



كلية التربية



جامعة سوهاج

مجلة شباب الباحثين

**واقع الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي بمحافظة  
سوهاج دراسة ميدانية**

**The Reality of Organizational Loyalty at Private pre-  
University Education in Institutions in Sohag Governorate A  
Field Study**

إعداد

أ.د م محمد حسن أحمد مهدي

أ.د محمد أحمد محمد عوض

أستاذ إدارة الأعمال المساعد والوكيل السابق

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التجارة لشئون خدمة المجتمع وتنمية

المتفرغ كلية التربية - جامعة سوهاج

البيئة- جامعة سوهاج

أ/ وائل محمد أمين عبد الرحمن العيسر

وكيل المرحلة الثانوية بمدارس أحمد زويل الخاصة

تاريخ استلام البحث : ١٩ أغسطس ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٢٣ أغسطس ٢٠٢٤ م

**المستخلص:**

استهدف البحث الحالي التعرف على واقع الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث ( الولاء العاطفي المؤثر والولاء المستمر والولاء الأخلاقي "المعياري") بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي بمحافظة سوهاج، ولتحقيق أهداف هذا البحث والإجابة علي أسئلته استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها والظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع الفعلي ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث تم التطرق إلي الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول علي أهم المصطلحات الخاصة بالإطار النظري للبحث، أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، تم تطبيق الدراسة على عينة من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج بلغ عددها (٣٠٠) فرداً وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها:

أن المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية الخاصة بـ" واقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة " جاءت متقاربة بفارق صغير، وبمستوى تحقق ما بين المتوسط والمنخفض وهي نسب قليلة تشير إلى افتقار المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج إلى الولاء التنظيمي، وأنها بحاجة إلى المنهجيات الحديثة في الإدارة لتعزيز الولاء التنظيمي، وتم تقديم بعض الآليات المقترحة التي يمكن من خلالها تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي بمحافظة سوهاج.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي - مؤسسات العليم الخاص قبل الجامعي

## **Abstract**

**Current Research Aims to Explore the Reality of Organizational loyalty in its three Dimensions (Affective loyalty, Continuous loyalty, and Normative loyalty) Within Pre-University Private Educational Institutions in Sohag Governorate. To Achieve the Objectives of this Research and Answer its Questions, the Researcher Used the Descriptive which Aligns with the Nature of the Study, its Objectives, and the Phenomenon to be Studied as it Exists in Actual Reality Focusing on Describing it Accurately. A Questionnaire was used as a tool to Collect Data and Information. Relevant literature and Previous Studies Were Reviewed to Obtain Key Terms Related to the Theoretical Frame Work of the Research.**

**The Field Study Also Employed the Descriptive Method and was Conducted on a Sample of 300 Individuals, Including principals, Vice-principals, and Teachers from Private Schools in Sohag Governorate.**

**The Research Reached Several Key Findings, the most Significant of which is that the Arithmetic Means and Relative Weights of the "Reality of Organizational loyalty in Private Schools" were Close, with a Small Difference, and the level of Achievement Ranged Between Average and low. These low Percentages Indicate a lack of Organizational loyalty in Private Schools in Sohag Governorate, and the need for Modern Management Methodologies to Enhance Organizational loyalty. Several Proposed Mechanisms were Presented to Enhance Organizational loyalty in Pre-University Private Educational Institutions in Sohag Governorate**

**Keywords: Organizational Loyalty – Private Pre-University Educational Institutions**

## مقدمة البحث

التطورات السريعة والتحديات الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات أدت إلى زيادة التنافسية بين الدول، في هذا السياق يُعد التعليم أمل الدول النامية، بما في ذلك مصر لتحقيق مستقبل أفضل؛ فمنذ بداية القرن الحادي والعشرين، ازدادت الدعوات لمشاركة القطاع الخاص ورجال الأعمال في دعم وتمويل التعليم، وهو اتجاه مرتبط بسيادة أيديولوجية الخصخصة التي تهدف إلى تقليل الإنفاق الحكومي على التعليم وزيادة دور القطاع الخاص.

كما أن التعليم الخاص لا يقل أهمية في دعمه للمسيرة التربوية في البلاد عن التعليم العام بل يسانده ويدعمه ويسد العديد من الثغرات والاحتياجات التربوية للمجتمع والتي لم يعد التعليم العام في استطاعة لتقديمها، لذا يستوجب تفعيل دور التعليم الخاص وتطويره حتى يتمكن من تحقيق أهدافه المنشودة<sup>(١)</sup>؛ لذلك فإن الحاجة إلى تعزيز الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة أمراً ضروري لتلبية الحاجات التربوية للمجتمع حيث يعد الولاء التنظيمي للعاملين بالمدارس الخاصة ضرورة من الضرورات لرفع كفاءة المدرسة وتحقيق أهدافها، مما أدى إلى تزايد الاهتمام في مجالات البحث لتحديث وتطوير الإدارة المدرسية، وظهرت أشكال جديدة من الاتجاهات الإدارية<sup>(٢)</sup>.

وقد أوضحت الدراسات أن الولاء التنظيمي يؤثر إيجابياً على أداء العاملين، مما يبرز أهميته داخل المنظمات والمؤسسات، كما يعد الولاء التنظيمي مفهوماً مرتبطاً بالسلوك الإنساني، الأمر الذي جعله ينال اهتمام الباحثين لما له من تأثيرات مهمة على سلوكيات الأفراد وانعكاسات إيجابية على الفرد والمؤسسة، كما يفترض أن يكون الولاء التنظيمي من

---

(١) بكر بدري وآخرون، تصور مقترح لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في ضوء منهجية جيمبا كايزن، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، مجلد ١، الجزء ١٨، (٢٠٢٣)، ص ١٠٦.

(٢) أمثال حمد العريفان، واقع استعداد المؤسسات التعليمية الكويتية لاستخدام منهجية Six Sigma للجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس فيها، مجلة جامعة أسيوط، المجلد ٣٧، العدد ٢، فبراير (٢٠٢١)، ص ٣٠٢.

السلوكيات الأساسية التي يتصف بها الأفراد داخل المؤسسة، حيث يلعب دوراً حيوياً في تحسين سير العمل وتحقيق الأهداف بفعالية، كما يسهم في توجيه المعلمين داخل المؤسسة وتقليل السلوكيات السلبية مثل التغيب أو الإهمال<sup>(١)</sup>، وانطلاقاً مما سبق جاء البحث الحالي للكشف عن دور واقع الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي بمحافظة سوهاج.

### مشكلة البحث:

رغم جهود وزارة التربية والتعليم المستمرة لتطوير الأداء في المدارس الحكومية والخاصة من خلال متابعة العمل الإداري والفني، وإصدار القرارات، وتطبيق معايير الجودة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وإطلاق رؤية مصر ٢٠٣٠ للتعليم، إلا أن إدارة المدارس الخاصة تواجه العديد من التحديات والمشكلات التي تؤثر على أدائها كما أشارت لذلك نتائج بعض الدراسات المصرية كالتالي:

١- ضعف قدرة إدارة المدرسة على استثمار أفكار عملية معاصرة لتحسين الأداء المدرسي وقلّة حرصها على تحفيز وتقدير جهود العاملين بها، بالإضافة إلى القصور في تحقيق العمل الفريقي مع قلّة الحوافز المادية مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمدارس الخاصة<sup>(٢)</sup>.

٢- وجود العديد من السلبيات وجوانب القصور في علاقة المدارس الخاصة بمعلميها، وعدم شعور المعلمين بالأمان الوظيفي بمدارسهم، وضعف اهتمام المدارس الخاصة بتوفير الرعاية الصحية الكافية لمعلميها، وكثرة التكاليف والأعباء الفنية، ومشكلات تتعلق بضعف استفادة المعلمين من التوجه الفني، ومشكلات تتصل بالإدارة المدرسية وقلّة الصلاحيات الإدارية الممنوحة لها من قبل أصحاب المدارس<sup>(٣)</sup>.

(١) سفيان أبو عطيط، القيم الشخصية في كل مضامينها، منشورات جامعة قسنطينة، مجلد ٢، عدد ١،

(٢٠١٥)، ص ١٣١

(٢) بكر بدري وآخرون، مرجع سابق، ص ١٠٤.

(٣) عماد صموئيل وهبة، واقع المدارس الخاصة وسبل مواجهة مشكلاتها من وجهة نظر أولياء الأمور

والمعلمين والخبراء التربويين: دراسة ميدانية ببعض محافظات صعيد مصر، مجلة التربية المعاصرة،

رابطة التربية الحديثة، العدد ٩٩، (٢٠١٥م)، ص ١٤٥.

٣-٣- حادثة بعض المعلمين بالمدارس الخاصة وقلة خبرتهم بالتدريس وعدم مراعاة المعلم للفروق الفردية بين التلاميذ، وقلة الاهتمام الكافي بممارسة الأنشطة الطلابية، ووجود مشكلات في برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التعليم الخاص ومنها (١).

في ضوء ما سبق تم صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس:

ما واقع الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي بمحافظة سوهاج؟

أسئلة البحث:

١- ما الأطر النظرية والفكرية للولاء التنظيمي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي؟

٢- ما ملامح وطبيعة إدارة المدارس الخاصة في مصر؟

٣- ما واقع الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي في محافظة سوهاج؟

٤- ما الآليات المقترحة لتعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي في محافظة سوهاج؟

أهداف البحث: هدف البحث الحالي إلى:

١- عرض الأطر النظرية والفكرية للولاء التنظيمي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي بمحافظة سوهاج.

٢- التعرف ملامح وطبيعة إدارة المدارس الخاصة في محافظة سوهاج من خلال القوانين واللوائح والقرارات الوزارية.

٣- تقديم مجموعة من النتائج والآليات والمقترحات الإجرائية التي يمكن من خلالها تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي بمحافظة سوهاج.

(١) إيمان حمدي زهران، تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التعليم الأساسي الخاص على ضوء احتياجاتهم التدريسية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء ٤، العدد ١٧١، (٢٠١٦).

**أهمية البحث:** تأتي أهمية البحث الحالي في عدة اعتبارات هي:

- ١- يمكن أن يساعد البحث الحالي إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في تعزيز الولاء التنظيمي.
- ٢- يمكن أن تسهم البحث الحالي في التغلب على المشكلات المتعلقة بضعف الولاء التنظيمي في مؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي.
- ٣- من المأمول أن يكشف البحث الحالي عن نواحي القصور في الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي ووضع الحلول المناسبة لذلك.
- ٤- يمكن أن يستفيد من هذا البحث المسئولين والقائمين على إدارة المدارس الخاصة في محافظة سوهاج والباحثون والدارسون في مجال الإدارة المدرسية.

**منهج البحث:**

لتغطية جوانب البحث اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي لدراسة المصادر الأولية والثانوية في مجال التمكين الإداري والموارد البشرية، والمدخل المسحي الذي يتم من خلاله استطلاع آراء المبحوثين وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى أهداف البحث من خلال الإجابة على أسئلته التي توضح مشكلة البحث وكيفية مواجهتها.

**أداة البحث:**

استخدم الباحث الاستبيان كأداة بحثية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث، باعتباره وسيلة للحصول على المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل في مجتمع الدراسة، والتي تقوم على شكل عدد من العبارات يتطلب الإجابة عنها من قبل الأفراد المعنيين.

