٢٠٠٠) طالبًا من كلية التربية IAIN Parepare، والعينة تكونت من (١٢٥) طالبًا، استخدمت الدراسة استبيانًا ووثائق لجمع البيانات حول مفهوم الذات والانضباط والثقافة التنظيمية والتعلم المنظم ذاتيًا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الاهتمام بمفهوم الذات لدى الطلاب ضروري، لأن الطلاب الذين لديهم مفهوم ذاتي إيجابي سيكون لديهم القدرة على تطوير التعلم الذاتي الجيد.

وهدفت دراسة تيرزي (Terzi, 2016) إلى كشف تأثير الثقافة التنظيمية على علاقة الثقة التنظيمية بناء على آراء معلمي المدارس الابتدائية والثانوية، وتكونت عينة البحث من (٢٥٣) معلمًا في المدارس الابتدائية والثانوية في باليكسير، تركيا، ولجمع البيانات استخدم الباحث استبيان الثقافة التنظيمية واستبيان الثقة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة الواجب هي الثقافة المدرسية السائدة، وأن أعلى مستوى من أبعاد الثقة هي الثقة بالمدير، وهناك

اختلاف كبير بين المعلمين فيما يتعلق بثقافة الدعم والنجاح والثقة للزملاء، كما وأظهرت النتائج أن أبعاد الدعم والواجب للثقافة التنظيمية هي مؤشرات مهمة على الثقة التنظيمية.

أما دراسة نيجيس إيسيك وجورزل (Negis-Isik & Gusel, 2013) فقد كان الغرض منها فحص ثقافة المدرسة الناجحة بعمق، هذه الدراسة هي دراسة حالة واقتصرت على مدرسة واحدة وأيضاً دراسة اثنوغرافية حيث تم استخدام سياق ثقافي لتحديد المدرسة وتم تحديد معيار النجاح من خلال درجات اختبار موحد (OKS) الأدوات التي تم استخدامها في الدراسة هي الملاحظة غير المنظمة والمقابلات غير المنظمة والقصص لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن المتغيرات والدراسات القائمة على الطلاب في المدرسة للامتحانات الخاصة لعبت دوراً أكثر أهمية من المتغيرات القائمة على المدرسة في النجاح المدرسي، كما وأظهرت أن المدرسة لديها ثقافة إيجابية بشكل عام، ويمكن إستنتاج خصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية تتمثل بالمعلمين الذين لديهم علاقات إيجابية، المعلمين الذين يظهرون مواقف مشتركة في حل المشكلات ومديري المدارس الذين لديهم خصائص قيادية ساهمت في نجاح المدرسة.

### دراسات تناولت موضوع الاحتراق الوظيفي:

هدفت دراسة الجابري (٢٠٢٣) إلى الكشف عن درجة الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية سلطنة عمان من وجهة نظرهم، ومدى وجود فروق في تصوراتهم لأبعاد الاحتراق الوظيفي طبقاً لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمرحلة التعليمية، تم جمع عينة بلغت (١٢٥) من مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان، وتم توظيف المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة للاحتراق الوظيفي تضمنت ثلاثة أبعاد (الإجهاد الانفعالي، وتبذل المشاعر، والشعور بنقص الإنجاز)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان تعزى لاختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وهدف دراسة نصر (٢٠٢٣) إلى التعرف على مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة سرت، وأظهرت مستوى علاقتها بالأداء الوظيفي، وتحديد أسباب انتشارها، والسبل الكفيلة للقيام بعلاجها أو السيطرة عليها، تم تطبيق أسلوب دراسة الحالة والحصول على المعلومات عن مجتمع محل الدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من (٤٥) عضواً هيئة تدريس وقد أكدوا على أن تكون حجم العينة من كلية الاقتصاد بجامعة سرت، بالإضافة لاستخدام أداة الاستبانة للحصول على معلومات عن مجتمع الدراسة، والتي استفردت بأنها تناولت: الجزء الأول متمثل في الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاث (الإنهاك الوظيفي، وتدني مستوى الإنجاز، وتبذل المشاعر)، أما الجزء الثاني تناول الأداء الوظيفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباط طردياً للإنهاك الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي، أظهرت ارتباطاً طردياً لتدني مستوى الإنجاز على مستوى الاحتراق الوظيفي، بالإضافة إلى وجود ارتباط طردي لتبذل المشاعر على مستوى الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة للاحتراق الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي.

أما دراسة أبو جراد ومحمد (٢٠٢١) فقد هدفت إلى الكشف عن نوع المناخ المدرسي السائد في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي التربية الخاصة بمحافظات قطاع غزة والكشف عن مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم، وتحديد العلاقة بين نوع المناخ المدرسي السائد والاحتراق الوظيفي، كما وستتحقق الدراسة من وجود فروقات بين متوسطات معلمي التربية في كل من المناخ المدرسي ودرجة الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، الجيل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، الحالة الاجتماعية). استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. أداة البحث هي من تصميم الباحثان متمثلة بأداة المناخ المدرسي وأداة الاحتراق الوظيفي، عينة الدراسة تكونت من (٨٥) معلماً ومعلمة، نتائج الدراسة تشير لوجود مناخ إيجابي لدى معلمي التربية الخاصة، مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين متدن، يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عكسية بين المناخ المدرسي والاحتراق الوظيفي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الاحتراق الوظيفي والمناخ المدرسي تعزى للمتغيرات (الجنس، الجيل، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة، مكان العمل، الحالة الاجتماعية).

### دراسات تناولت موضوع الاحتراق الوظيفي والثقافة التنظيمية:

هدفت دراسة روستامي وجيزيلسيفلو (Rostami & Ghezelseflu, 2022) إلى التنبؤ بالاحتراق الوظيفي على أساس الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي جامعة الشهيد بهشتي، اتبع الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (١٣٢) موظف، أداة البحث تكونت من استبيان الاحتراق الوظيفي لماسلاك، واستبيان الثقافة التنظيمية لهوفستيد، واستبيان الرضا الوظيفي لكل من باري فيلد وروث، أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية معنوية بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، وعلاقة إيجابية معنوية بين الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي، كما ويمكن للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي التنبؤ بإرهاق الموظفين، تبين وجود فروق في الرضا الوظيفي بين الموظفين والموظفات ولكنه لم يظهر في الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي. الإستنتاج من الدراسة بان الثقافة التنظيمية التعاونية تخلق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي وأدنى مستوى من الاحتراق الوظيفي.

وهدفت دراسة أليزيبا (Alireza et al., 2014) إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في منظمة التربية البدنية في إيران، تالف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملات في هيئة التربية الرياضية في جميع أنحاء البلاد وعددهم (٣١٠)، تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة والتي تكونت من (١٥٠) موظفاً، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، أداة الدراسة تكونت من استبيان الثقافة التنظيمية واستبيان الاحتراق الوظيفي لماسلاك، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط سلبية معنوية بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة الإرهاق العاطفي وتبدد الشخصية وضعف الإنجاز، وكشفت النتائج عن ارتباطات بين بعدي الثقافة التنظيمية التماسك الاجتماعي والابتكار في التنبؤ بالاحتراق الوظيفي، ويستنتج من الدراسة أنه يجب الاهتمام بالثقافة التنظيمية وأبعادها خاصة التماسك الاجتماعي والابتكار لأنهم قد يساهمون في تحسين الأداء التنظيمي ومنع الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، وفي هذا الصدد يوصى المديرون وقادة منظمة التربية البدنية باعتماد أساليب الإدارة المناسبة من أجل تحسين الثقافة التنظيمية ومنع الاحتراق الوظيفي وتعزيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

