

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدي معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر
" دراسة تحليلية "

Factors affecting organizational loyalty among general secondary school teachers in Egypt "An Analytical Study"

بحث استكمال متطلبات مناقشة درجة الماجستير في التربية

(تخصص الإدارة التعليمية)

إعداد الباحث

صلاح إدريس طه عبد الفتاح

إشراف

الدكتورة

سهام أحمد علوان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية _ جامعة الزقازيق

الأستاذ الدكتور

حمدي حسن المحروقي

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية _ جامعة الزقازيق

مستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدي معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر . واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الحالية للعديد من النتائج ، أهمها : أن الولاء التنظيمي يعد من المداخل الهامة حيث أن ولاء المعلمين يعتبر من أهم ما يوصل المعلمين إلي تحقيق التقدم في المؤسسة التعليمية ، والشعور بالمسئولية تجاه المدرسة ، وقد تنوعت العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وتمثلت في ثقافة الفرد وقدرته علي تحمل المسئولية ومستوي التعليم ، وكذلك ارتباطه النفسي بالعمل وبالمؤسسة والعمر ومدة العمل في المؤسسة ، يقابل ذلك بعض المعوقات التي تعرقل تحقيق الولاء التنظيمي ومن أهمها نقصير الإدارة المدرسية في إقناع المعلمين بأهمية أعمالهم وكونهم نافعين للمجتمع . عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب . الشعور بالقلق وعدم الاستقرار والتوتر . ضالة فرص الترقية في الخدمة . واقتُرحت الدراسة الحالية العديد من المقترحات ، أهمها : ينبغي علي المدرسة القيام بعمل استطلاع رأي دوري لقياس مستوي الولاء التنظيمي لدي معلمي المرحلة الثانوية العامة عن طريق الاستبيان . عمل دورات تدريبية دورية للمعلمين لتدعيم الولاء التنظيمي لديهم . تقديم مكافآت مادية ومعنوية وذلك من أجل تعزيز الولاء التنظيمي لديهم .
الكلمات المفتاحية : الولاء التنظيمي ، العوامل المؤثرة ، المدرسة الثانوية

Abstract

The current study aims to identify the factors affecting the organizational loyalty of general secondary school teachers in Egypt. The current study used the descriptive analytical method, and the current study reached many results, the most important of which are: that organizational loyalty is one of the important approaches, as the loyalty of teachers is one of the most important things that lead teachers to achieve progress in the educational institution, and a sense of responsibility towards the school, and the factors affecting the school varied. Organizational loyalty, which is represented in the culture of the individual and his ability to take responsibility and the level of education, as well as his psychological connection to work and the institution, age and duration of work in the institution. The lack of clarity on the principle of the right man in the right place. Feeling anxious, unstable and tense. Few opportunities for promotion in the service.

The current study suggested many proposals, the most important of which are: The school should conduct a periodic opinion poll to measure the level of organizational loyalty of secondary school teachers through a questionnaire. Conducting periodic training courses for teachers to strengthen their organizational loyalty. Providing material and moral rewards in order to enhance their organizational loyalty.

Keywords: organizational loyalty, influencing factors, secondary school

مقدمة الدراسة:

يشهد العصر الحالي تقدماً عظيماً في جميع مجالات الحياة ، منها المجالات التكنولوجية والتقنية والتربوية والإدارية ، ومن أهم هذه المجالات المؤسسات التربوية التي تحتاج إلى مواكبة التقدم والتطور للوصول إلى أعلى درجات في منافسة المؤسسات التربوية العالمية .

يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام ، حيث أنه كان محط اهتمام الباحثين الأوروبيين والأمريكيين في أواخر القرن الماضي ، وقد جاء هذا الاهتمام إدراكاً من المؤسسات لأهمية دور العنصر البشري في حياة المؤسسات ، وأن الاهتمام به يرفع من مستواها ويزيد من كفاءتها^(١).

ومن ثم تظهر أهمية تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المدرسة الثانوية نظراً لأهمية تلك المرحلة بالسلم التعليمي فيظهر الولاء التنظيمي بشكل جلي داخلها في التفاعل الإيجابي بين المعلمين و بيئة العمل داخل المدرسة ، وكذلك اختفاء بعض السلوكيات الغير مناسبة

للتنظيم مثل الغياب وهدر الموارد ، وكذلك الإخلاص للمدرسة وأيضاً يساعد الولاء في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة^(٢).

ويعد الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والهام لإظهار مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم البعض . كما يعد الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والهام لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد والمؤسسات ؛ فالأفراد ذو الولاء المرتفع تجاه مؤسساتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يبذلوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للحفاظ على استمرارية ارتباطهم وانتمائهم لمؤسساتهم^(٣).

ومن عوامل تحقيق الولاء التنظيمي للمعلمين تمتع المعلمين بجو يسوده الوفاق والثبات والتعاون والعدالة للوصول إلى الأهداف المشتركة وهو يعزز الثقة بالمعلمين ، ويرفع من روحهم المعنوية ، ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمدرسة ، أما المؤسسات التي لا يتوفر فيها مناخ تنظيمي سليم فهي مؤسسات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي^(٤).

فالمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع توفير عوامل الاحتفاظ بأفراد العمل داخل المؤسسة ، وتزيد من تمسكهم بها عن طريق تنمية الولاء لها من خلال توفير الامتيازات التي تجعلهم يتمسكون بها ويحافظون عليها ، ويعملون جاهدين من أجل إنجازها ، فتقل بذلك كثير من الظواهر السلبية مثل الغياب والتهرب والاستكفاف عن العمل ، وتكون النتيجة تحقيق المزيد من المكاسب للمؤسسة^(٥).

فالمعلمون الأكثر ولاء والنزاهة يحققون مستويات أعلى من التقدم الوظيفي ، وبالتالي يكونون أكثر رضا ، لذلك يلتزم هؤلاء المعلمين أكثر ، ويوحدون وجهة نظرهم مع وجهة نظر المدرسة لتحقيق مصالحها^(٦).

وقد تمثلت أبعاد الولاء التنظيمي في التالي : (٧)

١- **الولاء العاطفي** : إذ يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس المعلم بأن البيئة

التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات ، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه .

٢- **الولاء المستمر** : ويتعلق بتقييم الفرد والتكاليف المرتبطة بترك المؤسسة ومنافع البقاء

فيها . إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيم الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع المؤسسة مقابل مع ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمؤسسات أخرى

٣- **الولاء المعياري** : إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء مع المؤسسة. وغالباً ما يعزز هذا

الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لعاملها ، والسماح لهم بالمشاركة في صنع

القرارات والأخذ باقتراحاتهم ، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل بالإسهام في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة .
وبما أن المعلم هو أهم عنصر في منظومة التعليم بالمدرسة والذي يسعى بالعملية التعليمية فيها نحو بلوغ غاياتها بكفاءة واقتدار ، ومن ثم فلا بد من تحقيق الولاء التنظيمي لدي معلمي المرحلة الثانوية العامة على وجه الخصوص ، حيث أن تحقيق الولاء التنظيمي داخل المدرسة الثانوية يسهم في التفاعل الإيجابي للمعلمين مع بيئة العمل ، وكذلك اختفاء بعض السلوكيات الغير مناسبة للتنظيم مثل الغياب وهدر الموارد ، وكذلك الإخلاص للمؤسسة وأيضا يساعد الولاء في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة^(٨).

وهناك تأكيدات بالغة علي أن الجودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس علي المعلمين الذين ينفذون كل المهام والأنشطة التعليمية في المدارس ، فأصبح المعلمون موضوعا محوريا في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي ، انطلاقا من أن المعلم هو العنصر الأساسي لنجاح التعليم المدرسي والفعالية المدرسية^(٩).

وانطلاقا من متطلبات النظام التعليمي الجديد في مصر والذي تم تطبيقه في المدرسة الثانوية العامة بداية من العام الدراسي ٢٠١٨ | ٢٠١٩ ، والذي يفرض ضرورة الاهتمام بالمعلمين وإعادة النظر في برامج تأهيل وتدريب المعلمين لديها ليصبح لديهم انتماء وولاء للمدرسة والمهنة ، وذلك بتبني برامج تدريب حديثة مبنية علي أسس علمية تساعد علي تحقيق أهداف تطبيق نظام الثانوية العامة الجديد^(١٠). وتحقيق الولاء التنظيمي للمعلم يسهم في رفع قدرة المعلم على مواكبة التطور وتوظيفه لصالح العملية التعليمية^(١١).

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم لتحقيق الولاء التنظيمي لدي معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر إلا أن الواقع الفعلي يشير إلي وجود مجموعة من السلبيات وأوجه القصور ، ومن أهم هذه السلبيات مايلي :

- انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدي المعلمين يقود إلي العديد من السلبيات مثل : الغياب ، وعدم الرضا عن المؤسسة التي يعملون بها ، وتدني الأداء وعكس ذلك في حال الولاء المرتفع يؤدي إلي تحسين الاداء والانضباط في العمل^(١٢).
- لا يشترك المعلمون في تحديد رؤية ورسالة المدرسة بسبب غياب الولاء التنظيمي لديهم^(١٣).
- يرغب المعلمون في الوصول إلي مراكز مرموقة في الحقل التربوي ويحول بينهم وبين ذلك الفساد الإداري وغياب بعض المفاهيم مثل الولاء التنظيمي^(١٤).
- عدم مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار واتخاذ^(١٥). ومن ثم ظهر التسلسل والفردي في صنع واتخاذ القرار^(١٦) مما ساهم في ضعف الولاء التنظيمي لديهم .

