



دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة

د. احمد بن سليمان الفايدى
كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: aalfaydi@kau.edu.sa

د. حمزة بن ذاكر الزبيدي
كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: hzmazubaidi@kau.edu.sa

بخيت بن ضيف الله الزهراني
وكيل مدرسة بتعليم جدة، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: Balzahrani0349@stu.kau.edu.sa

حامد بن حسين العيسى
مدير مدرسة بتعليم مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: Halessa0010@stu.kau.edu.sa

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة ، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، وبلغ حجم عينة الدراسة (535) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (7183) معلماً للعام 1444هـ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، ثم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها : أن دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين على مستوى الأداة ككل بلغ (3.35) وانحراف معياري (1.130) وبدرجة متوسطة ، وقد جاء في المرتبة الأولى المجال الثاني المتعلق بالولاء المعياري، وبدرجة (متوسطة). يليه في المرتبة الثانية المجال الأول المتعلق بالولاء العاطفي وبدرجة (متوسطة)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المجال الثالث المتعلق بالولاء المستمر وبدرجة (متوسطة)، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة على مستوى الأداة ككل وكل مجال على حده تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) . ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج خلصت بالعديد من التوصيات من أهمها: اهتمام وزارة التعليم بالقيادات المدرسية من خلال وضع شروط ومعايير عند اختيار مديري المدارس. وتبني برامج تدريبية لمديري المدارس تساهم في تنمية مستويات الولاء التنظيمي من خلال اكتسابهم مهارات التعامل والتقييم وإدارة مدارسهم وفق الأساليب الإدارية الحديثة وبما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية.

الكلمات المفتاحية: الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر، القيادات المدرسية.



The Role of School Principals in Achieving Organizational Loyalty for Secondary School Teachers in Jeddah

Dr. Ahmed bin Suleiman Al-Faydi

College of Education, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia
Email: aalfaydi@kau.edu.sa

Dr. Hamza bin Zakir Al-Zubaidi

College of Education, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia
Email: hzmalzubaidi@kau.edu.sa

Bakhit bin Dhifallah Al-Zahrani

Deputy Director of Jeddah Education School
Email: Balzahrani0349@stu.kau.edu.sa

Hamed bin Hussein Al-Issa

School director in Mecca
Email: Halessa0010@stu.kau.edu.sa

ABSTRACT

The study aimed to identify the role of school principals in achieving organizational loyalty for secondary school teachers in Jeddah, and to reveal the presence of statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the average estimates of the study sample for the role of school principals in achieving organizational loyalty for secondary school teachers in Jeddah, depending on the variables (Educational qualification, years of experience). To achieve this, the two researcher used the descriptive survey method, and the size of the study sample was (535) teachers who were randomly selected from the study population of (7183) teachers for the year 2023, and the questionnaire was used as a tool for data collection, and the data was analyzed By Statistical Packages for Social Sciences (SPSS). Then the study reached several results, the most important of which are: (1) The role of school principals in achieving organizational loyalty for secondary school teachers in Jeddah from the teachers' point of view at the level of the tool as a whole amounted to (3.35) and a standard deviation of (1.130) with a medium degree, and it came in the rank. Through the results of the study, it recommended several recommendations, the most important of which are: The Ministry of Education should pay attention to school leaders by setting conditions and criteria when selecting school principals. Adopting training programs for school principals that contribute to developing levels of organizational loyalty by providing them with the skills of dealing, evaluation and management. Their schools are in accordance with modern administrative methods, in a manner that contributes to the achievement of educational goals.

Keywords: emotional loyalty, normative loyalty, continuous loyalty, school leader.



المقدمة:

تعتبر المدرسة من المؤسسات العصرية التي حققت نجاحاً كبيراً في التقدم الاقتصادي والحضاري لكثير من المجتمعات الحديثة، ومن خلال المدرسة حققت الدول المتقدمة أهدافها العامة لمواجهة التحديات والمتغيرات في جميع نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وبما يتماشى مع التقدم العلمي والتكنولوجي السريع.

كما تعتبر المدرسة واحدة من أهم المؤسسات التربوية في العصر الحاضر نظراً لدورها الهام في حياة الشعوب وتحقيق أهدافها سواءً في الدول المتقدمة أو النامية، ولما كان الفرد يشكل المتغير الأساسي في هذا النظام فإنه من الطبيعي أن يتأثر نجاح هذا النظام بنجاح العاملين فيه، ويُنظر إلى مدير المدرسة على أنه الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة والمحرك الأساس لطاقتها وإمكاناتها البشرية (عبدالله، 2022، ص. 189)

لذلك ركز العالم المتقدم على مدير المدرسة وعمل على وضع البرامج الهادفة لتطوير مهاراته بما يتماشى مع طبيعة العصر ومستجداته ومتطلباته الحديثة التي تنظر إليه كقائد فعال يتصف سلوكه القيادي بالديمقراطية والحيوية والمرونة وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات ومساعدة المعلمين في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية بجانب تركيزه على نجاح العملية التعليمية كونه مسؤول عن أهم منظمات المجتمع؛ والتي إن صلحت صلح المجتمع. (السالم، 2015، ص. 50)

والولاء التنظيمي يُعد مقياساً مهماً للوقوف على مدى تكيف الأفراد مع مؤسسات العمل التي ينتمون إليها، وأن عملية توليد أو زيادة الولاء التنظيمي لدى الفرد يقع على عاتق إدارة المنظمة وأن مدير أو قائد المنظمة هو الشخص الذي يؤدي الدور الرئيس في ذلك لأنه هو الشخص الذي يفوض الأعمال، ويهتم بالأشخاص وحاجاتهم ويقدم لهم الحوافز، فمن خلال الاهتمام بالفرد وتلبية حاجاته الأساسية، وشعوره بقيمته داخل المنظمة، وتكليفه بالأعمال التي يستطيع أن يقوم بها، ينمو ويزداد الولاء التنظيمي لديه، فالمدير الناجح يتمتع بعاملين يفضلون البقاء معه وتحت رئاسته ويتمتعون بولاءٍ عالٍ لتلك المنظمة التي يعملون بها. (حمودة، 2014، ص. 25)

وللولاء التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة، فهو يعمل على حصول المنظمة على طاقات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بها المنظمة، وبالولاء يُقاس مدى التضحيات والمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة إضافة إلى ما هو أهم منه، وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة بغرض استقطاب القدرات الوظيفية (كردي، 2011، ص. 2)

تؤكد العديد من الدراسات أهمية الولاء التنظيمي وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية كما في دراسة حمودة (2014)، التي تؤكد على وجود علاقة كبيرة بين الولاء التنظيمي وفاعلية الإدارة، وكشفت دراسة علي ومحمد (2018) أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية يؤثر على درجة الإبداع الإداري لديهم وعلى المعلمين بشكل عام، فيما أظهرت دراسة العمري (2017) عن وجود علاقة ارتباطية بين أساليب المديرين في إدارة الصراع التنظيمي وبين الولاء التنظيمي للمعلمين، وأشارت دراسة (Cinar & Saracli, 2015) أن مستوى الولاء عند المعلمين يزداد إذا زادت أساليب ومستويات التحفيز بنوعيه الداخلي والخارجي لدى المعلمين، فيما كشفت نتائج دراسة غازيمايزاد ومحمد خاني (Ghasemizad and Mohammad khani, 2013) عن وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والدعم التنظيمي والولاء التنظيمي.

وتؤكد الدراسات على تأثير النمط والأسلوب القيادي على الولاء التنظيمي، فتشير دراسة اللوزي (2012) أن الذكاء الانفعالي لمديري المدارس له علاقة ارتباطية بالولاء التنظيمي للمعلمين. وتظهر دراسة الحوت والمقدادي (2022) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين أبعاد القيادة الحكيمة ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، كما أن دراسة الجرايدة (2018) أسفرت عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى الولاء الوظيفي للمعلمين،

وما سبق يؤكد أهمية الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية التربوية، وأهمية دور مدير المدرسة في تحقيقه على اعتبار أنه المحور الرئيس في نجاح العمليات التربوية أو فشلها. وهذا ما دعا إلى دراسة هذا الموضوع



للكشف عن دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة.

مشكلة الدراسة:

في ضوء الاعتراف المتزايد بالحاجة الماسة لقيادة مدرسية تُدرك قيمة الولاء التنظيمي، وتسهم في تعزيز جودة حياة المعلمين في العمل وتطوير قدراتهم النفسية الإيجابية وخلق الثقة، لزيادة دافعيتهم لأداء يتجاوز توقعاتهم أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بتطوير مؤسسات التعليم العام، وأن هذا التطوير قد ركز على جميع العناصر بالمدرسة المادية والتقنية والبشرية والإدارية، كما أولى اهتماماً كبيراً بقيادة هذه المؤسسات، نظراً لدورهم البارز في عمليات التطوير والتحسين التي تشهدها المملكة. (الذبياني، 2020، ص1).

ورغم ذلك الاهتمام بالإدارة المدرسية وتطوير قياداتها إلا أن الولاء التنظيمي الذي يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات التربوية لم يحظ بالعناية الكافية من قبل الباحثين حيث أشارت دراسة العجمي (2016) التي تناولت الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية عن ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول الولاء التنظيمي للمعلمين وعلاقته بنوع أنماط القيادة لمديري المدارس، حيث تناولت هذه الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي للمعلمين، فكلما كانت الممارسة للقيادة الأخلاقية عالية كلما كان الولاء التنظيمي لدى المعلمين مرتفعاً، وقد أوصت الدراسة بضرورة تجسيد الولاء التنظيمي من خلال برامج تدريبية وتطويرية ذات جودة عالية لما له من أثر في تعزيز ورفع مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين ونشر ثقافة الولاء التنظيمي داخل المدارس الثانوية وإعداد النشرات الإرشادية لتنمية الولاء التنظيمي وعقد المؤتمرات والندوات المتعلقة بالتعريف به وبأهميته.