أما دراسة ديميتريوس كونستانتينوس (Dimitrios & Konstantinos, 2014) فقد هدفت إلى فهم الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين وفهم الثقافة التنظيمية في المنظمات التي يعملون بها وفهم الرابط بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، استخدم الباحثون منهج المراجعة الأدبية للدراسات والأدبيات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي. وأشارت الدراسة بأنه يجب تزويد المنظمات بموظفين مؤهلين وأكفاء وأن يتم الاختيار الصحيح للأفراد في الوظائف المتاحة. كما وأن الثقافة التنظيمية تساهم في منع ومعالجة الاحتراق الوظيفي، لذا فإن لكل موظف قيمته الخاصة وقدرته على التعبير عن آرائه والاختلاف دون تردد أحيانا مع زميله أو المسؤول عنه، المنظمات التي تنفذ استراتيجية الثقافة التنظيمية تعطي المسؤوليات والمبادرات لجميع الموظفين مما يجعلهم يشعرون بأهمية أكبر وأنه يوجد اعتراف بإمكانياتهم وقدراتهم، كما وتتيح للموظفين فرصة مناقشة مختلف الحالات واهتماماتهم الخاصة، مما سيساعدهم على التغلب على ضغوط العمل الشخصية والنفسية، لان من المهم للمنظمة أن تعلم أنه لا يمكن للموظف أن يشعر بأنه محاصر في موقف فهذا يسبب التوتر، وإضافة إلى ذلك فقد أشارت الدراسة أيضا إلى أن الموظفين غالبا ما يواجهون مواقف مرهقة يوميا التي يمكن أن تسبب لهم الارتباك وتجعلهم غير قادرين على معالجتها والاستجابة لها في وقت واحد، ونتيجة هذا الضعف سوف تنمي عواطف التي ستؤدي إلى اختلال التوازن في عالمهم النفسي، فلذلك يوصي الباحثون بتنظيم ندوات ومحاضرات تثقيفية حول مواضيع تتعلق باحتياجات العملاء، وكذلك القضايا المتعلقة بالمعارف والقدرات الجديدة في مجال تقديم الخدمات، كما وينبغي تنظيم ندوات أو برامج تعليمية لزيادة عدد الموظفين والرقابة المهنية باستخدام استراتيجيات معالجة الصعوبات.

## إسهام الدراسة الحالية

- السياق المكاني الفلسطيني: تضيف الدراسة الحالية معرفة مهمة عن الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر، وهو سياق لم يتم دراسته بشكل كافٍ حسب علم الباحثة.
- العلاقة الثنائية: تسهم في فهم أعمق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي.
- التحديث الزمني: تقدم بيانات حديثة تسهم في تحديث المعرفة حول الموضوع في السياق الحالي.
- الديموغرافية المعدلة: تفحص تأثير المتغيرات الديموغرافية مثل الجيل والجنس والمؤهل الأكاديمي وعدد سنوات الخبرة، مما يضيف معرفة جديدة حول كيفية تأثير هذه المتغيرات على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي.

قامت الباحثة باستعراض شامل للدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية في داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط، أظهرت الدراسات تنوعاً في الأهداف والمجتمعات والمنهجيات، حيث اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، الدراسات تناولت مواضيع الثقافة التنظيمية، الاحتراق الوظيفي، وتميزت بعضها بفحص العلاقات بين هذه المتغيرات.

## منهجية الدراسة

**منهجية الدراسة:** اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي في الإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها المتمثلة في فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العربية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين والاحتراق الوظيفي إذ إن المنهج الوصفي الارتباطي هو ذلك النوع من التصاميم البحثية التي تحاول شرح العلاقة بين متغيرين أو أكثر دون تقديم أي ادعاءات حول السبب والنتيجة (Seeram, 2019).

**مجتمع الدراسة وعينتها:** شمل مجتمع الدراسة المدارس العربية الإعدادية والثانوية داخل الخط الأخضر وتتمثل بـ مائة وسبعون مدرسة، مقسمة على ٥ ألوية: لواء الشمال، لواء حيفا، لواء الجنوب، لواء المركز ولواء تل أبيب (2023، שקיפוט). أما عينة الدراسة فقد اختيرت بطريقة العينة العنقودية، بواقع خمسمائة وخمسة عشر معلم ومعلمة من ثمانية عشر مدرسة إعدادية وثانوية من جميع الألوية، وقد شكلت العينة من المجموع الكلي من المدارس العربية في المراحل التعليمية الإعدادية والثانوية داخل الخط الأخضر وعددها مائة وسبعون مدرسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية.

**أدوات الدراسة:** اعتمدت الباحثة الاستبيانات لإجراء الدراسة، إذ اختيرت الأدوات ضمن دراسة تجريبية (-Pilot Study) شملت ثلاثون معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة.

**استبانة الثقافة التنظيمية:** لجمع البيانات المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين داخل الخط الأخضر، تم الاعتماد على استبانة من إعداد الهاجري (٢٠١٣) التي قام بإعدادها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، إذ تكونت الاستبانة في البداية من سبعون عبارة مقسمة على خمسة مجالات وبعد إجراء الصدق الظاهري للاستبانة واختبارها من قبل محكمين من ذوي اختصاص وخبرة في الإدارة التربوية وأصول التربية، تم اختيار العبارات التي حصلت على موافقة ٨٠% من المحكمين أو أكثر وبناء على ذلك استقرت الاستبانة على واحد وأربعون فقرة موزعة على خمسة مجالات قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين المدرسية، التوقعات التنظيمية المستقبلية، قامت الباحثة في الدراسة الحالية في البداية باعتماد الاستبانة بعباراتها الواحد وأربعون وبعد اختبارها من قبل المحكمين تم الإجماع من قبل محكمين اثنين على إزالة فقرة من المجال الثاني فلسفة العمل لأنها لا تنتمي برأيهم للمجال، وبهذا أصبحت الاستبانة التي تم اعتمادها مكونة من أربعين عبارة موزعة على خمسة مجالات. وللإجابة على الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذ تكون من الدرجات الخمسة الآتية: موافق جداً، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق أبداً.

صدق أداة الدراسة وثباتها: جرى التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها باتباع الإجراءات الآتية:

### ١. الصدق الظاهري:

جرى التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من حيث نوع الفقرات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها من قبل أربعة محكمين خبراء، منخرطين في الأبحاث بمجالات قضايا المجتمع العربي والإدارة التربوية وذلك للحكم على مدى انتماء فقرات الاستبانة للمجالات التي تم تحديدها، مدى صلاحية الفقرات وهل بحاجة لتعديل، ووفقاً لذلك خضعت الاستبانات لتعديلات طفيفة لتلبية احتياجات الدراسة كما هو مفصل لاحقاً.

### ٢. صدق المحتوى:

جرى التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة من حيث مدى جودة تمثيل محتوى الاستبيان لفئة من المواقف أو الموضوعات التي يقيسها، فتعد الاستبانة صادقة إذا مثلت تقسيماتها وتفرعاتها تمثيلاً سليماً، وذلك بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية، إذ تمت الاستعانة بأربعة محكمين من ذوي الخبرة ولاختصاص في مجال الثقافة التنظيمية، للحكم على جودة الاستبيان ومدى تمثيله لمتغير الثقافة التنظيمية.

### ٣. الصدق البنائي:

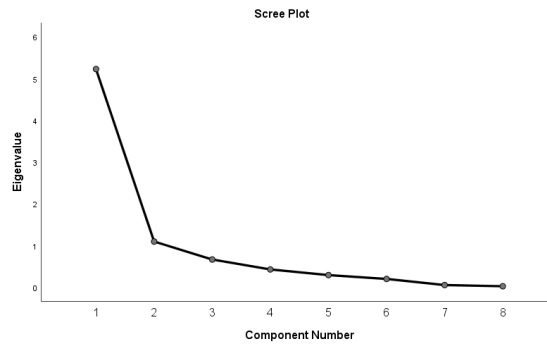
عملت الباحثة على التحقق من صدق البناء العاملي للأداة، من خلال فحص أحادية البعد لكل محور من محاوره له ومدى كفاية العينة، وذلك باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) كما يأتي:

الجدول ١ : التحقق من البناء العاملي لأداة الدراسة (استبانة الثقافة التنظيمية)				
مقياس كايزر	نسبة التباين المفسر	الجذر الكامن	المكون	المجال
٠,٨٣٤	65.31%	5.225	١	قيم العمل
	13.72%	1.098	٢	
٠,٨٠٤	70.28%	4.920	١	فلسفة العمل
	10.80%	.756	٢	
٠,٨٢٥	69.67%	7.664	١	المعتقدات ورسالة المدرسة
	8.40%	.924	٢	
٠,٨٧٥	67.93%	4.075	١	الأعراف والقوانين المدرسية
	13.74%	.824	٢	
٠,٨٥٨	79.82%	6.385	١	لتوقعات التنظيمية المستقبلية
	5.93%	.474	٢	