**حدود البحث** يتمثل حدود البحث الحالي فيما يلي:

- أ- الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي على دراسة الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي من حيث: مفهومه، وأهميته، وأبعاده، العوامل المؤثرة فيه.

ب- الحد المكاني: اقتصر البحث الحالي على المدارس الخاصة بجميع أنواعها ومراحلها بمحافظة سوهاج للدراسة والتحليل.

ج- الحد البشري: تمثل الحد البشري للدراسة الحالية في عينة من مديري، ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

د- الحد الزمني: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م

**مصطلحات البحث** ارتكز البحث على المصطلحات التالية:

أ- الولاء loyalty:

لغة: الملك، القرب، العهد، القرية والنصرة<sup>(١)</sup>، وجاء في قاموس oxford أن

loyalty في اللغة الإنجليزية تعني الإخلاص والطاعة والتأييد للقائد أو لفكرة ما.

ب- الولاء التنظيمي Organizational loyalty:

يعرف الولاء التنظيمي على أنه اعتقاد قوي وقبول أفراد التنظيم بأهداف وقيم المؤسسة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل المزيد من العطاء لصالحها، مع الرغبة القوية في الاستمرار بعضويتها من أجل الدفاع عنها والحفاظ على سمعتها<sup>(٢)</sup> كما يعرف بأنه مدى تطابق وتوافق أهداف المعلم في الميدان التربوي مع أهداف المؤسسات التربوية، والمتمثلة في المدارس، والعمل بأقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها المنشودة، والرغبة في البقاء فيها والتضحية لأجلها، والافتخار بالانتماء إليها والاعتزاز بأنه عضو فيها<sup>(٣)</sup> وعرف البحث الحالي الولاء التنظيمي إجرائيًا بأنه:

(١) إبراهيم أنيس، المعجم الوسيط، ط ٥، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، (٢٠١١)، ص

١٠٥٨

(٢) محمد المغربي، مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، (٢٠١٧)، ص ٢٦٧.

(٣) علي آل منصور، درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، مجلة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، (٢٠١٩)، ص ٣٩٧.



ذلك الإحساس وتلك المشاعر التي تربط الفرد بمدرسته وشعوره بالأمان ورغبته في البقاء في عمله وبذله أقصى طاقة ممكنة لتحقيق أهدافها واستمرار نجاحها وبقائها؛ لأنه أصبح جزء لا يتجزأ منها.

ج- مؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي Private Pre- University Education in Institutions

يقصد بها في البحث الحالي المدارس الخاصة وهي (كل منشأة غير حكومية تقوم أصلاً أو بصفة فرعية بالتعليم قبل مرحلة التعليم الجامعي، ويملكها أفراد وهيئات غير حكومية، وتقوم بأية ناحية من نواحي التعليم قبل مرحلة التعليم الجامعي)<sup>(١)</sup>.  
وعرف البحث الحالي المدارس الخاصة بأنها:

مدارس يمتلكها أشخاص حقيقيين أو اعتباريين يتولون إدارتها والانفاق عليها وتتميز بأن لها نظام تعليمي يعمل بفلسفة ومبادئ القطاع الخاص يهدف إلى الربح والارتقاء بالخدمة التعليمية للقادرين فقط من أبناء المجتمع وتخضع إلى إشراف الدولة ممثلة في وزارة التربية والتعليم من حيث تطبيق البرامج والمناهج الدراسية.

### الدراسات السابقة:

#### (أ) الدراسات العربية.

هدفت دراسة (حسان محمد فتحي نيا، ٢٠١٨)<sup>(٢)</sup>، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التي تحقق في تكاملها الهدف الرئيس المتمثل في دراسة الاحتراق النفسي الذي يتعرض له مديرو ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، والعلاقة التي تربطه بولائهم التنظيمي نحو مدارسهم، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة وعددهم (٨٣) مديرًا ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة تعرض أفراد العينة لمستوى متوسط من الاحتراق النفسي على مستوى الإجهاد

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٤٢٠) بشأن التعليم الخاص، (٢٠١٤)، مادة ١.

(٢) حسان محمد فتحي نيا، مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت، المفرق، (٢٠١٨)، ص ١-٦٤.

الانفعالي وتبلد المشاعر، في حين يتعرضون إلى مستوى متدن من الاحتراق النفسي على مستوى نقص الشعور بالإنجاز الشخصي، كما دلت أيضا على تعرضهم إلى مستوى متوسط من الاحتراق النفسي في المجمل، وأظهرت أن لدى أفراد العينة مستوى متوسطا من الولاء التنظيمي على أبعاده الثلاثة كل على حدة، كما دل أيضا على مستوى متوسطا من الولاء التنظيمي في المجمل، وأخيرا أظهرت النتائج أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة عكسية.

وقد اهتمت دراسة (علي بن سعيد الحصنة، ٢٠١٩)<sup>(١)</sup>، بالتعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجات العدالة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت للعديد من النتائج أبرزها وجود الدرجة عالية في الولاء التنظيمي على ترتيبها، الأخلاقي بدرجة عالية جداً والمستمر والعاطفي بدرجة عالية - كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة والتخصص، بينما تبين وجود فروق تعزى للمرحلة لصالح المعلمين بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة مقابل الثانوية، وفروقا بالولاء التنظيمي لصالح الابتدائية والمتوسطة مقابل المعلمين العاملين في أكثر من مرحلة.

بينما أرادت دراسة (خالد بن عيسى، فتحية بن خرازة، ٢٠٢١)<sup>(٢)</sup>، الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة، وعن مدى ارتباطه ببعض المتغيرات الشخصية والتمثلة في (الجنس، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية)، وذلك باتباع خطوات المنهج الوصفي الارتباطي بأسلوبه: أولاً أسلوب الوصف، وذلك بالوصف الدقيق لمتغير الدراسة (الولاء التنظيمي)، والأسلوب الثاني وهو أسلوب الارتباط للكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة التي تربط بين الولاء ومجموعة من المتغيرات التنظيمية. وقد طبقت الدراسة على

(١) علي بن سعيد الحصنة، العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، مجلد ٣٥، عدد ٢، (٢٠١٩)، ص ١-٣٢.

(٢) خالد بن عيسى، فتحية بن خرازة، مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد ٤، مجلد ٩٨، (٢٠٢١)، ص ١٢٢.

عينة تبلغ (٢٨١) أستاذًا وأستاذة دائمين، توصلت الباحثة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لأستاذة التعليم الثانوي في ولاية بسكرة هو مستوى متوسط، وبوجود علاقة ارتباطيه بين الولاء التنظيمي للأستاذة ومتغير الجنس، وعدم وجود علاقة ارتباطيه بين الولاء التنظيمي للأستاذة ومتغيري الحالة الاجتماعية والخبرة المهنية.

وكشفت دراسة (أحمد بن سعيد بن عبد الله المرزوقي، ٢٠٢٢) <sup>(١)</sup>، عن واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والولاء الوظيفي للمعلمين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان، واتبعت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٦٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً أيضاً في جميع المحاور وهي: العدالة التفاعلية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والعدالة التقويمية؛ كما كشفت نتائج الدراسة أن مستوى توافر الولاء الوظيفي لدى مُعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً أيضاً في جميع المحاور. واستهدفت دراسة (بيان جاسر الخطيب، ٢٠٢٣) <sup>(٢)</sup>، التعرف على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة الأردنية عمان، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة للدراسة التي تضمنت مقياسين لهذه الغاية، الأول خاص في القيادة الأصيلة، والثاني خاص في الولاء التنظيمي، حيث بلغت عينة الدراسة (٣٣٤) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات والمنظور الأخلاقي لدى مديري المدارس الخاصة جاءت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده

(١) أحمد بن سعيد بن عبد الله المرزوقي، واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مجلد ٦، عدد ٢٨، (٢٠٢٢) ص ٢.

(٢) بيان جاسر الخطيب، القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، (٢٠٢٣)، ص ١-٩٦

الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي والولاء الاستمراري لدى المعلمين من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة أيضاً، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين (ب) الدراسات الأجنبية.

هدفت دراسة ناديك وآخرون (Nadeak, et al. 2020)<sup>(١)</sup>، إلى فحص دور التعليم والتدريب، والاتصال الداخلي، والثقافة التنظيمية، وتحفيز الموظفين على ولاء الموظف بالإضافة إلى تقييم وساطة تحفيز الموظف، تم جمع البيانات من العاملين في قطاع التعليم الإندونيسي باستخدام أخذ العينات العشوائية المنهجية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التعليم والتدريب، والاتصال الداخلي، والثقافة التنظيمية، والتحفيز والولاء. بالإضافة إلى ذلك، تم تأكيد الدور الوسيط للتحفيز أيضاً. نتائج الدراسة مفيدة لممارسي إدارة الموارد البشرية وواضعي السياسات لتطوير استراتيجيات لجعل الموظفين مخلصين. تملأ هذه الدراسة الفجوة بين الدراسات المحدودة التي أجريت بخصوص ولاء الموظفين في قطاع التعليم، كما اعتبرت ولاء الموظف عاملاً أساسياً للنجاح التنظيمي حيث اكتسب مقاصد باحثين ومنظمين مشهورين

واستهدفت دراسة الساعدون (Al Sadoon, 2022)<sup>(٢)</sup>، الكشف العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي في كلية الكنوز الجامعية بالعراق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، حيث طبقت على عينة عشوائية من (١١٩) من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة

(1) Nadeak, et al, Motivation and HRM Factors Relation to the Employee loyalty." Polish Journal of Management Studies, Vol.22, No.2, (2020), pp 261-276.

(2) Al sadoon, Abdulrazak Amer Adnan, A Study of the Relationship Between Empowerment Functional and Organizational loyalty : A Field Study at Al-Kunooze University College, Iraq. International Journal of Advanced Academic Studies, Vol.4, No.1, (2022), pp 280-286

إيجابية قوية بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي، وأن هناك أثر للتمكين على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع، استعرض الباحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الولاء التنظيمي، تم رصد أوجه الاستفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء البحث الحالي في عدة أمور من أهمها:

١- عرض الإطار النظري والمراجع المستخدمة، مع تدعيمه بنتائج دراسات وأبحاث الولاء التنظيمي.

٢- تحديد أهداف وأسئلة والأدوات المناسبة لجمع البيانات.

**خطوات البحث:** سارت البحث وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: وفيها تم الإجابة على السؤال الأولى: ما الأطر النظرية والفكرية للولاء التنظيمي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي؟

الخطوة الثانية: وفيها تم التعرف على ما ملامح وطبيعة إدارة الدارس الخاصة من خلال اللوائح والقوانين والقرارات الوزارية في مصر؟

الخطوة الثالثة: وفيها تم التعرف على ما واقع الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي في محافظة سوهاج من خلال الدراسة النظرية.

الخطوة الرابعة: وهي الشق الثاني من الإجابة عن السؤال الثالث حيث تم توضيح أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية.

الخطوة الخامسة: وفيها تم وضع بعض الآليات والمقترحات لتعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي في محافظة سوهاج.