• ضعف الولاء تجاه المدرسة لدى المعلمين وتجاه العمل التدريسي وتجاه مهنة التدريس وتجاه جماعة العمل^(١٧) .

أسئلة الدراسة :

تحاول الدراسة الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما العوامل المؤثرة في تحقيق الولاء التنظيمي لدي معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر ؟
ويمكن صياغة السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما الأطار النظري والفلسفي للولاء التنظيمي للمعلمين في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟

٢- ما واقع الولاء التنظيمي لدي معلمي المدرسة الثانوية العامة والعوامل المؤثرة فيه في مصر (دراسة نظرية وثائقية) ؟

٣- ما أهم الإجراءات التي يمكن من خلالها تحقيق الولاء التنظيمي لدي معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر ؟

أهداف الدراسة :

تسعي الدراسة الحالية إلي تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف علي الأطار النظري والفلسفي للولاء التنظيمي للمعلمين في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .

٢- التعرف علي واقع الولاء التنظيمي لدي معلمي المدرسة الثانوية العامة والعوامل المؤثرة فيه في مصر (دراسة نظرية وثائقية) .

٣- أهم الإجراءات التي يمكن من خلالها تحقيق الولاء التنظيمي لدي معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر .

أهمية الدراسة :

تتضح أهمية موضوع الدراسة الحالية فيما يلي:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته ، والتي تتناول العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدي معلمي المرحلة الثانوية العامة في مصر ، حيث تسعى جميع القيادات الإدارية في المؤسسات إلى تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها ، مستخدمة شتى الوسائل والإجراءات الإدارية بما في ذلك تهيئة وأعداد المناخ التنظيمي المناسب وإشباع الحاجات الشخصية للعاملين متوخية من ذلك تحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي من أجل ضمان استمرار المؤسسات في الحياة الاقتصادية وتطورها . وأمام هذه الحقائق فإن دراسة الولاء التنظيمي وتحديد العوامل

المؤثرة فيه ينبغي أن تحظى باهتمام الباحثين والقيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية على حد سواء التي تسعى إلى الأفضل دائماً.

- كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة من أجل النهوض بالعملية التعليمية وتحسين جودتها والاستفادة الحقيقية من هذه الدراسة .

- تدريب المعلمين علي ممارسة الولاء التنظيمي كمتطلب حقيقي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمصر من أجل النهوض بالعملية التعليمية .

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة بل يتعداها إلى تفسيرها والتعمق بمداخله فيها وتحليلها ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة^(١٨) .

وسوف يتبع الباحث الإجراءات المنهجية الآتية :

١- جمع المعلومات والبيانات عن الأسس النظرية للولاء التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر من خلال مراجعة الأدبيات .

٢- وصف وتحليل الوضع الراهن للولاء التنظيمي لدي معلمي المدارس الثانوية العامة بمصر .

٣- تحليل وتفسير المعلومات بهدف التعرف علي بعض المشكلات وجوانب القصور للولاء التنظيمي لدي معلمي المدرسة الثانوية العامة بمصر .

٥ - التوصل إلي مجموعة من المقترحات التي تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي لدي معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر .

مصطلحات الدراسة:

• الولاء التنظيمي : Organizational Loyalty :

وتعددت تعريفات الولاء التنظيمي ذلك باختلاف فلسفة ورؤية الباحثين فهناك من يعرفه على أنه "مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند لبفرد نحو مؤسسته وإخلاصه لها وتحقيق أهدافها مع شعوره بالارتباط والافتخار بها"^(١٩).

وهناك من يعرفه على أنه "ارتباط الفرد الوجداني القوي بمؤسسته وبقيمتها وأهدافها، وتعلقه بها تعلقاً خالصاً دون اعتبار للقيم المادية أو لجوانب التقدير المتحققة له منها"^(٢٠).

ويمكن تعريف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه " حالة نفسية تتمثل في الرضا والاستمتاع المهني لدى المعلم تجاه مدرسته ، ناتجة عن قوة تطابقه واندماجه وارتباطه بمدرسته واستعداده لبذل أقصى جهد لديه فيها ، مع سعيه الدائم نحو التطوير، وحرصه على الحفاظ على سمعة

مدرسته ، واعتزازه وفخره بها ، ورغبته فى البقاء والاستمرارية فى العمل بها ، لإيمانه بأهدافها وقيمها ومبادئها ، وما تقدمه له من دعم وتعزيز "

الدراسات السابقة :

يتم عرض الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي :

أولا الدراسات العربية :

١- درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت " ٢٠٢١ (٢١).

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٥٣ معلم ومعلمة من مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للبحث ، واستعان بالاستبانة كأداة للبحث. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج ، ومن أبرزها أن هناك علاقة وطيدة بين كل من القيادة الموزعة والولاء التنظيمي للمعلمين وأنه كلما زادت ممارسة القيادة الموزعة زاد معدل الولاء التنظيمي .

٢- الثقة التنظيمية كمدخل لتحسين الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت دراسة تحليلية ٢٠٢١ (٢٢).

هدفت الدراسة الي الكشف عن واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت ووضع بعض المقترحات لتدعيم العلاقة بين كل منها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج ، ومن أبرزها أن هناك علاقة وطيدة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي وأنه كلما زادت درجة الثقة التنظيمية زاد معدل الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت .

٣- العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين ٢٠١٩ (٢٣) .

هدفت الدراسة إلى التعرف 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 الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج ، ومن أبرزها وجود درجة عالية في الولاء التنظيمي على ترتيبها (الأخلاقي) بدرجة عالية جداً و (المستمر والعاطفي) عالية) . كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة العدالة التنظيمية والولاء

التنظيمي تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة ، والتخصص ، بينما تبين وجود فروق بالعدالة التنظيمية تُعزى للمرحلة لصالح المعلمين بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة مقابل الثانوية ، وفروقاً بالولاء التنظيمي لصالح الابتدائية والمتوسطة مقابل المعلمين العاملين في أكثر من مرحلة تعليمية .

٤- تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق ٢٠١٦ (٢٤).

هدفت الدراسة إلي الكشف عن واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما ووضع تصور مقترح لتدعيم كل منها لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج ، ومن أبرزها أن هناك علاقة وطيدة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي وأنه كلما زادت درجة الثقة التنظيمية زاد معدل الولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق .

٥- أثر القيادة بالقيم علي الولاء التنظيمي ٢٠١٥ (٢٥).

هدفت الدراسة إلي التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى مؤسسات الأعمال اليمينية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بها . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي استخدم الباحث المنهج الوصفي، و كذا تم استخدام عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة و من أهمها : الاستبانة ، المقابلة. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج ، ومن أبرزها أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بلغت (٣.٣٥) و بنسبة ٥٢ % بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم و الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة ٨٦ % و متوسط (٤,٣٠١) وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط (٣,٥٨) كما جاء مستوى الولاء المعياري (الأخلاقي) بدرجة متوسطة بلغت (٣,٣٦)، و حصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط (٣,١٢) كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٥) للمستوى التعليمي و العمر والمستوى الوظيفي مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة إذ يتساوى جميع الأفراد في هذا الجانب. هناك علاقة تأثير بين كل من القيادة بالقيم علي الولاء التنظيمي .

٦- درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتهم بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة ٢٠١١ (٢٦).

هدفت الدراسة إلي التعرف علي درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة . ومن خلال توزيع استبانتي تمكين المعلمين والولاء التنظيمي على عينة مكونة من ١٤٥٠ معلماً ومعلمة في مدارس محافظة العاصمة (عمان) . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي و كذا تم استخدام الاستبانة. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج ، ومن أبرزها أن أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين كانت مرتفعة بلغت ٣,٩٢ ، أما الولاء التنظيمي فبلغت ٣,٦٩ ، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وولاء المعلمين التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٦٦ . وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وولاء المعلمين التنظيمي

٧- الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية جامعة دمشق ٢٠٠٩ (٢٧)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج ، ومن أبرزها أن وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمنغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية .

ثانيا الدراسات الأجنبية :

١- الولاء الوظيفي والالتزام التنظيمي في باكستان (٢٠١٥) (٢٨) .

هدفت الدراسة إلي دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والولاء الوظيفي في المؤسسات الباكستانية وتكتشف هذه الدراسة أيضاً العلاقة بين المنفعة المالية وموقف المدير والالتزام التنظيمي، والعوامل التي أثرت على ولاء الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وطبقت دراسة ميدانية علي عينة ممثلة للعاملين ببعض المؤسسات في باكستان. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج ، ومن أبرزها أن هناك تأثير إيجابي ومهم للالتزام التنظيمي علي الولاء الوظيفي، وأن هناك علاقة طردية بين دعم المديرين للعاملين وبين الولاء الوظيفي .

٢- الحوافز وتأثيرها علي الولاء الوظيفي والالتزام التنظيمي (٢٠١٥) (٢٩) .