كما أكدت دراسة الحمد (2018) ضرورة اهتمام إدارات التعليم بالاختيار الجيد للقادة، وفق معايير مقننة، تتضمن الكفايات الذاتية والإنسانية والتطويرية والتكنولوجية، مع مراعاة خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية.

وانطلاقاً من أهمية الولاء التنظيمي في تحقيق التميز الإداري والأداء المؤسسي وأثره الإيجابي في المساهمة في إصلاح وتطوير منظومة التعليم، والذي لن يتحقق بالصورة المأمولة إلا بولاء العاملين في الميدان التربوي وفي مقدمتهم المعلمين لتأدية رسالتهم التربوية والتعليمية بالشكل الصحيح، وما أظهرته نتائج الدراسات السابقة من جوانب يجب أن يمتلكها مديري المدارس ليتمكنوا من القيام بدورهم في تحقيق الولاء التنظيمي لدى المعلمين، ومن أجل الوقوف على الواقع والانطلاق في ضوءه نحو تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المدارس، ومن المعاشية التربوية والقراءة النظرية، وندرة الدراسات التي تناولت ذلك على المستوى المحلي بشكل عام، ومدينة جدة على وجه الخصوص ولعدم الاطلاع على دراسة في موضوع دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة، جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة، وحددت مشكلة البحث بالإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو معرفة دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). حيث تكمن أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية بالآتي:

الأهمية النظرية:

- 1- تكتسب الدراسة أهميتها من خلال أهمية مديري المدارس ودورهم في تحقيق الولاء التنظيمي للمعلمين.
- 2- قد تساعد هذه الدراسة مكاتب التعليم برفع الوعي بأهمية الولاء التنظيمي لمديري المدارس والعمل على



تنميته.

3- قد تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري للباحثين في مجال الولاء التنظيمي.

الأهمية التطبيقية:

- 1- قد تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التعليم لإعادة النظر في معايير اختيار مدراء المدارس.
- 2- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس بتعرفهم إلى الدور المناط بهم في تحقيق وزيادة الولاء التنظيمي لدى المعلمين.
- 3- من المؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة الباحثون في هذا المجال، والعمل على إجراء دراسات أخرى.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة بشكل رئيس لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة.
- 2- الكشف عن وجود / عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الذي يركز على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً" (عبيدات وآخرون، 2000، ص 219)

وتم اختيار المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة بهدف التعرف على دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على التعرف على دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من خلال الأبعاد التالية (الولاء العاطفي - الولاء المعياري - الولاء المستمر).

الحدود المكانية: المدارس الثانوية بمدينة جدة.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذا الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1444هـ.

الحدود البشرية: تشمل الدراسة جميع المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة جدة.



مصطلحات الدراسة:

الولاء التنظيمي:

يُعرّف الولاء التنظيمي بأنه: "قبول الفرد لأهداف المؤسسة التي يعمل بها، وتحقيقه لدرجة عالية من الانغماس في قيمها والانتماء لها، وبذل مستوى عالٍ من الجهد لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، بغض النظر عن المردود المالي." (العودة، 2018، ص.4)

والولاء التنظيمي إجرائياً هو: شعور وممارسات يمتلكها معلم المرحلة الثانوية بمدينة جدة تجاه المدرسة والإدارة والمعلمين بحيث يعمل بشكل إيجابي في تحقيق رسالة وأهداف المدرسة ويظهر ذلك من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على المقياس.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الولاء التنظيمي:

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر بسبب تعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه واختلاف مداخل دراسته، فيرى اللوزي (2012) أن الولاء التنظيمي عبارة عن "ارتباط الأفراد مع قيم المنظمة، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المنظمة" (ص123).

ويعرف الجرايدة والناعبي (2019) أن الولاء التنظيمي هو الشعور الوجداني الإيجابي للفرد العامل في مؤسسة ما نحو مؤسسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية، ويتّرجم فعلياً بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة، وغياب الحوافز المادية أو المعنوية منها، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة. (ص64)

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه "ذلك الإحساس الداخلي المستمر الذي يمتلك العامل في المؤسسة والنتائج من اندماج أهدافه مع أهداف المؤسسة مما يدفعه للعمل بطريقة إيجابية أو سلبية بحسب درجة الولاء لديه" (القريناوي وسلامة، 2018، ص31)

ومما سبق فيمكننا تعريف الولاء التنظيمي بأنه: قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة فيها والحفاظ عليها والحرص على تطويرها واستعداده للدفاع عنها وعن رسالتها وأهدافها.

وفي السياق التعليمي والمدرسي يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه: قوة انتماء المعلم لمدرسته ومساهمته الفعالة فيها والحفاظ عليها والحرص على تطويرها واستعداده للدفاع عنها وعن رسالتها وأهدافها.

أهمية الولاء التنظيمي:

لقد لاقى موضوع الولاء التنظيمي اهتماماً واضحاً من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمتها، وقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة، حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة، والارتباط العائلي. كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة. إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي على حياة الفرد المهنية، وذلك بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، الناتج عن اجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة، مما يسارع في تحقيق تقدمه وظيفياً (Andro,2015,p22)

ويرى الحمد (2018) أن الولاء التنظيمي يسهم في بناء علاقات إنسانية جيدة مع العاملين، وذلك حينما يظل



الموظف في المؤسسة لفترة طويلة، يكون خلالها قادراً على الاحتفاظ بالصدقات مع الزملاء. فضلاً عن أثر الولاء التنظيمي على أداء المؤسسة وتحقيق الانضباط فيها، والحد من المشكلات التي تنشأ عن التقصير في الأداء أو المساءلة في الغياب والتأخر، كما أن المؤسسة التي يتمتع أفرادها بولاء تنظيمي قوي، يسهل عليها جذب الكفاءات من العاملين ذوي الخبرة للعمل. (ص45).

ومما سبق فإن أهمية الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية يكمن في الحفاظ على سلامتها واستمراريتها وبقائها وقبول أهداف المؤسسة وقيمها والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ووجود ميل للاستمرار في العمل والاستقرار الوظيفي، وتقييم المؤسسة باستمرار بشكل إيجابي والإسهام في تطورها واستقرارها.

مراحل الولاء التنظيمي:

أشار المغربي (2016) إلى أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي:

مرحلة القبول: حيث يبدأ العامل بقبول الأوامر والتعليمات والتوجيهات مقابل ما يحصل عليه من مكافآت سواءً أكانت مادية أم معنوية.

مرحلة الانتماء: يبدأ العامل بإبداء الرغبة بالاستمرار بالعمل في المؤسسة.

مرحلة الإخلاص: حيث يصبح هنالك تطابق بين قيم المؤسسة وأهدافها مع قيم العامل وأهدافه الشخصية مما يجعله مخلصاً لها ومدافعاً عنها.

ويرى بن حفيظ (2014) أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي:

مرحلة ما بعد التعيين: وهي فترة تجريبية تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ويكون خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار.

مرحلة العمل والإنجاز: وهي الفترة اللاحقة لفترة التجربة والإعداد، وتتراوح بين العامين والأربعة أعوام ويهتم الفرد بالسعي إلى إثبات عمله والتأكيد على الإنجاز الذي حققه.

مرحلة ثقة الفرد بمنظّمته: وهي الفترة التي تأتي بعد السنة الخامسة من تواجد الفرد بالعمل، ويبدأ فيها بتقييم اتجاهات الولاء لديه وإن كانت قد تكونت في المراحل والسنوات السابقة. (ص198)

ومما سبق فإن مراحل الولاء التنظيمي هي مراحل متعاقبة تبدأ من مرحلة التعيين والعمل والإنجاز ولعل أهم مرحلة هي مرحلة ثقة الموظف بمؤسسته من حيث إشباع حاجاته والقيم التي اكتسبها من خلال التعامل وكذلك الحقوق التي تجعله أكثر صلة بها.

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

هناك عدد من العوامل التي تسهم في زيادة الولاء التنظيمي ومنها:

المكانة: فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظّمته، كلما زادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين.

ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة: فالجماعات الصغيرة حجماً يغلب أن تكون أكثر تماسكاً من الجماعات الكبيرة في الحجم، ذلك لأن الجماعات الكبيرة عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها.



العلاقات التعاونية: حيث يزداد ولاء الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بين أفرادها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يجب أن يلتزموا بها جميعاً.

التشابه بين أفراد المنظمة: حيث يؤدي ذلك التشابه إلى زيادة التماسك، ذلك لأن من الطبيعي أن ينشد الفرد الانضمام والولاء إلى جماعته ممن يتشابهون معه.

الظروف والأحداث الاجتماعية: فمن الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد وولاؤهم لمنظماتهم عند تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي (الصيرفي، 2009، ص212).

ويضيف اللوزي (2012) عنصراً آخر ترى فيه ضرورة كبيرة في تنمية الولاء التنظيمي لدى العامل وهو:

نمط القيادة: حيث أن مفهوم القيادة يعني قدرة التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم، وولاؤهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف، وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد، والرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم بالعمل (ص58).

ويشير بن حفيظ (2014، ص198) إلى أن الولاء التنظيمي من الظواهر المعقدة والذي يتأثر بعوامل كثيرة ومنها:

- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته.

