

**السياسات التنظيمية للموارد البشرية وتأثيرها في الولاء التنظيمي  
لمنسوبي التعليم: دراسة حالة بمحافظة حريملاء**

إعداد

د/ حمد بن إبراهيم المنيع

أستاذ مشارك، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية،

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية .كلية التربية .جامعة دمنهور  
المجلد السادس عشر، العدد الرابع (أكتوبر) - الجزء الأول، لسنة 2024م**



## السياسات التنظيمية للموارد البشرية وتأثيرها في الولاء التنظيمي لمنسوبي التعليم: دراسة حالة بمحافظة حريملاء

د/ حمد بن إبراهيم المنيع<sup>1</sup>

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع السياسات التنظيمية للموارد البشرية، ومدى تأثيرها بمحاورها المختلفة على الولاء التنظيمي لمنسوبي التعليم بمحافظة حريملاء، وإلى معرفة أهم معوقات الولاء التنظيمي لديهم. وأخذت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، احتوت على (38) فقرة، تم توزيعها على عينة البحث البالغ عددها (187) فرداً. خلصت الدراسة إلى أن السياسات التنظيمية للموارد البشرية تتوافر بدرجة متوسطة بمتوسط عام بلغ (3.34) وبأهمية نسبية بلغت (67%)، وكان أكثر محاور السياسات التنظيمية توافراً هما المحور الوظيفي، ومحور التدريب إذ توافرا بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ على التوالي (4.05) و(3.52)، وبأهمية نسبية بلغت على التوالي (81%) و(71%). كما توصلت الدراسة إلى أن السياسات التنظيمية بمحاورها المختلفة تؤثر في الولاء التنظيمي بدرجة عالية جداً بمتوسط عام بلغ (4.27) وبأهمية نسبية بلغت (85%)، وكان المحور المالي أكثر محاور السياسات التنظيمية تأثيراً في الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (4.71) وبأهمية نسبية بلغت (94%)، يليه المحور الإنساني والمجمعي بمتوسط حسابي بلغ (4.57) وبأهمية نسبية بلغت (91%)، مما يشير إلى أن درجة تأثيرهما عالية جداً. أما معوقات الولاء التنظيمي فكانت درجة حدتها عالية جداً بمتوسط عام بلغ (4.25)، وبأهمية نسبية بلغت (86%) وكان "ضعف دور إدارة المدرسة في تعزيز الولاء التنظيمي" أشد هذه المعوقات حدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل في محور التدريب من مجال واقع السياسات التنظيمية، وفي المحور المالي من مجال تأثير السياسات التنظيمية في الولاء التنظيمي، وكذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال معوقات الولاء التنظيمي. كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في كل من المحور الإنساني والمجمعي من مجال واقع السياسات التنظيمية، وفي المحور المالي من مجال تأثير السياسات التنظيمية على الولاء التنظيمي، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المدرسة الحالية في المحور الإنساني والمجمعي في كلا المجالين (واقع السياسات التنظيمية، وتأثير السياسات التنظيمية على الولاء التنظيمي).

الكلمات المفتاحية: السياسات التنظيمية، الولاء التنظيمي، الموارد البشرية، التعليم بمحافظة حريملاء.

<sup>1</sup> قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: h9000m@gmail.com

## **Organizational Human Resources Policies and their Impact on the Organizational Loyalty of Educational Personnel - A Case Study in Harimala Governorate**

Hamad Ibrahim Almanea

Department of Educational Administration, College of Education, Imam Muhammad bin Saud Islamic University

Email: h9000m@gmail.com

### **Abstract:**

This study aimed to identify the reality of the organizational policies of human resources, and the extent of its impact in its various axes on the organizational loyalty of the employees of education in Harimaila governorate, and to know the most important obstacles to their organizational loyalty. The study took the descriptive analytical approach and the case study to achieve its objectives, and used the questionnaire as the main tool of the study, which contained (38) paragraphs, which were distributed to the research sample of (187) individuals. The study concluded that the organizational policies of human resources are available to an average degree with a general average of (3.34) and relative importance of (67%), and the most available axes of organizational policies are the career axis and the training axis, as they are highly available, with an account average of respectively (4.05) and (3.52), with relative importance of respectively (81%) and (71%). The study also found that organizational policies in their various axes affect organizational loyalty to a very high degree with an average of (4.27) and relative importance of (85%), and the Financial Axis was the most influential axis of organizational policies in organizational loyalty with an average of (4.71) and relative importance of (94%), followed by the human and community axis with an average of (4.57) and relative importance of (91%), indicating that the degree of their impact is very high. As for the obstacles of organizational loyalty, their severity was very high with an average of (4.25) and relative importance of (86%), and the "weak role of the school administration in promoting organizational loyalty" was the most severe of these obstacles from the point of view of the study sample. The study also revealed that there are significant differences due to the variable nature of work in the training axis from the field of reality of organizational policies, and in the Financial Axis from the field of influence of organizational policies on organizational loyalty, as well as there are significant differences in the field of organizational loyalty obstacles. There are also statistically significant differences attributable to the gender variable in both the human and societal axis of the field of reality of organizational policies, and in the Financial Axis of the sphere of influence of organizational policies on organizational loyalty, and there are statistically significant differences attributable to the variable of years of service in the current school in the human and societal axis in both areas (the reality of organizational policies, the impact of organizational policies on organizational loyalty).

**Key Words:** Organizational Policies, Organizational Loyalty, Human Resources, Education in Harimala Governorate.

## المبحث الأول: إطار الدراسة العام:

### المقدمة:

اهتمت أدبيات علم الإدارة، لا سيما المتأخرة منها كمدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، ومدرسة الموارد البشرية بالعنصر البشري بوصفه الركن الأكثر أهمية في تحقيق المنظمة لأهدافها، وهذه الأهمية تتضح جلياً في السياسات التنظيمية التي تضعها المنظمة والتي تمثل المرجعية النظامية التي تنطلق منها، وتكئ عليها في ممارستها لأنشطتها (جودة، 2014).

ولذا فإن واضعي السياسات التنظيمية يعملون عند صياغتها على أن يكون هناك نوع من التناغم والانسجام والتكامل بين مصلحة التنظيم وغاياته، والعاملين فيه واحتياجاتهم، بما يسهم في تحقيق الأهداف بكل كفاءة.

ومن هنا تبرز أهمية الولاء التنظيمي بوصفه شكلاً من أشكال الارتباط النفسي والعاطفي بين العنصر البشري ومنظمتها، ويقدر ما يكون هناك رضا من العاملين في المنظمة وقبول منهم لأهدافها وقيمها يكون النجاح حاضراً والتميز لافتاً. (الزهراني، 2003)

ولذا تولي المنظمات موضوع الولاء التنظيمي اهتماماً عالياً وتسعى إلى زيادته في نفوس منسوبيها، لما له من أثر إيجابي في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، الأمر يعزز مكانة المنظمة وقوتها بين نظيراتها، فذوي الولاء التنظيمي العالي يؤدون أعمالهم ومهامهم بشغف، ويحققون أهداف المنظمة بكفاءة، بخلاف زملائهم ذوي الولاء المنخفض الذين يشكلون عائقاً لا يمكن تجاهله في تحقيق المنظمة أهدافها.

**والنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية** كغيره من التنظيمات، يعمل وفق مجموعة من القواعد والأسس والمبادئ تشكل مجتمعة سياساته التنظيمية، وتعد المدرسة اللبنة الأساس والركن الأهم في هذا النظام، لما لها من دور حيوي في تحقيق أهدافه.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن معنويات العاملين فيها منخفضة مما أدى إلى ارتفاع نسبة التقاعد المبكر بينهم، وظهور بعض الممارسات السلبية كالإهمال، والتكاسل، وكثره الغياب، والتأخر (الشاعري، 2021).

وتأتي هذه الدراسة للوقوف على واقع السياسات التنظيمية للعاملين في المدارس، ومعرفة مدى تأثيرها على ولائهم التنظيمي، وتحديد أهم معوقات الولاء التنظيمي لديهم.

## أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1/ ما واقع السياسات التنظيمية للموارد البشرية لمنسوبي التعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 2/ ما درجة تأثير محاور السياسات التنظيمية للموارد البشرية على الولاء التنظيمي لمنسوبي التعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 3/ ما معوقات الولاء التنظيمي لمنسوبي التعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 4/ ما مدى اختلاف وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلتها باختلاف متغيرات الدراسة (طبيعة العمل، الجنس، والخدمة في المدرسة الحالية)؟

## أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

- 1/ أهمية الموارد البشرية بوصفها الركيزة الأساسية في أي عمل من الأعمال.
- 2/ قلة الدراسات التي تناولت موضوع السياسات التنظيمية للموارد البشرية وتأثيرها على الولاء التنظيمي لا سيما في قطاع التعليم.