هدفت الدراسة إلي بحث الأمور والعوامل المؤثرة في كل من الولاء والالتزام الوظيفي ولا سيما الدوافع والحوافز وولاء الموظفين والتزامهم أمور ضرورية لنجاح أي عمل. واستخدمت الدراسة منهج التحليل النوعي البنائي الاجتماعي من خلال المقابلة المباشرة . وتوصلت

الدراسة للعديد من النتائج ، ومن أبرزها أن الولاء التنظيمي هو حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة ، وأن الدوافع والحوافز أمور حاسمة في تحقيق كل من الولاء والالتزام التنظيمي. وأن هناك عوامل داخلية و خارجية يمكن أن تؤثر على دوافعهم للبقاء مخلصين وملتزمين بشركتهم الحالية ، مؤسسة أو جمعية أو وظيفة أو منصب. كما يظل معظم الموظفين مخلصين وملتزمين تجاه العمل بسبب العوامل التحفيزية الداخلية والخارجية المتنوعة التي تشمل الإيمان بالمهمة والرؤية. وقد يؤثر غياب الحوافز أو العوامل الداخلية والخارجية على دوافعهم للبقاء في العمل.

٣- العوامل المباشرة وغير المباشرة المؤثرة علي الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي (٢٠١٣) (٣٠)

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي في بيان العوامل التي تسهم في تحقيق الولاء الوظيفي للموظفين الذين يعملون في الصناعة المصرفية في مدينة هو تشي مينه (HCMC)، بالإضافة إلى ذلك، استخلصت هذه الدراسة أيضاً آراء الموظفين حول العوامل المختلفة التي تساهم في ولائهم. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الإحصائي. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج ، ومن أبرزها أن هناك علاقة طردية بين ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين وأن المستويات الأعلى من الرضا ودعم المشرف والمزايا الإضافية والعمل الجماعي وبيئة العمل والتدريب ارتبطت بشكل إيجابي مع المستوى الأعلى من الولاء التنظيمي . وتلعب عوامل الرضا ودعم المشرف والعمل الجماعي وبيئة العمل أدواراً حاسمة وتؤثر بشكل كبير على ولاء الموظفين. واستناداً إلى نتائج تحليل المسار، أشارت هذه الدراسة إلى أنه من أجل تحقيق ولاء عالي للموظفين، يجب على الشركات في الصناعة المصرفية تحقيق مستوى عالٍ الرضا الوظيفي للموظف، وتعزيز دعم المشرف والعمل الجماعي بين الموظفين، وتوفير بيئة عمل جيدة.

التعليق علي الدراسات السابقة :

باستقراء الدراسات السابقة، يتضح أنها اهتمت بالولاء التنظيمي في المدارس أو الجامعات، وأثره في تحسين أداء هذه المؤسسات، وكذلك متطلبات تحقيق الولاء التنظيمي بها، ويعد ذلك الجوهر الأساس لأوجه التشابه بينها وبين الدراسة الحالية، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة عند مراجعة مشكلة الدراسة، مع الاستعانة بها في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي :

- نضج الفكرة وتزويد الباحث بالخبرة البحثية في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة .
- تكوين إطار مرجعي نظري حول موضوع الدراسة الولاء التنظيمي.
- اختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي التحليلي .

- ساعدت علي توضيح المشكلة والحصول علي قدر كبير من المعلومات .
تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تناولت معظم الدراسات تحقيق
الولاء التنظيمي بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي (مثل دراسة عتريس)، بينما تناولت
الدراسة الحالية الولاء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر .
تناولت بعض الدراسات الولاء التنظيمي بمدارس التعليم العام (مثل دراسة الشحومي):
بالمدارس الابتدائية في ضوء مدخل الثقة التنظيمية .

في حين اهتمت الدراسة الحالية بالولاء التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة المصرية
تدعيما لهدف وغاية استراتيجية ؛ ألا وهي تحقيق الولاء التنظيمي لدي معلمي المدارس
الثانوية العامة المصرية ، وتختلف الدراسة الحالي أيضا مع الدراسات السابقة في تناول
المنهجي للولاء التنظيمي ؛ إذ أن الدراسة الحالية تناولته من المنظور التحليلي ، رغبة في
تحقيق الولاء التنظيمي لدي معلمي المدارس الثانوية العامة المصرية. وفي محاولة الدراسة
الحالية الاستفادة منها كخبرات سابقة وفهم موضوع الدراسة فهما جيدا وهو الولاء التنظيمي .
وكما استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تحليل الدراسات السابقة ثم
التوصل الي نتائج بحثيه من شأنها تحقيق الولاء التنظيمي لدي معلمي المرحلة الثانوية العامة
في مصر والحد من العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لديهم .
خطوات الدراسة :

تسير الدراسة الحالية وفقا للخطوات التالية :

الخطوة الأولى : الإطار النظري للولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه لدي معلمي المرحلة
الثانوية العامة في مصر من حيث مفهوم الولاء التنظيمي لدي المعلمين وخصائصه وسماته
وأهميته .

الخطوة الثانية : وتناولت تحليل واقع الولاء التنظيمي لدي معلمي المدرسة الثانوية العامة
بمصر والعوامل المؤثرة فيه والجهود المصرية في تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة
الثانوية العامة.

الخطوة الثالثة : وشملت عرض نتائج الدراسة والإجراءات المقترحة لتحقيق الولاء التنظيمي
لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في مصر .

أولا : الإطار الفكري والفلسفي للولاء التنظيمي
لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في الأدبيات
الإدارية والتربوي المعاصرة .

1|1- مفهوم الولاء التنظيمي للمعلمين :

لما كان الولاء التنظيمي في المؤسسات يعتبر مهما جدا في مشاركة العاملين من
أجل تقدم هذه المؤسسات ولما كان كذلك فكان من الأولي أن يكون الولاء التنظيمي للمعلم

هاما في تقدم المدرسة وتحقيق أهدافها لذلك كان لا بد وأن نتناول مفهوم الولاء التنظيمي للمعلمين بشكل من التوضيح وسوف نتناول ذلك بشيء من التفصيل .
ويعبر عن الولاء التنظيمي بأنه الاستعداد للتضحية من قبل المعلمين والشعور بالمسئولية تجاه المؤسسة التعليمية (٣١) .

وعرف بأنه ذلك الشعور الوجداني الإيجابي للفرد العامل في مؤسسة ما نحو مؤسسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية ، ويترجم فعلياً بالعمل من أجل مصلحة المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة ، وأن يؤثر مصالحتها على مصالحه الشخصية ، رغم غياب الحوافز المادية أو المعنوية منها ، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة في ظل توافر ظروف أفضل خارجها (٣٢) .

كما عرف أيضا علي أنه درجة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها ، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المؤسسة (٣٣) .

وكما عرف أيضا بأنه مستوي الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء مؤسسته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والإفتخار بالإنتماء إليها (٣٤) .

وأیضا تم تعريفه بأنه مجموعة السلوكيات التي تظهر على العاملين ومنها الأداء الفعال والنشاط الذي يظهر الفخر والدعم للمؤسسة والدفاع عنها ضد أي إنتقاد من الأطراف الخارجية ، ونشر السمات الإيجابية لها ، مع إنخفاض ملحوظ في نسبة الشكاوي الداخلية (٣٥) .

كما عرف بأنه : التزام متعمد لتعزيز الأفضل لصالح العمل و المؤسسة (٣٦) .
وأیضا هو شعور الفرد الداخلي بالرضا والرضا عن بيئة العمل والعمل نفسه في المؤسسه ، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها ، ويظهر ذلك في التزامهم الإيجابي تجاه المؤسسة والعمل بجهد من أجل تحقيق أهدافها وتقدمها (٣٧) .

ومما سبق يتضح أن الولاء التنظيمي قوة شعورية وجدانية للمعلم تجاه المدرسة وإخلاصه في تحقيق أهدافها من خلال دعمها وحمائتها والدفاع عنها ضد أي انتقادات والقيام ببذل أكبر جهد ممكن مع الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المدرسة وتحقيق أهدافها عن طريق أبعادها والتي تتمثل في المشاركة في صنع القرار حيث المساهمة من قبل الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وهذا بدوره يعزز من المشاركة ويقوي الشعور بالانتماء وأيضا تحمل المسئولية من أجل أداء مهام المؤسسة وتحقيق أهداف هذه المؤسسة .

٢١١- خصائص وسمات الولاء التنظيمي للمعلمين :

- يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في الآتي^(٣٨):
- الولاء التنظيمي يدفع المعلم لبذل أقصى جهد لصالح مدرسته والرغبة في البقاء فيها ، وتقبل قيمها والعمل لتحقيق أهدافها ، ويزيد التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة ويجعلها تتسم بالحيوية والنشاط .
 - الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من سلوك وتصرفات المدرسين العاملين في المؤسسة التعليمية .
 - الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل المدرسة .
 - مستوى الولاء التنظيمي غير ثابت أي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .
 - تحقيق الولاء التنظيمي يحتاج وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للمعلم .
 - يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل

٣|١- أهمية الولاء التنظيمي للمعلمين:

- يعتبر الولاء التنظيمي هام بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للفرد الذي يعمل في هذه المؤسسة ، فكان لابد من توضيح أهمية الولاء التنظيمي بشكل مستفيض لما له من تأثيرات مهمة علي كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد ، ولما له من انعكاسات علي المعلم والمدرسة علي حد سواء .
- وتتمثل أهمية الولاء التنظيمي في أنه يسهم بشكل هام لدي الموظفين في تطوير المؤسسة والعمل علي تقدمها^(٣٩)

كما تتمثل أهمية الولاء التنظيمي في النقاط الآتية^(٤٠):

- أنه يمثل عنصراً هاماً في ارتباط الفرد بالمؤسسة خاصة في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسة فيها تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز .
- أنه يعد مؤشراً قوياً على التنبؤ ببقاء الأفراد في مؤسساتهم ويعطي دلالة أكثر من الرضا الوظيفي .
- إن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة .
- الولاء التنظيمي وسيلة للمحافظة على المؤسسة في حالة صحية وسليمة كي تتمكن من البقاء والاستمرار .