## الأطر النظرية والفكرية للولاء التنظيمي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي

الولاء التنظيمي في أي مؤسسة هو النواة الأساسية لنجاحها؛ لذلك تسعى كل مؤسسة إلى زيادة الولاء التنظيمي بها ليتناسب مع التطورات الحديثة، من خلال استخدام المنهجيات والأساليب التي تساعد على فاعلية العنصر البشري، وسوف يتناول الباحث في هذا الجزء الولاء التنظيمي من خلال التالي:

### أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء لغة هو: الملك، القرب، العهد، القربة والنصرة<sup>(١)</sup>، وهو الشعور الوجداني الإيجابي للفرد في مؤسسة ما تجاهها بما تتضمنه من موارد بشرية أو مادية، ويتجزم فعلياً العمل لصالح المؤسسة، وأن يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية، وزيادة رغبة العاملين بالعمل والاستمرار فيها<sup>(٢)</sup>، ويرى البعض بأنه مفهوم يشير إلى اعتماد أهداف ورؤية المؤسسة مع حرص كبير من قبل العامل الذي هو على استعداد لعرض أداء أفضل مما كان متوقفاً منه لصالح المؤسسة<sup>(٣)</sup>.

ومن خلال ما سبق لاحظ الباحث أنها جميعها اتفقت على أنه سلوك وجداني، يدل على مدي ارتباط الفرد بمؤسسته، ومدي تمسكه بها، ورغبته الشديدة في البقاء بها، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن.

(١) إبراهيم أنيس، مرجع سابق، ص ١٠٥٨

(٢) منال علي محمد الحسبان، أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي في مؤسسة التدريب المهني الأردني، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، (٢٠١٧م)، ص ٢٣.

(3) Erdogan, Cetin, Sarikaya, Nuray. Relationship Between the Instructional Leadership Behaviors of High School Principals and Teachers' Organizational Commitment, Journal of Education and Practice, Vol.7, (2016), pp72-82

## ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي:

إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المؤسسات كونها أصبحت تتولي مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، كما إن ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم لها للعمل في مؤسسات أخرى<sup>(١)</sup>. ويرى الباحث أن الولاء التنظيمي يعتبر عاملاً مهماً، فمن خلاله نستطيع التنبؤ ببقاء الأفراد في مؤسساتهم أو تركها، كما أشارت بعض الدراسات إلى أن تدعيم ولاء المعلمين والعاملين لمدارسهم تعتمد إلى درجة كبيرة على القيادة المدرسية التي تضع الرؤية المشتركة واستراتيجية العمل الواضحة، وتتبنى الأنماط القيادية التي تدعم وترسخ ولاء المعلمين ومن في إدارتهم لمدارسهم ويحددوا نظم المكافآت والحوافز، وهناك من نظر إليه على أنه ظاهرة سلوكية تفسر مدى ارتباط الأفراد بمؤسساتهم؛ فكلما زادت درجة ولاء المعلمين للمدرسة زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والولاء والانتماء للمؤسسة.

## ثالثاً: أبعاد الولاء التنظيمي:

تشير أغلب الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاث أبعاد رئيسة تتمثل فيما يلي.

يلي.

### أ- الولاء العاطفي (المؤثر): Affective Loyalty

وهو درجة شعور الفرد بالارتباط بالمؤسسة وجدانياً ونفسياً مع الرغبة في الانسحاب والاندماج بها والتوحد معها كما يتأثر الولاء العاطفي لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهمية المهارات المطلوبة وتنوعها، وقرب المشرفين وتوجيههم له، مع السماح للفرد بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار؛ فيتبني الفرد مشكلات المؤسسة كما لو كانت مشكلاته الشخصية<sup>(٢)</sup>.

(١) منال علي محمد الحسبان، مرجع سابق، ص ٢٤.

(٢) رابعة إبراهيم محمد أبو رمان، الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى الولاء

التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية السلط، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة

الهاشمية، الزرقا، الجزائر، (٢٠١٧م)، ص ١-١١٢

**ب- الولاء المستمر Continuanace Loyalty**

وهو بقاء الموظف في مؤسسته ببعض الأحيان لمدة طويلة مما يدل على مدى ارتباطه وولائه لها، ورغبته المستمرة في البقاء بالعمل<sup>(١)</sup>، وهو درجة ولاء الفرد التي تحددتها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر بالعمل في المؤسسة، مقابل ما سيفقده من امتيازات لو قرر الالتحاق بمؤسسة أخرى<sup>(٢)</sup>، ينظر هذا المدخل إلى الولاء التنظيمي كسلوك، ويركز على المظاهر الصريحة للولاء، ويؤكد على أن العامل يستمر في العمل داخل المؤسسة من أجل المزايا التي يحصل عليها.

**ج- الولاء الأخلاقي: Normative Loyalty**

هو إحساس الموظف بالالتزام في المؤسسة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لعامليها، والسماح لهم بالمشاركة واتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم، ليس فقط في كيفية وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم<sup>(٣)</sup>.

**رابعاً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:**

قام المفكرين بالعديد من الدراسات التي تبحث في العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي لدي العاملين، ومن بين هذه العوامل ما يلي<sup>(٤)</sup>:

أ. اشباع حاجات الأفراد: يوجد لدى الفرد العديد من الحاجات التي يطمح بالحصول عليها عن طريق التنظيم من أجل إشباع حاجاته، فإذا أشبعت المؤسسة تلك الحاجات لديه فإنه يتولد لدى الأفراد العاملين شعور بالرضا والاستقرار، وبالتالي يتولد لديه نوع من الولاء لهذا التنظيم.

(١) أية جبرين عيسى المهانية، مرجع سابق، ص ٢٦.

(٢) مخلص شياع الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد ٤، عدد ٩، (٢٠١٢م)، ص ٢٩٣ - ٣٠٤.

(٣) شعيب حسين البحابصة، درجة ممارسة مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الاداري من وجهة نظر معلميه وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، (٢٠١٤م)، ص ١ - ١٧٣.

(٤) منال علي محمد الحسينان، مرجع سابق، ص ٢٦ - ٢٨.



ب. المكانة الاجتماعية للفرد: تلك المرتبة الاجتماعية التي يحتلها الفرد في المؤسسة مقارنة بالأخرين من

ج. الأشخاص داخل المؤسسة في أي نظام اجتماعي، وتعبير عن شعورهم نحو المؤسسة والولاء لها، لذا يسعى العاملون إلى بذل قصارى جهدهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها.

د. زيادة مشاركة العاملين: مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها يساهم في زيادة الولاء التنظيمي لديهم، سواء كانت المشاركة عقلية أم وجدانية، حيث تقوم هذه على استخدام الأسس العلمية لجعل هذه المشاركة ناجحة وفعالة مما يزيد من حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل.

هـ. تصميم نظام حوافز مناسب للعمل: على المؤسسة أن توفر نظام كفاء لتوزيع الحوافز المادية والمعنوية بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العاملين من جهد وفكر، دون التحيز لفرد أو لفئة بعينها دون الأخرى، حيث إن توفر الأنظمة المناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المؤسسة وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

### ملامح وطبيعة إدارة المدارس الخاصة (إطاراً وثائقي)

تتمثل رؤية وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في تطوير كوادر بشرية متميزة بالكفاءة والجودة المهنية لبناء مجتمع معرفي واقتصاد قائم على المعرفة، وتولي الوزارة اهتماماً كبيراً بتعزيز الولاء التنظيمي في المدارس كونها الجهة الرئيسية المسؤولة عن تحسين جودة الأداء التعليمي

### أولاً: نشأة مدارس التعليم الخاص قبل الجامعي وتطورها التاريخي

مع بدء الوعي القومي في عهد الخديو إسماعيل، نشأت المدارس الخاصة وانتشرت في القرى لتخفيف العبء عن الميزانية ونشر الثقافة، وازدهر التعليم الخاص في تلك الفترة، كما كان التعليم الخاص بشقيه الأجنبي والمصري بعيداً عن سيطرة الدولة وإشرافها المباشر حتى عام ١٩٥٢، حيث صدر عدد من القرارات كان من أهمها القرار الجمهوري (١١٠) لسنة

١٩٥٨، وتبعه القرار الوزاري (٢٠) لسنة ١٩٥٩، تضمننا لائحته التنفيذية، التي تضم العملية التعليمية، والمناهج الدراسية وغير ذلك (١).

خلال فترة الستينيات تم التوسع في التعليم الحكومي المجاني بجميع مراحلها، وتراجع التعليم الخاص، وانحصر في حدود ضيقة، حيث عممت مجانية التعليم في جميع مدارس الحكومة، وتأكدت أهمية تدريس اللغات الأجنبية بجانب المناهج الرسمية المقررة، من أجل ذلك صدر القانون رقم (١٦) لسنة ١٩٦٩ م (بشأن التعليم الخاص) وتأكيداً لأهمية دوره في البناء التعليمي، وحاجته إلى رعاية وزارة التربية والتعليم وضمانا للسير به في إطار الخطط المرسومة للتعليم في البلاد وكذلك عدم استخدامه كوسيلة للاتجار أو الكسب باستغلال أولياء الأمور أو حرمان العاملين فيه من حقوقهم المشروعة أو أداء الخدمة التعليمية على الوجه المرجو، واشتملت المادة ٣١٢ على الشروط الواجب توافرها لمن يعمل بالمدارس الخاصة، فبعد صدور القانون ١٤ لسنة ١٩٨٦ بشأن الجمعيات التعاونية سمح هذا القانون بتأسيس المدارس من قبل مجموعة من المساهمين بشكل يشبه تأسيس الشركات الاستثمارية (٢).

ثانياً: مفهوم مدارس التعليم الخاص قبل الجامعي:

حدد قانون التعليم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م مادة ٥٤، والقرار الوزاري (٣٠٦) لسنة ١٩٩٣م المدارس الخاصة بأنها كل منشأة خاصة تقوم أصلاً أو بصفة فرعية بالتعليم أو الإعداد المهني والفني قبل مرحلة التعليم الجامعي، وتمول من مصادر خاصة، كما تخضع المدارس الخاصة لإشراف وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية بالمحافظات، بالإضافة إلى ذلك تخضع المدارس الخاصة لقوانين العمل والتأمينات كأي مؤسسة أخرى، ويتعين على

(١) سامي محمد نصار، التعليم الخاص وبنية النظام التعليمي في مصر، دراسة مسحية لعوائد التعليم العام والخاص في مصر، مؤتمر التعليم والثورة في مصر: رؤى وسياسات بديلة ١١-١٣ نوفمبر ٢٠١٣،

مجلة العلوم التربوية عدد خاص، القاهرة، دار الكتب، (٢٠١٣) ص ١٣

(٢) عفاف محمد جايل، بعض معوقات تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية في ضوء المتغيرات الاقتصادية المعاصرة، الإسكندرية، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، (٢٠٠٨م)، ص ص ١٧٠ - ١٧١.

صاحب المدرسة الخاصة توفير الموقع المناسب والمباني والمرافق والتجهيزات وفقاً لمتطلبات رسالة التعليم الخاصة بها ووفقاً للشروط والمواصفات التي تحددها الوزارة،<sup>(١)</sup>

وبالتالي أصبحت المدارس الخاصة جزءاً أساسياً وواقعاً ملموساً في نظام التعليم في مصر، حيث زادت أعداد هذه المدارس بشكل ملحوظ عاماً بعد عام، يقبل عليها عدد كبير من أفراد المجتمع نظراً للجودة العالية للتعليم الذي تقدمه ولتوجهها نحو تلبية احتياجات الطلاب بشكل شخصي وفعال<sup>(٢)</sup>.