### الأهمية العملية:

إثراء المكتبة السعودية والعربية بمثل هذه الدراسة التي تجمع بين عنصرين رئيسيين بالغي الأهمية (السياسات التنظيمية للموارد البشرية، والولاء التنظيمي).

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- 1/ تشخيص واقع السياسات التنظيمية للموارد البشرية لمنسوبي التعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- 2/ معرفة درجة تأثير محاور السياسات التنظيمية للموارد البشرية على الولاء التنظيمي لمنسوبي التعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- 3/ تحديد معوقات الولاء التنظيمي لمنسوبي التعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

4/ بيان مدى اختلاف وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلتها باختلاف متغيرات الدراسة (طبيعة العمل، الجنس، وسنوات الخدمة في المدرسة الحالية).

**حدود الدراسة:**

**المكانية:** اقتصر التطبيق الميداني في هذه الدراسة على محافظة حريملاء.

**الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام 2024.

**مصطلحات الدراسة:**

تعرف مصطلحات الدراسة إجرائياً بما يلي:

**1- إدارة الموارد البشرية:** هي إدارة الأنشطة المتعلقة بالموظفين، والمتمثلة في التخطيط

والتنظيم والمتابعة والتطوير ودور القيادة، للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية، وتحقيق الأهداف.

**2- الولاء التنظيمي:** هو الالتزام والولاء للمدرسة.

**3- السياسات التنظيمية:** تشمل الجوانب الوظيفية، المالية، التدريبية، الإنسانية والمجتمعية،

وتقويم الأداء.

**المبحث الثاني: الإطار النظري:**

**الدراسات السابقة**

يتناول هذا الجزء بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وعرض إسهاماتها في تكوين الإطار النظري لهذه الدراسة وتمهيداً لإعدادها، وقد اقتصر البحث في عرضه لتلك الدراسات على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات السياسات التنظيمية للموارد البشرية والولاء التنظيمي، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

**(دراسة الفراج 2021)** بعنوان: واقع إدارة الموارد البشرية في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر العاملين بها، هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسات تطوير إدارة الموارد البشرية بكلية التربية بالمزاحمية، بجامعة شقراء، ودراسة تأثير بعض المتغيرات مثل الوظيفة وسنوات الخبرة على سياسات التطوير، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة باستخدام استبانة وزعت الله على عينة الدراسة البالغ عددها (124) من منسوبي كلية التربية بالمزاحمية، خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن سياسات التخطيط كانت الأكثر أهمية لا سيما ما يرتبط بالوظيفة من حيث وضع وصف وظيفي لاحتياجات الكلية من الموارد البشرية يحدد فيه المهام والواجبات، والتأكد من مطابقة مواصفات الوظيفة مع مواصفات المتقدم لها، وتشكيل لجان الاختبارات

والمقابلات الشخصية للمتقدمات ومراعاة التنوع في التخصص الفعلي لطبيعة الوظائف وأهميتها، ثم جاءت بعدها السياسات المرتبطة بالتدريب من حيث رفع مهارات ومعارف الموظفين من خلال الدورات التدريبية، والتعلم التنظيمي، وتبني ثقافة إدارة الكتاب المفتوح التي تقوم على توفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على الموظفين معرفتها، وفي تقييم الأداء، تقويم أداء الموارد البشرية بالكليات إدارياً وأكاديمياً بشكل سنوي. كذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع سياسات تطوير إدارة الموارد البشرية ترجع إلى متغيري الدراسة (الوظيفة، سنوات الخبرة)، وقد أوصت الدراسة بإنشاء مركز لتطوير إدارة الموارد البشرية بعمادة القبول والتسجيل بجامعة شقراء

**(دراسة الشاعري، 2021)** بعنوان: تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرتي فنلندا وسنغافورة وآراء بعض الخبراء، هدفت الدراسة إلى التعرف كيف يمكن تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرتي فنلندا وسنغافورة وآراء الخبراء، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطبيق أسلوب دلفي على عينة من الخبراء بلغت (71) خبير في الجولة الأولى وعدد (35) خبير في الجولتين الثانية والثالثة. وتوصلت إلى أهمية الأخذ بمعايير الأداء الموضوعية في تصميم حوافز المعلمين، وأن تمنح الحوافز لمن يستحقها من المعلمين، وأن تتكامل حوافز المعلمين لتلبية حاجات المعلم، وأن تكون حوافز المعلمين دورية.

**(دراسة بلغماس وزحراح 2020)** بعنوان: الولاء التنظيمي لدى العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، هدفت إلى دراسة موضوع الولاء ودوره الفعال في تحريك سلوك العامل تجاه عمله ومنظّمته، ومن ثم توجيهه في الاتجاه الصحيح، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن ولاء الأفراد وسيلة ناجحة لتطوير ونمو المنظمة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تطورها ومردوديتها وأدائها وكذلك على فعاليتها الإدارية، الأمر الذي جعل المنظمات تتجه إلى عدم الأقصاء والتهميش وزيادة المشاركة في عملية اتخاذ القرار وذلك بهدف تبني أساليب إدارية جديدة بكسب ولاء العاملين والذي هو أقصى درجات الرضا.

**(دراسة لظفي 2020)** بعنوان: الولاء التنظيمي المجدد للأداء الوظيفي بين النظرية والواقع الإداري، وهدفت الدراسة إلى توضيح أن الولاء التنظيمي إذا وجد فإن الأداء الوظيفي حتماً سوف يزيد وسوف يتجسد من خلال الولاء المحقق للمواطنة التنظيمية والتي تكمل بالطبع المواطنة الاجتماعية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أهمية زرع الولاء في العنصر البشري، ووضع الاستراتيجيات العلمية الصحيحة لتجسيد الولاء التنظيمي، الأمر الذي يوصل إلى صناعة عنصر بشري متقبل للثقافة التنظيمية.

**(دراسة الجرايدة والناعبي 2019)** بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس بسلطنة عمان، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي، ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام الاستبانة على عينة الدراسة البالغة (114) مدير ومديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفا في سلم الرواتب والحوافز والترقيات لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر في الولاء التنظيمي، وأوصت بضرورة إعادة النظر فيها، والأخذ بمقترحات ورغبات مديري المدارس واتجاهاتهم؛ للاسترشاد بها عند وضع الأنظمة والقوانين والسياسات واللوائح التنظيمية.

**(دراسة Ezeanyim, Ezinwa, Ufoaroh Therasas & Ajakpo 2019)** بعنوان: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في مؤسسة عامة مختارة في أويك، ولاية أنامبرا، وقد هدفت الدراسة إلى تغطية تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات العامة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام الاستبانة على عينة الدراسة البالغة (102) من موظفي الخدمة المدنية والموظفين المؤقتين، وقد توصلت الدراسة بأن من شأن العوامل التالية (المكافأة، الاجور، السلامة الوظيفية والبيئة الملائمة) أن تعمل على زيادة أداء الموظفين في المنظمات المختلفة.

**(دراسة رضوان 2016)** بعنوان: أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية علي بعض المنظمات المصرية، هدفت الدراسة الى تحديد وقياس درجة تأثير الولاء التنظيمي على مستويات أداء العاملين، وإلى تحديد وقياس تأثير العوامل التالية (نوع النشاط، ملكية المنظمة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) على الولاء التنظيمي للعاملين وعلى مستويات أدائهم، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام الاستبانة على عينة الدراسة البالغة (330) فرد، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة العمل على دعم إدراك العاملين لأهمية الولاء التنظيمي ومردوده على الفرد والمنظمة، كذلك العمل على زيادة مستوى الإحساس بالولاء الاستمراري للعاملين محل الدراسة.

**(دراسة الأمين وآخرون 2016)** بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. هدفت الدراسة إلى فهم موضوعي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم، وإبراز العلاقة الموجودة بين المتغيرين الرضا والأداء، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثون باستخدام الاستبانة على عينة الدراسة البالغة (190) من العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، وتوصلت إلى أن الرضا

الوظيفي يعتبر من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كماً ونوعاً، ويساهم في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة.

**(دراسة الفوزان 2015)** بعنوان: حماية الموارد البشرية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين سياسات حماية الموارد البشرية والولاء التنظيمي، من خلال التعرف على واقع هذه السياسات، ومدى تأثيرها في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين. طبقت هذه الدراسة على عينة من (712) موظفاً في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، وشركة الاتصالات السعودية. وكان من أبرز نتائجها أن توفر السياسات الخاصة بحماية الموارد البشرية في هاتين المنظمتين كانت بدرجة متوسطة، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين هذه السياسات ومستويات الولاء التنظيمي.