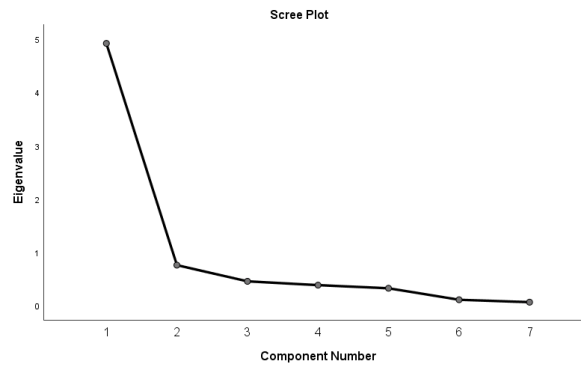
يتبين من خلال جدول (١) كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة مقياس كايزر والتي زادت عن (٠,٨٠) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كما يتبين من خلال الجدول أن البنية العاملية لكل مجال من مجالات الاستبانة يقيس سمة واحدة، أي أن مجالات الاستبانة تتمتع بأحادية البعد، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيم الجذور الكامنة التي يفترض أن تتجاوز قيمتها الـ (٢٠%) والأشكال

The relationship between organizational culture and Examination of Job Burnout in All Its Dimensions among Teachers in Arab Middle and Secondary Schools inside the Green Line

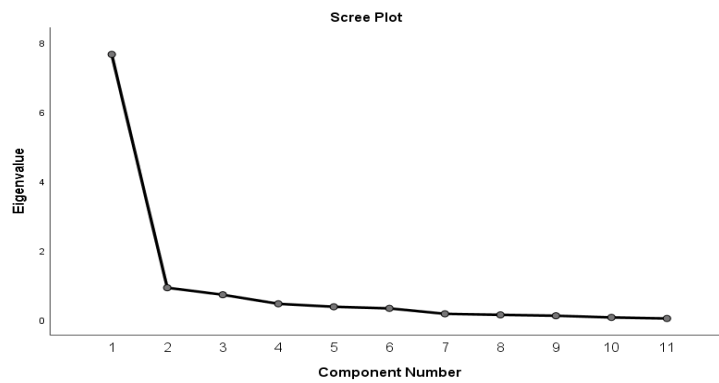
الآتية توضح ذلك:



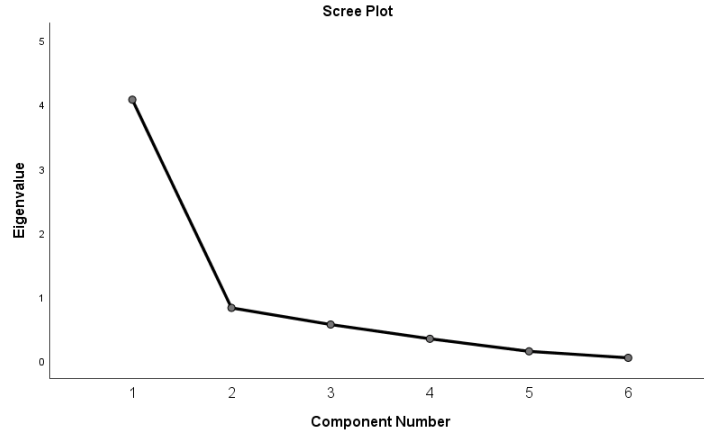
شكل ١: سكري بلوت لمجال قيم العمل



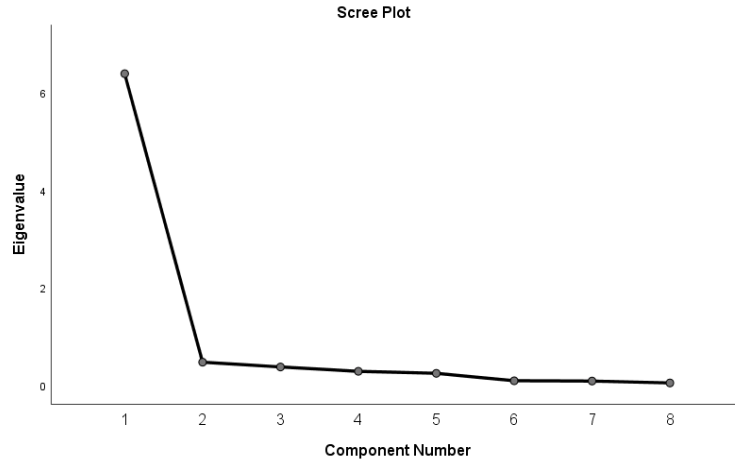
شكل ٢: سكري بلوت لمجال فلسفة العمل



شكل ٣: سكري بلوت لمجال المعتقدات ورسالة المدرسة



شكل ٤: سكري بلوت لمجال الأعراف والقوانين المدرسية



شكل ٥: سكري بلوت لمجال التوقعات التنظيمية المستقبلية

#### ثبات استبانة الثقافة التنظيمية:

جرى التحقق من ثبات استبانة الثقافة التنظيمية من خلال تطبيقها على عينة تجريبية بواقع ثلاثون معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، باستخدام معامل ثبات (Cronbach's  $\alpha$ )، حيث تعد قيم معامل الثبات ذات القيمة (٦٠%) فأقل ضعيفة، والقيم ما بين (٧٠%-٨٠%) مقبولة، والقيم ما بين (٨٠%-٩٠%) تصنف بالجيدة والقيم التي تزيد عن (٩٠%) تصنف بالمتازة وذلك بحسب (Sekaran & Bougie, 2016). والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول ٢: معاملات الثبات (Cronbach $\alpha$ ) لمجالات استبانة الثقافة التنظيمية		
المجال	الفقرات	معامل الثبات

The relationship between organizational culture and Examination of Job Burnout in All Its Dimensions among Teachers in Arab Middle and Secondary Schools inside the Green Line

٠,٩١٦	٨-١	قيم العمل
٠,٩٢٤	١٥-٩	فلسفة العمل
٠,٩٥٤	٢٦-١٦	المعتقدات ورسالة المدرسة
٠,٨٨٨	٣٢-٢٧	الأعراف والقوانين المدرسية
٠,٩٦٢	٤٠-٣٣	التوقعات التنظيمية المستقبلية
٠,٩٨١	٤٠-١	الثقافة التنظيمية

يتبين من خلال جدول (٢) أن استبانة الثقافة التنظيمية تتمتع بقيم ثبات مرتفعة وجيدة لمثل هذا النوع من الدراسات الإنسانية، إذ بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل ٠,٩٨١، في حين تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالاتها ( ٠,٨٨٨ - ٠,٩٦٢)، وقد كانت كافة قيم الثبات لمختلف مجالات استبانة الثقافة التنظيمية جيدة، وبهذا تعد الاستبانة مناسبة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية.

### الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها:

**السؤال الأول:** ما هو مستوى الثقافة التنظيمية (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية) السائدة داخل المدارس العربية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وهل يختلف تبعاً لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل، الجيل؟ للإجابة على هذا السؤال اعتمد على اختبار (t-test) واختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) كما يأتي:

**السؤال الأول:** ما هو مستوى الثقافة التنظيمية (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية) السائدة داخل المدارس العربية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وهل يختلف تبعاً لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل، الجيل؟ للإجابة على هذا السؤال اعتمد على اختبار (t-test) واختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) كما يأتي:

### ١. الجنس:

جدول ٣ : اختبارات لفحص الفروق في مجالات الثقافة التنظيمية تبعاً للجنس							
مستوى الدلالة	درجات الحرية	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	من حيث	
0.880	513	0.151	0.474	3.559	298	أنثى	قيم العمل
			0.463	3.552	217	ذكر	
0.910	513	-0.113	0.504	3.548	298	أنثى	فلسفة العمل
			0.498	3.553	217	ذكر	
0.882	513	0.148	0.433	3.556	298	أنثى	المعتقدات ورسالة المدرسة
			0.439	3.550	217	ذكر	
0.453	513	-0.751	0.511	3.529	298	أنثى	الأعراف والقوانين المدرسية
			0.462	3.561	217	ذكر	
0.566	513	0.574	0.474	3.591	298	أنثى	لتوقعات التنظيمية المستقبلية
			0.451	3.567	217	ذكر	