### ثالثاً: فلسفة مدارس التعليم الخاص قبل الجامعي:

تستقى فلسفة التعليم من طبيعة المجتمع وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الثقافية، وقيمة وأهدافه، فالتعليم الخاص يقوم على فلسفة الاستجابة الضرورية للضغوط الأسرية والاجتماعية والأوضاع الاقتصادية والسياسية السائدة، فعندما لا يتوفر دعم حكومي كافٍ للتعليم، فلا تتعطل العملية التعليمية، بل يشجع المخططون رجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني على المشاركة في التعليم، كما يشجعون الآباء أن يدفعوا بأنفسهم تكاليف تعليم أبنائهم مع بعض الإعانات من الدولة<sup>(٣)</sup>.

### رابعاً: - أهداف مدارس التعليم الخاص قبل الجامعي:

أهداف التعليم الخاص قبل الجامعي في مصر تتبع سياسة التعليم في جمهورية مصر العربية حيث تستند إلى مبادئ دستورية، ترسم إطارها العام وتحدد ملامحها الأساسية، حيث نص قانون التعليم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م مادة ٥٥ وكذلك القرار الوزاري رقم (٣٠٦) لسنة ١٩٩٣م بشأن التعليم الخاص قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية وكذلك القرار رقم (٤٢٠) الصادر في ٩/٩/٢٠١٤م بشأن التعليم

(١) جمهورية مصر العربية، قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ م، مواد (٥٦ - ٥٨)، مرجع سابق، ص ١٤.

(٢) عماد صموئيل وهبه، مرجع سابق، ص ٧.

(٣) عماد صموئيل وهبه، مرجع سابق، ص ١٩.

الخاص على أن إنشاء المدارس الخاصة لتحقيق الأهداف التالية<sup>(١)</sup>:

- الاهتمام بتربيتهم القيم الروحية والتربوية والأخلاقية وتعميق الولاء للوطن والمواطنة، من خلال غرس القيم والأخلاق النبيلة، فالتربية والتعليم وجهان لعملة واحدة.
- التوسع في دراسة لغات أجنبية بجانب المناهج الرسمية المقررة بالإضافة إلى التوسع في استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير العملية التعليمية.
- غرس التفكير العلمي السليم وطرق حل المشكلات واتخاذ القرار بعيدا عن التلقين والحفظ دون فهم واكتشاف ورعاية الموهوبين.

**خامساً: - مفهوم الإدارة المدرسية في التعليم الخاص قبل الجامعي:**

تشكل الإدارة المدرسية جزءاً أساسياً من الإدارة التعليمية، وتؤدي دوراً محورياً في المجال التربوي، فهي تُعد حجر الزاوية في تحسين الأداء المدرسي، وتسهم بشكل كبير في توفير بيئة تعليمية ملائمة لتحقيق الإبداع والتميز؛ من خلال التخطيط والرقابة والمتابعة الدقيقة، تضع الإدارة المدرسية المعايير المطلوبة وتضمن تطبيقها لمواكبة للتطورات الحديثة في التعليم وتحقيقاً للأهداف التي تحددها وزارة التربية والتعليم، كما أن هذا الدور يجعلها المستوى التنفيذي للسياسة التعليمية، حيث تنفذ وتطبق السياسات والإجراءات الصادرة عن الوزارة، وبفضل هذا الدور الحيوي، تعد الإدارة المدرسية القلب النابض لعملية التعليم والتعلم، وتعمل بشكل مباشر مع جميع فئات المجتمع التعليمي<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة بهذا الشكل تُعد شريكاً محورياً في عملية التعليم والتعلم، وتلعب دوراً هاماً في تشكيل وتوجيه مسار التعليم للطلاب بما يحقق متطلبات المجتمع ويساهم في تطوير المجتمع بشكل عام.

**سادساً: - أهداف الإدارة المدرسية بالتعليم الخاص قبل الجامعي:**

- تنمية روح الابتكار والإبداع لدى الطلاب واكتشاف المتفوقين منهم دراسياً والموهوبين ورعايتهم.

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم مكتب الوزير، قرار وزير التعليم رقم ٤٢٠ بتاريخ ٩/٩/٢٠١٤م بشأن التعليم الخاص، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، (٢٠١٤م)،

مادة ٢، ص ٣.

(٢) عماد صموئيل وهبه، مرجع سابق، ص ٩.

▪ العمل على كشف ميول الطلاب وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد الطلاب وينفع المجتمع وتبصير الطلاب بفلسفة المجتمع وقيمه قولاً وعملاً والتركيز على احترام العمل اليدوي (١).

▪ توفير البيئة الإنسانية المحفزة ومضاعفة القدرة التنافسية بين الطلاب وتنظيم فرص نجاحه لتحقيق طموحاته الشخصية جنباً إلى جنب لتحقيق الأهداف القومية.

### سابعاً: اللوائح والقوانين المنظمة لمدارس التعليم الخاص قبل الجامعي

تُعد المدرسة أصغر وحدة في النظام التعليمي وأهمها، كونها المسؤولة عن تنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق أهدافها. وفقاً للمادة ٢٢ من القرار الوزاري ٤٢٠ لعام ٢٠١٤ بشأن التعليم الخاص، يجب أن تتوفر في كل مدرسة خاصة إدارة، هيئة تدريس، وجهاز مالي وإداري، وعمال متفرغون بمستوى الكفاية المطلوب. لكل عضو في فريق العمل دور في تحسين الأداء المدرسي، ويشمل الهيكل القيادي في المدارس الخاصة المدير، الوكيل، وهيئة التدريس.

#### ١- مدير المدرسة:

مدير المدرسة الخاصة هو المسؤول الأول عن تحقيق أهداف المدرسة من خلال المسؤوليات والمهام المنوط بها، وأيضاً من خلال الأدوار المتوقع أن يقوم بها في مدرسته، وهو على رأس الجهاز الإداري بالمدرسة، ويشاركه في هذا عدد من القيادات التربوية من مديرين المراحل بالمدرسة والوكلاء والموجهين المقيمين والمعلمين الأوائل وغيرهم ممن تسند إليهم الممارسات الإدارية والفنية والإشرافية داخل المدرسة.

تحدد مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة بمستوياتها المختلفة على النحو التالي (٢)

القيادة والإشراف المؤسسي على عميات التعليم والتعلم بالإضافة إلى ضمان معايير الجودة والاعتماد والاهتمام بالتنمية المهنية.

(١) عبد العزيز عبد الهادي الطويل، إصلاح التعليم الثانوي العام في مصر مدخل لإعادة الهيكلة، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية المكتبة العصرية، (٢٠١٢م)، ص ٢٣.

(٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١٦٤ بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٦ بشأن مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة بمستوياتها المختلفة، مرجع سابق، ص ١٢٧

ويستنتج مما سبق أن هناك جهودًا تبذلها الدولة في الاهتمام بالمدارس الخاصة عامة والممارسات

القيادية لمديري هذه المدارس خاصة؛ لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة يعتمد على أداء مدير المدرسة نفسها.

## ٢- وكيل المدرسة:

وكيل المدرسة بعد المدير في المسؤولية وهو النائب للمدير في عمله إذا غاب عن العمل، أو حدثت لديه ظروف تعوقه عن العمل، وهو المسئول عن تسيير حركة العمل بالمدرسة، ومواجهة المشكلات والعمل على حلها، ويشرف على المدرسة إشرافاً فنياً وإدارياً على المدرسة<sup>(١)</sup>.

ويقوم الوكيل بأعمال مدير المدرسة في حالة غيابه، ويقوم بالأعمال الآتية:

- يعاون مدير المدرسة في تنفيذ مهامه.
- الإشراف على الناحية التعليمية وأعمال الامتحانات وشئون التعليم والتنمية المهنية وتكنولوجيا التعليم.
- يتحمل المسؤولية الكاملة عن وحدة الجودة الشاملة طبقاً للمعايير القومية للتعليم ورفع التقارير الدورية عن الجودة الشاملة والتنمية المهنية إلى مدير المدرسة.
- متابعة تنفيذ القرارات الوزارية والاحتفاظ بسجل مفهرس لها.
- تنفيذ أي مهام أخرى يكلف بها من مدير المدرسة. متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها.

## ٣- المعلم الأول والمعلم.

هما أكثر المدخلات أهمية في العملية التعليمية؛ حيث أن المعلم في العملية التعليمية مصدر التغيير والتحسين من خلال تأثيره على الطلاب ومن خلاله تحقق المدرسة أهم أهدافها.

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، قرار وزاري رقم (١٦٤)، مرجع سابق، ص

## واقع الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي بمحافظة سوهاج

تم إجراء دراسة ميدانية طبقت على عينة من مديري، ووكلاء، ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج وسارت إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:  
(أهداف الدراسة الميدانية- أداة الدراسة الميدانية- تحديد عينة الدراسة ومواصفاتها- إجراءات تطبيق المعالجة الإحصائية- المعالجة الإحصائية- تحليل نتائج الدراسة الميدانية- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها)

١- أهداف الدراسة الميدانية: هدفت إلى الكشف عن واقع الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي في محافظة سوهاج وذلك من خلال:  
أ. الوقوف على واقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.  
ب. تحديد معوقات الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.  
ج. الوصول إلى نتائج يمكن أن تكون الأساس في وضع أليات مقترحة لتعزيز الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.  
ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات التي تساعده في تحقيق أهداف الدراسة.

أداة الدراسة الميدانية: قام الباحث بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري للبحث الحالي والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (١٥) عبارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين تمهيداً للنزول إلى الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشار إليها المحكمون بضرورة تعديلها أو حذفها ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (١٢) عبارة.

أ- صدق المحتوى (صدق المحكمين Logical Validity): للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين من أساتذة كليات التربية في التخصصات المختلفة ببعض الجامعات المصرية بغرض التحكيم، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض المعدة من أجله.