**(دراسة الغامدي 2013)** بعنوان: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي في القطاع الإعلامي، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الولاء التنظيمي في القطاع الإعلامي، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها أن هناك نسبة كبيرة ترى بأن بعض آليات الحوافز والمكافآت المتوفرة حالياً غير مفعلة، بالرغم من توفر شروط الاستحقاق لها في الموظف، وكشفت أن مستوى الولاء التنظيمي عال عند أغلب الموظفين، وخاصة من خبرتهم كبيرة، كما أن هناك علاقة عالية بين الحوافز والولاء التنظيمي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح مدى تنوعها من حيث أهدافها ودرجة أهميتها والمنهجية المتبعة فيها والأدوات المستخدمة، ويمكن توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي وتلك الدراسات وجوانب الاستفادة منها فيما يلي:

- تشابه الدراسة الحالية الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية الولاء التنظيمي وأثره الواضح في رفع مستوى أداء العاملين.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف، حيث هدفت الدراسة الحالية إلى تشخيص واقع السياسات التنظيمية للموارد البشرية وتأثيرها في الولاء التنظيمي، وتحديد معوقات الولاء التنظيمي لدى منسوبي التعليم.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على أهمية السياسات التنظيمية وأنواعها ودورها في رفع مستويات الولاء التنظيمي مما يؤثر في رفع مستويات الأداء لدى منسوبي التعليم.

## ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة دراسة (دراسة الفراج 2021) والتي ركزت على التعرف على سياسات تطوير إدارة الموارد البشرية بكلية التربية بالمزاحمية، بجامعة شقراء، ودراسة تأثير بعض المتغيرات مثل الوظيفة وسنوات الخبرة على سياسات التطوير، أما (دراسة بلغماس وزحزاح 2020) والتي ركزت على دراسة موضوع الولاء ودوره الفعال في تحريك سلوك العامل تجاه عمله ومنظّمته، أما (دراسة لطفي 2020) فقد هدفت إلى توضيح أن الولاء التنظيمي إن وجد فإن الأداء الوظيفي حتماً سوف يزيد، وسوف يتجسد من خلال ذلك الولاء المعنى الحقيقي للمواطنة التنظيمية، والتي تكمل بالطبع المواطنة الاجتماعية، أما (دراسة الجريدة والناعبي 2019) فقد هدفت إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي، ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، أما دراسة (Ezeanyim, Ezinwa, Ufoaroh Therasas & Ajakpo, 2019) فقد هدفت إلى تغطية تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات العامة، بينما ركزت (دراسة رضوان 2016) على تحديد وقياس درجة تأثير الولاء التنظيمي على مستويات أداء العاملين في المنظمات المصرية، في حين اقتصرت دراسة (الفوزان 2015) على دراسة أثر حماية الموارد البشرية على ولائهم التنظيمي، واقتصرت أيضاً دراسة (الغامدي 2013) على أثر الحوافز فقط على الولاء التنظيمي. بينما سلطت الدراسة الحالية الضوء على معرفة واقع السياسات التنظيمية للموارد البشرية بمحاورها المختلفة، ومدى تأثيرها في الولاء التنظيمي لمنسوبي التعليم.

## إدارة الموارد البشرية:

عرفها (الكردي 2006) بأنها إدارة الأنشطة المتعلقة بالموظفين، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتطوير من خلال إعداد البنية الأساسية للبناء التنظيمي والمؤسسي بغرض استقطاب الكفاءات المميزة، وتعيينهم وتدريبهم ونلهم وترقيتهم، مع القيام بتنمية الولاء التنظيمي من خلال تحقيق رضا الأفراد وتقديم خدمات ذات مستوى عالٍ تؤمن الرعاية المتكاملة للموظفين.

## أهمية الموارد البشرية:

زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية بزيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل مهم من أصول المؤسسة، وكذلك بزيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن صورة المؤسسة، وتتجلى أهمية تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية بسبب تحديات البيئة الداخلية، ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها (القاضي 2005):

أ- عدم الرضا عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الأساسية.  
ب- شعور الفرد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل والّلزّمة لتنمية مهاراته وتحسين أدائه.  
ج- الشعور بعد الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات.

د- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.  
هـ- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.

### وظائف الموارد البشرية:

يمكن تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية على النحو التالي (سيد (2010):

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحديد وتقسيم الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين العاملين.
- توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- تنظيم الأنشطة والتنسيق بينها.
- تصميم هياكل الأجور والحوافز وضع سياسات لأجور والمكافآت والتدريب والتقييم وغيرها.
- تنمية وتطوير العاملين وتقييمهم.
- توفير برامج الصحة والسلامة والرعاية للعاملين.
- تحديد نوعية الأداء وحجم العمل وطبيعة العمل ومقوماته.
- الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحديد الوصف الوظيفي.

### مفهوم السياسات التنظيمية:

يعد مصطلح السياسات التنظيمية من المصطلحات الإدارية الحديثة نسبياً، وقد تطورت دراسة هذا المصطلح، أو ما يسميه البعض بالسياسات الإدارية على المستوى الأكاديمي بصورة تدريجية لوجود حاجة إلى وضع سياسات معينة من أجل معالجة المشاكل الإدارية، أو التنظيمية الحالية أو لتقادي حدوثها في المستقبل، ويعود الحديث عن موضوع السياسة التنظيمية إلى نهاية الثلث الأول من القرن العشرين، وتأسلت في الستينات وما بعدها، وبرزت في أدبيات السلوك التنظيمي، وبمرور الوقت بدأت الدراسات لمعرفة العلاقة المحتملة بين السياسة التنظيمية وأداء الموظفين وسلوكياتهم. (الفوزان، 2015)

السياسة التنظيمية كما بين دافيس تعبير صريح، أو ضمنى لمجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيهه، وضبط الفكر، والعمل التنظيمي، أو هي مجموعة من القواعد العامة التي توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيهه، وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأدنى، وبواسطتها تقلل الأسئلة المطروحة لمعالجة المشاكل المماثلة، كما أنها تحقق التنسيق والتماثل في التصرفات. (الهوري، 1982)

والسياسة التنظيمية تعبير مكتوب (وقد يكون شفهيًا، أو حتى ضمناً) يضع الحدود، والاتجاهات التي يجب أن يتخذ المديرين قراراتهم في إطارها أي أن السياسة هي مرشد لاتخاذ القرارات. (السلي، 1995).

كما عرفها تيري Terry « في كتابه مبادئ الإدارة بأنها المرشد العام (مكتوبة وغير مكتوبة) الذي يضع الحدود التي على أساسها يتم تحديد الاتجاه العام للعمل الإداري، وكذلك عرفها كيث وكوبلن (Koppein & Keith) أنها الصيغة التي تحدد وجهة نظر، ومواقف إدارة المنظمة تجاه الحالات الداخلية والخارجية لها (الفوزان، 2015). فالسياسات التنظيمية تتعلق بضبط ومراقبة السلوك في المنظمات وتوجيه الأفراد او الجماعات داخل المنظمة، وهي تختلف من منظمة الأخرى، لكونها بيان رسمي لمبدأ أو قاعدة عامة يجب أن تتبع لأن كل سياسة تتعلق بمهمة من مهام المنظمة أو نشاط من نشاطاتها، بحيث توجه سلوك أعضائها، وتأتي البرامج، أو الخدمات التي تمثلها، ثم الإجراءات لتبين كيفية تنفيذ السياسة على شكل تعليمات أو توجيهات بخطوات محددة. (الشنواني، 1998)

#### أهمية السياسات التنظيمية:

السياسات التنظيمية بمثابة المرشد لسلوك وتفكير الإدارة والعاملين في المنظمة بما يؤدي لتحقيق الأهداف، وعلاج المشكلات، ووسيلة دعم فعالة للقرارات الإدارية، وللسياسات التنظيمية أهمية كبيرة للمنظمات بمختلف أنواعها للأسباب التالية: (أبو قحف، 2004)

-تعقد المشاكل التي تواجه المنظمات وتعددتها، وكثرة الغموض الذي يحيط بجوانبها مما يستلزم الحد منها.

-تساعد في تحقيق التنسيق والمعاملة المماثلة في المواقف والأمور المتشابهة بما يحقق العدالة.

-وجود التعارض والتضارب في إنجاز الأعمال وضرورة التماثل في التعامل معها.

-بدونها يفقد الموجه للموارد البشرية، حيث يعمل ويتصرف الأفراد بلا ضوابط ولا مرشد.

ورسم السياسات يعتبر من الأساسيات في الإدارة، لأنها تخلص الرؤساء والمديرين من متطلب اتخاذ قرارات في الأمور، والمشاكل المائلة المستمرة، مما يتيح لهم فرصة التفرغ للأمور المهمة.

كما يعتبر وسيلة من وسائل الرقابة على الأعمال في المنظمات العامة، والخاصة، ووسيلة لتوجيه المرؤوسين بما يتيح الفرصة للرؤساء للتفرغ للأمور الأكثر أهمية، كما تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة.