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.

- مشاركة العاملين في التنظيم.

- العمل على إيجاد نظام مناسب للحوافز.

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.

- تدريب الأفراد في المنظمة.

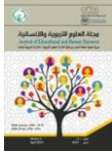
- الثقافة التنظيمية.

- نمط القيادة.

ومما سبق فإن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي تشمل العوامل الشخصية التي ترتبط بطبيعة الفرد وخصائصه مثل العمر، الجنسية، النوع، الحالة الاجتماعية، المركز الوظيفي، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، والعوامل التنظيمية كالاستقلالية، حرية الأداء، الشعور بأهمية العمل الذي يؤديه الشخص وعوامل الخبرة في العمل من خلال قدرة المؤسسة على مساعدتهم على استثمار ما يمتلكون من طاقات وتنميتها و صقلها وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم، وهذا يزيد الولاء، والعكس إذا فشلت المؤسسة في إيجاد الفرص والتسهيلات المناسبة يؤدي ذلك إلى ضعف الولاء.

أبعاد الولاء التنظيمي:

تشير العديد من الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية على ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي، وهي: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي (المعياري) ويمكن تعريف هذه الأبعاد على النحو



التالي:

- **الولاء العاطفي:** يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن الناحية المادية التي تُحقق من خلال العمل فيها (لطي، 2018، ص61)، كما أنه يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواءً ما تعلق منها بالعمل أو بالعاملين، ويحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي، (سفر، 2017، ص301).

- **الولاء المستمر:** ويتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها. (لطي، 2018، ص61)، كما أنه يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة لاستمراره في المنظمة استناداً إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر من كونه عملية عاطفية أو التزام أخلاقي، ويُلاحظ أن تقييم الموظف لاستمراره في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر. (سفر، 2017، ص301) ويُقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها واعتبار نفسه جزءاً منها.

- **الولاء المعياري:** وينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة. (لطي، 2018، ص61)، كما يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابغاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالتنظيم مثلاً (الأسرة أو التطبيع الاجتماعي) أو بعد التحاقه بالتنظيم (التطبيع التنظيمي) وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي (سفر، 2017، ص301)، وفي غالب الأحيان يعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم. (العودة، 2018، ص5)

فيما يرى محاد (2015) أن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل بالتالي:

- **الولاء المعنوي:** ويمثل التوافق التام بين الفرد ومؤسسته والذي يرجع إلى قبول الفرد بثقافة ومكونات المؤسسة التي ينتمي إليها.

- **الولاء القائم نتيجة مصالح متبادلة:** ويتسم بأنه ذو درجة قليلة من حيث توافق الفرد مع مؤسسته، حيث يتوقف هذا التوافق على درجة قيام المنظمة بتلبية احتياجات الفرد كي يسعى إلى تأدية رسالتها.

- **الولاء الاغترابي:** وهو يشير إلى الناحية السلبية في العلاقة التي تربط الفرد بمنظمتها التي ينتمي إليها.

- **الولاء الموقفي:** ويشير إلى سلوكيات الأفراد داخل المنظمة والتي تتأثر بمجموعة من العوامل مثل خبرات العمل وقدرات العاملين ومهاراتهم.

- **الولاء السلوكي:** ويشير إلى العوامل والسياسات التي يمكن من خلالها زيادة ارتباط الفرد بمنظمتها وتطوير علاقته بها.

ويشير الجرايدة والناعبي (2019) أن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل بالتالي:

- **الولاء المؤثر:** تعبيراً عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وعلاقتهم التنظيمية، والشعور الإيجابي تجاه المنظمة، وتقديم ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء على أكمل وجه.

- **الولاء المتواصل:** تعبيراً عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمكاسب التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم وولائهم وبقائهم في مؤسستهم، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمكاسب، في حال



فقدانهم لعملهم؛ مثل: امتيازات الأقدمية، والأمن الوظيفي، وراتب التقاعد، والخدمات الصحية(ص65)

ويوضح من كل هذه الأبعاد مدى اختلاف الكثير من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير سلوك الولاء التنظيمي، وذلك من عدة جوانب كالأسباب والنتائج والموضوع والمخرجات أو كمزيج لهذه العناصر وقد استند الكثير من الباحثين في تلك الأبعاد إلى عدد من النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواءً ما يتعلق بأسبابها، أو بنتائجها، أو موضوعها، أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، ولذا فإننا في هذه الدراسة نستعرض مجموعة من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة على النحو التالي:

نموذج إيتزيوني (Etzioni1961)

يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، والذي يسميه أحياناً بالالتزام أو الولاء التنظيمي، ويتخذ ثلاثة أشكال هي:

الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها، والنابع من قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمتها ومعاييرها.

الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمتها، والتي تُحدد بمقدار ما تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة علاقة متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

الولاء الاغترابي: ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث يغيب أو يضعف اندماج الفرد مع المنظمة. (جرغون، 2009، ص31)

نموذج ستيرز 1977 (steers)م:

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها. (عدوان، 2016، ص44)

نموذج ستاو و سالانك 1977 (Staw & Salanick): فقد أكدوا على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الولاء منها:

الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر على أنه يشبه الصندوق الأسود، حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وحرية العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

الولاء السلوكي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرة هذا النوع على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالتحديد الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد بمنظمتها، حيث أن الأفراد يصبحون مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، ذلك لأنهم



خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك (زيتوني، 2016، ص15)

نموذج ستيفنز وزملاءه 1978:

فقد قدموا نموذجاً لدراسة الولاء التنظيمي وقسموا مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما: (زيتوني، 2016، ص16)

الاتجاه التبادلي: ويرى هذا الاتجاه أن مخرجات الولاء التنظيمي عبارة عن عمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها وانتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا.

الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه يصف الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، أي أنه التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة. وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة، يشعرون بانتماء أكبر ويظهرون رغبة قوية للعمل فيها.

نموذج أنجل وبيري 1983:

حيث يعتقد أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما: (زيتوني، 2016، ص17)

نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: ويقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يُبنى على أساس خصائص وتصرفات الفرد فهو يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية تجاه المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه أيضاً داخل هذه المنظمة.

نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، أي أن هذه العملية هنا هي عملية تبادلية، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يُسمى العقد النفسي الذي أشار إليه كوتر، هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون حميدة أو غير حميدة لكلا الطرفين.

نموذج كانتر 1986 (Kantar):

ويتكون هذه النموذج من ثلاثة أنواع هي الولاء المستمر الذي يعني تفاني الموظف في العمل لاستمرار مؤسسته، والولاء التلاحمي الذي يعني بناء علاقة بين العامل والمؤسسة، والولاء الموجه الذي يعني ارتباط العامل بأهداف ومبادئ المؤسسة (الحوت والمقدادي، 2022، ص35)

نموذج ألين ومايو وسميث 1990 (Mayo, Allen & Smith)

يحوي هذا النموذج ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي الولاء العاطفي والمعياري والمستمّر. وهي ما تم تناولها كأبعاد للدراسة الحالية.

الدراسات السابقة:

جاءت دراسة الحوت والمقدادي (2022) والتي تهدف للتعرف على درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لأبعاد القيادة الحكيمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين، والكشف عن تأثير متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في ذلك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (408) معلماً ومعلمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الشمالية الشرقية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (50) فقرة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لأبعاد القيادة الحكيمة جاءت بدرجة مرتفعة،



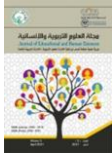
وجاء مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين بدرجة مرتفعة أيضاً. كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لأبعاد القيادة الحكيمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، إضافة إلى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائية بين أبعاد القيادة الحكيمة ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

وسعت دراسة الشرفاوي والسماحي والليثي (2021) للكشف عن علاقة القيادة الخادمة بالولاء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال، واستخدم البحث المنهج النوعي كأحد منهجيات البحث العلمي وأحد أهم توجهاته الحديثة في الميدان التربوي، واعتمدت على دراسة الحالة لتحليل الممارسات الإدارية لمديرات ومديري المدارس الملحق بها روضات رسمية، لاستقراء الواقع من خلال أسئلة محددة تضمنتها استمارة مقابلة إلكترونية، وتكونت العينة من 24 معلمة رياض أطفال، وتوصلت نتائج البحث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة والولاء التنظيمي الأمر الذي يضمن مؤسسات بلا مشكلات ولا صراعات، تسودها أخلاقيات التعاون والعمل الجماعي والولاء للمؤسسة وللقيادة والعمل بما يضمن جودة الأداء وجودة المخرج التعليمي وتحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال.

وجاءت دراسة الجربة (2020) لتقصي درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية في عمان، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، والعلاقة بينهما، وتحديد تأثير الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والتخصص عليها. وتم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة البالغ عددهم (1260) معلماً ومعلمة. وتكونت عينة الدراسة الطبقية العشوائية من (450) معلماً ومعلمة مثلاً حوالي (36%) من مجتمعها. واستخدمت الباحثة استبانتين: الأولى لقياس درجة التهكم التنظيمي، والثانية لتحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية، من وجهة نظر المعلمين، كانت مرتفعة، كما بينت النتائج أيضاً وجود مستوى منخفض من الولاء التنظيمي لدى المعلمين، ووجود فروق دالة إحصائية في تلك الاستجابات تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين درجة التهكم التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. ولرفع مستوى الولاء التنظيمي، أوصت الباحثة بجعل مهنة التعليم جاذبة من خلال توفير الدعم المالي للمعلمين، وزيادة مستوى التقدير المجتمعي لهم ولمهنتهم.