يتبين من خلال جدول (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتوسطات الحسابية لمجالات متغير الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، إلا أنه من خلال الاطلاع على قيمة مستوى الدلالة لاختبارات العينات المستقلة يتبين عدم وجود اختلاف ذي إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في مستوى الثقافة التنظيمية (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية) السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

## ٢. سنوات الخبرة:

جدول ٤ : اختبار تحليل التباين المتعدد لفحص الفروق مجالات الثقافة التنظيمية تبعاً لسنوات الخبرة						
مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.003	5.836	1.260	2	2.520	قيم العمل	سنوات الخبرة
0.000	8.613	2.098	2	4.197	فلسفة العمل	
0.058	2.865	0.539	2	1.079	المعتقدات ورسالة المدرسة	
0.026	3.672	0.875	2	1.751	الأعراف والقوانين المدرسية	
0.033	3.441	0.734	2	1.468	التوقعات التنظيمية المستقبلية	
		0.216	512	110.533	قيم العمل	الخطأ
		0.244	512	124.732	فلسفة العمل	
		0.188	512	96.418	المعتقدات ورسالة المدرسة	
		0.238	512	122.074	الأعراف والقوانين المدرسية	
		0.213	512	109.250	التوقعات التنظيمية المستقبلية	
			514	113.053	قيم العمل	المجموع
			514	128.928	فلسفة العمل	
			514	97.496	المعتقدات ورسالة المدرسة	
			514	123.824	الأعراف والقوانين المدرسية	
			514	110.718	التوقعات التنظيمية المستقبلية	

يتبين من خلال جدول (٤) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في مستوى الثقافة التنظيمية (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية) السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (قيم العمل، فلسفة العمل)، من مجالات متغير الثقافة التنظيمية، وللتعرف على اتجاه هذه الفروق أجريت المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) كما يأتي:

جدول ٥ : المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة					
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق	سنوات الخبرة		المتغير التابع
0.833	0.049	-0.030	9-15 سنة	1-8 سنوات	قيم العمل
0.004	0.050	-0.170*	16 سنة فأكثر		
0.051	0.057	0.140	9-15 سنة	16 سنة فأكثر	فلسفة العمل
0.460	0.053	-0.066	9-15 سنة	1-8 سنوات	
0.000	0.054	-0.222*	16 سنة فأكثر		

The relationship between organizational culture and Examination of Job Burnout in All Its Dimensions among Teachers in Arab Middle and Secondary Schools inside the Green Line

0.037	0.061	0.157*	9-15 سنة	16 سنة فأكثر	
0.699	0.046	-0.040	9-15 سنة	1-8 سنوات	لمعتقدات ورسالة المدرسة
0.058	0.047	-0.113	16 سنة فأكثر		
0.387	0.053	0.074	9-15 سنة	16 سنة فأكثر	
0.341	0.052	-0.076	9-15 سنة	1-8 سنوات	الأعراف والقوانين المدرسية
0.031	0.053	-0.140*	16 سنة فأكثر		
0.569	0.060	0.064	9-15 سنة	16 سنة فأكثر	
0.675	0.049	-0.044	9-15 سنة	1-8 سنوات	التوقعات التنظيمية المستقبلية
0.033	0.050	-0.132*	16 سنة فأكثر		
0.303	0.057	0.088	9-15 سنة	16 سنة فأكثر	

يتبين من خلال جدول (٥) أن الفروق في متوسطات مستوى قيم العمل وفلسفة العمل والأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية من مجالات الثقافة التنظيمية كان لصالح المعلمين ممن خبرتهم (٨-١) سنوات مقابل المعلمين الذي خبرتهم (١٦) سنة فأكثر، كما يتبين من خلال الجدول أن الفروق في متوسطات مستوى فلسفة العمل كأحد مجالات الثقافة التنظيمية لصالح المعلمين ممن خبرتهم أكثر من (١٦) سنة مقابل المعلمين الذين خبرتهم من (٩-١٥) سنة.

### ٣. المؤهل الأكاديمي:

جدول ٦ : اختبار تحليل التباين المتعدد لفحص الفروق مجالات الثقافة التنظيمية تبعًا للمؤهل الأكاديمي					
مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.190	1.665	0.365	2	0.730	قيم العمل
0.090	2.420	0.604	2	1.207	فلسفة العمل
0.483	0.729	0.138	2	0.277	المعتقدات ورسالة المدرسة
0.615	0.486	0.117	2	0.235	الأعراف والقوانين المدرسية
0.312	1.167	0.251	2	0.502	التوقعات التنظيمية المستقبلية
		0.219	512	112.322	قيم العمل
		0.249	512	127.721	فلسفة العمل
		0.190	512	97.220	المعتقدات ورسالة المدرسة
		0.241	512	123.590	الأعراف والقوانين المدرسية
		0.215	512	110.216	التوقعات التنظيمية المستقبلية
			514	113.053	قيم العمل
			514	128.928	فلسفة العمل
			514	97.496	المعتقدات ورسالة المدرسة
			514	123.824	الأعراف والقوانين المدرسية
			514	110.718	التوقعات التنظيمية المستقبلية

يتبين من خلال جدول (٦) عدم وجود اختلاف ذي إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في مستوى الثقافة التنظيمية (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية) السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغير المؤهل الأكاديمي، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة مستوى الدلالة لكافة متغيرات الثقافة التنظيمية والتي جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

جدول ٧ : اختبار تحليل التباين المتعدد لفحص الفروق مجالات الثقافة التنظيمية تبعاً للجيل						
مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.001	6.963	1.497	2	2.993	قيم العمل	الجيل
0.000	12.250	2.944	2	5.888	فلسفة العمل	
0.003	5.743	1.070	2	2.139	المعتقدات ورسالة المدرسة	
0.000	10.318	2.399	2	4.798	الأعراف والقوانين المدرسية	
0.000	8.791	1.838	2	3.676	التوقعات التنظيمية المستقبلية	
		0.215	512	110.060	قيم العمل	الخطأ
		0.240	512	123.040	فلسفة العمل	
		0.186	512	95.357	المعتقدات ورسالة المدرسة	
		0.232	512	119.027	الأعراف والقوانين المدرسية	
		0.209	512	107.043	التوقعات التنظيمية المستقبلية	
			514	113.053	قيم العمل	المجموع
			514	128.928	فلسفة العمل	
			514	97.496	المعتقدات ورسالة المدرسة	
			514	123.824	الأعراف والقوانين المدرسية	
			514	110.718	التوقعات التنظيمية المستقبلية	

يتبين من خلال جدول (٧) وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في مستوى الثقافة التنظيمية (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية) السائدة داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجيل، لكافة مجالات متغير الثقافة التنظيمية، وللتعرف على اتجاه هذه الفروق تم إجراء المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) كما يأتي:

جدول ٨ : المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجيل					
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق	الجيل		المتغير التابع
0.041	0.044	٠,١١١*	37-50 سنة	22-36 سنة	قيم العمل
0.006	0.076	٠,٢٤٧*	51 سنة فأكثر		
0.237	0.079	0.135	37-50 سنة		
0.000	0.046	٠,١٨٨*	37-50 سنة	22-36 سنة	فلسفة العمل
0.001	0.08١	٠,٢٩٨*	51 سنة فأكثر		
0.425	0.084	0.110	37-50 سنة		
0.010	0.04١	٠,١٢٥*	37-50 سنة	22-36 سنة	المعتقدات ورسالة المدرسة
0.112	0.071	-0.149	51 سنة فأكثر		
0.948	0.074	0.024	37-50 سنة		
0.000	0.04٦	٠,١٨٧*	37-50 سنة	22-36 سنة	الأعراف والقوانين المدرسية
0.023	0.079	٠,٢١٩*	51 سنة فأكثر		
0.934	0.082	0.03١	37-50 سنة		
0.002	0.043	٠,١٥٦*	37-50 سنة	22-36 سنة	التوقعات التنظيمية المستقبلية

The relationship between organizational culture and Examination of Job Burnout in All Its Dimensions among Teachers in Arab Middle and Secondary Schools inside the Green Line

0.016	0.075	-.٢١٧*	51 سنة فأكثر	
0.738	0.078	0.061	37-50 سنة	51 سنة فأكثر

يتبين من خلال جدول (٨) أن الفروق في متوسطات مستوى قيم العمل وفلسفة العمل والأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية من مجالات الثقافة التنظيمية كان لصالح المعلمين ممن أعمارهم (٢٢-٣٦) سنة مقابل المعلمين الذين أعمارهم من (٣٧-٥٠) ومن زادت أعمارهم عن ٥١ سنة، كما يتبين من خلال الجدول أن الفروق في متوسطات مستوى المعتقدات ورسالة المدرسة كأحد مجالات الثقافة التنظيمية لصالح المعلمين ممن أعمارهم (٢٢-٣٦) سنة مقابل المعلمين الذين أعمارهم من (٣٧-٥٠) سنة.