**بالتالي يمكن تحديد مكونات السياسات التنظيمية من خلال وظائفها في المحاور التالية:**

**1/المحور الوظيفي:** ويشمل إجراءات العمل، واللوائح، والأنظمة، والتعليمات، والاتصالات، والتجهيزات وتوزيع المهام، وغيرها.

**2/المحور المالي:** ويشمل المرتبات والحوافز والترقيات، والعلاوات والمكافآت وغيره من الجوانب المالية.

**3/ المحور التدريبي:** ويشمل التدريب، والتعليم المستمر، وفرص التطوير الذاتي، وغيرها من الجوانب المتعلقة بالتدريب.

**4/ المحور الإنساني والمجتمعي:** ويشمل العلاقات الإنسانية، والمكانة الاجتماعية، وعدم وجود الصراعات، والعمل بروح الفريق، وغيرها.

**5/ محور تقويم الأداء:** ويشمل شفافية التقويم، والإعلان عن معايير التقويم، وكيفية الاعتراض على التقويم، والعدالة وعدم التحيز، وغيرها من الجوانب المتعلقة بالتقويم.

**شروط السياسات التنظيمية الفعالة:**

ولكي تعمل السياسات بشكل فعال، لابد من توفر عدة شروط يمكن بيانها فيما يلي : (العزاوي، 2013)

- 1- المرونة، أي القابلية للتعديل والتطوير وفقا للمتغيرات في البيئة المحيطة.
- 2- الترابط مع الأهداف المطلوب تحقيقها.
- 3- العمومية النسبية، أي البعد عن التفاصيل الإجرائية، لكي تكون مختلفة ومتميزة عن القواعد والإجراءات التي تتسم بالتفصيل.
- 4- الوضوح، أي البعد عن الغموض الذي يؤدي الى التفسير، والتأويل غير الصحيح.
- 5- البعد عن التعقيد.

ويضيف (النمر وآخرون، 2011):

- 1- أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.
- 2- أن تكون مكتوبة، ومعلنة.
- 3- تنفيذ السياسات التنظيمية، أي ترجمة السياسات بما تتطوي عليه من أهداف إلى خطط وبرامج.

وبالتالي يمكن القول إن من أهم شروط السياسات التنظيمية الفعالة ما يلي: (الفوزان، 2015)

- 1- يجب التأكد من أنها موجهة لتحقيق الأهداف وعدم تعارضها مع السياسات القائمة في المنظمة والمجتمع.
- 2- يجب أن تتميز بالوضوح والدقة،
- 3- أن يشارك في صنعها كافة المستويات الإدارية.
- 4- أن تكون واقعية، وقابلة للتنفيذ.
- 5- أن تكون مكتوبة وأن تصل هذه السياسات وتعديلاتها لكل المعنيين بها في الوقت المناسب.
- 6- أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

### مفهوم الولاء التنظيمي:

يرى ستيرز (Streers, 1977) أن الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، ويعرف آلن وماير (Allen and Meyer, 1990) الولاء التنظيمي بأنه "عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها"، وعرفه (غنيم 2007) هو الالتزام الجاد بأداء مهمة إضافية خارج العقد المتفق عليه، ولو تتطلب ذلك التضحية ببعض المصالح الشخصية.

أما (الكلابي 2000) فقد عرفه بأنه الميل أو التوجه نحو المنظمة من خلال التطابق مع قيمها ومعتقداتها والتعاون والمشاركة الفعالة فيها، والنية الجادة للبقاء كعضو مستمر فيها.

كما عرفه (العمرى 2011) بأنه الرغبة القوية من العامل في حماية علاقته بالمنظمة، حتى عند مواجهته صعوبات مادية ومن خلال أن تكاليف الولاء سوف تكون مرتفعة قد لا يتحملها العامل.

بالتالي يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه حالة نفسية تحدد علاقة العاملين بالتنظيم، كما أنها تؤثر في قرار العامل بالبقاء في التنظيم من عدمه، أو هو كل ما يتعلق بالالتزام

والانتماء لمكان العمل والوظيفة الحالية داخل هذه المنظمة، وتفسر ظاهرة الولاء التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها، وبالذات قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة المتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً هي المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء التنظيمي يعد أسلوباً قوياً لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للمديرين لحل هذه المشكلة، وحسب وجهة نظرهم فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت هي قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فإن الولاء التنظيمي يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز أو المكافآت؛ ذلك أن لدى الموظف الموالى لمنظّمته نوعاً من الولاء إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة منظّمته إذا ما تطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابغاً من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية؛ مما يحد من التسرب الوظيفي، والغياب، والعمل خارج وقت الدوام، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة. (هيجان 1998)

ويرى ولس ولافان (Welsch st al.,1981) أن أهمية الولاء التنظيمي تتأتي من تأثيره في مستوى أداء الأفراد وارتباطهم بالمنظمة، فكلما زاد مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى استقرار العاملين في التنظيم وتدني مستوى غيابهم، وكلما انخفض مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة في البحث عن عمل آخر، وضعف قبول أهداف المنظمة.

ويذكر بعض المختصين أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها؛ لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من خلال المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذه العلاقة أو التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكل الطرفين (الفرد أو المنظمة)، لكنها لا بد أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، ومن ثم فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج حاجاته، تمثل أساس الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها، ويعتبرها قيمه؛ ومن ثم يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظّمته. (الغامدي 2011)

## عناصر الولاء التنظيمي:

حدد (حمدات 2005) عناصر الولاء التنظيمي في:

1/ الإحساس والشعور بالانتماء

2/ الإخلاص

3/المشاركة

أما (العتيبي 2008) فقد حدد عناصر الولاء التنظيمي في:

1/ الاعتقاد والإيمان القوي بتقبل أهداف المنظمة وقيمها.

2/ الاستمرار والرغبة في الاستمرار في هذه المنظمة.

3/ الاستقرار داخل هذه المنظمة.

## أنواع الولاء التنظيمي:

الولاء المعياري: يقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، ومما يعزز هذا الشعور هو الدعم الجيد من قبل المنظمة لعامليها، والسماح لهم بالمشاركة، واتخاذ القرارات، والأخذ باقتراحاتهم في وضع الأهداف، والتخطيط، ورسم السياسات، والتفاعل الإيجابي في كل جوانب العمل. (العتيبي، والسواط 1998)

الولاء المستمر: درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، فهو ارتباط يعتمد على إدراك الفرد لحسابات الربح والخسارة.

الولاء العاطفي: هو ارتباط وجداني للفرد بالمنظمة، ويتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات، ولاشك أن التقاء أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية للعاملين يدفعهم الى الإخلاص في العمل، ولذا ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه محصلة لثلاث حقائق هي: قبول أهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد التام لتحقيق هذه الأهداف، واستمرار تعزيز العضوية في المنظمة، وبناء على ما تقدم فإن الموظفين ذوي الولاء العاطفي يظلون في عملهم لأنهم يحبون ذلك، وذوي الولاء المعياري يبقون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاماً بذلك، أما ذوي الولاء المستمر فيظلون في عملهم لأنهم يحتاجون لذلك. (القوس 2017)

ومن مؤشرات الولاء التنظيمي لدى العاملين الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة، والدفاع عنها، والشعور بالمسؤولية تجاهها، بالإضافة إلى الحفاظ على أوقات العمل، وعدم الرغبة في النقل مهما كانت الإجراءات الخارجية، ومن المؤشرات أيضاً المعنويات المرتفعة لدى العاملين، وانخفاض الشكاوى داخل المنظمة، والسعي لتحقيق أهدافها، والابتعاد عن المصالح الخاصة.

ومن أسباب انخفاض مستوى الولاء التنظيمي ضعف دور الإدارة في إقناع العاملين بأهمية عملهم، وعدم وضع الموظف في المكان المناسب لقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته، وشعور العاملين بالقلق وعدم الاستقرار، بالإضافة إلى وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية للعاملين، وعدم العدالة فيها؛ الأمر الذي يؤثر في ولائهم.

### التعليم في محافظة حريملاء:

هي محافظة تتبع لإمارة منطقة الرياض، بلغ عدد سكان محافظة حريملاء (21,758) نسمة حسب تعداد السعودية 2022، وتشكل مدينة حريملاء مقر المحافظة، وتتبعها القرينة، صلبوخ، البرة، دقلة، ملهم، والبويردة.

بلغ عدد المعلمين بمحافظة حريملاء (154) معلماً بينما بلغ عدد المعلمات (239) معلمة، أما عدد الإداريين بمدارس محافظة حريملاء فقد بلغ (43) إدارياً، بينما بلغ عدد الإداريات (91) إدارية. أما عدد الطلاب فقد بلغ (4775) طالباً وطالبة (حسب إحصائية مكتب التعليم بمحافظتي ثادق وحريملاء).

### المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة:

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، وسيتم الحصول على البيانات من المعلومات الأولية والمتمثلة في الاستبانة الذي تم تعميمها على منسوبي التعليم بمحافظة حريملاء، بالإضافة إلى المعلومات والبيانات الثانوية من الكتب، والدراسات الأكاديمية، والبحوث المنشورة، والمجلات، والمواقع الإلكترونية ذات الصلة.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من جميع منسوبي التعليم (المعلمين والمعلمات، الإداريين والإداريات) بمدارس محافظة حريملاء والبالغ عددهم حوالي (527)، وقد سحبت عينة عشوائية تمثل (50%)، ليكون إجمالي العينة (263) فرداً وزعت عليهم أداة الدراسة، وتم استرجاع

(187) استبانة بنسبة (71%)، وفيما يلي وصف تفصيلي لمجتمع الدراسة المستجيب حسب طبيعة العمل والجنس.

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل والجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس طبيعة العمل
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%64.7	121	%42.2	79	%22.5	42	معلم
%35.3	66	%18.2	34	%17.1	32	إداري
%100	187	%60.4	113	%39.6	74	الإجمالي

من الجدول أعلاه يتضح أن المستجيبون من المعلمين بلغ عدد (42) معلماً بنسبة (22.5%)، بينما بلغ عدد المستجيبين من المعلمات (79) معلمة بنسبة (42.2%)، بما نسبته (64.7%) من إجمالي أفراد العينة.

أما المستجيبون من الإداريين فقد بلغ عددهم (32) إدارياً، بنسبة (17.1%)، بينما بلغ عدد المستجيبات من الإداريات (34) إدارية بنسبة (18.2%)، بما نسبته (35.3%) من إجمالي أفراد العينة.

جدول رقم (2) يوضح أفراد عينة الدراسة حسب الخدمة في المدرسة الحالية:

النسبة	العدد	الخدمة في المدرسة الحالية
%66.8	125	4 سنوات فأقل
%33.2	62	أكثر من 4 سنوات
%100	187	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح أن (66.8%) من أفراد عينة الدراسة هم من خدمتهم 4 سنوات فأقل، في حين بلغت نسبة من خدمتهم أكثر من 4 سنوات (33.2%).

أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) في ضوء ما يلي:

1- المراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية.

## 2- خبرة الباحث.

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، الجزء الأول وهو البيانات الأولية وتشمل (الجنس، طبيعة العمل، والخدمة في المدرسة الحالية). أما الجزء الثاني فيتضمن (38) فقرة موزعة على مجالات الدراسة على النحو التالي:

• واقع السياسات التنظيمية بمحاورها الخمسة (25) فقرة، بواقع (5) فقرات لكل محور.

• تأثير محاور السياسات التنظيمية على الولاء التنظيمي (5) فقرات.

• معوقات الولاء التنظيمي (8) فقرات، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (3) يوضح معايير الحكم على الوسط الحسابي للاستجابة

الدرجة	الاستجابة	المتوسط الحسابي
1	منخفضة جداً	من 1-1.80
2	منخفضة	من 1.81-2.60
3	متوسطة	من 2.61-3.40
4	عالية	من 3.41-4.20
5	عالية جداً	من 4.21-5

مدى الاستجابة:  $5-1=4$

طول الفيئة:  $4 \div 5=0.8$

• تم استخدام نموذج (Google Form) الإلكتروني في توزيع الأداة.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عشرة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة التربوية، والإدارة المدرسية، والإشراف التربوي؛ لإبداء آرائهم والتأكد من مدى مناسبة عبارتها وسلامة لغتها، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة وفقاً لتوجيهاتهم.

### الصدق الداخلي:

للتأكد من توافر صدق الاستبانة الداخلي، تم حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين الدرجة لكل فقرة، والدرجة الكلية للمحور التابعة له. كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك من خلال عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة الأساسية، وتم الحصول على ما يلي:

جدول رقم (4) يوضح الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وجميع العبارات التي يتضمنها المحور الذي ينتمي إليه

### أولاً: السياسات التنظيمية

المحور المالي		المحور الوظيفي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.416	1	0.695	1
0.511	2	0.842	2
0.588	3	0.619	3
0.621	4	0.521	4
0.661	5	0.614	5
المحور الانساني		المحور التدريبي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.443	1	0.951	1
0.622	2	0.853	2
0.571	3	0.897	3
0.859	4	0.892	4
0.665	5	0.773	5
المحور التقويمي			
		معامل الارتباط	رقم العبارة
		0.424	1
		0.350	2
		0.459	3
		0.359	4
		0.361	5

•معامل الارتباط دال إحصائياً عند (a=0.01)

## ثانياً: معوقات الولاء التنظيمي:

معوقات الولاء التنظيمي	
معامل الارتباط	رقم العبارة
0.601	1
0.499	2
0.668	3
0.594	4
0.723	5
0.728	6
0.704	7
0.551	8

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 من الثقة، الأمر الذي يدل على صدق عبارات الاستبانة في جميع المحاور.

### ثبات الأداة (الاستبانة)

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية لكل محور من محاور الدراسة، وحسب معامل الثبات ألفا كرونباخ فجاءت درجة الثبات للمحور الوظيفي (0.651)، وللمحور المالي (0.752)، وللمحور التدريبي (0.669)، وللمحور الإنساني والمجتمعي (0.652) ولمحور تقويم الاداء (0.451). أما بالنسبة لمعوقات الولاء التنظيمي فكانت درجة الثبات (87%)، الأمر الذي يشير إلى أن أداة الدراسة صالحة للتطبيق.

### الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة أسئلة الدراسة كما يلي :

1- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل

عبارة من عبارات الاستبانة، ثم ترتيبها.

2- الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت

استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة عن متوسطها الحسابي.

3- مؤشر الأهمية النسبية (Relative Importance Index) لقياس مدى أهمية الفقرة بالنسبة

للمستجيبين، ومدى موافقتهم عليها.

4-اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المجموعات وفقاً لطبيعة العمل، والجنس، وسنوات الخدمة في المدرسة الحالية.

5-معامل ارتباط بيرسون (Person Coefficient) لحساب الاتساق الداخلي، وثبات المقياس في الدراسة.

6-معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة.

وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة رقم (29)

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أ-النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع السياسات التنظيمية للموارد البشرية لمنسوبي التعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ كانت كما يلي:

جدول رقم (5) يوضح (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، والأهمية النسبية) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع السياسات التنظيمية في جميع المحاور

المحور	م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة التوافر	الرتبة في المحور	الرتبة العامة
الوظيفي	1	تطبيق اللوائح على الجميع دون تحيز	3.27	0.63	65%	متوسطة	5	13
	2	متطلبات العمل وإجراءاته واضحة	4.51	0.87	90%	عالية جداً	2	2
	3	قنوات الاتصال فعالة بين جميع منسوبي المدرسة وفي كل الاتجاهات	4.05	0.74	81%	عالية	3	3
	4	يتم توزيع التكاليف بما يتناسب مع المؤهلات والخبرات	3.91	0.92	78%	عالية	4	4
	5	يتوفر في المدرسة جميع التجهيزات اللازمة	4.53	0.64	91%	عالية جداً	1	1
		الدرجة الكلية	4.05	0.76	81%	عالية		
المالي	1	يتوافق المرتب مع مؤهلاتي وخبراتي	2.85	1.26	57%	متوسطة	2	21
	2	يمنح النظام المالي زيادة سنوية مناسبة	3.02	1.21	61%	متوسطة	1	17
	3	تتاح الفرصة للمتميزين بالحصول على علاوات ومكافآت	2.60	1.19	52%	منخفضة	5	25
	4	يتم نظام الحوافز والترقيات بالعدالة	2.71	1.09	54%	متوسطة	4	24
	5	يحقق المرتب متطلبات الحياة الكريمة	2.75	1.31	55%	متوسطة	3	23
		الدرجة الكلية	2.78	1.21	56%	متوسطة		
التربوي	1	تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عملي	3.85	1.01	77%	عالية	1	5
	2	تحفز المدرسة منسوبيها على البرامج التدريبية والتطويرية	3.37	0.98	67%	عالية	4	11
	3	تولي المدرسة أهمية كبيرة للتدريب والتطوير	3.49	0.82	70%	عالية	3	8
	4	تسود ثقافة التدريب بين منسوبي المدرسة	3.80	1.29	76%	عالية	2	6

الدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التوافر	الرتبة في المحور	الرتبة العامة
5	3.11	0.83	62%	متوسطة	5	16
الدرجة الكلية						
1	3.42	1.89	68%	عالية	1	10
2	3.29	1.75	66%	متوسطة	2	12
3	2.81	1.19	56%	متوسطة	5	22
4	3.15	1.07	63%	متوسطة	3	15
5	2.89	0.94	58%	متوسطة	4	20
الدرجة الكلية						
	3.11	1.36	66%	متوسطة		

المحور	م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التوافر	الرتبة في المحور	الرتبة العامة
تقديم الأداء	1	يتم تقويم أدائي الوظيفي وفقاً للأعمال التي أقوم بها	3.59	1.82	72%	عالية	1	7
	2	أستطيع الاعتراض على تقرير أدائي الوظيفي	3.48	1.05	70%	عالية	2	9
	3	أعرف بوضوح المعايير التي في ضوءها سيتم تقويم أدائي الوظيفي	3.22	1.12	64%	متوسطة	3	14
	4	يناقشني المسؤول المباشر في نتيجة تقويم أدائي الوظيفي	2.91	1.27	58%	متوسطة	5	19
	5	يتم تقويم أدائي الوظيفي بشكل عادل لا تحيز فيه	2.93	1.64	59%	متوسطة	4	18
الدرجة الكلية			3.23	1.38	65%	متوسطة		
الدرجة الكلية لواقع السياسات التنظيمية			3.34	1.21	67%	متوسطة		

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر مكونات السياسات التنظيمية بجميع محاورها هو (3.34)، مما يشير إلى أن درجة توافر السياسات التنظيمية للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفوزان 2015.

كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.53)، وأقل متوسط حسابي بلغ (2.60)، مما يشير إلى أن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط (المدى) هو (1.93)، الأمر الذي يعني أن هناك تفاوت نسبي بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم لعبارات محاور السياسات التنظيمية الخمسة. والعبارة التي جاءت في المرتبة الأولى هي "يتوفر في المدرسة جميع التجهيزات اللازمة" من المحور الوظيفي، والتي يشير متوسطها الحسابي البالغ (4.53) إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنها تتوافر بدرجة عالية جداً، ويعزى هذا إلى جهود وزارة التعليم في توفير كل ما يلزم للعملية التربوية والإدارية. أما العبارة التي حلت في

المرتبة الأخيرة فكانت "تتاح الفرصة للمتميزين بالحصول على علاوات ومكافآت" من المحور المالي بمتوسط حسابي بلغ (2.60)، الذي يشير إلى أنها تتوافر بدرجة منخفضة. وعلى مستوى المحاور الخمسة للسياسات التنظيمية، وبالنظر إلى متوسطاتها الحسابية، يتضح من الجدول السابق أن المحور الوظيفي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، والذي يشير إلى أن المحور الوظيفي يتوافر بدرجة عالية، وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة (الفرج 2021)، يليه المحور التدريبي بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، الأمر الذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هذين المحورين يتوافران بدرجة عالية، أما المحور المالي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بين المحاور الخمسة بمتوسط حسابي بلغ (2.78)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة توافر هذا المحور كانت متوسطة، ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة (الجرادة والناعبي 2019)؛ ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن الجوانب المالية في وزارة التعليم تتسم بالثبات؛ لأن عمليات التغيير في الإدارة الحكومية تتسم بالبطء إذا ما تمت مقارنتها مع عمليات التغيير في قطاع الأعمال، أيضاً الجوانب المالية في وزارة التعليم لا تتسم بالمرونة المطلوبة كما هو الحال في قطاع الأعمال؛ لأن عملية التغيير في الإدارة الحكومية لا بد أن تمر بإجراءات متعددة وطويلة.

وعلى نحو أكثر تفصيلاً يتضح من الجدول أن العبارة "يتوفر في المدرسة جميع التجهيزات اللازمة" من المحور الوظيفي جاءت في المرتبة الأولى في هذا المحور، وعلى مستوى المحاور الخمسة كلها بمتوسط حسابي قدره (4.53)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنها تتوافر بدرجة عالية جداً، أما أقل العبارات توافراً في المحور الوظيفي فكانت "تطبق اللوائح على الجميع دون تحيز" بمتوسط حسابي قدره (3.27)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة توافر هذه العبارة متوسطة. وجاءت العبارة "يمنح النظام المالي زيادة سنوية مناسبة" في المرتبة الأولى في المحور المالي بمتوسط حساب قدره (3.02)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنها تتوافر بدرجة متوسطة، أما العبارة الأقل توافراً في هذا المحور فكانت "تتاح الفرصة للمتميزين بالحصول على علاوات ومكافآت" بمتوسط حسابي قدره (2.60)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنها تتوافر بدرجة منخفضة. وفي المحور التدريبي جاءت العبارة "تناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عملي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.85)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنها تتوافر بدرجة عالية؛ ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحث إلى اهتمام الوزارة بالتدريب، وجعله عنصراً مؤثراً يدخل في عمليات المفاضلة في حال رغبت المعلم أو الإداري النقل من مدرسة إلى أخرى، أو في حال أراد المعلم الترشح لبعض الأعمال القيادية في مجال الإدارة المدرسية أو الإشراف التربوي. أما العبارة الأقل توافراً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في هذا المحور فكانت "يحقق لي عملي

في المدرسة فرص التطوير الذاتي" إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.11)، مما يشير إلى أنها تتوافر بدرجة متوسطة. وفي المحور الإنساني والمجتمعي جاءت العبارة "ليس هناك صراعات في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.42)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنها تتوافر بدرجة عالية، أما العبارة الأقل توافراً فكانت "يتم العمل في المدرسة بروح الفريق" بمتوسط حسابي قدره (2.81)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنها تتوافر بدرجة متوسطة. وجاءت العبارة "يتم تقييم أدائي الوظيفي وفقاً للأعمال التي أقوم بها" من محور تقييم الأداء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.59)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنها تتوافر بدرجة عالية، أما العبارة الأقل توافراً في هذا المحور فكانت "يناقشني المسؤول المباشر في نتيجة تقييم أدائي الوظيفي" بمتوسط حسابي قدره (2.91)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنها تتوافر بدرجة متوسطة.

ب- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة تأثير محاور السياسات التنظيمية للموارد البشرية على الولاء التنظيمي لمنسوبي التعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ كانت كما يلي:

جدول رقم (6) يوضح محاور السياسات التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب درجة تأثيرها في ولائهم التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الترتيب البعدي	درجة التأثير	مؤشر الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	عالية جداً	94%	0.87	4.71	المالي
2	عالية جداً	91%	0.92	4.57	الإنساني والمجتمعي
3	عالية جداً	86%	0.78	4.32	تقييم الأداء
4	عالية	80%	0.95	3.98	التدريبي
5	عالية	75%	0.81	3.76	الوظيفي
	عالية جداً	85%	0.82	4.27	المتوسط العام للمحاور الخمسة

بشكل عام يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمحاور السياسات التنظيمية الخمسة بلغ (4.27)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هذه المحاور الخمسة تؤثر في ولائهم التنظيمي بدرجة عالية جداً.

وعلى نحو أكثر تفصيلاً، يتضح أن المحور المالي هو أكثر محاور السياسات التنظيمية تأثيراً في الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (4.71)، مما

يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة تأثير هذا المحور على ولائهم التنظيمي عالية جداً، وهذه نتيجة متوقعة من وجهة نظر الباحث؛ لأهمية الجانب المالي، وقوة تأثيره في ولاء العاملين بشكل عام.

جاء في المرتبة الثانية المحور الإنساني والمجتمعي بمتوسط حسابي قدره (4.57)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أيضاً أن هذا المحور يؤثر في ولائهم التنظيمي بدرجة عالية جداً. أما أقل هذه المحاور تأثيراً في الولاء التنظيمي فكان المحور الوظيفي إذ جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.76)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه يؤثر في ولائهم التنظيمي بدرجة عالية؛ يعزى ذلك إلى أن ما تضمنته عبارات المحور الوظيفي هو من لوازم العمل، وتوفيره بالشكل الكافي هو من مسؤوليات الوزارة؛ حتى يقوم منسوبو المدرسة بأعمالهم الموكلة إليهم على الوجه الأنم.

ج- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما معوقات الولاء التنظيمي لمنسوبي التعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ كانت كما يلي:

جدول رقم (7) يوضح معوقات الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

المرتبة	درجة حدة المعوق	مؤشر الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوق
1	عالية جداً	94%	0.71	4.70	ضعف دور إدارة المدرسة في تعزيز الولاء التنظيمي.
2	عالية جداً	93%	0.54	4.66	ضعف الحوافز المالية والمعنوية.
3	عالية جداً	91%	0.59	4.55	الشعور بعدم عدالة تقويم الأداء الوظيفي.
4	عالية جداً	88%	0.62	4.42	ضعف الحوافز المالية والمعنوية.
5	عالية جداً	84%	0.72	4.21	ضعف المشاركة في صناعة القرار.
6	عالية	83%	0.48	4.15	شروع الوساطة والمحسوبية.
7	عالية	78%	0.65	3.91	غياب مبدأ الكفاءة والجدارة.
8	متوسطة	73%	0.58	3.34	تقديم المصالح الشخصية على مصلحة العمل.
	عالية جداً	86%	0.68	4.25	المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لمعوقات الولاء التنظيمي هو (4.25)، وهو متوسط يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة حدة معوقات الولاء التنظيمي عالية جداً.