ب- الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي): اعتمد الباحث على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف إلى التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل بيرسون

الداخلي *Pearson Correlation*، بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية لباقي العبارات في فقرات الاستبانة التي تنتمي إليها؛ وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من محاور الاستبانة للتأكد من اتساق الاستبانة داخليًا، قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة الاستبانة الكلية بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (٣٠) معلم، حيث  $n = 30$ ، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان لحساب صدق الاتساق الداخلي

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠,٦٤٠	١٦	**٠,٨٤٠	٣١	**٠,٧٩٦	٤٦	**٠,٧٨٦
٢	**٠,٦٨٧	١٧	**٠,٦٤١	٣٢	**٠,٨٥٢	٤٧	**٠,٥٦٨
٣	**٠,٦٢٣	١٨	**٠,٧١٢	٣٣	**٠,٨٤٢	٤٨	**٠,٨٤٠
٤	**٠,٧٢٤	١٩	**٠,٦٤٥	٣٤	**٠,٨٣٥	٤٩	**٠,٦٤١
٥	**٠,٦٤٦	٢٠	**٠,٦٨٢	٣٥	**٠,٨٦٦	٥٠	**٠,٧٣٨
٦	**٠,٧٨٦	٢١	**٠,٧٧٢	٣٦	**٠,٨٤٧	٥١	**٠,٦٤٥
٧	**٠,٥٦٨	٢٢	**٠,٧٣٨	٢٧	**٠,٦٢٥	٥٢	**٠,٦٨٢
٨	**٠,٨٤٠	٢٣	**٠,٧٧٠	٣٨	**٠,٧٩٥	٥٣	**٠,٦٤٦
٩	**٠,٦٤١	٢٤	**٠,٧٣٥	٣٩	**٠,٧٩٦	٥٤	**٠,٧٨٦
١٠	**٠,٧٣٨	٢٥	**٠,٦٦٨	٤٠	**٠,٨٤٦	٥٥	**٠,٦٢٣
١١	**٠,٦٤٥	٣٦	**٠,٦٤٧	٤١	**٠,٨٤٢	٥٦	**٠,٨٤٠
١٢	**٠,٦٨٢	٣٧	**٠,٦٨٤	٤٢	**٠,٨٣٥	٥٧	**٠,٦٤١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع الدرجات الكلية للاستبانة جميعها موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يؤكد على ارتفاع معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، كما يشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع العبارات، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق العبارات التي تضمنتها هذه الاستبانة. كما قام الباحث بحساب مدى الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للاستبانة ودرجة محور الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:



## جدول (٣) معاملات

الارتباط بين درجة محور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٣٠)

معامل الارتباط	المحور
٠,٧٠٣ **	واقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين محور ومجموع الدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يؤكد ارتفاع معاملات صدق الاتساق الداخلي لمحور الاستبيان.

## ٣ - ثبات أداة الدراسة (Reliability):

وهي أن تعطى نفس النتائج إذا ما استخدمت أداة القياس أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة، كما يقصد بالثبات أيضاً: دقة المقياس أو اتساقه، فإذا حصل نفس الفرد على نفس الدرجة (أو درجة قريبة منها) في نفس الاختبار (أو مجموعات من الأسئلة المتكافئة أو المتماثلة) عند تطبيقه أكثر من مرة، فإن الاختبار في هذه الحالة يُوصف بأنه على درجة عالية من الثبات، واستخدم الباحث الطرق التالية لحساب ثبات الاستبانة:

## أ - طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach Method):

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بطريقة، تحليل التباين عن طريق معادلة ألفا كرونباخ، وهي معادلة تستخدم لإيضاح المنطق العام لثبات الاختبارات، وبلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة (٠.٨٣٣)، وهي دالة عند مستوى (٠.٠١)، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبيان.

## ب - طريقة إعادة تطبيق الاختبار (Test- Retest):

وللتحقق أيضاً من ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحث طريقة إعادة التطبيق لحساب ثبات الاستبيان، بعد تطبيقه على عينة الاستطلاعية عينة قوامها (٣٠) من أفراد العينة، بفواصل زمني شهر بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وتم حساب معامل الارتباط (ر) بين درجات التطبيق الأول ودرجات التطبيق الثاني<sup>(١)</sup>، بلغ معامل بيرسون بين التطبيقين (٠.٨٨٦)، وهي دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات للاستبيان. وهو معامل ارتباط عالي، وأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

(١) زكريا أحمد الشربيني، الإحصاء وتصميم التجارب في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٧ م، ص ١٥٣.

جدول (٤)  
معاملات الثبات ودالاتها.

مستوى الدلالة	معامل ألفا كرونباك	Test- Retest	الخواص الإحصائية الاستبانة
٠,٠١	٠,٧٣٣	٠,٧٧٦	

ج- طريقة التجزئة النصفية:

لحساب ثبات الاستبيان بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

جدول (٥)  
معاملات ثبات التجزئة النصفية للاستبيان

مستوى الدلالة	معامل سبيرمان للتجزئة النصفية	معامل جتمان للتجزئة النصفية	الخواص الإحصائية الاستبانة
٠,٠١	٠,٧٨٤	٠,٧٤٥	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات التجزئة النصفية للاستبيان جميعها دالة

عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يؤكد ارتفاع معاملات ثبات الاستبانة.

٤- الصورة النهائية لأداة الدراسة (الاستبانة):

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم التوصل إلى الصورة النهائية لها، حيث تضمنت غلاف الاستبانة، ومقدمة الاستبانة (ومن عناصرها تعريف الباحث لذاته، وعنوان الدراسة، والهدف من الدراسة الميدانية، وتعليمات الاستبانة، والبيانات الأساسية الخاصة بأفراد العينة)، ومحور الاستبانة، كالتالي:

■ " الوقوف على واقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج ويندرج تحته ثلاثة أبعاد تضمنت (١٢) عبارة.

وبذلك يُمكن القول إنه للتحقق من كفاءة أدوات الدراسة السيكومترية والإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث عددًا من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة وذلك كالتالي:

- الإحصاء الوصفي: ويتمثل في حساب معاملات الارتباط من خلال طريقة إعادة التطبيق ومعادلة (كرو نباخ) ومعادلات التجزئة النصفية للتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط (بيرسون) لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة وكل بعد تنتمي إليه، وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- الإحصاء التحليلي: ويتمثل في حساب التكرارات والنسب المئوية، والأوزان المرجحة لوصف استجابات عينة الدراسة، وكذلك استخراج نسب متوسط الاستجابة على عبارات الاستبانة، ومدى دلالة العبارات أو المحاور أو الاستبانة ككل.

**ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:** مرت عملية اختيار عينة الدراسة وتحديد مواصفاتها بالخطوات التالية:

١ - تحديد مجتمع الدراسة:

يتحدد مجتمع الدراسة من جميع مديري، ووكلاء، ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج بالإدارات التعليمية المختلفة وهي: (سوهاج - طما - طهطا - جهينة- المراغة - المنشأة - جرجا - البلينا - أخميم - دار السلام - ساقلته).

٢ - تحديد حجم عينة الدراسة:

بعد اختيار الإدارات التي تمثل محافظة سوهاج، اختار الباحث عدد من مديري، ووكلاء، ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج بطريقة عشوائية، وقد اعتمد الباحث على طريقة معادلة Steven K Thompson في اختيار العينة من المجتمع الأصلي حيث يمكن سحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع بحيث لا يقل عدد المفردات المختارة عن (٢٩٠) فرداً بنسبة ثقة ٩٥٪.

وبمعنوية (٠.٠٥)، وبتطبيق المعادلة يكون حجم العينة ٣٤٥ تقريباً، قام الباحث بتوزيع (٣٥٠) استبانة، وبعد التطبيق الفعلي لاحظ فقدان عدد كبير من الاستبانات وبعضها لم تكتمل الإجابة عليه، فبلغ عدد الاستبانات التي تم تجميعها (٣٣٠) استبانة، وتم فقد حوالي (٢٠) استبانة - واستبعد (٣٠) استبانة لعدم اكتمال الإجابة عليها وبذلك تبقى (٣٠٠) استبانة صالحة للتحليل، حيث تمثل ٩٪ تقريباً من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لتمثل المجتمع.

جدول (٦)  
توزيع عينة الدراسة بالنسبة للعينة الكلية

الإجمالي		المديرين		وكلاء		المعلمين		اسم الإدارة
النسبة	الإجمالي	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
٪١٦	٤٨	٪٢١,٤	٦	٪١٢	٦	٪١٦	٣٦	سوهاج
٪١٠	٣٠	٪٧	٢	٪٦	٣	٪١١	٢٥	ظما
٪٧	٢١	٪٧	٢	٪٨	٤	٪٧,٧	١٥	طهطا
٪١٠,٦	٣٢	٪١٤	٤	٪٨	٤	٪١٠,٨	٢٤	المنشأة
٪١٢,٣	٣٧	٪١٠,٧	٣	٪٨	٤	٪١٣,٥	٣٠	البلينا
٪١٠,٣	٣١	٪١٠,٧	٣	٪١٠	٥	٪١٠,٣	٢٣	دار السلام
٪١٥	٤٥	٪١٤,٢	٤	٪٢٤	١٢	٪١٣	٢٩	جرجا
٪١٨,٦	٥٦	٪١٤,٢	٤	٪٢٤	١٢	٪١٨	٤٠	أخميم
٪١٠٠	٣٠٠	٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠	٥٠	٪١٠٠	٢٢٢	الإجمالي

وقد تم اختيار العينة السابقة بطريقة عشوائية؛ لتمثل كافة مديري، وكلاء، ومعلمي

المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج بالإدارات التي تم التطبيق فيها وهي ثماني إدارات، كما

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة على الإدارة والمدرسة.

جدول (٧)  
توزيع عينة الدراسة على الإدارة والمدرسة

اسم الإدارة	المدرسة	عدد العينة	النسبة من العينة الكلية للإدارة
سوهاج	ستي	١٨	٪٣٧,٥
	سان جورج	١٥	٪٣١,٢
	مصعب	١٥	٪٣١,٢
الإجمالي			٪١٠٠
ظما	النور	١٥	٪٥٠
	الحاجر	١٥	٪٥٠
الإجمالي			٪١٠٠
طهطا	محمود علم الدين	٢١	٪١٠٠
	الإجمالي		
المنشأة	الطائف	١٦	٪٥٠
	شمس الغد	١٦	٪٥٠
الإجمالي			٪١٠٠
البلينا	الصفوة	٢٠	٪٥٤
	أجيال المستقبل	١٧	٪٤٥,٩
الإجمالي			٪١٠٠
دار السلام	الرواد	١٥	٪٤٨,٣
	ابن عطا الله	١٦	٪٥١,٦
الإجمالي			٪١٠٠
جرجا	الجلاء	١٥	٪٣٣,٣
	نور المعارف	١٥	٪٣٣,٣
	الزهراء	١٥	٪٣٣,٣
الإجمالي			٪١٠٠
أخميم	جيل المستقبل الخاصة	٢٠	٪٣٥,٧
	أحمد زويل	١٦	٪٢٨,٥
	السلام الخاصة	٢٠	٪٣٥,٧
الإجمالي			٪١٠٠
اجمال			٣٠٠ = عدد العينة

يتضح من الجدول السابق أن الباحث قد طبق أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) التي قام بإعدادها على عينة من مديري، ووكلاء، ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، بالإدارات التي تم اختيارها باعتبار أنها تمثل محافظة سوهاج جغرافياً، كذلك التزم الباحث بالاختيار العشوائي لأفراد العينة لضمان تجانس عينة الدراسة.

##### ٥- حدود الدراسة الميدانية:

اقتصرت الدراسة الميدانية في تطبيق الاستبيانات على عينة من مديري، ووكلاء، ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج بإدارة (سوهاج - ظما - طهطا - البلينا -

المنشأة - دار السلام - جرجا - أحميم)، حيث وجد الباحث أنها يمكن أن تمثل محافظة سوهاج جغرافياً، وأن بعض الإدارات المتبقية ليس بها مدارس خاصة، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٣ م / ٢٠٢٤ م).