وهدفت دراسة الدهام (2019) إلى التعرف على القيم القيادية لمديري المدارس الثانوية في لواء الموقر وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين. واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار (122) معلماً ومعلمة، وهو ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (606) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيم القيادية لمديري المدارس الثانوية في لواء الموقر جاء مرتفعاً وكان أعلاها قيم الإنسانية والاستقلالية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم القيادية والولاء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: عقد دورات تدريبية للمدراء لإعدادهم كقادة يستطيعون التأثير في الآخرين.

وسعت دراسة الجرايدة و الناعبي (2019) للكشف عن طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي وصممت استبانتان: إحداهما للولاء التنظيمي مكونة من (29) فقرة، والثانية للرضا الوظيفي مكونة من (37) فقرة. طبقتا على (114) مديراً ومديرة بالمدارس عينة البحث، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاءت مرتفعة، بينما كانت درجة الرضا الوظيفي متوسطة، وإلى وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في سلم الرواتب والترقيات لمديري المدارس للتقليل من العزوف عن العمل سعياً وراء الأجر المرتفع والمكانة المتميزة، والأخذ بمقترحات ورغبات مديري المدارس واتجاهاتهم؛



للاسترشاد بها عند وضع الأنظمة والقوانين والسياسات واللوائح التنظيمية.

وسعت دراسة علي ومحمد (2018) للتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية المستقلة بقطر وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين ، ومعرفة المعوقات التي تحد من استخدام النمط القيادي الأكثر فاعلية لدى مديري المدارس الثانوية المستقلة بقطر في تحقيق إدارة تربوية ناجحة ومعرفة المقترحات التي تسهم في استخدام النمط القيادي الأكثر فاعلية لدى مديري المدارس الثانوية المستقلة بقطر في تحقيق إدارة تربوية ناجحة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة من مدرء المدارس وجاءت أهم النتائج كالآتي: أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية وقد جاء في المرتبة الأولى ثم النمط التسببي، ويأتي في المرتبة الأخيرة النمط التسلسلي، وأن هناك معوقات تحد من استخدام النمط القيادي الأكثر فاعلية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة قطر. وجاءت أهم التوصيات: باستخدام النمط الديمقراطي لأنه جاء في المرتبة الأولى، وضرورة الاستمرار في تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمحافظة على هذا المستوى بالإضافة إلى توجيه إدارات المدارس إلى أن تعمل على تنمية الشعور لدى المعلمين بأهمية الولاء التنظيمي لمؤسساتهم وأهدافها، وأنه يستوجب مواجهة المعوقات التي تحد من استخدام النمط القيادي الأكثر فاعلية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة قطر.

وهدفت دراسة لطفي (2018) إلى إبراز العلاقة بين النمط القيادي للمديرين بالتعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية ومستوى الولاء التنظيمي لمعلميهم وفق نموذج "هيرسي وبلانشارد"، وكذلك البحث عن النمط القيادي السائد بالتعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين العاملين بالتعليم الثانوي العام، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي. وقد طبق البحث على عينة تبلغ (250) معلماً ومعلمة موزعين على (63) مدرسة ثانوية من إجمالي (129) مدرسة ثانوية بمحافظة المنوفية والاعتماد على استجاباتهم على مقياسين وهما: مقياس الأنماط القيادية لهيرسي وبلانشارد، ومقياس الولاء التنظيمي لبورتر وزملائه. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي المشارك هو النمط السائد والأكثر ممارسة عند مديري مدارس التعليم الثانوي العام، يليه نمط الإبلاغ، فالمفوض، وفي المرتبة الأخيرة النمط المسوق، كما توصلت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين هو مستوى متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ولأهم التنظيمي يعزى لمتغير الجنس، الخبرة المهنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء يعزى إلى متغير العمر لصالح فئة المعلمين أكثر من (50) سنة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأنماط القيادية الممارسة من طرف مديري مدارس التعليم الثانوي العام، ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

وجاءت دراسة الحمد، (2018) للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة للقيادة الأخلاقية ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من 321 معلمة، بنسبة 19% من أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهن 1686 معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة من محورين، الأول لقياس درجة القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس ، والثاني لقياس درجة الولاء التنظيمي لدى معلمات المدارس ذاتها، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يأتي: توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة بأبعادها والولاء التنظيمي للمعلمات. وأن الولاء التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن جاء بدرجة كبيرة. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة الولاء التنظيمي لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة أكثر من عشر سنوات، يليها الفئة أقل من خمس سنوات.



وسعت دراسة علي ومحمد (2018) للكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمديري بعض المدارس الثانوية في مدينة طرطوس، وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري من وجهة نظر المدرسين العاملين في هذه المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (115) مدرساً ومدرسة. واستخدم الباحث مقياس الولاء التنظيمي، ومقياس الإبداع الإداري. واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية لمديري المدارس بشكل عام جاء بدرجة متوسطة. وأن درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للمديرين من وجهة نظر المدرسين كانت متوسطة، وهناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، وكانت لصالح الإناث وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كانت لصالح الأقل خبرة خمس سنوات وما دون، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الولاء التنظيمي ودرجة الإبداع الإداري. عند مستوى دلالة (0.05).

وهدفت دراسة العجمي (2016) إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت عينة الدراسة 49 مديرة مدرسة، وقد تراوحت خبراتهن في العمل الإداري بين ثلاث فئات: أقل من 5 سنوات، وما بين 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما قامت الباحثة ببناء استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء. وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لصالح ذوات سنوات الخبرة الأكثر، والحاصلات على أكبر عدد من الدورات التدريبية.

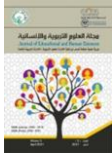
التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، واستعراضها، يمكن توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية بالشكل التالي:

من حيث الموضوع: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الولاء التنظيمي على مستوى المدارس، ولكنها اختلفت عنها من جهة تناولها لدور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية وهذا ما لم تتناوله أي من تلك الدراسات. حيث إن تلك الدراسات اقتصر على تناول الواقع وليس الدور.

من حيث هدف الدراسة: فقد اختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة حيث هدفت للتعرف على دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بينما الدراسات السابقة منها ما هدف لمعرفة تطبيق نمط معين من أنماط القيادة وعلاقته بالولاء التنظيمي كدراسة الحوت والمقدادي (2022) التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق لأبعاد القيادة الحكيمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي، ودراسة الدهام (2019) التي تناولت القيم القيادية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، ودراسة الجرايدة والناعبي (2019) التي هدفت للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، ودراسة العجمي (2016) التي تناولت مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

من حيث المنهج: بمقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، يتضح أن جميع الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي ما عدا دراسة الشرقاوي والسماحي والليثي (2021) التي استخدمت



المنهج النوعي.

ومن حيث أدوات الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات.

أما من حيث مجتمع الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية في اختيار المعلمين مجتمع للدراسة مع دراسة الحوت والمقدادي (2022) ودراسة الشرقاوي والسماحي والليثي (2021) ودراسة حمزة والزيون (2020) واختلفت مع دراسة الجرايدة، والناعبي (2019) ودراسة علي ومحمد (2018) ودراسة العجمي (2016) والتي اختارت مجتمعاتها من مديري ومديرات المدارس.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها. كما أنها أفادت في إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية وإثراءها، وساعدت في اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية من أجل تحقيق أهدافها وتحديد أداة الدراسة المناسبة وإجراءات بنائها والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، والإفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

فيما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها لدور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كونه المنهج الملائم لمعرفة دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة في ضوء أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، المعنوي، المستمر).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة البالغ عددهم (7183) معلماً للعام الدراسي 1444هـ.

عينة الدراسة:

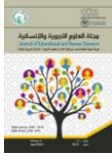
نظراً لكبر مجتمع الدراسة، تم اختيار ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية، وقد بلغت عينة الدراسة (718) وتم استبعاد العينة الاستطلاعية التي سُحبت وعددها (60) معلماً وبذلك أصبحت عينة الدراسة التي طبقت عليها الأداة (658) معلماً، استجاب منهم (535) وهي العينة التي تم إجراء التحليل الإحصائي لاستجاباتها.

