

الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

إعداد

أ.م.د/ يوهف يعقوب شحادة

جامعة بغداد/ كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية

Doi: 10.33850/jasep.2020.73222

قبول النشر: ٢٠ / ١ / ٢٠٢٠

استلام البحث: ١٠ / ١ / ٢٠٢٠

المستخلص:

تسعى المؤسسات التربوية في الوقت الراهن إلى التكيف مع الأحداث والتطورات المتلاحقة العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أن تكون قادرة على مواجهة واحتواء تلك التحديات وتعايش معها، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لا بد وأن تعتمد على الموارد البشرية ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءه في تحقيق أهداف المؤسسة دون أن يشعروا بدعم المؤسسة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها. مما أوجب على المؤسسات التربوية ضرورة التصدي لتلك التحديات بكافة السبل والطرق ولكي يتم تحقيق ذلك فإنه على المؤسسة ممثلة في إدارتها القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلى تقديم الدعم الإداري (المادي والنفسي والاجتماعي للعالميين بما يعكس حرصها على مواردها البشرية واهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم مما يجعل يخلق الولاء اتجاه تلك المؤسسة. والمؤسسات التربوية من المؤسسات الهامة جدا في المجتمع كونها تتعامل مع أكثر الفئات المجتمعية ذات القوة والأهمية وهي فئة الشباب من أجل بناءها وتحسينها لمواجهة ما قد تتعرض له من تيارات هدامة. هدف البحث: التعرف على مفهوم الدعم الإداري، أهمية الدعم الإداري داخل المؤسسات التربوية للعاملين، الولاء التنظيمي، الدعم وعلاقته بالولاء التنظيمي. وتضمن البحث مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ومنها: الدعم الإداري ضرورة حتمية في أي مؤسسة ولاسيما المؤسسات التربوية فمن خلاله يتم رضا العاملين وتحقيق احتياجاتهم.

Abstract:

Educational institutions at the present time seek to adapt to the complex and interrelated global and local events and

developments, and they must be able to confront and contain those challenges and coexist with them, and they are in the process of achieving this must be dependent on human resources and workers cannot participate constructively in achieving The goals of the Foundation without feeling the support of the Foundation for them so that they can exchange it for their support by doing their best to achieve its goals. What is required of educational institutions is the need to address these challenges by all means and methods, and in order to achieve this, the institution represented in its management must carry out many planned activities aimed at providing administrative support (material, psychological and social for the worlds, which reflects its concern for its human resources and its interest in achieving their needs and motivations which makes it create Loyalty is towards that institution, and educational institutions are very important institutions in society, as they deal with the most important and important societal groups, which are the youth group, in order to build and fortify them in order to face the destructive currents they may be exposed to. The research goal: To get to know the concept of administrative support, the importance of administrative support within the educational institutions of workers, organizational loyalty, support and its relationship to organizational loyalty. The research included a set of conclusions and recommendations, including: Administrative support is an imperative necessity in any institution, especially educational institutions, through which workers are satisfied and their needs fulfilled.

مشكلة البحث

تعد الإدارة السليمة هي العامل الرئيس والفعال في التقدم والنجاح، فالهدف الأسمى والمسعى الدائم لكل مجتمع أن يتقدم ويتطور من خلال نظامه التربوي، حيث صلاحه يعني نجاح مخرجاته. وهذه المخرجات بنجاحها أو فشلها هي التي ستقود المجتمع إما للتطور والتقدم والنمو، وإما للتخلف والجمود والمؤسسات التربوية هي

التي توفر لباقي مؤسسات المجتمع حاجاتها من القوى البشرية المطلوبة للعمل فيها، وقيادتها، ورفع درجة كفاءتها، وبالتالي رفعة المجتمع وتقدمه فهي المصدر الرئيس في إمداد المجتمع بالمواطن الصالح، لذلك كان إلزاما على إي مؤسسة أن تسعى باستمرار إلى الدعم الإداري للعاملين فيها

ويعد مفهوم الدعم الإداري من المفاهيم الهامة في العلوم الإدارية و الذي ينبثق أساسا من الدراسات التنظيرية لحركة العلاقات الإنسانية، التي كانت تهدف إلى الكشف عن العلاقة القائمة بين العاملين والوظائف الموكلة إليهم، حيث تم الوصول إلى أن الموظف له ميول و اتجاهات نحو وظيفته وخصوصا عند شعوره بالدعم من قبل الإدارة مما يحقق له الرضا اتجاه عمله، و لان الدعم الإداري مرتبط بالإشباع الذي يحصل عليه الفرد سواء مادي أو معنوي فتولد لديه ولاء تنظيمي اتجاه مكان عمله