يلاحظ أيضاً من الجدول السابق أن أربعة معوقات كانت متوسطاتها في فئة عالية جداً، وأثنين عالية، وعبارة واحدة كانت درجة حدتها متوسطة.

ويعد المعوق "ضعف دور إدارة المدرسة في تعزيز الولاء التنظيمي" أشد المعوقات تأثيراً في الولاء التنظيمي إذ جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.67)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن هذا المعوق يؤثر في ولائهم التنظيمي بدرجة عالية جداً؛ ويعزى ذلك - حسب خبرة الباحث- إلى انشغال إدارة المدرسة بالأعمال الإدارية اليومية والتي يكثُر متابعتها فيها من قبل مشرفي الإدارة المدرسية ، وقلة البرامج التدريبية المخصصة لدعم دور إدارة المدرسة في تعزيز الولاء التنظيمي.

أما المرتبة الثانية من حيث درجة حدة هذه المعوقات فكانت للمعوق "ضعف الحوافز المالية والمعنوية" بمتوسط حسابي بلغ (4.55)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن درجة تأثير هذا المعوق على ولائهم التنظيمي أيضاً عالية جداً، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الغامدي، 2013).

أما أقل المعوقات تأثيراً في الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فكان المعوق "تقديم المصالح الشخصية على مصلحة العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.34)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن درجة حدة هذا المعوق متوسطة؛ ويرجع هذا في رأي الباحث إلى أن الأعمال والمهام المخصصة للعاملين في المدرسة من المعلمين والإداريين هي مهام محددة، والمصالح الشخصية فيها شبه معدومة.

د- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مدى اختلاف وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلتها باختلاف متغيرات الدراسة (طبيعة العمل، الجنس، والخدمة في المدرسة الحالية)؟ كانت كما يلي:

جدول رقم (8): اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلتها باختلاف طبيعة العمل

الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحالي	العدد	طبيعة العمل	المحور	المجال
2.81	1.12	0.68	4.07	157	معلم	الوظيفي	واقع السياسات التنظيمية
		0.84	4.02	30	إداري		
*0.003	2.29	0.62	3.62	157	معلم	التدريبي	
		0.69	3.44	30	إداري		
1.56	1.45	0.48	2.81	157	معلم	المالي	
		0.52	2.76	30	إداري		
0.21	1.20	0.60	3.15	157	معلم	الإنساني والمجتمعي	
		0.66	3.08	30	إداري		
0.22	1.48	0.71	3.21	157	معلم	تقويم الأداء	
		0.65	3.17	30	إداري		
0.19	1.54	0.56	3.83	157	معلم	الوظيفي	درجة تأثيرها في الولاء التنظيمي
		0.61	3.68	30	إداري		
0.18	1.26	0.72	4.02	157	معلم	التدريبي	
		0.69	4.96	30	إداري		
*0.004	2.48	0.59	4.63	157	معلم	المالي	
		0.62	4.80	30	إداري		
0.13	3.11	0.63	4.59	157	معلم	الإنساني والمجتمعي	
		0.67	4.64	30	إداري		
0.18	2.27	0.71	4.34	157	معلم	تقويم الأداء	
		0.66	4.29	30	إداري		
*0.003	2.91	0.59	4.22	157	معلم	معوقات الولاء التنظيمي	
		0.52	4.28	30	إداري		

\* ذات دلالة إحصائية عند (a= 0.05)

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة (ت) دالة عند مستوى 5% من الثقة في مجال واقع السياسات التنظيمية، وتحديداً في المحور التدريبي باختلاف طبيعة العمل (معلم، إداري) ويأتي الفرق لصالح المعلمين؛ ويعزى ذلك في نظر الباحث إلى أن وزارة التعليم اهتمت في الآونة الأخيرة بالبرامج التدريبية للمعلمين، وجعلت التدريب أحد العناصر المهمة في المفاضلة عند النقل، والترشيح للإدارة المدرسية، أو الإشراف التربوي. كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى 5% من الثقة في مجال تأثير محاور السياسات التنظيمية في الولاء التنظيمي وتحديداً في المحور المالي، وهذه الفروق لصالح الإداريين، ومن واقع خبرة الباحث السابقة في الإدارة المدرسية؛ فقد يعزى ذلك إلى أن الجانب المالي لدى الإداريين ليس في أفضل حالاته، فغالبيتهم من ذوي المراتب الوظيفية الدنيا أو المتوسطة، مما يعني أن الجانب المالي لديهم ضعيف مقارنة بزملائهم المعلمين. كما يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% من الثقة في مجال معوقات الولاء التنظيمي، وهذه الفروق لصالح الإداريين، مما يعني أن الإداريين يرون أن المعوقات أشد حدة وتأثيراً في ولائهم التنظيمي مما يراها زملاؤهم المعلمون؛ وقد يعزى ذلك إلى أن عمل الإداريين في المدارس هو عمل مساند وداعم للعمل الأساس وهو عمل المعلمين، ومن ثم فإن المعوقات والصعوبات لا تدلل للإداريين بالقدر الكافي الذي من شأنه تعزيز ولائهم التنظيمي.

وفيما عدا ما سبق فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي محاور الدراسة بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه (دراسة الفراج، 2021).

جدول رقم (9): اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلتها باختلاف الجنس

المجال	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحالي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
واقع السياسات التنظيمية	الوظيفي	نكر	74	4.07	0.68	1.02	0.12
		أنثى	113	4.02	0.63		
	التدريبي	نكر	74	3.54	0.78	1.43	0.17
		أنثى	113	3.49	0.91		
	المالي	نكر	74	2.72	0.96	1.71	0.14
		أنثى	113	2.85	0.93		
	الإنساني والمجتمعي	نكر	74	3.06	0.88	2.52	*0.004
		أنثى	113	3.17	0.94		

المجال	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحالي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
درجة تأثيرها في الولاء التنظيمي	تقويم الأداء	نكر	74	3.26	0.91	1.80	0.09
		أنثى	113	3.19	0.97		
	الوظيفي	نكر	74	3.72	0.77	1.91	0.22
		أنثى	113	3.82	0.79		
	التدريبي	نكر	74	4.06	0.82	2.40	0.11
		أنثى	113	4.01	0.85		
	المالي	نكر	74	4.76	0.89	2.83	*0.004
		أنثى	113	4.69	0.84		
	الإنساني والمجتمعي	نكر	74	4.55	0.80	3.12	0.19
		أنثى	113	4.61	0.76		
	تقويم الأداء	نكر	74	4.35	0.71	1.74	0.17
		أنثى	113	4.28	0.73		
	معوقات الولاء التنظيمي	نكر	74	4.23	0.54	1.02	0.31
		أنثى	113	4.28	0.51		

\* ذات دلالة إحصائية عند (a= 0.05)

من الجدول رقم (9) يتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% من الثقة في مجال واقع السياسات التنظيمية وتحديداً في المحور الإنساني والمجتمعي تعزى لمتغير الجنس، وهذه الفروق لصالح العنصر النسائي، مما يعني أنهم يرين أن واقع المحور الإنساني والمجتمعي أفضل مما يراه زملائهم الرجال؛ ويعزى ذلك إلى أن الجوانب الإنسانية والمجتمعية غالباً ما تحظى باهتمام أكبر عند العنصر النسائي من الرجال، كما يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% من الثقة في مجال تأثير محاور السياسات التنظيمية في الولاء التنظيمي وتحديداً في المحور المالي تعزى لمتغير الجنس، وتأتي هذه الفروق لصالح الذكور، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة الذكور يرون أن تأثير المحور المالي في الولاء التنظيمي بدرجة أعلى مما يراها العنصر النسائي؛ ويعزى ذلك إلى أن الجوانب المالية ذات تأثير أكبر لدى الذكور أكثر من الإناث؛ بحكم مسؤوليات الرجل الكثيرة والمتعددة.