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

تتمثل خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وفقاً للتالي:

1) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي كما في الجدول التالي:



جدول (1): أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
91.78%	491	بكالوريوس
8.22%	44	أعلى من البكالوريوس
100%	535	المجموع

يتبين من الجدول (1)، أن إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة بلغ (535) معلماً، وقد تبين أن (491) معلماً يحمل مؤهل البكالوريوس ويمثلون ما نسبته (91.78%) من العينة، فيما بلغ عدد الذين يحملون مؤهلات أعلى من البكالوريوس (44) معلماً، ويمثلون ما نسبته (8.22%) من العينة وهذا يشير أن النسبة الأكبر هي لحملة البكالوريوس، ويتضح ذلك بالشكل التالي:



شكل (1) أفراد عينة بحسب المؤهل العلمي

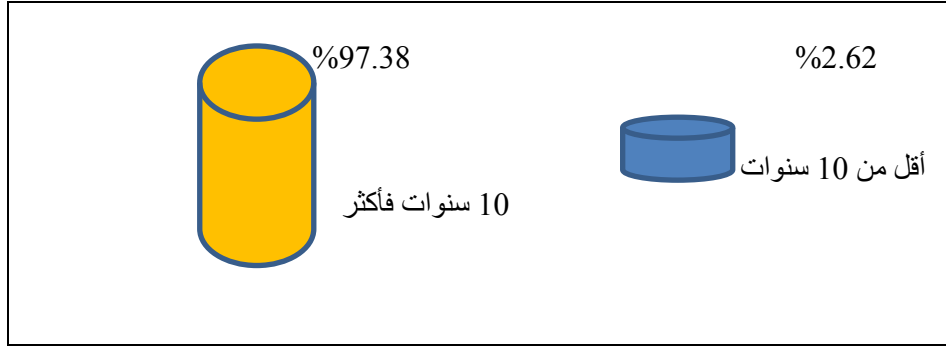
2. متغير سنوات الخبرة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كما في الجدول التالي:

جدول (2): التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
2.62	14	أقل من 10 سنوات
97.38	521	أكثر من 10 سنوات
100.0	535	المجموع

من الجدول (2) يتضح أن (14) معلماً خبرتهم أقل من 10 سنوات ويمثلون نسبة 2.62% من العينة، و(521) معلماً خبرتهم (10) سنوات فأكثر ويمثلون 97.38% من العينة، وهي أكثر نسبة مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء أكثر دقة حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة ويوضح ذلك بالشكل التالي:



شكل رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

أداة الدراسة وإجراءات بنائها:

ولمعرفة دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة، تم تصميم الأداة وبنائها وفق خطوات وإجراءات ومعايير وشروط منهجية البحث العلمي المعروفة في بناء وتصميم أدوات الدراسة وبالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وصف أداة الدراسة

تكونت الأداة من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل على البيانات الأولية لعينة الدراسة وهي:

- المؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس، أعلى من البكالوريوس).
- سنوات الخبرة بمستويين (أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة المتمثلة بمجالات الولاء التنظيمي مكونة من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي:

- المجال الأول: الولاء العاطفي ويحتوي على (10) فقرات.
- المجال الثاني: الولاء المعياري ويحتوي على (10) فقرات.
- المجال الثالث: الولاء المستمر ويحتوي على (10) فقرات.

وتقيس دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة وأمام كل فقرة سلم إجابة (مستوى الدور) مكون من خمسة بدائل وفق تدرج ليكرت الخماسي بدرجة (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً)، والجدول التالي يوضح عدد فقرات الأداة وتوزيعها على المجالات كما يلي:

جدول (3): فقرات الأداة وتوزيعها على المجالات

م	المجالات	عدد الفقرات
1	الولاء العاطفي	10
2	الولاء المعياري	10
3	الولاء المستمر	10



م	المجالات	عدد الفقرات
	فقرات الأداة ككل	30

إجراءات صدق وثبات الأداة:

من المسلم به علمياً أنه لا بد لتقنين الأداة من صفتين أساسيتين هما: "الصدق والثبات"، وكلتاها تتمتعان بأهمية خاصة في البحوث العلمية، ولذلك مرت الاستبانة بطرق عدة من أجل حساب معامل الصدق والثبات لها تمثلت فيما يلي:

صدق أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة للتحقق من صدق الأداة وفق طريقتين: الصدق الظاهري والاتساق الداخلي وفقاً للاتي:

(1) الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

تم عرض أداة الدراسة على عدد من الخبراء والمتخصصين طلب منهم النظر للأداة وإبداء ملاحظاتهم حول مناسبة الفقرات ومدى انتمائها إلى كل مجال من المجالات الثلاثة، وكذلك وضوح الصياغة وفي ضوء تلك الملاحظات تم تعديل بعض الفقرات وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة وبشكلها النهائي حسب الدراسات التي تمت الاستفادة منها.

(2) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي)

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية بلغت (60) معلماً من خارج العينة الإحصائية وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من عبارات المجالات الثلاثة والدرجة الكلية للأداة والجدول التالي توضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من عبارات المجال والمجال الذي تنتمي إليه.

جدول (4): التحقق من صدق عبارات المجال الأول (الولاء العاطفي)

الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
ينظر للمشكلات التي تواجه المدرسة أنها مشكلاته الشخصية	.813**	0.000
يثني على المعلم المبدع، ويتبنى أفكاره في تحقيق أهداف المدرسة	.853**	0.000
نشعر بمتعة كبيرة ونحن نعمل معه	.852**	0.000
يتجنب استخدام العواطف في التعامل مع العاملين بالمدرسة	.834**	0.000
يقدم على حل الخلافات بين المعلمين عند حدوثها	.794**	0.000
يتعاطف مع حاجات المعلمين واهتماماتهم.	.571**	0.000
يمتاز بالرحمة وقت الأزمات والمشكلات التي يعود سببها من المعلمين	.885**	0.000
نشعر بولائه المطلق لمدرسته	.832**	0.000
يساعد على نشر المودة والإخاء بين المعلمين.	.855**	0.000
يحث المعلمين على التعاون فيما بينهم بمختلف جوانب الحياة	.816**	0.000

** دالة إحصائياً عند 0,05 مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المجال الأول (الولاء العاطفي) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01، 0,05)، وعليه فإن جميع عبارات المجال الأول متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المجال الأول.



جدول (5): التحقق من صدق عبارات المجال الثاني (الولاء المعياري)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	.822**	يشعرنى بضرورة الولاء للمدرسة
0.000	.812**	التزامه الاخلاقي يدفعني للاستمرار بعلمي
0.000	.851**	يجعلني أحرص على الاستمرار بالعمل بشكل فاعل
0.000	.864**	يحافظ على ممتلكات المدرسة كمحافظته على ممتلكاته الشخصية
0.000	.862**	يشعر بالسعادة عند تقديم يد العون لزملائه المعلمين
0.000	.814**	يبذل جهداً كبيراً لإنجاح عمل المدرسة
0.000	.827**	يعامل أولياء الأمور بكياسة تجلب السمعة الحسنة للمدرسة
0.000	.873**	دائماً يتأخر في المدرسة لإكمال المهام الإدارية
0.000	.884**	يلتزم بالحضور قبل حضور الآخرين
0.000	.849**	يشجعني دائماً على الابداع والابتكار

** دالة إحصائياً عند 0.05 مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المجال الثاني (الولاء المعياري) والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01، 0,05)، وعليه فإن جميع فقرات المجال الثاني متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني.

جدول (6): التحقق من صدق عبارات المجال الثالث (الولاء المستمر)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	.783**	يشجع اشتراك الزملاء في برامج الإنماء المهني لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة وصقلها
0.000	.687**	يتابع المشكلات التي تواجه المدرسة، ويقوم بدراستها، ويقدم الحلول المناسبة لها
0.000	.767**	يؤمن بأن اهتمام الإدارة بالعاملين يزيد من جهودهم وعطائهم نحو المدرسة
0.000	.813**	يمتلك القدرة على إيجاد مناخ مدرسي فعال
0.000	.785**	يشجع على نشر الأفكار الجديدة، وتعميمها على المعلمين للإفادة منها
0.000	.842**	يقدم لنا مزايا لا يقدمها مدرء المدارس الأخرى
0.000	.772**	يشعرنا أن المدرسة أكثر اماناً وظيفياً من المدارس الأخرى
0.000	.833**	يقيم المعلمين على أساس قدراتهم في تحقيق الأهداف المرجوة
0.000	.765**	يفوض جزءاً من السلطة للمرؤوسين
0.000	.845**	يعتبر قدوة حسنة في العمل والحياة الطبيعية

** دالة إحصائياً عند 0.05 مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المجال الثالث (الولاء المستمر) والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01، 0,05)، وعليه فإن جميع فقرات المجال الثالث متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث.

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات عينة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (60) مفردة وقد تم استبعادها من العينة الإحصائية، والجدول (7) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.



جدول (7): معاملات ثبات أداة الدراسة

عدد العبارات	ثبات المجال	المجال
10	0.921	الولاء العاطفي
10	0.931	الولاء المعياري
10	0.893	الولاء المستمر
30	0.915	الثبات العام للاستبيان

يتضح من الجدول (7) أن معامل الثبات العام لمجالات الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.915) لإجمالي عبارات الاستبانة، فيما تراوح ثبات المجال الأول نحو 0.921، وبلغ معامل ثبات المجال الثاني نحو 0.931، وبلغ معامل ثبات المجال الثالث نحو 0.893، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والي اعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات.

إجراءات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة وللوصول إلى نتائجها؛ تمت الإجراءات التالية:

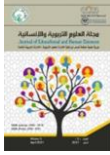
- بعد الرجوع إلى الأدبيات السابقة، تم أخذ الاستبانة بصورتها الحالية.
- التأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
- الحصول على البيانات والمعلومات الإحصائية لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة.
- جمع استجابات أفراد المجتمع بواسطة الاستبانة الإلكترونية (فورمز)، ورصد البيانات في جداول خاصة.
- تحليل البيانات إحصائياً وذلك بالاستناد إلى برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
- استخلاص النتائج ومناقشتها، وتقديم التوصيات في ضوء تلك النتائج.
- وضع المقترحات اللازمة، في ضوء نتائج الدراسة، ومشكلتها.

أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد أن جُمعت الاستبانات تم ترميزها وترجمة دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة إلى درجات حسابية تراوحت ما بين (عالية جداً = 5، عالية = 4، متوسطة = 3، منخفضة = 2، منخفضة جداً = 1) وذلك وفقاً للمقياس الخماسي، وحدد مدى المتوسطات لهذه الفئات ودرجة الممارسة من خلال اعتماد نسب معينة لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة لمعرفة دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة كما هو موضح في جدول (8).