الفوائد التي تجنيها المؤسسة من الولاء التنظيمي وهي كالاتي^(٤١) :

- الأداء المتميز للعمل .
- الرغبة و الميل للبقاء في المؤسسة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل .
- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى المعلمين يحمل المؤسسة مزيدا من التكاليف و يجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية ، كالأضطرابات واللامبالاة في العمل .
- يشكل الولاء التنظيمي أساسا لاتجاهات وسلوكيات الموظف داخل المؤسسة .
- يحصل نتيجة لتفاعلات الكثير من العوامل والمتغيرات التي لا يمكن أن تكون بديلا.

ومما سبق يتضح أن للولاء التنظيمي أهمية عظيمة للمعلم حيث يحقق له استقرارا نفسيا ويزيده حماسة ودافعية تجاه عمله ومدرسته ، أما بالنسبة للمدرسة يحقق الإبداع والابتكار لدي المعلم ويحقق أيضا الأهداف المرجوة من جهة المدرسة ، ويولد الرغبة في الاستمرار والبقاء ، ويستثمر موجودات البيئة المحلية في خدمة المدرسة . ومن أهم الأسباب الواضحة للاهتمام بالولاء التنظيمي هي أنه كلما زاد الولاء التنظيمي لدي المعلم كلما أدى ذلك إلي الارتياح النفسي لدي المعلم والاستقرار والأمان وحب العمل والمدرسة والسعي إلي الحفاظ علي تقدمها وتحقيق أهدافها المرجوة . وشعور المعلمين بالولاء يقلل من تسلط المديرين وانفرادهم بالقرارات المدرسية وذلك يعطي المعلم درجة من الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحقيقها .

كما يتميز الولاء التنظيمي أيضا بخصائص منها (٤٢) :

- الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المؤسسة .
- يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه في المؤسسة أو تركه لها .
- و يتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بالصفات الآتية : قبول أهداف المؤسسة وقيمتها ، وجود مستوى عال من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة ، وجود الرغبة القوية في البقاء داخل المؤسسة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المؤسسة التقويم الإيجابي .
- وللولاء ثلاثة مرتكزات رئيسية هي كالآتي (٤٣) :
- التتابع : وهو تبني أهداف وقيم التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم .

○ الاستغراق : والمقصود به هو الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل .

○ الإخلاص والوفاء : والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المؤسسة .

مما سبق يتضح أنه هناك عدة مرتكزات للولاء التنظيمي نذكر أهمها الاحساس بالانتماء والمساهمة في وضع الأهداف ، والمشاركة والإخلاص والوفاء والاستمرارية في الولاء

من قبل المعلمين . وأن الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية يمتاز بعدد من الخصائص حيث أنه يدفع المعلم لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف مدرسته ويظهر ذلك علي سلوكيات المعلم داخل المدرسة ، ويزيد ذلك من ولائه لمدرسته ، ويزيد من حبه لها ، وبذل كل طاقاته في سبيل تطور وتقدم مدرسته ، فالولاء التنظيمي يجعل المعلم يقضي أكبر أوقاته في مدرسته ، وفي التفكير في تحقيق أهدافها وكأنه جزء من أجزاء هذا النظام التعليمي ، فيواظب علي العمل وعلي الحضور ويتسم بالحماسة والجدية والإخلاص لمدرسته ويقبل أهداف مدرسته ويتفاني في تحقيق هذه الأهداف ويتسم بالولاء التنظيمي تجاه مؤسسته .

٤|١- معوقات تحقيق الولاء التنظيمي للمعلمين

ويعود ضعف تحقيق الولاء التنظيمي إلى عدة عوامل من بينها التالي (٤٤) :

- تقصير الإدارة المدرسية في إقناع المعلمين بأهمية أعمالهم وكونهم نافعين للمجتمع .
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار والتوتر .
- ضالة فرص الترقية في الخدمة .

مما سبق يتضح أن للولاء التنظيمي معوقات تعرقل تقدم الولاء التنظيمي وهي صدور تعليمات غامضة وغير محددة وسوء توزيع العمل والإخفاق في اعتماد مبدأ الثواب والعقاب والفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل . ، لذلك يجب على المؤسسات التربوية خاصة أن تعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية التي من شأنها تكوين الولاء التنظيمي من قبل المعلم لمدرسته حتي يؤدي ذلك إلى الرضا عن العمل . وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة والتقليل من الآثار السلبية والمعوقات التي تعيق تحقيق الولاء لدى المعلمين ، والتخلص منها بطريقة تقود إلى الرضا والاطمئنان والاستقرار .

٥|١- أبعاد الولاء التنظيمي للمعلمين :

ويتضح التقسيم الشائع لأبعاد الولاء التنظيمي كالآتي (٤٥)

أ- الولاء العاطفي أو الوجداني أو المؤثر :

ويشير إلي درجة شعور الفرد بالارتباط بالمؤسسة وجدانيا ونفسيا ، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاحها والمحافظة علي سمعتها ومصيرها واعتزازه وفخره بأنه عضو فيها ودفاعه عنها إذا وجه النقد إليها ، وإحساسه أن مشاكلها هي جزء من مشاكله الخاصة ، وذلك لاعتقاده القوي في أهدافها وقيمها وتوجهاتها ، ولأن المؤسسة تقدم له الدعم التنظيمي المادي والمعنوي المناسب ، وتعطيه الصلاحيات التي تمكنه من أداء العمل بكفاءة كما تتيح له فرص المشاركة في صنع القرار بها .

ب- الولاء المستمر (البقائي) :

ويقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المؤسسة لارتباطه بها ، واعتبار نفسه جزء منها ، ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المؤسسة وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة وحاجته الماسة للعمل ، بمعنى أنه يعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في مدي الاستمرار في المؤسسة .

ج- الولاء المعياري (الأخلاقي) :

ويقصد به الإحساس والشعور الذي يتولد لدي الفرد بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة ، ويتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من المؤسسة ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، والالتزام بالقيم والضوابط الأخلاقية السليمة . وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا المكون نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة ، أو عقب التحاقه بها من خلال ما يسمى بالتطبيع التنظيمي ، وهو يعبر عن إحساس الأفراد بالالتزام الأدبي والأخلاقي للبقاء في المؤسسة .

٦|١- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للمعلمين :

بعد تحليل بعض الدراسات وجد أن الولاء التنظيمي للمعلمين ظاهرة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة ومتداخلة ومتنوعة من أهمها (٤٦) :

أ - **عوامل شخصية** ، حيث ثقافة الفرد وقدرته علي تحمل المسؤولية ومستوي التعليم ، وكذلك ارتباطه النفسي بالعمل وبالمؤسسة والعمر ومدة العمل في المؤسسة . وقد أكدت الدراسات العلمية أن هناك أثرا ايجابيا للعمر والثبات في مستوي الولاء في المؤسسة . فكلما تقدم الفرد في العمر وثبت فترة أطول في المؤسسة نفسها ، تضاءلت رغبته في تغيير عمله (٤٧).

ب - **عوامل تنظيمية** ، حيث البيئة التنظيمية وطبيعة العمل نفسه وسياسات المؤسسة ، وكذلك نمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي .
ومن أهم تلك العوامل التنظيمية ما يلي (٤٨) :

- الأجور أو المردودات المالية : فالمؤسسات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المؤسسات التي يتميز أفرادها بمستوي عال من الولاء (٤٩).

- نمط الإشراف : المؤسسات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية .

- المشاركة في اتخاذ القرار : المؤسسات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوي عال من الولاء التنظيمي .

- عوامل غير تنظيمية ، مثل مدي توافر فرصة عمل بديلة للفرد إذا ما ترك المؤسسة .
- عوامل متصلة بالبيئة الخارجية ، مثل ظروف سوق العمل ، فرص الإختيار ، اتجاهات الأفراد .