#### خامساً: المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، فقد مرت المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الاستبانة بالخطوات

التالية:

- أ- حساب معامل الارتباط لتوضيح العلاقة الارتباطية بين أداة الدراسة.
  - ب- حساب نسبة متوسطات الاستجابة، وحدود الثقة حولها، لمعرفة نسبة تحقق كل عبارة.
  - ج- حساب دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة.
- مع ملاحظة أن المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم إدخالها على الحاسب الآلي، تمت معالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تم ذلك من خلال الخطوات التالية:

- ١- وضع ثلاثة بدائل استجابة لكل عبارة وذلك كما يلي (موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق).
- ٢- حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة تحت كل بديل من بدائل الاستجابة.
- ٣- إعطاء قيم وزنية لكل بديل من بدائل الاستجابة وفق مقياس ليكرت الثلاثي كما هو مبين بالجدول التالي:

#### جدول (٨)

القيم الوزنية لكل بديل من بدائل الاستجابة وفق مقياس ليكرت الثلاثي

بدائل الاستجابة			درجة الاستجابة
غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	درجة الموافقة
١	٢	٣	

- ١ - ضرب تكرار كل عبارة في القيمة الوزنية لبدل الاستجابة.
- ٢ - جمع حاصل ضرب التكرارات للحصول على درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة ثم قسمتها على عدد أفراد العينة للحصول على المتوسط.
- ٣ - الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، وذلك بقسمة درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة على عدد أفراد العينة مضروباً في أعلى وزن رقمي للاستجابة وهو (٣).
- أو بمعنى آخر الحصول على الوزن النسبي لكل عبارة، وذلك بحساب الدرجة الكلية "مجموع الأوزان النسبية" لكل عبارة على عدد أفراد العينة مضروباً في أعلى وزن نسبي رقمي للاستجابة

٤ - الحصول على مستوى التحقق لاستجابة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة

#### جدول (٩)

ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

الاستجابة	عالي	متوسط	منخفض
المتوسط المرجح	من: ٢,٣٤ إلى: ٣,٠٠	من: ١,٦٧ إلى: ٢,٣٣	من: ١ إلى: ١,٦٦

١. حساب نسبة متوسط شدة التحقق.
٢. حساب الخطأ المعياري بالنسبة لنسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة حساب حدود الثقة لعينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:  
حيث أن حدي الثقة يختلفان باختلاف عدد أفراد العينة، وقد راعى الباحث عند حساب التحليل الإحصائي وحساب حدود الثقة وتحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها كالتالي:  
  - إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة  $\leq 0.72$  فهي تتحقق.
  - إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة  $\geq 0.62$  فهي لا تتحقق.
  - إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة تنحصر بين (٠.٦٢، ٠.٧١) فهي غير واضحة الدلالة أو إلى حد ما.

#### جدول (١٠)

حدود الثقة لعينة الدراسة

الاستبانة	ن	الخطأ المعياري	حدود الثقة	
			الحد الأدنى	الحد الأعلى
محور الاستبانة	٣٠٠	٠.٢٣	٠,٦٢	٠,٧٢

وبهذه المعالجة الإحصائية تنتهي إجراءات الدراسة الميدانية؛ حيث تناولت وصفاً دقيقاً لعملية بناء الاستبانة في صورتها الأولية، وإجراءات تحكيمها وصولاً إلى الصورة النهائية

لها، وكذلك وصفاً لعينة الدراسة، وسوف يعرض الباحث تفسير نتائج الدراسة الميدانية بعرض نتائج الاستبانة، وتفسير تلك النتائج في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة والإطار النظري للبحث، وفي ضوء تلك النتائج سوف يُقدّم الباحث آليات مقترحة لتعزيز الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

سادساً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

شملت الاستبانة محور واحد وهو: واقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة

سوهاج.

### جدول (١١) محور الاستبانة بأبعادها المختلفة

م	المحاور	العبارات
١	واقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، ويشمل الأبعاد التالية: (أ): البعد الأول: الولاء العاطفي (المؤثر) <b>Affective Loyalty</b> (ب): البعد الثاني: الولاء المستمر <b>continuanance Loyalty</b> (ج): البعد الثالث: الولاء الأخلاقي (المعياري) <b>Normative Loyalty</b>	العبارات (١٢)

سابعاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

١- النتائج المتعلقة بواقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج:

أ- نتائج متعلقة بالبعد الأول: واقع الولاء العاطفي (المؤثر) **Affective Loyalty**.

### جدول (١٢) المعالجة الإحصائية

لاستجابات العينة حول البعد الأول "الولاء العاطفي (المؤثر) **Affective Loyalty**.

م	العبرة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
١	تحتل المدرسة التي أعمل بها مكانة عالية في نفسي	٥٦	١٠٠	٤٤	١,٧١	٥٧	متوسط	٢
٢	أعترز وأفخر كوني أعمل بهذه المدرسة	٨	٤٧	٢٤٥	١,٢١	٤٠	منخفض	٣
٣	أعتبر مشاكل المدرسة هي مشاكل الشخصية	٥٦	١٠٠	١٤٤	١,٧١	٥٧	متوسط	٢
٤	أسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة بكل جهد وأعتبرها أهدافي الشخصية	٤٢	١٣٤	١٢٤	١,٧٣	٥٨	متوسط	١
البعد ككل					١,٥٩	٥٣	منخفض	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:



جاءت العبارة رقم (٤) ونصها: "أسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة بكل جهد وأعتبرها أهدافي الشخصية". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧٣)، ووزن نسبي (٠.٥٨)، ووفقاً للمعايير تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما ولكن ليس بالدرجة الكافية، وذلك يعني أن هناك ولاء وشعور طيب من العاملين تجاه مسؤولياتهم وأنهم يقومون بجهد لا بأس به في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، لكن الأمر يحتاج إلى دعم وتحفيز من إدارة المدرسة والمسؤولين ليتحقق الولاء العاطفي لدى العاملين بأقصى صورة.

جاءت العبارات رقم (١)، (٣)، ونصهم "تحتل المدرسة التي أعمل بها مكانة عالية في نفسي" و"أعتبر مشاكل المدرسة هي مشاكل الشخصية" الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة، بمتوسط حسابي، (١.٧١) ووزن نسبي (٠.٥٧)، عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقاً للمعايير يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وذلك يعني أن العاملين بالمدارس الخاصة يحتاجون إلى تعزيز قيمة المدرسة في أنفسهم ويتأتى ذلك بالتقدير المادي والمعنوي وتعظيم جهودهم وإضافة التدريبات التي تثقل خبراتهم لنتمكنوا من مواجهة ضغوط عملهم ويشعرون بقيمة ما يبذلونه، وبالتالي يشعرون بالارتياح، ويتم تعزيز الولاء العاطفي لديهم.

جاءت العبارة رقم (٢) ونصها: "أعتبر مشاكل المدرسة هي مشاكل الشخصية" في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي (١.٢١)، ووزن نسبي (٠.٤٠)، ووفقاً للمعايير يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، وذلك معناه أن ولاء العاملين للمدرسة بالمدارس الخاصة لا يكون بالصورة المطلوب، وقد ينعكس ذلك على عمله مما يؤثر على جودة الأداء، بالإضافة الى تفاقم المشكلات وضعف التعاون مع المسؤولين لحلها

مما سبق من خلال احصاءات الجدول يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات أفراد العينة ببعد "واقع الولاء العاطفي" جاءت بدرجات متقاربة بفارق صغير وبمستوى تحقق منخفض للعبارة ككل، فقد جاء المتوسط الكلي للعبارة (١.٥٩) ونسبة متوسط الاستجابة (٠.٥٣)، وهذا يعني أن واقع الولاء العاطفي أو المؤثر لا يكون بالصورة المطلوبة داخل المدارس الخاصة، ويحتاج إلى الكثير من الفكر الإداري واتباع اتجاهات

وأساليب إدارية حديثة، وإقناع القيادات المسؤولة عن الإدارة المدرسية بالمدارس الخاصة بأهميته اتباع ثقافة تمكين العاملين وإعطائهم الفرصة في اتخاذ قراراتهم بأنفسهم والحرية في الاتصال وفق حاجة العمل بالقيادات داخل المدرسة وخارجها لأن ذلك يحدث تغييرًا جوهريًا في أداء العاملين والعمليات التي يقومون بالعمل وأحاسيسهم وانتماهم للعمل.

اتفقت النتائج مع دراسة (مهذب عثمان، ٢٠١٩م) أن الولاء العاطفي يحتاج إلى دعم من مديري المنظمات وأنه من الصعب تحقيقه بشكل كامل لتعدد عناصره وتغيرها، وضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية واختلفت تلك النتائج بخصوص الولاء العاطفي مع دراسة (علي بن سعيد الحصنة، ٢٠١٩م) حيث جاء الولاء العاطفي بأعلى مستوى. أكدت دراسة (Al Sadoon, 2022) على وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي. نتائج متعلقة بالبعد الثاني: واقع الولاء المستمر **continuanace Loyalty** بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

جدول (١٣) المعالجة الإحصائية لاستجابات العينة حول البعد الثاني:

بالمدراس الخاصة بمحافظة سوهاج. **continuanace Loyalty** الولاء المستمر

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
		أوافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
١	تقدر إدارة المدرسة مجهوداتي في العمل وهذا ما يجعلني أستمّر في العمل بها	٢٧	٨٠	١٢٣	١,٤٥	.٤٨	منخفض	٤
٢	توفر إدارة المدرسة بعض المنح المادية التي لا تتوفر في المدارس الأخرى.	٥٥	١٦٢	٨٣	١,٩١	.٦٤	متوسط	٢
٣	تقدم إدارة المدرسة راتب يتوافق وطبيعة عملي مما يجعلني أستمّر فيه	٦٥	١٣٧	٩٨	١,٩٨	.٦٦	متوسط	١
٤	سأستمّر في العمل في هذه المدرسة حتى ولو لم تناسب ظروف حياتي	٦٠	٩٠	١٥٠	١,٧٠	.٥٦	متوسط	٣
البعد ككل					١,٧٦	.٥٨	متوسط	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٣) ونصها: " تقدم إدارة المدرسة راتب يتوافق وطبيعة عملي مما يجعلني أستمّر فيه " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٩٨)، ووزن نسبي (٠.٦٦)، ووفقًا للمعايير تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يكون في الواقع الفعلي إلى حد ما،

وذلك يعني أن راتب العاملين بالمدارس الخاصة ليس كافيًا لمتطلبات حياة العاملين، كما أنهم لا يجدون الفرصة المناسبة لهم للانتقال إلى مدرسة أخرى مما يشعرهم بالضيق وضعف الولاء للعمل والمدرسة.

جاءت العبارة رقم (٢): " توفر إدارة المدرسة بعض المنح المادية التي لا تتوفر في المدارس الأخرى." في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (١.٩١)، ووزن نسبي (٠.٦٤)، ووفقًا للمعايير يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، مما يتطلب من إدارة المدارس الخاصة إعطاء مكافآت مادية للعاملين تتناسب مع ظروف الحياة ووفق قدراتهم وما يبذلونه من جهد وأن يكون هناك مرونة في تقدير جهد العمالي والبعد عن انتقاص حقوقهم؛ لأن ذلك يجعل العاملين مقدرين لمدارسهم ويتبنوا أفكارها التطويرية ويتعاونون في حل المشكلات التي تواجههم، وبذلك يكون ولاءهم لمؤسساتهم أفضل ما يمكن.