جدول (8): توزيع درجات الممارسة أو الموافقة حسب المتوسطات الحسابية

مستوى الدرجة	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي	
	الحد الأعلى	الحد الأدنى



مستوى الدرجة	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي	
	الحد الأعلى	الحد الأدنى
منخفضة جدا	أقل من 1,81	1
منخفضة	أقل من 2,81	1.81
متوسطة	أقل من 3,41	2.61
عالية	أقل من 4,21	3.41
عالية جدا	5	4.21

وتمت المعالجة الإحصائية في الحاسب الآلي بواسطة برنامج (SPSS) بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، إضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص العينة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات الباحثين على كل فقرة من فقرات مجالات الدراسة عن متوسطها الحسابي، ولكل مجال من المجالات عن متوسطها الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتحقق من ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي له العبارة، وكذلك معرفة مدى وجود علاقة بين مجالات الدراسة.

مناقشة النتائج وتفسيرها

لاستعراض نتائج الدراسة الميدانية تم عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة والإجابة على أسئلة الدراسة، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها المتعلقة بالسؤال الأول:

ينص السؤال على: ما دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين وكانت النتائج كالتالي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	الولاء العاطفي	3.36	1.185	2	متوسطة
2	الولاء المعياري	3.37	1.077	1	متوسطة
3	الولاء المستمر	3.31	1.127	3	متوسطة
	مجالات الولاء التنظيمي ككل	3.35	1.130		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين على مستوى الأداة ككل بلغ (3.35) وانحراف معياري



(1.130) وبدرجة (متوسطة). وقد جاء في المرتبة الأولى المجال الثاني المتعلق بالولاء المعياري بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (1.077)، وبدرجة (متوسطة). وجاء في المرتبة الثانية المجال الأول المتعلق بالولاء العاطفي، إذ حصل على متوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (1.185) وبدرجة (متوسطة)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المجال الثالث المتعلق بالولاء المستمر، إذ حصل على متوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.127) وبدرجة (متوسطة).

وتدل هذه النتيجة على تقارب آراء عينة الدراسة حول مجالات دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة، وهذا يشير إلى أن هناك قصور في الدور، وربما يعود السبب في ذلك إلى انشغال بعض المديرين بالأعمال الإدارية المرهقة، وربما أيضا يعود إلى عدم إدراك البعض منهم لتلك المفاهيم وأهميتها في الحفاظ على أداء المدرسة واستمراريتها وبقائها وقبول أهدافها وقيمها والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها مما يؤكد ضعف استقطاب القيادات المدرسية المتميزة وفق معايير اختيار القيادات وغياب التأهيل المسبق لمديري المدارس حول أهمية الولاء التنظيمي بكل مجالاته.

وقد اتفقت النتيجة مع دراسة لطفي (2018) التي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين هو مستوى متوسط ودراسة علي ومحمد (2018) والتي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية بشكل عام بدرجة متوسطة ودراسة بن حفيظ (2014) والتي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة جاءت بدرجة متوسطة.

واختلفت مع دراسة حمزة والزبون (2020) والتي أظهرت مستوى مرتفع للولاء التنظيمي ودراسة الجربة (2020) التي أظهرت مستوى منخفض من الولاء التنظيمي لدى المعلمين، ودراسة الجرايدة، والناعبي (2019) التي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاءت مرتفعة، ودراسة الحمد (2018)، التي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن، درجة كبيرة ودراسة زيروكا وعلي (2018) and (Zeruka) التي أظهرت أن مستوى ولاء المعلمين كان بدرجة (مرتفعة).

وهذا عرض لنتائج عبارات كل مجال من المجالات الثلاثة وذلك على النحو التالي:

المجال الأول (الولاء العاطفي):

يتضمن هذا المجال (10) عبارات حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مستوى دور مديري المدارس في تحقيق الولاء العاطفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين للمجال ككل ولكل عبارة من عباراته على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وفق تقديرات أفراد الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لمستوى دور مديري المدارس في تحقيق الولاء العاطفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
9	يساعد على نشر المودة والاحياء بين المعلمين	3.45	1.215	1	عالية
7	يمتاز بالرحمة وقت الأزمات والمشكلات التي يعود سببها من المعلمين	3.44	1.330	2	عالية
5	يقدم على حل الخلافات بين المعلمين عند حدوثها	3.39	1.055	3	متوسطة
10	يحث المعلمين على التعاون فيما بينهم بمختلف جوانب الحياة	3.38	1.068	4	متوسطة



متوسطة	5	1.301	3.38	يتجنب استخدام العواطف في التعامل مع العاملين بالمدرسة	4
متوسطة	6	1.155	3.37	يتعاطف مع حاجات المعلمين واهتماماتهم	6
متوسطة	7	1.085	3.36	أشعر بولائه المطلق لمدرسته	8
متوسطة	8	1.242	3.35	ينظر للمشكلات التي تواجه المدرسة انها مشكلاته الشخصية	1
متوسطة	9	1.134	3.32	أشعر بمتعة كبيرة وأنا نعمل معه	3
متوسطة	10	1.116	3.28	يثني على المعلم المبدع، ويتبنى أفكاره في تحقيق أهداف المدرسة	2
متوسطة		1.185	3.36	مجال الولاء العاطفي ككل	

يتضح من نتائج جدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات دور مديري المدارس في تحقيق الولاء العاطفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين بلغ (3.36) وانحراف معياري (1.185)، وبدرجة متوسطة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (متوسطة) فيما تراوحت تقديرات الدور في هذا المجال للفقرات بين (متوسطة - عالية) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.28-3.45) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.39 ومن 3.40 إلى 4.21).

ويمكن تفسير ذلك باهتمام غالبية مديري المدارس بنشر المودة والاحياء بين المعلمين وتميزهم بالرحمة وقت الأزمات والمشكلات التي يعود سببها من المعلمين، وربما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة الإنسان السعودي وانتمائه للدين الاسلامي الذي يدعو للإخاء والرحمة كما أن هناك دور لمديري المدارس في حل الخلافات بين المعلمين عند حدوثها وحثهم على التعاون فيما بينهم وتجنبهم استخدام العواطف أثناء التعامل الرسمي والنظر للمشكلات التي تواجه المدرسة على أنها مشكلاتهم الشخصية وأن بعض المعلمين أكدوا بشعورهم بالمتعة للعمل معهم لكن ذلك الدور لم يكن بمستوى عالي ولذلك هم بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود وخاصة من قبل مكاتب التعليم لرفع الكفاءة لدى المديرين في جوانب الولاء العاطفي على اعتباره من المكونات الأساسية للولاء التنظيمي والذي يعبر عن الارتباط الوجداني للمعلمين بالمدرسة ويتأثرون بسلوك المديرين وقد اختلفت النتيجة مع دراسة حمودة (2014)، التي أظهرت أن الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في جانب الولاء العاطفي كانت بدرجة عالية، ودراسة الجرايدة، و الناعبي (2019) التي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي العاطفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاءت مرتفعة. وبتحليل نتائج عبارات هذا المجال يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على " يساعد على نشر المودة والاحياء بين المعلمين " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.215)، وبدرجة (عالية)، ويعزى ذلك إلى أن أغلب مديري المدارس يساعدون على نشر المودة والاحياء بين المعلمين وهذه نتيجة طبيعية كون نشر المودة والاحياء قيمة من قيم الدين الحنيف ويجب أن يكونوا جميعاً يتسمون بهذه القيمة ويرجع السبب في ذلك أن البعض لا يقوم بذلك إلى انشغالهم بأعمالهم دون إدراك أن أهمية نشر المودة والاحياء بين المعلمين يؤدي إلى نجاح العمل وتجنب المشكلات.

- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على " يثني على المعلم المبدع، ويتبنى أفكاره في تحقيق أهداف المدرسة " بالمرتبة العاشرة والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.116)، وبدرجة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى ضعف الوعي لدى بعض مديري المدارس بأهمية الثناء على المعلمين المبدعين في



تحفيزهم وتحفيز الآخرين للمزيد من الإبداع وربما يعود ذلك إلى أنهم يديرون المدارس بطرق تقليدية ينقصها الإبداع .

المجال الثاني (الولاء المعياري):

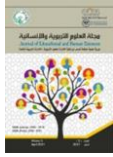
يتضمن هذا المجال (10) عبارات حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مستوى دور مديري المدارس في تحقيق الولاء المعياري لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لمستوى دور مديري المدارس في تحقيق الولاء المعياري لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
4	يحافظ على ممتلكات المدرسة كمحافظته على ممتلكاته الشخصية	3.43	1.211	1	عالية
9	يلتزم بالحضور قبل حضور الآخرين	3.42	1.330	2	عالية
7	يعامل أولياء الأمور بكياسة تجلب السمعة الحسنة للمدرسة	3.41	1.050	3	عالية
8	دائماً يتأخر في المدرسة لإكمال المهام الإدارية	3.37	1.064	4	متوسطة
5	يشعر بالسعادة عند تقديم يد العون لزملائه المعلمين	3.36	1.311	5	متوسطة
3	يجعلني أحرص على الاستمرار بالعمل بشكل فاعل	3.35	1.157	6	متوسطة
1	يشعرنى بضرورة الولاء التنظيمي للمدرسة	3.34	1.095	7	متوسطة
2	التزامه الأخلاقي يدفعني للاستمرار بعلمي	3.34	1.212	8	متوسطة
6	يبذل جهداً كبيراً لإنجاح عمل المدرسة	3.33	1.130	9	متوسطة
10	يشجعني دائماً على الإبداع والابتكار	3.31	1.118	10	متوسطة
	مجال الولاء المعياري ككل	3.37	1.077		متوسطة

يتضح من نتائج جدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات دور مديري المدارس في تحقيق الولاء المعياري لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين بلغ (3.37) وانحراف معياري (1.077)، وبدرجة متوسطة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (متوسطة) فيما تراوحت تقديرات الدور في هذا المجال للعبارات بين (متوسطة – عالية) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.31-3.43) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.39) ومن 3.40 إلى 4.21) وهذا يعني أن عبارات هذا المجال تراوحت في درجة الولاء التنظيمي بين المتوسطة والعالية؛ حيث إن العبارات التي جاءت رتبته (1-3) تتدرج في المستوى العالي، والعبارات من (4-10) تتدرج في المستوى المتوسط وبالتالي فإن مستوى دور الولاء التنظيمي لمديري مدارس عبارات المجال الثاني كانت متوسطة.