- عوامل متصلة ببيئة العمل الداخلية ، مثل السياسات التنظيمية ، الأهداف ، الثقافة التنظيمية .
- خصائص الوظيفة ، حيث مدي تنوع مجالها والاستقلالية والتحدي والشعور بالأهمية والقيمة .
- وهناك من العوامل التي تؤدي إلي ضعف الولاء التنظيمي منها ما يلي^(٥٠) :
- تعالي القيادة الإدارية للمؤسسة وابتعادها عن المعلمين .
 - عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
 - الشعور بالقلق وعدم الاستقرار بسبب أن المؤسسة لا تولي للمعلمين اهتمامها ولا تعمل علي رعايتهم .
 - عدم اتاحة الفرص العادلة للتقدم والتقدم يؤدي إلي الإحباط وتحطيم الروح المعنوية .
 - عدم تناسب الأجور والحوافز وقيمة العمل والخبرة التي لدي الفرد .
 - عدم دراسة وتحليل أسباب ضعف الولاء التنظيمي من قبل المؤسسة .
- ١٧-٧- العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى المعلمين:
- من خلال تحليل بعض الدراسات تم التوصل إلي أن أهم أسباب وعناصر النجاح لأي مؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها ، لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحت العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات ، متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته ، لذا قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث في مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، ومن بين هذه العوامل ما يلي^(٥١):
- قيام المدرسة بمساعدة المعلم على إشباع حاجاته .
 - زيادة إشراك المعلمين في المدرسة .
 - العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز .
 - وضوح الأهداف وتحديد الأدوار .
 - الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي .
 - العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي .
- المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي هي : الفاعلية التنظيمية و التوازن التنظيمي والانتماء التنظيمي والالتزام التنظيمي والصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي و المناخ التنظيمي أو جو العمل، وهي:
- ☒ **الفاعلية التنظيمية** : قدرة إدارة المؤسسة والعاملين بها على استغلال البيئة في الحصول على الموارد المناسبة بشكل مناسب والدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها^(٥٢).

- ☒ **المناخ التنظيمي أو جو العمل** : هو وظيفة الشخص وتفاعله مع البيئة التنظيمية ، وأنماط السلوك المتكررة اعتماد علي القيم والجو السائد في المؤسسة^(٥٣) .
- ☒ **التوازن التنظيمي** : اتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضائها في علاقات متبادلة ، فالتنظيم يتطلب من أفراد الالتزام بقيمه وأهدافه^(٥٤) .
- ☒ **الالتزام التنظيمي** : وهو الشعور الإيجابي المتولد لدي المعلمين تجاه مدارسهم وانتمائهم لها ورغبتهم في البقاء فيها والالتزام بقيمها والمحافظة علي سمعتها وبذل جهد أقصى لتحقيق ذلك^(٥٥) .
- ☒ **الصراع التنظيمي** : عدم التوافق بين الأفراد و المؤسسة في الأهداف ، وتفاعل سلوك الإنسان مع المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة ، والمؤسسة عادة ليست بمعزل عن المجتمع الذي يشكل المحيط الخارجي أو البيئة الخارجية وما فيها من مؤثرات ثقافية وحضارية واقتصادية وسياسية ، وأن التصرفات السلوكية للإنسان هي نتيجة التفاعل مع هذه البيئة ومكوناتها^(٥٦) .
- ☒ **العدالة التنظيمية** : هي المساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي ، إذ يعتقد الفرد أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته^(٥٧) .
- ☒ **الرضا الوظيفي** : هو الشعور الذي يتكون لدى المعلم نحو عمله وتجاه ظروفه وحوافزه المادية والمعنوية والعلاقات التي يبنها داخل المدرسة ومدى ارتياحه وقناعته بما يقوم به من مهام وأعمال وما يمتلكه من صلاحيات^(٥٨) .
- مما سبق يتضح أن العوامل التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي هي : الفاعلية التنظيمية وتعني قدرة إدارة المؤسسة والعاملين بها على استغلال البيئة في الحصول على الموارد المناسبة بشكل مناسب ، والتوازن التنظيمي وتعني اتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضائها في علاقات متبادلة الانتماء التنظيمي ويعني شعور الفرد بالمحبة نحو موضوع ما ينتسب إليه ، والالتزام التنظيمي يعني الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء ، والصراع التنظيمي ويعني عدم التوافق بين الأفراد و المؤسسة في الأهداف ، والعدالة التنظيمية تعني المساواة بين العمال في الحقوق والواجبات من طرف المؤسسة ، والرضا الوظيفي يعني الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ، والمناخ التنظيمي أو جو العمل يعني نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المؤسسة أو خارجها .

ثانيا : واقع الولاء التنظيمي لدي معلمي المرحلة
الثانوية العامة في مصر والعوامل المؤثرة فيه
(دراسة نظرية وثائقية) :

١١٢ نبذة عن التعليم الثانوي العام في مصر :

حدد القانون (١٣٩) لسنة ١٩٨١ أن التعليم الثانوي العام مرحلة تعقب مرحلة التعليم الأساسي ، ويهدف لإعداد الطالب للحياة جنبا إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي أو الجامعي أو المشاركة في الحياة العامة والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية السلوكية والقومية (٥٩).

ويعد التعليم الثانوي العام من مستحدثات القرن التاسع عشر في المجتمع المصري شأنه شأن المؤسسات التي ظهرت في هذه الفترة ، فما أن رحل الفرنسيون عن أرض مصر حتي شهدت البلاد ميلاد الدولة المدنية الحديثة ذات الحكومة المركزية ، ففي مجال التعليم اقتفت الدولة الوليدة خطى الدول الأوروبية في نظامها التعليمي ، فاستعاد محمد علي النمط الفرنسي عن طريق البعثات إلا أنه بدأ من أعلي إلي أسفل ، ومن ثم ظهر التعليم الثانوي مع رغبته في إعداد جيش قوي حيث وجد أنه بحاجة إلي أطباء ومهندسين ، وبعض المهن الأخرى لخدمة الجيش وبدأ بإنشاء المدارس العليا التي تعادل الكليات في الوقت الحالي مثل مدرسة المهندسخانة ، ومدرسة الطب ، ومدرسة الزراعة ، ومدرسة الألسن ، ثم ألحق تلاميذ الأزهر للدراسة بها (٦٠)

وتعد المرحلة الثانوية بحكم طبيعتها وموقعها من السلم التعليمي من المراحل التعليمية المهمة والتميزة في النظام التعليمي حيث يقع علي عاتقها مسئولية إعداد الطلاب للالتحاق بالتعليم الجامعي ولذلك حظيت المدرسة الثانوية العامة باهتمام القائمين علي تطوير التعليم حيث وضعتها وزارة التربية والتعليم من بين أولويات العمل الاستراتيجي للسياسة التعليمية التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم في مصر وذلك من خلال الإصلاح المتمركز علي المدرسة وتأهيل المدارس للاعتماد التربوي وتنمية القدرات البشرية ، وتعظيم وتوظيف التكنولوجيا ، وتطوير المناهج المتمركزة علي التعلم النشط ودعم التفوق والتميز المدرسي ، والأخذ بالوسائل التكنولوجية في نواحي الإدارة المدرسية (٦١).

٢١٢- أهداف المرحلة الثانوية العامة في مصر:

تهدف مرحلة التعليم الثانوي إلى إعداد الطلاب في الآتي (٦٢):

- ١- جنبا إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي ، أو المشاركة في الحياة العامة ، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية .
- ٢- بناء الشخصية القادرة على مواجهة المستقبل مع التأكيد على الهوية الثقافية الوطنية والإسلامية دون تعصب يرفض تطور الفكر العالمي .
- ٣- إعداد الطالب القادر على الابتكار والتجديد والتحليل بتزويده بالمهارات الفكرية والعقلية اللازمة لعملية التعلم الذاتي.

- ٤- ترسيخ القيم الدينية و الوطنية والسلوكية في نفوس الطلبة والكشف عن استعدادات وقدرات ومهارات وميول الطلاب والعمل على تنميتها.
- ٥- إعداد الطالب لمواصلة تعليمه العالي والجامعي تحقيقاً للتنمية الشاملة.
- ٦- الاهتمام برعاية الطلبة الفائقين وإتاحة الفرصة للموهوبين منهم بصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم.
- ٧- إكساب الطلبة المفاهيم العملية الإنسانية في حياة هذا العصر لتسخيرها لخدمة المجتمع.
- ٨- تنمية تقدير المسؤولية والعمل على أن يدرك الطالب ما له من حقوق وما عليه من واجبات.
- ٩- تنمية المهارات والميول والقدرات الخاصة مع إكساب الطالب حاسة الذوق الفني.
- ١٠- التعرف على حاجات المجتمع وإعداد جيل يسهم مساهمة فعالة في النهوض بالمجتمع وتطوره .

٣|٢- تحليل عوامل تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في مصر :

وتستعرض الدراسة هنا تحليل الجهود المبذولة من قبل الحكومة لتحقيق الولاء التنظيمي ، وكذلك المعوقات والتحديات التي ساهمت في ضعف تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في مصر كالتالي: .

أ- الجهود المبذولة لتحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية العامة

تبذل الجهود المصرية من أجل زيادة الولاء التنظيمي لدي معلمين وكان ذلك واضحا في الجهود التي تبذلها الدولة ووزارة التربية والتعليم من أجل ذلك ومن هذه الأمثلة (٦٣):

١- التأكيد علي أن المعلمين ، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، الركيزة الأساسية للتعليم ، تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية ، ومهاراتهم المهنية ، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية ، وبما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه .

ومن ذلك يتضح الاهتمام الذي تقوم به الدولة ووزارة التربية والتعليم في التركيز علي أن المعلم هو أساس العملية التعليميه ، ورعاية هذا الأساس الذي يتمثل في المعلم في جميع المراحل التعليمية والمرحلة الثانوية العامة متضمنا في ذلك ، ومدته بالرعاية من الناحية المادية والأدبية مما يزيد من انتمائه وولائه التنظيمي لدي المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ويسارع في تحقيق أهدافها .

٢- يعتبر المعلم في كل الأزمنة والأمكنة محور العملية التعليمية ومركزها الرئيس ، إذ أن جميع العوامل المساندة له كالمناهج والطلبة والكتاب وغيرها لا تستطيع التأثير أو تطوير مسيرة التعليم دون أن تمر بالمعلم .