وفيما عدا ما سبق فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي مجالات الدراسة ومحاورها الأخرى بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

**جدول رقم (10): اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلتها باختلاف سنوات الخدمة في المدرسة الحالية**

المجال	المحور	الخدمة في المدرسة الحالية	العدد	المتوسط الحالي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	
واقع السياسات التنظيمية	الوظيفي	4 سنوات فأقل	125	4.06	0.76	1.42	0.15	
		أكثر من 4 سنوات	62	4.04	0.65			
	التدريبي	4 سنوات فأقل	125	3.55	0.84	1.12	0.31	
		أكثر من 4 سنوات	62	3.50	0.62			
	المالي	4 سنوات فأقل	125	2.80	0.59	1.18	0.65	
		أكثر من 4 سنوات	62	2.72	0.62			
	الإنساني والمجتمعي	4 سنوات فأقل	125	3.09	0.86	2.62	*0.0019	
		أكثر من 4 سنوات	62	3.20	0.92			
	تقويم الأداء	4 سنوات فأقل	125	3.25	0.59	1.76	0.13	
		أكثر من 4 سنوات	62	3.21	0.63			
	درجة تأثيرها في الولاء التنظيمي	الوظيفي	4 سنوات فأقل	125	3.74	0.66	1.04	0.14
			أكثر من 4 سنوات	62	3.84	0.72		
التدريبي		4 سنوات فأقل	125	4.05	0.87	1.74	0.16	
		أكثر من 4 سنوات	62	3.92	0.81			
المالي		4 سنوات فأقل	125	4.77	0.91	1.86	0.21	
		أكثر من 4 سنوات	62	4.68	0.96			
الإنساني والمجتمعي		4 سنوات فأقل	125	4.54	0.77	2.91	*0.0061	
		أكثر من 4 سنوات	62	4.63	0.76			
تقويم الأداء		4 سنوات فأقل	125	4.34	0.71	1.39	0.19	
		أكثر من 4 سنوات	62	4.28	0.76			
معوقات الولاء التنظيمي		4 سنوات فأقل	125	4.27	0.62	3.08	0.31	
		أكثر من 4 سنوات	62	4.24	0.67			

\* ذات دلالة إحصائية عند (a= 0.05)

بالنظر في الجدول رقم (10) يتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% من الثقة في مجال واقع السياسات التنظيمية وتحديداً في محور تقويم الأداء تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المدرسة الحالية، وتأتي هذه الفروق لصالح من خدمته في المدرسة الحالية أربع سنوات فأقل؛ ويعزى ذلك إلى أن هذه الفئة يهتمون اهتماماً أكبر من غيرهم بتقويم الأداء؛ لحاجتهم إليه في عمليات النقل من مدرسة إلى أخرى، أو من محافظة إلى أخرى.

كما يلاحظ أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% من الثقة في مجال تأثير محاور السياسات التنظيمية في الولاء التنظيمي وتحديداً في المحور الإنساني والمجتمعي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتأتي الفروق في هذا المحور لصالح من خدمته أكثر من أربع سنوات؛ ويعزى هذا إلى أن هذه الفئة من ذوي الخدمة الأعلى يرون أن المحور الإنساني والمجتمعي أكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي مما يراه زملاؤهم من ذوي الخدمة الأقل بالنظر إلى طول مدة خدمتهم في المدرسة التي تمكنهم من بناء العلاقات الإنسانية والمجتمعية داخل المدرسة وخارجها، وقد بين (القطان، 1987) أن هناك علاقة إيجابية طردية بين الولاء التنظيمي وعدد سنوات الخدمة، وأكدت ذلك بعض الدراسات السابقة مثل دراسة مركيوري وهنكن (Marchiori et al., 2004) ودراسة فجورفت (Fjoroft, 1993).

وفيما عدا ما سبق فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي مجالات الدراسة ومحاورها الأخرى بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المدرسة الحالية، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه (دراسة الفراج، 2021).

### التوصيات:

وفي ضوء ما سبق من نتائج يمكن التوصية بما يلي:

1/ زيادة الاهتمام بالرواتب والحوافز والزيادات السنوية للمعلمين والمعلمات وتوازن الأجر المدفوع للعاملين مع الجهد المبذول في العمل، مع العمل على ارتباط زيادة الأجر مادياً أو معنوياً بمستوى الأداء.

2/ زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل.

3/ العمل على تعزيز الولاء التنظيمي لمنسوبي التعليم.

4/ الشفافية والعدالة في تقويم أداء منسوبي التعليم.

5/ تحقيق التوازن بين الروح المعنوية للعاملين، وزيادة رغبتهم في العمل، مع التركيز على زيادة الإنتاجية.

6/ زيادة الاهتمام بتدريب المعلمين والمعلمات من أجل إكسابهم مهارات جديدة تسهم في الارتقاء بالأداء الوظيفي.

7/ توفير الأمان الوظيفي وفرص النمو والترقي.

كما يمكن للباحث اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو التالي:

- 1- أثر السياسات التنظيمية لمنسوبي التعليم العالي على الولاء التنظيمي.
- 2- معوقات الولاء التنظيمي في التعليم العالي.
- 3- السياسات التنظيمية لمنسوبي التعليم في ضوء رؤية المملكة 2030.
- 4- دور السياسات التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- 1/ الأمين، برباح وموساوي، يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، بحث لنيل درجة الماجستير، جامعة تلمسان، كلية إدارة الأعمال، الجزائر، 2006.
- 2/ أبو قحف، عبدالسلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 3/ بلغماس، بركة وزحراح، خالد، الولاء التنظيمي لدى العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة تنمية الموارد البشرية، الجزائر، العدد السابع، 2020.
- 4/ الجريدة، محمد والناعبي، ناصر، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس بسلطنة عمان، مجلة جامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، السعودية، المجلد 20، العدد 2، 2019.
- 5/ جودة، محفوظ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 6/ حميد، محمد والمعاز، حمدي، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2004.
- 7/ رضوان، أحمد، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنها، 2016.
- 8/ الزهراني، عبد الواحد، الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2003.
- 9/ السلمي، علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1995.
- 10/ الشاعر، بدر، تطوير سياسة حوافز المعلمين في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرتي فنلندا وسنغافورة وآراء بعض الخبراء: دراسة مستقبلية، المجلة التربوية بجامعة سوهاج، المجلد 48، العدد 2، 2021.
- 11/ العتيبي، سعود والسواط، طلق، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 70، 1998.
- 12/ العزاوي، نجم وجواد، عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2013.
- 13/ العمري، أيمن، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد 38، العدد 2، 2011.
- 14/ غنيم، يوسف، العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، مجلة جامعة الأزهر للعلوم الإنسانية، مجلد 9، العدد 2، 2007.

- 15/ الغامدي، عبد المحسن، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
- 16/ الفراج، لولوة، واقع إدارة الموارد البشرية في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر العاملين بها، مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة، مجلد 29، العدد 1، 2021.
- 17/ القوس، سعود، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء، مجلة جامعة شقراء، عدد 8، 2017.
- 18/ القطان، عبدالرحيم، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (11)، عدد (2)، 1987.
- 19/ القاضي، فؤاد، استراتيجيات تخطيط الاستثمار البشرى في المؤسسات العربية: المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005.
- 20/ الكلابي، سعد، نحو أنماط قيادية جديدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مجلة كلية التجارة للعلوم الإنسانية، جامعة الإسكندرية، مجلد 37، العدد 2، 2000.
- 21/ الكردي، محمد، الإدارة والتنظيم، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 2006.
- 22/ لطفي، ترمول، الولاء التنظيمي المجدد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12 العدد 1، 2020.
- 23/ محسن محمد حامدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والعاملين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 24/ مدحت محمد أبو النصر، تدعيم الولاء المؤسسي، اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 25/ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 26/ محمد حسين سيد: أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسات، مقال في الإنترنت، 2010.
- On the Internet <http://www.caoa.gov.eg/About%20caia/specialist>. 2010, PP
- 27/ النمر، سعود وخاشقي، هاني ومحمود، محمد وحمزوي، محمد، الإدارة العامة للأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 28/ هيجان، عبد الرحمن، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.
- 29/ الهواري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية مكتبة جامعة عين شمس، 1982.

### المراجع الاجنبية:

- 1/ Allen, NJ. Meyer, JP (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of occupational Psychology 63
- 2/ Ezeanyim, Ezinwa, Ufoaroh Therasas & Ajakpo. The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance Selected Public Enterprise. Awka, Anambra State. (2019).
- 3/ Fjortoll, N. (1993) Factor Predicting Faculty Commitment to the University, Paper presented at the annual forum of The association for institutional Research 33<sup>rd</sup>.
- 4/ Marchion, DM. and Henkin, A.B. (2004) Organizational Commitment of a Helath Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions. Medical Teacher. 26(4).
- 5/ Stress, R.M (1977) **Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment**, Administrative Science Quarterly 22 (1).
- 6/ Welsch HP Lavan, H. (1981) **Interrelationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics Job Satisfaction**, Professional Behavior and Organizational Climate, Human Relations. 34 (12).