**السؤال الثاني:** ما هو مستوى الاحتراق الوظيفي (ضعف الإنجاز الشخصي، الإنهاك العاطفي، قصور التفاعلات داخل العمل) لدى المعلمين داخل المدارس العربية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وهل يختلف تبعاً لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل، الجيل؟ للإجابة على هذا السؤال اعتمد على اختبار (T-test) واختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) كما يأتي:

### ١.١ الجنس:

جدول ٩ : اختبارات لفحص الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي للمعلمين تبعاً للجنس							
من حيث	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجات الحرية	مستوى الدلالة	
ضعف الإنجاز الشخصي	298	3.371	0.549	.178	513	.859	أنثى
	217	3.362	0.513				ذكر
الإنهاك العاطفي	298	3.327	0.589	-0.818	513	.414	أنثى
	217	3.369	0.546				ذكر
قصور التفاعلات داخل العمل	298	3.411	0.560	-1.321	513	0.187	أنثى
	217	3.474	0.501				ذكر

يتبين من خلال جدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي (ضعف الإنجاز الشخصي، الإنهاك العاطفي، قصور التفاعلات داخل العمل) لدى المعلمين داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس، إلا أن هذه الفروق غير دالة إحصائياً، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة مستوى الدلالة لاختبارات للعينات المستقلة والتي جاءت أكبر من (٠,٠٥).

### ٢. سنوات الخبرة:

جدول ١٠ : اختبار تحليل التباين المتعدد لفحص الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة						
المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
سنوات الخبرة	٠.161	2	٠.080	٠.281	٠.755	الإنهاك العاطفي
	٠.696	2	٠.348	1.067	٠.345	ضعف الإنجاز الشخصي

0.459	0.779	0.224	2	0.448	قصور التفاعلات داخل العمل	
		0.285	512	146.091	الإرهاك العاطفي	الخطأ
		0.326	512	166.951	ضعف الإنجاز الشخصي	
		0.288	512	147.389	قصور التفاعلات داخل العمل	
			514	146.251	الإرهاك العاطفي	المجموع
			514	167.648	ضعف الإنجاز الشخصي	
			514	147.837	قصور التفاعلات داخل العمل	

يتبين من خلال جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في مستوى الاحتراق الوظيفي (ضعف الإنجاز الشخصي، الإرهاك العاطفي، قصور التفاعلات داخل العمل) لدى المعلمين داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة مستوى الدلالة لاختبار F والتي جاءت أكبر من (٠,٠٥).

### ٣. المؤهل الأكاديمي:

جدول ١١: اختبار تحليل التباين المتعدد لفحص الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي تبعاً للمؤهل الأكاديمي						
المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
المؤهل الأكاديمي	0.000	2	0.000	0.000	1.000	الإرهاك العاطفي
	0.935	2	0.468	1.436	0.239	ضعف الإنجاز الشخصي
	0.082	2	0.041	0.142	0.868	قصور التفاعلات داخل العمل
الخطأ	146.251	512	0.286			الإرهاك العاطفي
	166.712	512	0.326			ضعف الإنجاز الشخصي
	147.755	512	0.289			قصور التفاعلات داخل العمل
المجموع	146.251	514				الإرهاك العاطفي
	167.648	514				ضعف الإنجاز الشخصي
	147.837	514				قصور التفاعلات داخل العمل

يتبين من خلال جدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في مستوى الاحتراق الوظيفي (ضعف الإنجاز الشخصي، الإرهاك العاطفي، قصور التفاعلات داخل العمل) لدى المعلمين داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل الأكاديمي، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة مستوى الدلالة لاختبار F والتي جاءت أكبر من (٠,٠٥).

### ٤. الجيل:

جدول ١٢: اختبار تحليل التباين المتعدد لفحص الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي تبعاً للجيل						
المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
الجيل	0.024	2	0.012	0.042	0.959	الإرهاك العاطفي
	1.222	2	0.611	1.879	0.154	ضعف الإنجاز الشخصي
	1.356	2	0.678	2.370	0.095	قصور التفاعلات داخل العمل

The relationship between organizational culture and Examination of Job Burnout in All Its Dimensions among Teachers in Arab Middle and Secondary Schools inside the Green Line

					العمل	
		0.286	512	146.227	الإرهاك العاطفي	الخطأ
		0.325	512	166.426	ضعف الإنجاز الشخصي	
		0.286	512	146.481	قصور التفاعلات داخل العمل	
			514	146.251	الإرهاك العاطفي	المجموع
			514	167.648	ضعف الإنجاز الشخصي	
			514	147.837	قصور التفاعلات داخل العمل	

يتبين من خلال جدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في مستوى الاحتراق الوظيفي (ضعف الإنجاز الشخصي، الإرهاك العاطفي، قصور التفاعلات داخل العمل) لدى المعلمين داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم تبعًا لمتغير الجيل، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة مستوى الدلالة لاختبار F والتي جاءت أكبر من (٠,٠٥).

#### اختبار صحة فرضية الدراسة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $P < 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين المدرسية والتوقعات التنظيمية المستقبلية) والاحتراق الوظيفي بأبعاده (ضعف الإنجاز الشخصي، الإرهاك العاطفي، قصور التفاعلات داخل العمل) لدى المعلمين داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.

لاختبار هذه الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما يأتي:

جدول ١٣ : معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الاحتراق الوظيفي			
المتغير	الإرهاك العاطفي	ضعف الإنجاز الشخصي	قصور التفاعلات داخل العمل
قيم العمل	-0.073	-0.193**	-0.141**
فلسفة العمل	-0.061	-0.207**	-0.128**
المعتقدات ورسالة المدرسة	-0.045	-0.172**	-0.127**
الأعراف والقوانين المدرسية	0.065	-0.085	-0.028
التوقعات التنظيمية المستقبلية	0.008	-0.134**	-0.080

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يتبين من خلال جدول (١٣) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير الثقافة التنظيمية والإرهاك العاطفي كأحد أبعاد متغير الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين، كما يتبين من خلال الجدول السابق وجود علاقة عكسية دالة إحصائية بين أبعاد متغير الثقافة التنظيمية (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، التوقعات التنظيمية المستقبلية) وضعف الإنجاز الشخصي، في حين لم تكن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال الأعراف والقوانين المدرسية وضعف الإنجاز الشخصي، كما يظهر لنا الجدول السابق وجود علاقة عكسية دالة إحصائية بين أبعاد متغير الثقافة التنظيمية (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة) وقصور التفاعلات داخل العمل في حين لم تكن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مجال الأعراف والقوانين المدرسية ومجال التوقعات التنظيمية المستقبلية وقصور التفاعلات داخل العمل.