ويمكن تفسير اهتمام أغلب مديري المدارس بالمحافظة على ممتلكات المدرسة كمحافظتهم على ممتلكاتهم الشخصية والحضور قبل الآخرين ومعاملة أولياء الأمور بكياسة أن ذلك ربما يرجع إلى القيم التي يحملها البعض إلى جانب إدراك البعض أن التفريط في ممتلكات المدرسة ربما يعرضهم للمساءلة. كما أن ظهور قصور لدى الغالبية في تقديم يد العون لزملائهم المعلمين وتشجيعهم على الاستمرار بالعمل بشكل فاعل وعدم تشجيعهم على الإبداع والابتكار قد يرجع إلى عدم إدراكهم الأدوار الأخلاقية التي يجب أن يتحلوا بها.



وقد اختلفت النتيجة مع دراسة حمودة (2014)، التي أظهرت أن الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في جانب الولاء المعياري كانت بدرجة عالية، ودراسة الجرايدة، والناعبي (2019) التي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي المعياري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاءت مرتفعة.

وبتحليل نتائج عبارات هذا المجال يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على " يحافظ على ممتلكات المدرسة كمحافظته على ممتلكاته الشخصية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.211)، وبدرجة (كبيرة)، ويُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة إلى حد ما يدركون أهمية المحافظة على ممتلكات المدرسة ويدركون عقوبة التصغير في إهمال ذلك كما أن المحافظة على الممتلكات العامة جانب أخلاقي وسمة يجب أن يتحلى بها الجميع؛ حيث أن ديننا الإسلامي الحنيف يعتبر ذلك من المبادئ الأساسية التي دعا إليها وحثنا على التمسك بها.

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على " يشجعي دائما على الابداع والابتكار " بالمرتبة العاشرة والاخيرة بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.118)، وبدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن هناك مديري مدارس لا يهتمون بتشجيع المعلمين على الإبداع والابتكار وهذا يشير إلى عدم إدراكهم لذلك وربما عدم تلقيهم لدورات تدريبية في الأساليب الإدارية الحديثة إلى جانب ضعف تطبيق معايير اختيار مديري المدارس من قبل القيادات العليا.

المجال الثالث (الولاء المستمر):

يتضمن هذا المجال (10) عبارات حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مستوى دور مديري المدارس في تحقيق الولاء المستمر لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات لمستوى دور مديري المدارس في تحقيق الولاء المستمر لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
10	يعتبر قدوة حسنة في العمل والحياة الطبيعية	3.39	1.347	1	متوسطة
8	يقيم المعلمين على أساس قدراتهم في تحقيق الأهداف المرجوة	3.37	1.067	2	متوسطة
9	يفوض جزءا من السلطة للمر وسين	3.36	1.253	3	متوسطة
1	يشجع اشترك الزملاء في برامج الإنماء المهني لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة وصلفها	3.35	1.060	4	متوسطة
2	يتابع المشكلات التي تواجهها المدرسة، ويقوم بدراستها، ويقدم الحلول المناسبة لها	3.33	1.074	5	متوسطة
7	يشعرنا أن المدرسة أكثر امانا وظيفيا من المدارس الاخرى	3.31	1.087	6	متوسطة
3	يؤمن بأن اهتمام الإدارة بالعاملين يزيد من جهودهم وعطائهم نحو المدرسة	3.26	1.119	7	متوسطة
4	بملاك القدرة على إيجاد مناخ مدرسي فعال	3.18	1.215	8	متوسطة
5	يشجع على نشر الأفكار الجديدة، وتعميمها على المعلمين للإفادة منها	3.12	1.245	9	متوسطة



رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
6	يقدم لنا مزايا لا يقدمها مدرء المدارس الأخرى	3.06	1.278	10	متوسطة
	مجال تفويض السلطة ككل	3.31	1.127		متوسطة

يتضح من نتائج جدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارة دور مديري المدارس في تحقيق الولاء المستمر لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.278)، وبدرجة متوسطة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى امتلاك البعض للكثير من القيم، وهم يعتبرون قدوة حسنة في العمل للمعلمين على أساس قدراتهم في تحقيق الأهداف المرجوة ويفوضون جزءاً من السلطة للمعلمين ويشجعونهم على الاشتراك في برامج الإنماء المهني لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة وصقلها ويقدمون الحلول للمشكلات التي تواجهها المدرسة، وبيئون الشعور لديهم أن المدرسة أكثر أمناً وظيفياً من المدارس الأخرى حيث يمتلكون القدرة على إيجاد مناخ مدرسي فعال ويشجعون على نشر الأفكار الجديدة، وتعميمها على المعلمين للإفادة منها، بينما البعض ربما يفقدون لمثل تلك القيم وهذا بحد ذاته يجب النظر فيه ووضع ضوابط معينة عند اختيار مديري المدارس واقامة دورت تدريبية لهم لتعريفهم بتلك الممارسات حتى تستمر المدرسة بأداء مهامها بكفاءة وفاعلية.

وقد اختلفت النتيجة مع دراسة حمودة، (2014) التي أظهرت أن الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في جانب الولاء المستمر كانت بدرجة عالية، ودراسة الجرايدة، و الناعبي (2019) التي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي المستمر لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاءت مرتفعة.

وبتحليل نتائج عبارات هذا المجال يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على " يعتبر قدوة حسنة في العمل والحياة الطبيعية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.347)، وبدرجة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة يعتبرون قدوة حسنة في تعاملاتهم بخلاف البعض الذين لا يمثلون قدوة حسنة ويرجع ذلك إلى جوانب القصور في اختيار مديري المدارس الذين يتمتعون بأخلاق عالية ولديهم مهارات التعامل المتميز الذي يخلق مناخ ملائم ويكونون قدوة للآخرين.

- جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على " يقدم لنا مزايا لا يقدمها مدرء المدارس الأخرى " بالمرتبة العاشرة والاخيرة بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.278)، وبدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن المركزية الشديدة ربما تقف عائقاً أمام عجز مديري المدارس عن تقديم مزايا وتحقيق التنافس مع المدارس الأخرى وهذا يتطلب منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات الادارية والمالية.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وعلى النحو التالي:



نتائج متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (مان وتني Mann-Whitney) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وفق الجدول التالي:

جدول رقم (13) نتائج اختبار مان وتني لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	Z	قيمة (مان وتني)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.358	0.919	3467.500	5358.50	87.84	491	بكالوريوس	الولاء العاطفي
			11846.50	95.54	44	أعلى من البكالوريوس	
0.628	0.485	3616.000	5507.00	90.28	491	بكالوريوس	الولاء المعياري
			11698.00	94.34	44	أعلى من البكالوريوس	
0.905	0.120	3741.000	5714.00	93.67	491	بكالوريوس	الولاء المستمر
			11491.00	92.67	44	أعلى من البكالوريوس	
0.687	0.403	3644.000	5535.00	90.74	491	بكالوريوس	الولاء التنظيمي
			11670.00	94.11	44	أعلى من البكالوريوس	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (Z) غير دالة إحصائياً للأداة ككل حيث إن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.687)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على مستوى الأداة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

كما يتبين من الجدول أعلاه؛ أن قيمة (Z) غير دالة إحصائياً على مستوى جميع المجالات حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى جميع المجالات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

أي أن هناك شبه إجماع حول درجة دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد العينة سواء منهم الحاصلين على البكالوريوس أو أعلى من ذلك، ويعود السبب في ذلك إلى أن الولاء التنظيمي سلوك مرتبط بالأخلاق والعاطفة ولا يوجد فرق بين المؤهلات في ذلك.

وقد اتفقت النتيجة مع دراسة حمودة (2014)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (A ≤ 0.05) مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة بن حفيظ (2014) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي ودراسة الحوت والمقدادي (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، دراسة الجربة (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجاباتهم على مقياس مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي واختلقت مع دراسة الحمد (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة الولاء التنظيمي لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح



المعلمات أصحاب المؤهل أعلى من البكالوريوس ودراسة حمزة والزبون (2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ حسب وجهة نظر المعلمين حول متوسط الولاء التنظيمي المنسوب لمتغير المؤهل العلمي لصالح أعلى من البكالوريوس.

نتائج متغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار (مان وتني Mann-Whitney) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (14) نتائج اختبار مان وتني لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	Z	قيمة (مان وتني)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.254	1.140	833.500	15884.50	91.82	491	أقل من 10 سنوات	الولاء العاطفي
			1320.50	110.04	44	أكثر من 10 سنوات	
0.181	1.339	798.000	15849.00	91.61	491	أقل من 10 سنوات	الولاء المعياري
			1356.00	113.00	44	أكثر من 10 سنوات	
0.025	2.245	635.500	15686.50	90.67	491	أقل من 10 سنوات	الولاء المستمر
			1518.50	126.54	44	أكثر من 10 سنوات	
0.080	1.753	723.500	15774.50	91.18	491	أقل من 10 سنوات	الولاء التنظيمي
			1430.50	119.21	44	أكثر من 10 سنوات	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (Z) غير دالة إحصائياً للأداة ككل حيث إن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.080)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على مستوى الأداة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة

كما يتبين من الجدول أعلاه؛ أن قيمة (Z) غير دالة إحصائياً للمجال الأول والثاني حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى المجال الأول والثاني تعزى لمتغير سنوات الخبرة

في حين يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة (Z) دالة إحصائياً للمجال الثالث الولاء المستمر حيث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء المستمر لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم أكثر من (10) سنوات.