وذلك يؤكد علي الاهتمام المتزايد من قبل الدولة والوزارة من أجل الحفاظ علي مكانة المعلم وذلك بدوره يعزز مكانة المعلم ويشجعه علي الانتماء والولاء وهذا ما تسعى إليه الدولة والوزارة من الحفاظ علي المعلمين وزيادة الولاء والانتماء لديهم .

٣- إن إنشاء وتطبيق كادر المعلمين يشكل أحد المداخل التي يتوقع أن يكون لها تأثيرا إيجابيا على التنمية المهنية للمعلمين ، وتوفير طاقة توجيهية على مستوى المدرسة تتمثل في المستويات العليا من الكادر (معلم خبير/ كبير معلمين) إلى جانب توفير حافز مادي للمعلمين كدافع لتحسين مستوى الأداء في الفصل ، وفي المراحل التعليمية المختلفة وبخاصة في المرحلة الثانوية .

إن تطبيق كادر المعلم لدليل علي الاهتمام الذي تقوم به الدولة والوزارة بالمعلم من حيث الاهتمام به وتحسين مستواه المادي وهذا ما يؤكد علي تحسين دخله مما يؤثر بشكل كبير علي تشجيعه علي الحفاظ علي المؤسسة التعليمية والولاء لها ويتجلي ذلك في الاهتمام الذي توليه له الدولة والوزارة .

٤- وقد أولت الدولة في فترة التسعينات أهمية خاصة للتعليم ، حيث وضعته في مكانة متقدمة من أولوياتها ، وجعلته بمثابة المشروع القومي لمصر ، والقناعة التامة بأنه بمثابة التحدي الكبير لمصر ، وقد عبر رئيس الجمهورية عن تقديره البالغ للتعليم وأولويته المتقدمة بزيادة المخصصات المالية له حتى وصلت في ميزانية عام ٢٠٠٠م إلى ما يوازي ١٨ مليار و ١٩٠ مليون جنيه وهذا من شأنه أن يزيد من ولاء المعلمين التنظيمي تجاه مدرستهم .^(٦٤)

ومن الجدير بالذكر أن المعلمين نظرا لطبيعة عملهم وتقديرا من المجتمع لدورهم ورسالتهم يتم التعامل معهم من خلال الحكومة ككادر خاص لهم قانون يحدد مهامهم وينظم شؤون عملهم ويمنحهم حوافز ومكافآت خاصة لتشجيعهم وتحسين أحوالهم المادية وهو قانون الكادر رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م بشأن أعضاء هيئة التعليم^(٦٥) . وهذا بدوره يبرز الجهود المبذولة في سبيل تشجيعهم وهو ما يزيد من ولائهم التنظيمي ويرفع من روحهم المعنوية والحب لعملهم ولمؤسستهم التعليمية وهي المدرسة .

مما سبق يتضح أن الولاء التنظيمي مطلب مهم تسعى جميع المؤسسات إلي تحقيقه وخاصة المؤسسات التعليمية لدي المعلمين لما له من كبير الأثر والعتاد علي تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة حيث أنه يجعل المعلم يشعر وكأن المدرسة هي شغله الشاغل وهدفه الذي يسعى إلي تطويره والحفاظ عليه وبذل الغالي والنفيس في سبيل تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة والوصول بالمدرسة إلي بر الأمان والارتقاء بها وبطلابها ومعلميها ، فكلما زاد الولاء التنظيمي لدي المعلم كلما زادت مكانة المدرسة في داخل المعلم وشعر بكون المدرسة هي

بيته والطلاب هم أبنائه وأدى ذلك إلى تطوير العملية التعليمية وتطوير المدرسة وتقديم الطلاب وتفوقهم دراسيا وحبه لعمله وللمدرسة والعمل علي الحفاظ عليها ، وعلي بقائها وعدم تركها بأي حال من الأحوال وجعل مشكلات المدرسة هي مشكلاته والعمل علي حلها وعدم حدوثها مرة أخرى .

ب- العوامل التي ساهمت في ضعف تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية العامة :

ومن أهمها :

❖ تسلط الإدارة المدرسية و عدم رغبة المعلمون في المشاركة في الإدارة ، مع سيادة النزعة التسلطية عند بعض المديرين ، فالمديرين يتخذون القرارات بشكل تسلطي وبدون مشاركة المعلمين في هذه القرارات ، كما أن بعض المعلمين ليست لديهم الرغبة في التعاون أو المشاركة في إدارة المدرسة ^(٦٦) . وهذا بدوره يؤدي بالمعلمين إلي غياب مشاركتهم وغياب خوفهم علي المدرسة مما يؤدي إلي عدم تحقيق ولاء المعلمين التنظيمي وإحباطهم

❖ الاهتمام بالدروس الخصوصية وإهمال المدرسة بسبب قلة الأجور ، كما أن ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية ، والقصور في الأداء التدريسي وتفشي مشكلة الدروس الخصوصية ، وضعف الانضباط والانتظام في المدارس ^(٦٧) . فضلا عن ضعف معنوياتهم وقلة أجورهم ^(٦٨) . وهذا لدليل علي قلة الولاء التنظيمي من قبل المعلمين بسبب ضعف الأجور ، والبحث عن الدروس الخصوصية ونسيان المدرسة وغياب الولاء التنظيمي .

❖ عدم الاهتمام بالمعلمين ذو الكفاءة والجودة العالية وإهمالهم من قبل الإدارات : فأصبحت الحاجة إلى تحسين أنظمة التعليم ، والقوى العاملة في مجال التدريس ، تنطوي على الاهتمام بالمعلمين ذوي الجودة العالية من خلال الاستفادة من خبراتهم والاحتفاظ بهم وتطويرهم ، لأن هذا يساعدهم علي رفع الروح المعنوية لديهم وتنمية الولاء التنظيمي بداخلهم ، لذا تعد التنمية المهنية للعاملين في التربية والتعليم عنصرا جوهريا في المنظومة التعليمية لتجويد الأداء ، والارتقاء بالكفاءة المهنية للمعلمين على مختلف المستويات الوظيفية ، ولمختلف الأدوار، ولا سيما بعد تزايد ضعف كفاءة مخرجات التعليم ، وعدم الموازنة بينها وبين احتياجات خطط التنمية ^(٦٩) .

ومن ثم فإن الاهتمام بالمعلم ذو الكفاءة والجودة العالية من قبل الإدارات يعد من أهم العوامل المساعدة في تحقيق الولاء التنظيمي للمعلمين وبالأخص معلمي المرحلة الثانوية العامة في مصر .

- بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد : المعلم اليوم وخاصة معلم المرحلة الثانوية العامة يعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والتداخل ، فتؤثر على مدة استدامتهم وبقائهم بالوظيفة والرضا الوظيفي وفعالية التدريس ، وولائهم التنظيمي ومن ثم أصبح الاهتمام بالتعليم المهني المستمر للمعلمين بصفة عامة وبرامج تهيئة وإرشاد المعلمين بصفة خاصة ملمحا عالميا يخصص له ميزانيات هامة من أجل تطوير خبراته وتنمية كفاءاته والارتقاء بأداءه وإنتاجيته (٧٠) .
- ضعف التنمية المهنية المستدامة للمعلمين من قبل الإدارة المدرسية ، أصبحت التنمية المستدامة للمعلمين ضرورة ملحة ، يتم من خلالها تزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات المتنوعة التي تساعدهم على الإرتقاء بمستوى أدائهم المهني وتجويد هذا الأداء ، والتكيف الفعال مع المتغيرات والتحديات ، مما ينعكس بالإيجاب علي جودة المدرسة ككل والولاء لها ، ورفع كفاءتها (٧١) .
- ❖ ضعف الاهتمام بالحوافز المادية للمعلم : فالاهتمام بالحوافز المادية للمعلم والمناسبة لطبيعة عمله في المدارس يكون حافزا لبذل المزيد من الجهد والعطاء والولاء (٧٢) .
وخلاف ذلك يؤدي إلي ضعف الولاء للمعلم في المرحلة الثانوية العامة في مصر .
- ❖ قلة التحفيز المعنوي من قبل الإدارة المدرسية للمعلمين داخل المدرسة : ويعد التحفيز المعنوي من أهم النشاطات التي يمكن أن تتم ممارستها داخل المدرسة ، وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء المعلمين ، وحثهم علي تحقيق أهداف مؤسساتهم التعليمية ، باعتبار أن عملية التحفيز أصبحت جزءا مهما من نظريات السلوك الإدارية . ومن أهم نتائج التحفيز خلق الشعور بالرضا والولاء والاستقرار (٧٣) .
- ❖ قلة الصلاحيات التي يمتلكها مديري المدارس في إعطاء الحوافز : إن تفعيل نظام تفويض الصلاحيات لدي مديري المدارس لإيجاد نظام للحوافز يؤدي بدوره لزيادة الأداء ورفع الروح المعنوية والولاء لدي المعلمين (٧٤) .
- ❖ نقص الخبرة والوعي لدي المعلمين بالمبادئ الأولية لممارسة الولاء التنظيمي : يعد الوصول إلي أفضل الممارسات والتطبيقات التربوية ومنها الولاء التنظيمي دون أن يكون لدي المعلمين المبادئ الأولية التي تعتمد علي أسس نظرية ونقص الخبرة والوعي لممارسة أهمية التأصيل الفكري للمعلمين وضرورة فهمهم الشامل لمختلف للعناصر والأسس التي تشكل عماد العملية التربوية ومثل هذه التطبيقات التربوية التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (٧٥)
- مما سبق يتضح أن هناك عوامل ساهمت في ضعف تحقيق الولاء التنظيمي وهذه العوامل منها التسلط في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة المدرسية التي تستحوذ علي القرارات