وللتحقق من فاعلية مجالات الثقافة التنظيمية بأبعادها (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة،

والتوقعات التنظيمية المستقبلية) في الاحتراق الوظيفي بأبعاده (ضعف الإنجاز الشخصي، قصور التفاعلات داخل العمل) لدى المعلمين داخل المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي (hierarchical multiple linear regression analysis) كما يأتي:

جدول ١٤: تحليل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لفحص فاعلية العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الاحتراق الوظيفي									
من حيث	F	مستوى الدلالة	R	R <sup>2</sup>	β	خطأ المعياري	معاملات بيتا المعيارية	T	مستوى الدلالة
المتغير التابع									
الثابت					٤,٣٢٥	0.221		19.542	0.000
قيم العمل	19.79	.000	.193	.037	-0.117	0.079	-0.096	-1.479	0.140
فلسفة العمل	12.91	.000	.219	.048	-0.169	0.077	-0.148	-2.194	0.029
لمعتقدات ورسالة المدرسة	8.628	.000	.220	.048	-0.051	0.090	-0.039	-0.561	0.575
التوقعات التنظيمية المستقبلية	6.609	.000	.222	.049	0.060	0.079	0.049	0.757	0.449
المتغير التابع									
الثابت					٤,٠٧٥	0.211		19.358	0.000
قيم العمل	10.37	.001	.141	.020	-0.107	0.075	-0.094	-1.426	0.154
فلسفة العمل	5.704	.004	.148	.022	-0.066	0.073	-0.062	-0.908	0.364
لمعتقدات ورسالة المدرسة	3.924	.009	.150	.023	-0.078	0.086	-0.063	-0.908	0.364
التوقعات التنظيمية المستقبلية	3.169	.014	.156	.024	0.072	0.075	0.062	0.952	0.342

يتبين من خلال جدول (١٤) فاعلية النموذج المقترح لفحص العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الاحتراق الوظيفي، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة مستوى الدلالة لاختبار (F) والتي جاءت أقل من (٠,٠٥)، كما يتبين من جدول (٤١) أن فلسفة العمل كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية هو البعد الوحيد الذي يؤثر إحصائيًا على بعد ضعف الإنجاز الشخصي، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة مستوى الدلالة لاختبار (T) والتي جاءت أقل من (٠,٠٥)، إذ فسر هذا البعد ما مقداره (٤,٨%) من التباين المفسر في بعد ضعف الإنجاز الشخصي.

#### مدى إسهام نتائج الدراسة للمعرفة الموجودة في الدراسات السابقة:

- **الثقافة التنظيمية:** تسهم نتائج الدراسة الحالية في إثراء فهم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر، من خلال استعراض الأبعاد المختلفة لهذه الثقافة وكيفية تأثيرها على سلوكيات المعلمين، حيث إن الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية في المدارس، وركزت على تحليل الواقع الثقافي التنظيمي السائد فيها مثل دراسة عبد الهادي (٢٠١٩)، والطراونة وآخرون (٢٠١٩)، وعليان (٢٠١٢)، دراسة تيرزي (Terzi, 2016)، دراسة سليمان وآخرون (Silman et al., 2012) وخرموش وبحري (٢٠٢١). تلك الدراسات تباينت في أهدافها ومجتمعاتها، حيث بحثت في العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية وكيفية تأثيرها على السلوكيات الإيجابية والسلبية في المدارس.

- **الاحتراق الوظيفي:** تسهم النتائج في فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى

المعلمين، مما يعزز من المعرفة السابقة حول هذا الموضوع ويضيف له بُعْداً جديداً، والدراسات التي تناولت موضوع الاحتراق الوظيفي في المدارس مثل دراسة الجابري (٢٠٢٣)، ونصر (٢٠٢٣)، وأبو جراد ومحمد (٢٠٢١)، دراسة ديميتريوس كونستانتينوس (Dimitrios & Konstantinos, 2014) و دراسة أليريزا (Alireza et al., 2014)، و دراسة زاميني وآخرون (Zamini et al., 2011). تلك الدراسات استهدفت تحليل مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين والعوامل المؤثرة عليه، مثل المناخ التنظيمي والأنماط القيادية.

- نتائج اختبار فرضية الدراسة تسهم في تقديم فهم متكامل للعلاقة بين الثقافة التنظيمية، الاحتراق الوظيفي، وممارسات العنف في المدارس الثانوية. كما تقدم توجيهات عملية لصانعي السياسات والقادة التربويين لتحسين بيئة العمل المدرسية ودعم المعلمين بشكل أفضل، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية أكثر إيجابية وأماناً للطلاب، حيث إن الدراسات السابقة التي تناولت الاحتراق الوظيفي والثقافة التنظيمية مثل دراسة روستامي وجيزيلسيفلو (Rostami & Ghezelseflu, 2022) ، و دراسة أليريزا (Alireza et al., 2014) ودراسة ديميتريوس كونستانتينوس (Dimitrios & Konstantinos, 2014). والدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعنف في المدارس مثل دراسة بارنيز (Barnes, 2012). تلك الدراسات هدفت إلى فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي لدى الموظفين. كما ركزت على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات العنف في المدارس.

تتفق نتائج الفرضية الرئيسية مع عدة دراسات تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، أظهرت دراسة روستامي وجيزيلسيفلو (Rostami & Ghezelseflu, 2022) وجود علاقة سلبية معنوية بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، مما يدعم فكرة أن الثقافة التنظيمية الجيدة قد تسهم في تقليل الاحتراق الوظيفي، وهو ما يتماشى مع النتائج التي تشير إلى تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسة العنف عبر تأثيرها على الاحتراق الوظيفي، كذلك، تتوافق مع دراسة أليريزا (Alireza et al., 2014) التي كشفت عن علاقة سلبية بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، مما يعزز من دور الثقافة التنظيمية في تقليل الاحتراق الوظيفي ومن ثم العنف، خاصة في سياق التماسك الاجتماعي والابتكار.

من ناحية أخرى، تختلف عن دراسة ديميتريوس كونستانتينوس (Dimitrios & Konstantinos, 2014) التي لم تجد علاقة واضحة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، حيث أوصت بالتركيز على استراتيجيات الثقافة التنظيمية للتخفيف من الاحتراق الوظيفي، لكن لم تدعم النتائج تأثير الثقافة التنظيمية بشكل مباشر كما في الدراسة الحالية، أيضاً، تتباين نتائج الفرضية مع دراسة زاميني وآخرون (Zamini et al., 2011) التي أظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي في جامعة تبريز، ولكن دون توضيح تأثير الاحتراق الوظيفي على العنف، مما يعكس اختلافاً في التركيز بين الدراسة الحالية والدراسات الأخرى.

#### توصيات الدراسة:

- توفير إجراءات وآليات لضمان ثقافة تنظيمية إيجابية في المدارس.
- تقديم دورات تدريبية للمعلمين لتعزيز كفاءتهم المهنية.
- عقد ورش توعوية لتعزيز الوعي حول الثقافة التنظيمية وأهميتها.
- تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية للمعلمين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- تعزيز العلاقات التعاونية الإيجابية من خلال تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتفاعل.
- خفض مستوى الاحتراق الوظيفي برفع مستوى رضا المعلمين عن بيئة عملهم، من خلال الحوافز والتدريب المستمر.
- تبني التصور المقترح في إطار السعي نحو تحسين البيئة التعليمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، لضمان تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بفعالية وكفاءة.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، منى. (٢٠٠٦). إطار مرجعي مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية للبنوك التجارية في مصر. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.
- أبو القاسم، حمدي. (٢٠١٣). التنمية الاستراتيجية لكفاءات المواد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمار ثليجي، الجزائر.
- أبو جراد، خليل ومحمد، محمد. (٢٠٢١). المناخ المدرسي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة. مجلة ريحان للنشر العلمي، تصدر عن مركز فكر للدراسات والتطوير، ٩٩-١٣٠.
- أبو عصبه، خالد. (٢٠١٠). ظاهرة العنف لدى الطلبة في جهاز التربية والتعليم. مجلة جدل، ١٤، ١-٤.
- أبو مسعود، سماهر. (٢٠١٠). ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها وكيفية علاجها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو هدروس، ياسرة والفراء، معمر. (٢٠٠٧). الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين بمحافظات قطاع غزة وعلاقته بمستوى أدائهم التدريسي وتوافقهم المهني. أعمال المؤتمر التربوي الثالث: الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمدخل للتميز، ٥٩٧-٦٣٨.
- اشنوي، محمد. (٢٠١٢). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي بمحافظة غزة. مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، (١٩)، ٣٩-٨٤.
- الكلابي، سعد ورشيد، مازن. (٢٠٠١). الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس (ماسلاك) على الموظفين بمدينة الريا بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود، ١٣(١)، ١١٣-١٥١.
- الباتول، علوط. (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- بالكفييف، سمير. (٢٠١٣). الفلسفة الأخلاقية- من سؤال المعنى الى مأزق الإجراء. ط١، الجزائر: منشورات الاختلاف.
- بن عوده، مصطفى. (٢٠١٦). تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة يحي قارس بالمدينة، الجزائر.
- بومدين، يوسف. (٢٠٠٦). دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- بوبكر، منصور. (٢٠٠٧). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي: المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر.
- الجابري، عبد الله. (٢٠٢٣). الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. المركز العربي للتعليم والتنمية، ٣٠(١٤١)، ١١-٤٦.
- جرينج، جيرالد وبارون، روبرت. (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، ط١، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- جغلولي، يوسف. (٢٠١١). القيادة الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- الجيوسي، محمد. (٢٠٠٠). الإدارة علم وتطبيق. ط١، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- حاروش، نور الدين. (٢٠١٤). علم الإدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة. ط١، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- حراز، يوسف. (٢٠١٥). أثر تطبيق سياسة التدوير على الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة دمياط. مجلة البحوث التجارية، ٣٧(١)، ١٩٣-٢٣٥.
- الحري، نايف. (٢٠٢٠). العلاقة بين الأنماط القيادية الإدارية والاحتراق الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة المعرفة والقراءة، ٢٠(٢١٩)، ١٣٧-١٦٧.
- حسن، فوزي. (٢٠٠٨). الاحتراق الوظيفي وتأثيره على الدور المهني للأخصائي الاجتماعي بالمجال المدرسي:

- دراسة مطبقة على الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية بمدينة أسوان. بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية، مصر.
- حسين، بانقا وعلي، أميرة وموسى، ريتا. (٢٠٢٢). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم بحري. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (٢١)، ٦٧-٨٢.
- الحميد، حصة. (٢٠١٩). مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة بريدة. مجلة كلية التربية، (١١)٣٥، ٩٣-١٢٧.
- حنفي، عبد الغفار. (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. ط ١، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- خرموش، منى وبحري، صابر. (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، (١)٥، ١١٧-١٣٨.
- خصاونة، عاكف. (٢٠١١). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال. ط ١، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- دردير، نشوة. (٢٠٠٧). الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط (أ وب) وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفيوم، مصر.
- درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلا. (١٩٧٦). أصول الإدارة العامة. ط ١، القاهرة: الطبعة العربية الحديثة للنشر والتوزيع.
- دهام، عبد الستار. (٢٠٠٨). التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (١)٢، ١-٢٥.
- الدوسري، منصور. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة ببشة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية، (١٠)٣٥، ٦٧٠-٦٩٠.
- الراحلة، عبد الرزاق والعزام، زكريا. (٢٠١١). السلوك التنظيمي في المنظمات. ط ١، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الرخيمي، ممدوح. (٢٠٠٠). دور الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الرشدان، مالك. (١٩٩٥). الاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الزهراني، نوال. (٢٠٠٨). الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- زويلف، مهدي والعضايلة، علي. (١٩٩٦). إدارة المنظمة: نظريات وسلوك. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الزبور، نادر. (٢٠١٠). واقع الاحتراق النفسي للمرشد النفسي والتربوي في محافظة الزرقاء في الأردن. مجلة العلوم التربوية، (١)١٩٧-٢٢٢.
- سالم، محمد. (٢٠١١). نظرية المنظمة. ط ١، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- السلمي، علي. (١٩٨٠). تطور الفكر التنظيمي، ط ٢، الكويت: وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع.
- السماطوي، نبيل. (١٩٨٩). الأيدولوجيات وقضايا علم الاجتماع النظرية والمنهجية والتطبيقية. ط ١، الإسكندرية: دار المطبوعات الجديد للنشر والتوزيع.
- السومري، نجاح. (٢٠١٧). الثقة بالنفس كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي والاحتراق الوظيفي المهني لدى معلمي التربية الخاصة في محافظات غزة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم، (١)٥، ١٧٨-٢٠٤.
- شبير، ابتهاج. (٢٠٠٧). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شريف، مسعودة وحاجي، كريمة. (٢٠١٢). المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال المعاصرة. رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية" الذي تنظمه جامعة بشار بالجزائر.
- الشماع، خليل وحمود، خضير. (٢٠٠٠). نظرية المنظمة. ط ١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الصحن، محمد. (٢٠٠١). مبادئ الإدارة. ط ١، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الصرن، رعد. (٢٠٠٤). نظريات الادارة والاعمال. ط ١، سوريا: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- الطجم، عبد الله والسواط، عوض الله. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي. ط ١، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الطراونة، عوض والطراونة، عيسى وعبد الكريم، جواهر. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري

- في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية لضمان الجودة، ٢(٢)، ١٧٦-١٨٩.
- الطويل، هاني. (٢٠٠٦). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط٣، الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عباس، علي. (٢٠٠٤). أساليب علم الإدارة. ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، مؤمن. (٢٠١٥). السلوك التنظيمي في المجال الرياضي. ط١، دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- عبد الغني، علاء الدين. (٢٠١١). إدارة المنظمات. ط١، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح، مراد. (٢٠٠٠). المعجم القانوني رباعي اللغة (فرنسي، إنجليزي، إيطالي، عربي-شرعي). الإسكندرية: الكرنك للكمبيوتر والنشر والتوزيع.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، محفوظ. (٢٠١٠). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق، ٢٦(٢)، ١١٩-١٥٦.
- عبد الله، معتر والقرني، علي. (٢٠٢٢). نموذج مقترح لأثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين ودرجة الرضا الوظيفي لهم: دراسة تطبيقية على موظفي مؤسسة البريد السعودي في الرياض قطاع الخدمات المساندة. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٢)، ٢٧٢-٢٩١.
- عبد المعطي، حسن. (٢٠٠٦). ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها. ط١، القاهرة: مكتبة زهراء الشرق للنشر والتوزيع.
- عبد المعطي، عبد الباسط. (١٩٨١). اتجاهات معرفية في علم الاجتماع، سلسلة عالم المعرفة. ط١، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- عبد الهادي، ليلي. (٢٠١٩). مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها. دراسات-العلوم التربوية، ٤٦(٢)، ٦٢-٨٧.
- العتيبي، آدم غازي. (٢٠٠٣). الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع الخدمة المدنية الكويتي وعلاقته بنمط الشخصية "أ" والرغبة بترك العمل. مجلة العلوم الاجتماعية، ٣١(٢)، ٣٤٧-٣٩٠.
- عرب، بيان. (٢٠٠٠). مدخل إلى إدارة الأعمال. ط١، عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع.
- العقاد، عصام. (٢٠٠١). سيكولوجية العدوانية وترويضها، منحى علاجي معرفي جديد. ط١، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عقدي، حسن. (٢٠١٧). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة المملكة العربية السعودية، السعودية.
- عقدي، حسن. (٢٠١٨). المناخ التنظيمي وعلاقته مع بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان. مجلة كلية التربية، ٣٤(٥)، ١٣٩-٢٤٩.
- عليان، ديمة. (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- العميان، محمود. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط١، عمان: دار وائل للنشر للنشر والتوزيع.
- العوفي، محمد. (٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- الغامدي، حمدان وعبد الجواد، نور الدين. (٢٠١٥). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. ط١، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الفريجات عمار والربضي، وائل. (٢٠٠٩). مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة عجلون. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٢٤(٥)، ١٥٦٠-١٥٨٦.
- القريوتي، محمد. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي- دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط١، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى. (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي أساسات ومفاهيم حديثة. ط١، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- ليلة، علي. (٢٠٠٠). نظرية علم الاجتماع: النماذج الرئيسية. ط٢، الإسكندرية: المكتبة المصرية للنشر والتوزيع.
- ماهر، محمد وعمر، مربي. (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط. مجلة كلية التربية، ٢٨(٢)، ٢٦٩-٣٣٣.