أي أن هناك شبه اجماع حول درجة الموافقة حول دور مديرو المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي



المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد العينة بغض النظر عن خبراتهم في مجال الولاء العاطفي والولاء المعياري وأن الفروق ظهرت في الولاء المستمر لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات ويعود السبب في ذلك ربما إلى أن الولاء المستمر ذات صلة بالجانب الإداري وأن من خبرتهم أكثر من عشر سنوات ربما أكثر خبرة في ذلك.

وقد اتفقت النتيجة جزئياً مع دراسة حمودة (2014) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($A \leq 0.05$) مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة الحمد، (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة الولاء التنظيمي لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة أكثر من عشر سنوات ، ودراسة الحوت والمقدادي (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة ،دراسة الجربة (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجاباتهم على مقياس مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة واختلفت مع دراسة العجمي (2016) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كانت لصالح الأقل خبرة خمس سنوات وما دون ودراسة حمزة والزيون (2020) التي أظهرت وجود فروق لصالح أقل من خمس سنوات.

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

نستعرض في هذا المبحث أبرز النتائج التي تم التوصل إليها. والتوصيات والمقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية ذات الصلة بنتائج الدراسة، وهي كالتالي:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

بناءً على أسئلة الدراسة، وأهدافها فقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

ملخص نتائج السؤال الأول: والذي ينص على: ما دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة؟

- أن المتوسط الحسابي حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين على مستوى الأداة ككل بلغ (3.35) وانحراف معياري (1.130) وبدرجة (متوسطة).

- جاء في المرتبة الأولى المجال الثاني المتعلق بالولاء المعياري بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (1.077)، وبدرجة (متوسطة). وجاء في المرتبة الثانية المجال الأول المتعلق بالولاء العاطفي، إذ حصل على متوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (1.185) وبدرجة (متوسطة)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المجال الثالث المتعلق بالولاء المستمر، إذ حصل على متوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.127) وبدرجة (متوسطة).

ملخص نتائج السؤال الثاني: والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة على مستوى الأداة ككل وكل مجال على حده تعزى لمتغير المؤهل العلمي.



- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة على مستوى الأداة ككل وعلى مستوى المجال الأول والثاني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور مديري المدارس في تحقيق الولاء المستمر لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم أكثر من (10) سنوات.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها تخلص الدراسة بالتوصيات التالية:

- الاهتمام بالقيادات المدرسية من خلال وضع مجموعة من الشروط والمعايير عند اختيار مديري المدارس.
- ضرورة الاهتمام بممارسة مديري المدارس لسلوكيات الولاء التنظيمي بجميع أبعاده، نظراً لما ثبت من أهميته في رفع مستوى الولاء لدى المعلمين.
- عناية مديري المدارس بالتنمية المهنية المستمرة للمعلمين لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة وصقلها.
- حث مديري المدارس على تشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين وتقديم الحوافز المناسبة لذلك.
- منح صلاحيات كافية لمديري المدارس وبتاح لهم تقديم المزايا للمعلمين ليتمكنوا من المنافسة.
- إيجاد مناخ مدرسي فعال وتشجيع ونشر الأفكار الجديدة، وتعميمها على المعلمين للإفادة منها ومعالجة المشكلات التي تواجهها المدرسة، ويقوم مديري المدارس بدراستها، وتقديم الحلول المناسبة لها.
- أن يكون مديرو المدارس القدوة لكل المعلمين ويتسمون بروح الإيثار وتقديم مصلحة العمل على المصالح الشخصية وأن تتطابق أقوالهم وأفعالهم مع قيم العمل.
- تبنى برامج تدريبية لمديري المدارس تسهم في تنمية مستويات الولاء التنظيمي من خلال إكسابهم مهارات التعامل والتقييم وإدارة مدارسهم وفق الأساليب الإدارية الحديثة وبما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية.

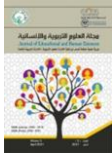
ثالثاً: مقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها، تم تقديم بعض المقترحات للدراسات المستقبلية بحيث تساهم في تطوير المدارس بشكل عام ومنها:

- إجراء دراسة حول دور مديرات المدارس في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة.
- إجراء دراسة بعنوان تصور مقترح لتنمية الولاء التنظيمي لدى القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

1. بن حفيظ، شافية (2014) مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر. ع 17، 193- 204.
2. الجرايدة، محمد سليمان (2018) درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 4(3)، 396-415
3. الجرايدة، محمد سليمان، والناعبي، ناصر بن حمدان بن سعيد (2019) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، 20(2)، 61-84.
4. الجربة، نسرين عوض محمد (2020) درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، ماجستير، إدارة تربوية، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، الاردن.
5. جرغون، إيهاب (2009) واقع سياسات الاختيار والتعيين الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.



6. حمزة ، هناء أحمد مصطفى؛ والزبون ، محمد سليم عودة (2020) . قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان . رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط، الأردن
7. حمودة، نهلة خليل إبراهيم. (2014). الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقته بفاعلية الإدارة. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة)
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-522439>
8. الحوت، معاذ بركات عبد الرحمن، و المقداي، محمود حامد حسين. (2022). درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لأبعاد القيادة الحكيمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1253917>
9. الحمد، ميمونة بنت سعود بن سليمان. (2018). القيادة الاخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصيم، بريدة
<Record/com.mandumah.search//:http/1028961>
10. الدهام، غسان عوض (2019) القيم القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الموقر وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي لدي المعلمين، دراسات جامعة عمار ثلجي بالأغواط، ع 78، 14-37.
11. الذبياني، منى سليمان (2020) جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية: دراسة مستقبلية، بحث منشور، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ع 22، 1-25.
12. زيتوني، ياسين (2016) اهمية الولاء التنظيمي في خلق الابداع الاداري داخل الإدارات الرياضية، رسالة ماجستير، قسم الادارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة.
13. السالم، ماهر علي الصالح.(2015) الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، اطروحة دكتوراه، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية. كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
14. سفر، منال عبد الرحمن(2017) التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، دراسات، العلوم التربوية، (4)44، 299- 313
15. الشراوي، سعدية يوسف حسن، السماحي، زينب موسي، والليثي، رشا جمال نور الدين (2021) القيادة الخادمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال (دراسة حالة على محافظة دمايط، العلوم التربوية، (1)20، 76-118.
16. الصيرفي، محمد (2009): الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات، الإسكندرية، مصر، ط1، المكتب الجامعي الحديث.
17. عدوان، محمد احمد (2016) العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم، رسالة ماجستير، اصول تربوية، كلية التربية ، جامعة الازهر، غزة.
18. العودة، ابراهيم بن سليمان(2018). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (10)7، 1-26.
19. عبيدات، ذوقان، (2000) . البحث العلمي مفهومه –أدواته – أساليبه، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع .
20. عبدالله، منى عبدالله عبد الرؤف. (2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي. مجلة كلية التربية، 86(2) 160 - 195 . مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1249300>
21. العمري، نبيلة علي أحمد. (2017). إدارة الصراع التنظيمي للمديري و المديرات و علاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين و المعلمات في محافظة إربد بالأردن. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، 1(41). 171-226
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1135317>
22. العجمي، نوف بنت عبدالعالي بن علي. (2016). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ارتباطية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، (10)5 ، 384-400. مسترجع من <http://844914/Record/com.mandumah.search//:http>



23. علي، حسن سليمان أحمد، و محمود، حيدر خوجلي. (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بقطر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1001586>
24. القريناوي، بسام عليان وسلامة، كايد محمود (2018). درجة الولاء التنظيمي للإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية، 22، 29-39.
25. كردي، سيد أحمد، (2011). السلوك التنظيمي القاهرة، مصر.
26. اللوزي، خديجة محمد (2012): مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان. الأردن.
27. لطفي، هناء محمد جلال جمال الدين (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية بينها، 7(117)، 45-90.
28. محاد، رضا (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الجلفة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. الجزائر، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 3، 44-67.
29. المغربي، محمد الفاتح (2016). أصول الدارة والتنظيم ، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
30. Andro, P., (2015): Employees loyalty and organization. 37(2), 8-28
31. Cinar, I & Saracli, S. (2015). Examination of the relationships between organizational commitments and motivations of teachers: cay county sample. International online journal of educational sciences,7(4): 266-281.
32. ÇELEBİ, Nurhayat and KORUMAZ Mithat (2016). Teachers' loyalty to their supervisors and organizational commitment, Educational Research and Reviews, 11(12), pp. 1161-1167
33. Zeruka, Joanna Rossak Zeruka, and Ali Abdel Hassan (2018). Measuring teacher readiness to adopt the philosophy of organizational loyalty, Czestochowa University of Technology, Department of Production and Safety Engineering, Poland. <https://www-academia.edu.translate.google/44909191>
34. Ghasemizad, A & Mohammad khani, K. (2013). The relationship between perceived organizational support, organizational commitment, and quality of work life and productivity. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(8): 431- 436.