المدرسية وتعتبر نفسها هي المسئولة عن كل كبيرة وصغيرة في المدرسة ولا تحاول بأي طريق في إشراك المعلمين في عملية اتخاذ أو صنع القرارات المدرسية وهذا من شأنه أن يخلق نوع من التسلط والاستحواذ لدي الإدارة وعزل المعلم بعيدا عن المشاركة وهذا ما قد يخلق معلما بعيدا عن المشاركة مهما من قبل الإدارة غير مهتم برأية وهذا بدوره ينتج لنا معلمين بعيدين عن المسؤولية غير متحملين لها ونتيجة لذلك يقل الولاء التنظيمي لدي المعلم ومن العوامل أيضا الاهتمام بالدروس الخصوصية وإهمال المدرسة بسبب قلة الأجور وعدم الاهتمام بالمعلمين ذوي الكفاءة والجودة العالية وإهمالهم من قبل الإدارات وبيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وضعف التنمية المهنية المستدامة للمعلمين من قبل الإدارة المدرسية وضعف الاهتمام بالحوافز المادية للمعلم وقلة التحفيز المعنوي من قبل الإدارة المدرسية للمعلمين داخل المدرسة وقلة الصلاحيات التي يمتلكها مديري المدارس في إعطاء الحوافز ونقص الخبرة والوعي لدي المعلمين بالمباديء الأولية لممارسة الولاء التنظيمي وكل هذه العوامل تؤثر بشكل كبير في ضعف تحقيق الولاء التنظيمي لدي معلمي المرحلة الثانوية العامة في مصر .

ثالثا : أهم نتائج الدراسة والاجراءات المقترحة لتحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في مصر

١١٣- النتائج

توصلت الدراسة إلي بعض النتائج منها ما يلي:

- ١- يعد الولاء التنظيمي من أهم المداخل الهامة في المؤسسات التعليمية حيث مشاركة المعلمين يعتبر من أهم ما يوصل المعلمين إلي تحقيق التقدم في المؤسسات وبخاصة المؤسسات التعليمية والمعلمين والشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة التعليمية .
- ٢- يمكن التغلب علي العوامل التي تؤثر علي تحقيق الولاء التنظيمي وذلك من خلال الاهتمام بالمعلم من الناحية الأدبية والمادية .
- ٣- يعد تحقيق الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة يؤدي إلي النهوض بالعملية التعليمية وتحسين جودتها .
- ٤- تعتبر المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للمعلمين في المؤسسة التعليمية أدبيا وماديا بمثابة التغلب علي العوامل المؤثرة في تحقيق الولاء التنظيمي .
- ٥- بعد تحليل الرسائل العلمية أكدت أن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي هي عوامل شخصية وتتمثل في ثقافة الفرد وقدرته علي تحمل المسؤولية ومستوي التعليم ، وكذلك ارتباطه النفسي بالعمل وبالمؤسسة والعمر ومدة العمل في المؤسسة . وقد أكدت الدراسة أن هناك أثرا إيجابيا للعمر في مستوي الولاء في المؤسسة .

٢١٣- كما توصلت الدراسة إلي بعض النتائج المتعلقة بعوامل ضعف تحقيق الولاء التنظيمي :

- ١- التشاركية في اتخاذ وصنع القرارات من قبل الإدارة المدرسية والمعلمين في المدرسة الثانوية العامة .
- ٢- الاهتمام بمعلمي المرحلة الثانوية العامة ورفع الأجور والحوافز .
- ٣- الاهتمام بالمعلمين ذوو الكفاءة والجودة العالية ماديا وأديبا .
- ٤- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوي من قبل الإدارة المدرسية للمعلمين داخل المدرسة .
- ٥- تزويد مديري المدارس الثانوية العامة بالصلاحيات في إعطاء الحوافز .

٣١٣- الإجراءات المقترحة لتحقيق الولاء التنظيمي لدي معلمي المرحلة الثانوية العامة في مصر

- ولكي يتم تحقيق الولاء التنظيمي للمعلمين لابد من تطبيق الإجراءات التالية :
- ١- علي المدرسة القيام بعمل استطلاع رأي دوري لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدي معلمي المرحلة الثانوية العامة عن طريق الاستبيان .
 - ٢- عمل دورات تدريبية دورية للمعلمين لتدعيم الولاء التنظيمي لديهم .
 - ٣- تقديم مكافآت مادية ومعنوية ، للموظفين الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه ودون تقصير وذلك من أجل تعزيز الولاء التنظيمي لديهم .
 - ٤- العمل على تحسين الأجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم
 - ٥- علي المدرسة مشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرار ، مع تشجيع المعلمين علي المشاركة الفعالة في جميع المجالات والمهام المدرسية .
 - ٦- علي المدرسة أن تقوم بخلق جو يسوده المشاركة والتعاون والود والترابط والولاء تجاه المدرسة من خلال تشجيع المعلمين علي بذل أقصى ما لديهم من جهد وعرق من أجل تحقيق أهداف المدرسة ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تدعيم الولاء التنظيمي لديهم .
 - ٧- تشجيع إدارة المدرسة المعلمين ذوو الولاء والباذلين أقصى جهد لتحقيق أهداف المدرسة سواء أكان هذا التشجيع ماديا أو أدبيا مما يشجع باقي المعلمين علي بذل الجهد والولاء تجاه المدرسة .
 - ٨- تكريم المعلمين الذين يبذلون أقصى جهد للارتقاء بالمدرسة والذين يحبونها ويشعرون بأن المدرسة هي كل حياتهم وهؤلاء هم من يمتازون بولاء تنظيمي للمدرسه .

المراجع :

- (١) عبدالكريم محمود ضوء دغفوس : أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إدارة الدراسات العليا والتدريب ، جامعة الزاوية ، كلية الاقتصاد ، قسم الادارة ، ليبيا ، ٢٠٢٠ ، ص ٦٩ .
- (٢) سليمان الفارس : أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٧ العدد الأول ، سوريا ، ٢٠١١ ، ص ٧ .
- (٣) محمد سرحان خالد المخلافي " أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء ، مجلة جامعة دمشق ، م ١٧ ، ع ٢ ، ٢٠٠١ ، ص ١٨٦ .
- (٤) عبد الكريم محمود ضوء دغفوس : مرجع سابق ، ص ٧٩ .
- (٥) آلاء السوقي : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، ٢٠١٧ ، ص ٩ .
- (٦) عبدالكريم محمود ضوء دغفوس : مرجع سابق ، ص ٨٣ .
- (٧) محمد عيد عتريس : تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية التربية جامعة الزقازيق ، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق ، مصر ، المجلد الثاني ، العدد ٩٣ ، ٢٠١٦ ، ص ص ٢٦٤ ، ٢٦٣ .
- (٨) سليمان الفارس : مرجع سابق ، ص ٧ .
- (٩) ياسر فتحي الهنداوي المهدي : تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس ، ع ٣١ ، ج ٢ ، مصر ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٢٣ - ٢٤ .
- (١٠) أمل علي محمود سلطان أحمد : الاحتياجات التدريبية لمعلمي المدارس الثانوية العامة في ضوء متطلبات النظام التعميمي الجديد في مصر (٢٠١٨ | ٢٠١٩) دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية جامعة بنها ، مج ٣ ، ع ١١٩ ، ٢٠١٩ ، ص ٤٥٧ .
- (١١) Nadia Laura Serdenciuc , : " Being a Teacher in a Digital Era " , International Journal of Social and Educational Innovation , Vol .3, Issue 5 , P. 79.
- (١٢) أحمد جمال غزالي حسن رضوان : أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية ، جامعة بنها ، كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال ، ٢٠١٦ ، ص ١١٦ .
- (١٣) رضا إبراهيم السيد " ثقافة المدرسة ودورها في تفعيل الاداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة القليوبية " دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٣ ، ص ٩٧ .

(١٤) عبد العزيز أحمد محمد داود ، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ " ، مجلة كلية التربية - عين شمس ، العدد التاسع والثلاثون ، الجزء الأول ، ٢٠١٥ ، ص ١٩٦ .

(١٥) مجدي علام : دراسة تحليلية للقرارات الوزارية وانعكاساتها علي الأداء المدرسي ، دراسة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٤ .

(١٦) أميرة حمدى سلويلم : " تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر فلي ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٤ ص ٤٨ .

(١٧) فوزي شعبان مذكور ندا ، قياس الالتزام التنظيمي المدرسي وعلاقته ببعض المتغيرات النطاقية والتنظيمية والديموقراطية "لدى معلمي مدارس الثانوي العام بالقاهرة والجيزة " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ٢٠١٢ ، ص ٣٣ .

(١٨) جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ١٣٣ .

(19) Vondenberg, R.J. and Lance, C.E., "Satisfaction and organizational commitment". Journal of Management, 1992 Vol. 18, p. 153.

(20) Buchanan, B.. "Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations", Administrative Science Quarterly 1974, Vol. 19. P p. 533-534.