وقد جاءت العبارة رقم جاءت العبارة رقم (٤)، ونصهما " ساستمر في العمل في هذه المدرسة حتى ولو لم تناسب ظروف حياتي " في الترتيب قبل الأخير بمتوسط (١.٧٠) ووزن نسبي (٠.٥٧) بمستوى تحقق متوسط بالنسبة لإجمالي عينة، فقد يرجع ذلك ضعف رغبة بعض العاملين بالمدارس الخاصة للعمل ضمن المؤسسات الخاصة وأنهم يرون عملهم عبارة عن فترة مؤقتة وأنهم يبحثون عن فرصة أفضل أو عمل حكومي يشعرون فيه بالأمان الوظيفي؛ لذا على قيادات المدارس الخاصة توفير الدفاء الوظيفي، والتشجيع والدعم والمساندة خاصة حينما يتعرضون لمشاكل شخصية أو ضغوط مرتبة بمجال العمل أو حياة العامل، لأن ذلك يحقق ولاءهم باستمرار، ويزيد كفاءة العاملين جميعهم ويدعم ثقتهم بأنفسهم، وينمي انتماءهم وأفكارهم الإيجابية.

وقد جاءت العبارة رقم (١) " تقدر إدارة المدرسة مجهوداتي في العمل وهذا ما يجعلني أستمر في العمل بها " المرتبة الأخيرة بالنسبة لأجمالي عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (١.٤٥)، ووزن نسبي (٠.٥٨)، ووفقًا للمعايير لا يتحقق ذلك في الواقع الفعلي من وجهة نظر أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب ومن أهمها: ضعف التقدير المادي والمعنوي للعاملين، وكذلك كثرة ضغوط العمل بالمدارس الخاصة، وزيادة الأعباء الوظيفية.

مما سبق من خلال احصاءات الجدول يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات أفراد العينة لبعد الولاء المستمر جاءت بدرجات متقاربة بفارق صغير بمستوى تحقق متوسط عدا عبارة واحدة منخفض، وبمستوى تحقق للبعد ككل بدرجة متوسطة، حيث جاء متوسط البعد ككل (١.٧٦) ونسبة متوسط الاستجابة (٠.٥٨)، وهذا يعني أن واقع الولاء المستمر لا يكون بالصورة المطلوبة بالمدارس الخاصة، ويحتاج إلى الكثير من الفكر الإداري واتباع اتجاهات وأساليب إدارية حديثة وإقناع القيادات المسؤولة عن المدارس الخاصة بأهمية ذلك.

وقد اتفقت تلك النتائج مع نتائج دراسة (حسان محمد فتحي ذياب، ٢٠١٨) حيث حصل الولاء المستمر على نسبة (٠.٥٨).

واختلفت الدراسة الحالية بخصوص الولاء المستمر مع دراسة (علي بن سعيد الحصنة، ٢٠١٩م) حيث جاء الولاء المستمر بدرجة عالية.

قد جاءت دراسة (أحمد العنزي، ٢٠٢١م) بعلاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القيادة بالقدوة والولاء التنظيمي للمعلمين.

### ج- نتائج متعلقة بالبعد الثالث: الممارسة الأخلاقي (المعياري) Loyalty Normative

جدول (١٤) المعالجة الإحصائية لاستجابات

Normative Loyalty العينة حول البعد الثالث الولاء الأخلاقي (المعياري)

بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج:

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
		أوافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
١	تستحق المدرسة مني كل الإخلاص والتقدير	٦٩	١٢٠	١١١	١,٨٦	.٦٢	متوسط	٢
٢	أشعر بأنني مدين لهذه المدرسة	٦٣	٨٧	١٥٠	١,٧١	.٥٧	متوسط	٣
٣	أقبل بأي عمل أكلف به من طرف المدرسة بموجب الالتزام بواجبي	٧٠	١٤٠	٨٨	١,٩٢	.٦٤	متوسط	١
٤	أفضل العمل في هذه المدرسة حتى ولو أتاحت لي فرص أفضل بمدارس أخرى	٢	٧٧	١٩١	١,٤٧	.٤٩	منخفض	٤
البعد ككل					١,٧٤	.٥٨	متوسط	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

وقد جاءت العبارة رقم (٣) ونصها "أقبل بأي عمل أكلف به من طرف المدرسة بموجب الالتزام بواجبي" في الترتيب الأول بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة، بمتوسط حسابي (١.٩٢)، ووزن نسبي (٠.٦٤)، ووفقاً للمعايير يتحقق ذلك في الواقع الفعلي إلى حد ما وليس بالصورة الكافية، وذلك معناه أن العاملين بالمدارس الخاصة لا يقومون بعملهم كما ينبغي، وربما يكون سبب ذلك ضعف تقدير المدرسة للعاملين، أو كثرة الأعمال التي يكلفون بها.

جاءت العبارة رقم (١) ونصها: "تستحق المدرسة مني كل الإخلاص والتقدير" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي (١.٨٦)، ووزن نسبي (٠.٦٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقاً للمعايير لا يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، وذلك معناه أن العاملين بالمدارس الخاصة يحتاجون لتعزيز ولائهم للمدرسة.

جاءت العبارة رقم (٢)، ونصها "أشعر بأني مدين لهذه المدرسة" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢.٧١) ووزن نسبي (٠.٥٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما وليس بالدرجة الكافية، وذلك يعني أن إدارة المدرسة لا تنال تقدير العاملين وولائهم، وذلك قد يعود إلى جمود الإدارة المدرسية بالمدارس الخاصة وضعف الاستفادة من الاتجاهات الإدارية الحديثة، التي تقوم على تشجيع العاملين وتحفيزهم نحو العمل.

جاءت العبارة رقم (٤) ونصها: "أفضل العمل في هذه المدرسة حتى ولو أتحت لي فرص أفضل بمدارس أخرى" حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذا، في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (١.٤٧)، ووزن نسبي (٠.٤٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقاً للمعايير يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني ضعف رغبة العاملين في استمرار العمل بالمدارس الخاصة، وأنهم يبحثون عن فرصة عمل أخرى، قد توفر المقومات الوظيفية التي تمكن العاملين وتتيح لهم فرص للتقدم وزيادة الدخل.

مما سبق من خلال احصاءات الجدول يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات أفراد العينة الخاصة "الولاء الأخلاقي (المعياري) Loyalty Normative" جاءت بدرجات متقاربة بفارق صغير وبمستوى تحقق متوسط عدا عبارة واحدة منخفض،

وبمستوى تحقق للبعد ككل بدرجة متوسطة، حيث جاء متوسط البعد ككل (١.٧٤) ونسبة متوسط الاستجابة (٠.٥٨)، ووفقاً للمعايير نجد القيم متوسطة تشير بوضوح إلى أن تحقق الولاء الأخلاقي لا يكون كما ينبغي في الواقع الفعلي.

قد اتفقت نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة (محمد سامي، ٢٠١٩م) التي أكدت أن قيم الولاء التنظيمي لدى المعلمين بحاجة إلى الدعم حتى لا تؤثر على العملية التعليمية. اختلفت نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة (أحمد بن سعيد بن عبد الله المرزوقي، ٢٠٢٢) التي توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: هناك ارتفاع جميع جوانب الولاء التنظيمي المتمثلة في الانتماء والمشاركة في العمل والالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة.

وبناء مناقشة العبارات المختلفة الخاصة (واقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج) نجد المتوسطات الوزنية ونسبة متوسط الاستجابة أو الأوزان النسبية للأبعاد الثلاثة للمحور جاءت متقاربة وبفارق ضعيف بين متوسط ومنخفض كما في الجدول التالي:

جدول (١٥) المعالجة الإحصائية لاستجابات العينة حول " واقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة.

المحور الأول	واقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة	المتوسط الكلي أو الوزني	نسبة متوسط الاستجابة الكلي	مستوى التحقق	الترتيب
البعد الأول	الولاء العاطفي (المؤثر) Affective Loyalty	١,٥٩	٠.٥٣	منخفض	٢
البعد الثاني	الولاء المستمر continuance Loyalty	١,٧٦	٠.٥٨	متوسط	١
البعد الثالث	واقع الولاء الأخلاقي (المعياري) Normative Loyalty	١,٧٤	٠.٥٨	متوسط	١

يتضح من الجدول السابق أن الإحصاءات الخاصة: " واقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة" يمكن تفسيرها وفقاً للمعايير كالتالي:

واقع الولاء الأخلاقي (المعياري) Loyalty Normative: جاء في المرتبة الأولى بالنسبة للمحور ككل بمتوسط كلي (١.٧٤) ونسبة متوسط استجابة (٠.٨٥) ووفقاً للمعايير يشير إلى أن واقع التحسين المستمر للعمليات لا يكون بالدرجة الكافية.

الولاء المستمر **Loyalty continuance**: جاء أيضاً في المرتبة الأولى بالنسبة لمحور ككل بمتوسط كلي (١.٧٦) ونسبة متوسط استجابة (٠.٥٨) ووفقاً للمعايير يشير إلى تحقق ذلك إلى حد ما وليس بالصورة الكافية.

الولاء العاطفي (المؤثر) **Loyalty Affective**: جاء في المرتبة الثانية بالنسبة لمحور ككل بمتوسط كلي (١.٥٩) ونسبة متوسط استجابة (٠.٥٣) ووفقاً للمعايير يشير إلى عدم تحقق ذلك في الواقع الفعلي.

وبناءً على ما سبق يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية الخاصة " واقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة " جاءت متقاربة بفارق صغير، وبمستوى تحقق ما بين المتوسط والمنخفض وهي نسب قليلة تشير إلى افتقار المدارس الخاصة بمحاظفة سوهاج إلى الولاء التنظيمي، وأنها بحاجة إلى المنهجيات الحديثة في الإدارة لتعزيز الولاء التنظيمي. وقد اتفقت نتائج هذا المحور مع دراسة (خالد بن عيسى، فتحية بنت خرازة، ٢٠٢١م). وقد اختلفت النتائج مع دراسة (بيان جاسر، ٢٠٢٣م) حيث جاءت نتائجها مرتفعة لأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة (الولاء العاطفي، والولاء الاستمراري)

### ملخص نتائج البحث والآليات المقترحة.

في ضوء ما توصل إليه البحث من خلال الإطار النظري من أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة، ومن خلال الدراسة الميدانية، نوجزها في التالي:

#### أولاً: نتائج الدراسة:

أسفر البحث عن عديد من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية وأهم هذه النتائج ما يلي:

#### ١- نتائج الدراسة النظرية:

الولاء التنظيمي له دور إيجابي على مستويات أداء العاملين ويعد حل لعديد من المشكلات التنظيمية، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل ذات الأثر الكبير على الأفراد أو المؤسسات، فهو مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب والفاعلية في العمل كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي.

▪ الرؤية الثاقبة للوصول الي تحقيق ولاء العاملين بالمدارس الخاصة يتطلب توافر عديد من المتطلبات التي ينبغي على المدارس الخاصة أن تتبعها لتحقيق الولاء التنظيمي

لمجتمع التعلم بها، وتتمثل في قيادة فاعلة لتحسين العمليات الإدارية وبيئة التعلم، وبناء مجتمع تعلم مهني في المدرسة مزود بالمعرفة والخبرات وأحدث المهارات، وتحقيق التواصل والتعاون من خلال العمل الفريقي التعاوني، تحقيق مساهمة أولياء الأمور كشركاء حقيقيين في العمل.