- متولي، رجوات. (٢٠٠٥). الاحتراق النفسي لدى عينة من المحامين وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والمهنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة المنيا، مصر.
- المحمداوي، علي. (٢٠١٥). الفلسفة السياسية- كشف لما هو كائن والخوض في العيش معا. ط ١، بيروت: منشورات ضفاف.
- مختار، بوفرة ومصطفى، منصور. (٢٠١٤). علاقة الاحتراق النفسي بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٧، ٨١-٩٢.
- مرسي، جمال. (٢٠٠٦). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. ط ١، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- مسعداوي، يوسف. (٢٠١٤). أساسيات في إدارة المؤسسات. ط ٢، الجزائر دار هومة للنشر والتوزيع.
- معزب، أنور والجوي، أفرح. (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي "دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية صنعاء". مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٠ (٧٩)، ٧٢-١١٢.
- مقابله، رشا. (٢٠٢٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسبوط، ٣٣(٩)، ٩٧٩-٩٩١.
- ملحم، أحمد. (٢٠٠٣). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ملكية، لويس. (١٩٨٧). علم النفس الإكلينيكي. ط ١، القاهرة: الهيئة العامة للكتاب والنشر والتوزيع.
- موسى، نهى. (٢٠٢٢). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة المنصورة، ١٣ (٣)، ٨٧٤-٨٤٢.
- مومني، خالد. (٢٠١٧). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ١٧(١)، ٤٢٢-٤٣٧.
- نجيب، محمد. (٢٠٠٥). أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل. مجلة البحوث التجارية، ٢٧(١)، ٥١٩-٥٧٧.
- نصر، عزة. (٢٠١٣). إدارة الاحتراق الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية: دراسة اثنوجرافية. مجلة مستقبل التربية العربية، ٨٢، ٢٣٣-٢٨٢.
- نصر، فرج. (٢٠٢٣). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، ٦(١)، ١٣٨-١٦٤.
- النعمي، صلاح. (٢٠٠٧). الإدارة. ط ١، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- النفيعي، ضيف الله. (٢٠٠٠). الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ١٤(١)، ٥٥-٨٨.
- الهاجري، ناصر. (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الهاشمي، لوكيا. (٢٠١٠). نظريات المنظمة، (مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينية). ط ١، الجزائر: دار الطباعة للنشر والتوزيع.
- هرمية، غي. (٢٠٠٥). قاموس علم السياسة والسياسات. ترجمة: هيثم مناع، ط ١، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- الهيجان، عبد الرحمن. (١٩٩١). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، ٧٤، ٣٢-٦٦.
- هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٧). ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. ط ١، الرياض: مركز البحوث والدراسات الإدارية.

Ardestani, Z.F., Saber, M., Dehghan, M., Iranpour, A., & Baniasadi, H. (2022). Teacher violence from the perspectives of teachers and students and related factors: A survey in Southern Iran. *Front. Psychol.* 13:942284. doi: 10.3389/fpsyg.2022.942284

Negis-Isik, A., & Gursel, M. (2013). Organizational Culture in a Successful Primary School: An Ethnographic Case Study. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(1), 221-228.

Bamidele, R. (2022). Organizational culture. *Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management*, 30, 284-292.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychol Rev*, 84, 191-125.

Benbenishty, R., Zeira, A., & Astor, R. A. (2002). Children's reports of emotional, physical and sexual maltreatment by educational staff in Israel. *Child abuse & neglect*, 26(8), 763-782.

Bransgrove, E. (1994). A decade of teacher stress: The changing nature of the determinants of teacher stress, 1981 to 1991. *South Pacific Journal of Teacher Education*, 22(1), 39-52.

Brown, A. (1998). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.

Brown, J., & Smith, R. (2021). Organizational culture and teacher job stress: A meta-analysis. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 321-335.

Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). *Organizational behaviour: An introductory text (Instructor's manual)*. Financial Times/Prentice Hall.

Cameron, K. S. (1985). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *The Review of Higher Education*, 9(1), 121-121.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework (Rev. ed. ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cherniss, C. (1992). Long- term consequences of burnout: an exploratory study. *J Organ. Behave*, 13(1), 1-11.

Cherniss, C. (1995). *Beyond Burnout*, New York: Routledge.

Chuang, F. M., Morgan, R. E. & Robson, M. J. (2012). Clan culture, strategic orientation and new product performance in Chinese marketing ventures: an exploration of main and moderating effects. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 267-286.

Claver, E., Llopis, J., Gascó, J. L., Molina, H., & Conca, F. J. (1999). Public administration: from bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *International journal of public sector management*, 12(5), 455-464.

Cote, C. (2023). How does leadership influence organizational culture. *Harvard Business Review*. <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-culture-and-leadership>.

Cunningham, W. G. (1982). Teacher Burnout: Stylish Fad or Profound Problem. *Planning and changing*, 12(4), 219-44.

Daoud, J. I. (2017). Multicollinearity and regression analysis. *Journal of Physics*:

Conference Series, 949(1), 1-6.

Dasanayake, S. W. S. B., & Mahakalanda, I. (2008). A literature survey on organizational culture and innovation. *Global Business and Management Research*, 8(1), 539-550.

Dess, G. G. & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34

Devlin Peck. (2024). Teacher Burnout Statistics: Why Teachers Quit in 2024 Devlin Peck. Retrieved from: <https://www.devlinpeck.com/teacher-burnout-statistics-2024>.

Dimitrios, B., & Konstantinos, V. (2014). "Organizational culture and Job burnout- A Review". *International Journal of Research in Business Management*, 2(1), 43-62.

Doan, S., Steiner, E. D., Pandey, R., & Woo, A. (2023). Teacher well-being and intentions to leave. RAND Corporation, RR-A1108-8. [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RRA1108-8.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1108-8.html).

Silman, F., Özmatyaylı, İ. Ö., Birol, C., & Çağlar, M. (2012). Organizational culture at high schools In TRNC: A Comparative case study. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(42).

Fischer, H. J. (1983). A psychoanalytic view of burnout. *Stress and burnout in the human service professions*, 40-45.

Fombrun, C. J., & Zajac, E. J. (1987). Structural and perceptual influences on intraindustry stratification. *Academy of Management Journal*, 30(1), 33-50.

Frankl, V. E. (1984). *Search for meaning*. Milwaukee, WI, USA: Mount Mary College.

Freudenberger, H.J. (1980). *Burn-out: The High Cost of High Achievement*. Garden City, New York: Doubleday.

Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., & Martin, J. (1985). Organisational culture. *Journal of Educational Change*. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10833-022-09407-8>.

Graham, S.D. (1993). Staff burnout and job induced tension: the buffering effects of social support and locus of control. master study, Simon Fraser university, Canada's.

Ivancevich, J., Olekains, M., & Matteson, M. (1997). *Organisational behaviour and management* Sydney: Irwin.

Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71, 630-640.

Jones, A., & Brown, C. (2020). The Impact of Organizational Culture on Teacher-Student Interactions and Violence Prevention. *Journal of Educational Psychology*, 112(3), 450-465.

Lyon, D. W. & Ferrier, W. J. (2002). Enhancing performance with product-market innovation: the influence of the top management team. *Journal of Managerial Issues*, 14(4), 452-469.

Martins, P. & J.L. Martins (2003). *Culture and performance*. New York: Free Press.

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1999). Teacher burnout: A research agenda. In R. Vandenberghe & A. M. Huberman (Eds.). Understanding and preventing teacher stress: A sourcebook of international research and practice (pp. 295-314). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. John Wiley & Sons.

Midgley, C., Maehr, M. L., Hicks, L., Roeser, R., Urdan, T., Anderman, E., ... & Middleton, M. (1996). Patterns of adaptive learning survey (PALS). Ann Arbor, MI: Center for Leadership and Learning.

Misigo, G. K., Were, S. & Odhiambo, R. (2019). Influence of adhocracy culture on performance of public water companies in Kenya. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(5), 84-103.

Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes. Journal of marketing research, 32(3), 318-335.

Mwangi, A. K., Rotich, G., Nzulwa, J. & Orwa, G. (2018). Influence of adhocracy culture on performance of the listed banks in Kenya. Journal of Advances in Social Science and Humanities, 4(6), 56-71.

#### المراجع العبرية:

חורי- בסאברי, מונא (2006). אלימות צוות כלפי תלמידים בבתי ספר בישראל. ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים, בית הספר לעבודה סוציאלית.

מדינת ישראל, משרד החינוך מינהל כלכלה ותקציבים, מינהל תקשוב מערכת מידע (2023). . שקיפות - (education.gov.il) בחינוך. שקיפות בחינוך