(٢١) محمد هزاع جاسم الحسيان : " درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت ، العلوم التربوية ، جامعة القاهرة ، كلية الدراسات العليا للتربية مج ٢٩ ، ع ١ ، ٢٠٢١ .

(٢٢) أحمد خالد راشد الشحومي : الثقة التنظيمية كمدخل لتحسين الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ع ١١٢ ، ٢٠٢١ .

(٢٣) علي بن سعيد علي الحصنة : العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة ببشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، كلية التربية ، مج ٣٥ ، ع ٢ ، ٢٠١٩ .

(٢٤) محمد عيد عتريس : تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية التربية جامعة الزقازيق دراسات تربويه ونفسية : مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر ٢٠١٦ .

(٢٥) صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن : أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي عمادة البحث العلمي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد ١٢ ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٥ .

(٢٦) أيمن أحمد العمري : درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، دراسات العلوم التربوية، الاردن، ٢٠١١.

(٢٧) عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة : الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة دمشق ٢٠٠٩.

(28) Anam Iqbal and et al. : "Employee Loyalty and Organizational Commitment in Bakistan", Published by European Centre for Research Training and Development UK, Vol. 3, No. 1, January, 2015.

(29) Kelley wood & Marquita Chanel Smith : Motivation and its Impact on Employee Loyalty and Commitment; a Qualitative Analysis; in Organizational Development and Human Resource Management, Master of Science Administration, Faculty of the School of Business and Graduate, Spring 2015.

(30) Mai Ngoc Khyong & Byui Diem Tien : Factors Influencing Employee Loyalty Directly and Indirectly Throw Job Satisfaction – A Study of Bankign Sector in Hochi Minch City , ISSN : 12347- 3215 , Vol . 1 , No . 4 , 2013 .

(31) Asiye Toker Gokce : Op. Cit., p.1188 .

(٣٢) محمد بن سعيد العمري وعبيد سعود السهلي : أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الملك سعود ، العدد التاسع والثلاثون ، ٢٠١٦ ، ص ٢٨ .

(٣٣) منتهى إبراهيم أحمد الخميس : درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية العلوم التربوية ، الكويت ، ٢٠١٣ ، ص ٩ .

(٣٤) محمد درمحمد : العدالة الإجرائية في المؤسسة الجامعية وإنعكاسها على الولاء التنظيمي لدي هيئة التدريس دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ٢٠١٦ ، ص ٢٧٠ .

(٣٥) أحمد جمال غزالي حسن رضوان : مرجع سابق ، ص ٢١ .

(36) Lidya John Mhina : Employees Loyalty in Relationion to Job Satisfaction in Public Sector in Tanzania : A Case Study of Selected Ministries in Tanzania , Tanzania, 2020 , p. 4

(37) Yu-Jelee1, Chaolee and Chin-Lang Lin : Op.cit , P. 9 .

(٣٨) ماهر علي الصالح السالم : مرجع سابق ، ص ٥٠ .

(39) Tran Thi Kim Phuong & Tran Trung Vinh : Job Satisfaction , Employee Loyalty and Job Performance in The Hospitality Industry : A moderated Model , Vietnam , Vol. 10, No. 6, 2020 , p. 700 .

(٤٠) محمد بن سعيد العمري وعبيد سعود السهلي : مرجع سابق ، ص ٢٨ .

(٤١) نيسة باشوش الحاج : أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اكلي محند اولحاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، ٢٠١٤ ، ص ص ٤٤ ، ٤٥ .

(42) Yener Akman , Murat Ozdemir : Examining the Relations between Organisational Attraction, Organisational Image and Organisational Loyalty : An Investigation with Teachers , Education and Science , Vol 44 No 198 , , Turkey , 2018 , p.5

(٤٣) محمد بن سعيد العمري وعبيد سعود السهلي : مرجع سابق ، ص ٢٧ .

(٤٤) هناء محمد جلال جمال الدين لطفي : الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، كلية التربية ، مجلد ٧ ، عدد ١٦ ، ٢٠١٨ ، ص ٦٣ .

(٤٥) محمد عيد عتريس : مرجع سابق ، ص ص ٢٦٣ ، ٢٦٤ .

(٤٦) المرجع السابق ، ص ص ٢٦٥ ، ٢٦٦ .

(٤٧) منير خالد عباس : اثر القيادة الادارية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سوريا ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، سوريا ، ٢٠٠٨ ، ص ١٩ .

(٤٨) عزيزة كبار ، رقية قيطاتي : الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، الجزائر ، ٢٠٢٠ ص ٧٤ .

(٤٩) نجم عبدالله العزاوي ، عباس حسين جواد : الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط ١ ، ٢٠١٣ ، ص ٤٢٨ .

(٥٠) هناء محمد جلال جمال الدين لطفي : مرجع سابق ، ص ٦٣ .

(٥١) عبدالله عمر العتيبي : إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية ، مجلة كلية التربية جامعة الاسكندرية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الأول ، ٢٠٢١ ص ٧١ .

(٥٢) يسري محمد حسين : العلاقة بين تطوير القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية دراسة تحليلية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الحادي والستون ، ٢٠٢٠ ، ص ٩ .

(53) Vikas Madhukar , Sulabh Sharma : Organisational Climate: A Conceptual Perspective , International Journal of Management, IT & Engineering Vol. 7 Issue 8, , U.S.A , 2017, p.276 .

(٥٤) سناء مصطفى ابو ليفة : دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الانغراز الوظيفي دراسة ميدانية ، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية ، المجلد ٥٨ العدد الاول ، مصر ، ٢٠٢١ ، ص ١٣٨ .

(55) Ma. Leodevina C. Batugal , Darin Jan C. Tindowen : Influence of Organizational Culture on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Case of Catholic Higher Education Institutions in the Philippines , Philippines , 2019 , p.2434.

(٥٦) عونيه أبو سنييه وعبد الجبار البياتي : مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في محافظة العاصمة ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة جرش ، الأردن ، مجلد ١٠ ، عدد ١ ، ٢٠١٤ ، ص ١٠٢ .

(٥٧) علي بن سعيد علي الحصنة مرجع سابق ، ص ٧١ .

(58) Basilius Redan Werang , Anak Agung Gede Agung : Teachers' job satisfaction, organizational commitment, and performance in Indonesia: A Study from Merauke District, Papua , Volume 6 Number 8 , Indonesia , 2017 , p. 701.

(٥٩) قانون التعليم ١٣٩ السنة ١٩٨١ وتعديلاته ، الباب الثالث ، الفصل الأول ، مادة ٢٢ ، ص ٢٣ .

(٦٠) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية : " نشأة التعليم الثانوي في مصر " مجلة التربية والتعليم ، المجلد الخامس ، ١٢٠٤ ، أبريل ١٩٩٨ ، ص ١٢ .

(٦١) وزارة التربية والتعليم ، مرجع سابق ، ص ١١ .

(٦٢) أمين محمد عبد السلام راضي : متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة ، مجلة كلية التربية بينها ، العدد (١١٦) أكتوبر ج(٦) ، مصر ، ٢٠١٨ ، ص ٣٥٠ .

(٦٣) جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ التعليم المشروع القومي لمصر ص ٣٠ ، ٥٧ ، ٥٨ .

(٦٤) نهى حامد عبدالكريم : صنع القرار في السياسة التعليمية: الأطراف الفاعلة والآليات، الدار المصرية اللبنانية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٩ ، ص ١٠٥ .

(٦٥) رئاسة الجمهورية : القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ م ، بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ م ، القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، الجريدة الرسمية ، العدد ٢٥ ، يونيو ، ٢٠٠٧ .

(٦٦) المجالس القومية المتخصصة : تطوير الإدارة المدرسية ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، الدورة السابعة والعشرون ١٩٩٩ – ٢٠٠٠ ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٥٦ .

(٦٧) وزارة التربية والتعليم : الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ، التعليم المشروع القومي لمصر ، القاهرة ، هيئة المطابع الأميرية ، ٢٠١٤ – ٢٠٣٠ ، ص ٥٢ .

(٦٨) المجالس القومية المتخصصة : تطوير الإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص ٥٦ .

(٦٩) نبيل سعد خليل : مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٥ ، ص ٤٠ .

(70) Hellsten, Laurie-ann ,M., Prytula, Michelle P. and Lai ,Althea Ebanks,Hollis: Teacher Induction : Exploring Beginning Teacher Mentorship , Canadian Journal of Education , Vol. 32 , No.4 , 2009 , p. 12.

(٧١) محمد عيد عتريس : تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم ، مج ١٣ ، ع ٢٩ ، ٢٠١٠ ، ص ١٦ .

(٧٢) رانيا ايهاب العالم : القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات ، مجلة بحوث التربية ، جامعة المنصورة ، عدد ٦٥ ، ٢٠٢٠ ، ص ٤٩٦ .

(٧٣) ظلال محمد عادل سليمان : تصور مقترح لحوافز معلمي المدارس الحكومية في مصر علي ضوء بعض النظريات دراسة تحليلية ، دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الثالث ، ٢٠١٥ ، ص ١٢٠٩ .

(٧٤) رانيا ايهاب العالم : مرجع سابق ، ص ٤٩٦ .

(٧٥) مصطفى أحمد شحاتة أحمد : واقع تطبيق مبادئ التربية النقدية في التعليم قبل الجامعي بمصر ومتطلبات تفعيلها ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، عدد ٧٨ ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٢٥٠ .