■ يتحقق الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة، عندما تكون قادرة على استغلال كافة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية من أجل رفع مستوى كفاءتها في تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية والوصول الي مخرج تعليمي جيد، والاستمرار على الابداع والتحديث المستمر في تقديم الخدمة التعليمية وامتلاك عنصر بشري متميز ومنتم لها، لا تمتلكه المدارس الأخرى.

## ٢ □ نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج متعلقة بـ "واقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج":  
يمكن توضيح النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية على النحو التالي:  
أن واقع الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج" جاء متوسطاً وذلك من خلال أبعاد المحور الأول: (الولاء العاطفي "المؤثر" **Loyalty Affective** - الولاء المستمر **continuanace Loyalty** - الولاء الأخلاقي (المعياري) **Normative Loyalty**، كان تفصيلها كآلاتي:

(١) نتائج متعلقة بالبعد الأول: " الولاء العاطفي (المؤثر) **Affective Loyalty** بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج": يُلاحظ أن إحصاءات الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة منخفضة بنسبة (٥٣.٠) من وجهة نظر أفراد العينة حيث:  
■ تحقيق العاملين لأهداف المدرسة بكل جهد واعتبارها أهدافهم الشخصية جاء إلى حد ما (٥٨.٠)،

وهو ما يمثل ضعف في مكانة المدرسة لدى عينة الدراسة.  
■ قصور في اعتبار مشاكل المدرسة لها أولوية لحلها لدى العاملين، وهو ما يمثل قصور إلى حد ما في تبني مشكلات المدرسة والاعتزاز بمكانتها.



- ضعف العلاقات التي تربط مع العاملين وقيادات المدرسة وكذلك ضعف الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي داخل المدرسة حيث أشارت النتائج أن إمكانية تحقق ذلك بنسبة (٥٣).  
 ▪ ضعف تقدير العاملين واعتزازهم للعمل بمدارسهم فقد جاءت إحصاءات العينة في هذا الشأن بنسبة (٤٠).  
 مما سبق يتضح أن الدراسة الميدانية أظهرت عديد من النتائج فيما يخص الولاء العاطفي للعاملين بالمدارس الخاصة مما يتطلب السعي لتحقيقه.  
 (٢) نتائج متعلقة بالبعد الثاني: "الولاء المستمر" **continuance Loyalty** :  
 يُلاحظ أن الولاء المستمر لدى العاملين بالمدارس الخاصة جاء من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة متوسطة بنسبة (٥٨)، حيث:  
 ▪ قصور في الرواتب التي تتوافق مع طبيعة العمل بالمدارس الخاصة بالإضافة إلى قلة المنح المادية في عديد من المدارس الخاصة، مما يؤدي إلى ضعف رغبة العاملين في الاستمرار بها.  
 ▪ ضعف الطموحات الوظيفية التي يود العاملون تحقيقها بالمدارس الخاصة، حيث جاءت الإحصاءات من وجهة نظر أفراد العينة بنسبة (٥٨).  
 ▪ جاءت الإحصاءات الخاصة بتقدير المدارس الخاصة لمجهودات العاملين بها بنسبة (٤٨) مما يدل على ضعف تقدير المدارس الخاصة للعاملين وإغفال الولاء المستمر خلالها.  
 مما سبق يتضح أن الدراسة الميدانية أظهرت عديد من التحديات التي أدت إلى ضعف الولاء المستمر لدى العاملين بالمدارس الخاصة.  
 (٣) نتائج متعلقة بالبعد الثالث: "الولاء الأخلاقي (المعياري) :"  
 يُلاحظ أن التحديات الخاصة بإدارة المدرسة الخاصة جاءت من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة متوسطة بنسبة (٥٨)، حيث:  
 ▪ قصور إلى حد ما في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تشجع العاملين على البقاء في المدرسة؛ كما أن تقدير العاملين للمدارس الخاصة التي يعملون بها لا يكون بالصورة المطلوب.

- ضعف توافق قيم ومبادئ العاملين مع قيم ومبادئ المدرسة، مما يؤدي إلى ضعف رغبة العاملين في التمسك بالعمل بالمدارس الخاصة ويعتبرون أن وظيفتهم بها فترة مؤقتة.
- من خلال النتائج السابقة يتضح أن الولاء الأخلاقي لا يتحقق بالصورة المطلوبة بالمدارس الخاصة.

#### الآليات المقترحة لتعزيز الولاء التنظيمي بالمدارس الخاصة.

تحسين بيئة العمل: توفير بيئة عمل مريحة ومحفزة تساعد على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، بالإضافة إلى تعزيز التواصل الإيجابي بين العاملين والإدارة، وتقديم فرص للتطوير المهني من خلال إتاحة برامج تدريبية وتطويرية مستمرة تساعد العاملين على تحسين مهاراتهم وتعزيز كفاءاتهم، مما يساهم في زيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

مكافأة الإنجازات: تقدير جهود العاملين من خلال مكافآت مادية ومعنوية عند تحقيق أهداف معينة أو التفوق في الأداء، مما يشجع على الاستمرار في تقديم الأداء العالي، تعزيز العدالة التنظيمية من خلال تطبيق سياسات وقواعد عادلة ومنصفة بين جميع العاملين، مما يساهم في بناء ثقة متبادلة ويعزز الولاء للمؤسسة.

تعزيز الهوية المؤسسية: غرس قيم ومبادئ المؤسسة في نفوس العاملين، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء من رؤية ورسالة أكبر، تعزيز الروح الجماعية من خلال تنظيم أنشطة جماعية وفاعليات اجتماعية تساهم في تعزيز العلاقات بين الموظفين وخلق شعور بالانتماء للفريق، بالإضافة إلى توفير فرص الترقية الوظيفية وإعطاء الموظفين فرصاً واضحة للترقية والتقدم في مساراتهم الوظيفية داخل المؤسسة، مما يزيد من حافزهم للبقاء والالتزام بالعمل.

اتباع هذه الآليات يمكن أن يساهم بشكل كبير في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المدارس الخاصة، مما يعود بالفائدة على المؤسسة ويعزز من نجاحها واستقرارها.

## المراجع

## ألاً: المراجع العربية

- ١- إبراهيم أنيس، المعجم الوسيط، ط ٥، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، (٢٠١١).
- ٢- أحمد البشير الشريف، عبد القادر محمد هويدي، عبد الفتاح جمعة سالم، أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بطرابلس، مجلة الأستاذ، العدد ٢١، (٢٠٢١).
- ٣- أحمد بن سعيد بن عبد الله المرزوقي، واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مجلد ٦، عدد ٢٨، (٢٠٢٢).
- ٤- أحمد سلامة العنزي، القيادة بالقدوة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مجلد ١٣، العدد ٤، (٢٠٢١).
- ٥- أمثال حمد العريفان، واقع استعداد المؤسسات التعليمية الكويتية لاستخدام منهجية Six Sigma للجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس فيها، مجلة جامعة أسيوط، المجلد ٣٧، العدد ٢، فبراير (٢٠٢١).
- ٦- أية جبرين عيسى المهانية، درجة الاتزان الانفعالي لدي مدير المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي لدي المعلمين في عمان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، عمان، الاردن، (٢٠١٧م).
- ٧- إيمان حمدي زهران، تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التعليم الأساسي الخاص على ضوء احتياجاتهم التدريبية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء ٤، العدد ١٧١، (٢٠١٦).
- ٨- بكر بدري، عبد الباسط دياب، محمد حسن مهدي، تصور مقترح لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في ضوء منهجية جيمبا كايزن، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، مجلد ١، الجزء ١٨، (٢٠٢٣).
- ٩- بيان جاسر الخطيب، القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، (٢٠٢٣).
- ١٠- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم مكتب الوزير، قرار وزير التعليم رقم ٤٢٠ بتاريخ ٩/٩/٢٠١٤م بشأن التعليم الخاص، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، (٢٠١٤م)، مادة ٢.

- ١١- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٦م بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، (٢٠١٦).
- ١٢- حسان محمد فتحي ذياب، مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى مديري ومدبرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت، المفرق، (٢٠١٨).
- ١٣- خالد بن عيسى، فتحية بن خراة، مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد ٤، مجلد ٩٨، (٢٠٢١).
- ١٤- رابعة ابراهيم محمد أبو رمان، الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية السلط، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الجزائر، (٢٠١٧م).
- ١٥- زكريا أحمد الشربيني، الإحصاء وتصميم التجارب في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، (٢٠٠٧م).
- ١٦- سامي محمد نصار، التعليم الخاص وبنية النظام التعليمي في مصر، دراسة مسحية لعوائد التعليم العام والخاص في مصر، مؤتمر التعليم والثورة في مصر: رؤى وسياسات بديلة ١١-١٣ نوفمبر ٢٠١٣، مجلة العلوم التربوية عدد خاص، القاهرة، دار الكتب، (٢٠١٣).
- ١٧- سفيان أبو عطيط، القيم الشخصية في كل مضامينها، منشورات جامعة قسنطينة، مجلد ٢، عدد ١، (٢٠١٥).
- ١٨- شعيب حسين البجابصة، درجة ممارسة مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتقويض الاداري من وجهة نظر معلميه وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، (٢٠١٤م).
- ١٩- عبد العزيز عبد الهادي الطويل، إصلاح التعليم الثانوي العام في مصر مدخل لإعادة الهيكلة، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية المكتبة العصرية، (٢٠١٢م).
- ٢٠- عفاف محمد جايل، بعض معوقات تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية في ضوء المتغيرات الاقتصادية المعاصرة، الإسكندرية، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، (٢٠٠٨م).
- ٢١- علي آل منصور، درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، مجلة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، (٢٠١٩).

- ٢٢- علي بن سعيد الحصنة، العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة ببشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*، مجلد ٣٥، عدد ٢، (٢٠١٩).
- ٢٣- عماد صموئيل وهبه، واقع المدارس الخاصة وسبل مواجهة مشكلاتها من وجهة نظر أولياء الأمور والمعلمين والخبراء التربويين: دراسة ميدانية ببعض محافظات صعيد مصر، *مجلة التربية المعاصرة*، رابطة التربية الحديثة، العدد ٩٩، (٢٠١٥م).
- ٢٤- محمد المغربي، *مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، (٢٠١٧).
- ٢٥- مخلص شياع الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، العراق، مجلد ٤، عدد ٩، (٢٠١٢م).
- ٢٦- منال علي محمد الحسان، أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي في مؤسسة التدريب المهني الأردني، *رسالة ماجستير*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، (٢٠١٧م).

### ثانياً المراجع الأجنبية:

- 27- Al Sadoon, Abdulrazak Amer Adnan, A study of the relationship between empowerment functional and organizational loyalty : A field study at Al-Kunooze University College, Iraq. *International Journal of Advanced Academic Studies*, Vol.4, No.1, (2022)
- 28- Erdogan, Cetin, Sarikaya, Nuray. Relationship Between the Instructional Leadership Behaviors of High School Principals and Teachers' Organizational Commitment, *Journal of Education and Practice*, Vol.7, (2016).
- 29- Nadeak, Bernadetha, and Lamhot Naibaho, Motivation and HRM factors relation to the employee loyalty." *Polish Journal of Management Studies* Vol.22 No.2 (2020).