فما تعانيه الكثير من المؤسسات التربوية من مشكلات وسلبيات هو عدم تقديم الدعم من الإدارة المعنية إلى العاملين فيها من اجل أداء واجباتهم وما مطلوب منهم ، فضلاً عن عدم إيجاد أساليب تتناسب مع ما يمتلكه العاملين من إمكانيات وقدرات. وما يقابله من وجود الكثير من التحديات التي تقف عائقاً إما انجاز العاملين لإعمالهم وكل هذا أصبح يشكل عائقاً إمام الطموحات التنموية والإصلاحية بل بات عبئاً يصعب إيجاد الحلول الايجابية المناسبة له. لذا كان لازماً على المؤسسات التربوية تقديم كل ما يمكن أن يسهم في دعم العاملين في انجاز ما مطلوب منهم من اجل تقديم الأفضل والأجود.

وعلى هذا الأساس بادر الباحث إلى إجراء هذا البحث لمعرفة الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

أهمية البحث :

يشهد العالم تطورا نوعيا واسعا، وأصبح هذا التطور يسير بوتائر عالية في مختلف ميادين الحياة، وهذا التطور المتواصل صاحبه تطور نسبي في بعض المؤسسات التربوية لم يصل الى المستوى الطموح، وهذا ما دفعها إلى اعتماد خطوات نوعية في مجمل البنى التحتية للمنظومة التعليمية كي تستطيع بجدارة مواكبة الاتجاهات المعاصرة والتفاعل معها. وإمام هذه التحولات النوعية الهائلة برزت ضرورة التعامل مع أنماط جديدة متسارعة للتغيير ومع بيئة غير مستقرة لا تصلح معها الأساليب والهيكل التنظيمية التقليدية وإجراءات عمل ثابتة غير مرنة في عمل المؤسسات التربوية الأمر الذي يستوجب اعتماد أساليب إدارية حديثة تنسجم مع هذه التحولات الإدارية المتسارعة، والدعم الإداري واحد من أهم الأساليب الحديثة فهو أفضل وسيلة لإدخال التوجه المستقبلي والبيئي (الخارجي) إلى اهتماماتها ومدخل

لإخراجها من دائرة الجمود والثبات إلى دائرة التجديد والإبداع والتعامل مع تحديات العصر بثقة وقدرة وتقاؤل. (الجبوري، ٢٠١٠: ٥٧) ومن المعروف أن المؤسسات التربوية هي رافد من روافد نهضة البلد وتطوره لذا فإن طبيعة النظام الإداري المتبع حسب إدارة هذه المؤسسات تفرض عليه سلبيات وإيجابيات هذا النمط المتبع والظروف الخاصة باعتماده وعلية فإن النظام الإداري اللامركزي تكون فيه بعض الصلاحيات بيد القيادة الإدارية الأعلى حصرا وتخول المرؤوسين ممارسة بعضها الأخر من الصلاحيات وتحملهم مسؤولية هذه الممارسة (حريم، ٢٠٠٤ : ٢١٣) ويرجع الاهتمام بالدعم الإداري كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المؤسسة ، حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي مؤسسة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، والدعم الإداري يزيد من دافعية الفرد اتجاه عمله، ويجعله يبذل جهودا عالية لإنجاحه ويبيدي رغبة قوية في البقاء فيه والاستمرار لفترة أطول والتميز في الأداء كما يقلل من الأداء السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط ويتحقق الدعم الإداري للعاملين تحقق المؤسسات التربوية أهدافها بكفاءة وفاعلية. (فلمبان، ٢٠١٦: ٤٣) ومن الاتجاهات الإصلاحية في التربية إعطاء مزيد من الدعم للمؤسسات التربوية بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء مهامها بفاعلية وكفاءة ويطلق على هذا الاتجاه الإدارة الذاتية على مستوى المؤسسة مما يعزز مفهوم الولاء التنظيمي داخل تلك المؤسسة. (مرسي ، ١٩٩٨ : ٩٩) كون مفهوم الولاء يرتبط ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية الفرد العامل إذ يعد من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فهذا يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب فيها المؤسسة في تحقيقها وبالتالي لا بد للمؤسسات التربوية أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها ولأنهم التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة إذ أن هناك علاقة طردية بين الدعم الإداري وإنتاجية المؤسسة فكلما ازداد الدعم الإداري للعاملين كلما زادت إنتاجيتهم. (عقيلي، ١٩٩٦: ٧٥) وهذا ما أكدته دراسات الولاء التنظيمي إن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المؤسسة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من الهدر والتسرب بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى ، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية، لدى العاملين في المؤسسة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية ، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة ، على لسان فيها كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي، ارتفاع معدلات الإنتاج

القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصل عليه من ميزات وظيفية أكثر. (الرواشدة ، ٢٠٠٧، ص٩٣)

لذلك أصبح من الضروري تطوير منظومة المؤسسات التربوية لمواجهة التحديات والتغيرات الخارجية والداخلية وتفعيل أسلوب وديناميكية إدارة المؤسسات بما يضمن استجابتها لمعطيات الواقع وقدرتها على مواجهة تحديات المستقبل. وتنبثق أهمية هذا البحث مما يأتي:

- محاولة تسليط الضوء على مفهوم الدعم الإداري كونه احد الأساليب الإدارية المهمة في تعزيز سلوك العاملين داخل المؤسسات التربوية .
- التركيز على أهمية العاملين داخل المؤسسات التربوية مما ينمي سلوك الولاء التنظيمي .
- تزود نتائج البحث أصحاب القرار في المؤسسات التربوية بالتوصيات والمقترحات الموثقة والتي تساعد في : تحسين وتنمية سلوكيات افراد العامل داخل المؤسسة .

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي التعرف على :

مفهوم الدعم الإداري.

الدعم الإداري داخل المؤسسات التربوية للعاملين.

تحديد المصطلحات

الدعم الإداري: هو عامل أساس في مساعدة الموظفين من خلال زيادة الاهتمام بهم بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويتم ذلك وفق إجراءات إدارية معينة .

(Krishnan & Mary, 2012:184,))

وعرف أيضا بأنه: (هو تصورات الموظفين حول درجة اهتمام المؤسسة بهم ، وعلاقة تبادل بين الموظفين ورؤساء العمل، لأنه يدل ضمناً على ما قدمته المؤسسة لهم) (Eisenberger، ١٢٢:٢٠٠٢))

الولاء التنظيمي: ويقصد به الولاء للمنظمة، والرغبة في العمل بها، والموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمها العلمية والمهنية، والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل فيها (حراشدة، ٢٠٠٦).

ويقصد به أيضا: الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها ، واتجاهاته وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها ، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها.(أبو النصر، ٦٦:٢٠٠٥)

الإجابة عن الهدف الأول وهو التعرف على مفهوم الدعم الإداري

أن الدعم الإداري يعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على دعم العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين، الذين يحترمونهم وهي واثقة كذلك بكون لدعم هو فرصة لتطوير إمكانياتهم ومهارات العاملين .

والدعم الإداري من رئيس العمل يسهم في سد متطلبات عمل العامل وزيادة أواصر الارتباط والتفاعل بين المؤسسة وموظفيها يعزز الثقة المتبادلة بينهم ، وجعل العامل أكثر استقلاليه في العمل ، ويزود الموظف بالموارد اللازمة لإتمام عملهم بشكل كفوء مما يجعل الموظفين يشعرون بكفاءة عالية ، ومن ثم ينعكس ذلك كله على رفع مستوى انجاز المؤسسة. (Mitchell et al، 2011: ٧٣١))

لتنامي المؤسسات وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات في البيئة الداخلية وتأثرها بمؤثرات خارجية، أدى إلى عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ومن ثم عدم وجود اتصالات في أكثر من اتجاه داخل الجامعة ترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية المرؤوسين ومن ثم تلكؤ عملية الاتصال. (الجبوري، 2005: ٣). فقد أدى التطور السريع إلى جعل دول العالم أن تبدأ بخطوات سريعة في إعادة النظر في مؤسساتها من حيث هيكلها وأهدافها لكي تتسجم مع المرحلة الجديدة، وكانت مؤسسات التربوية في مقدمة هذه المؤسسات التي حظيت بهذا الاهتمام والتطوير.

وللدعم الإداري دور واضح في زرع الثقة بين أطراف العمل مما ينتج عنه التزامات متبادلة طويلة الأمد تستند على أساس الدعم والعطاء المتبادل ، ويولد جواً من الاحترام المتبادل وإيجاد إحساس بمكانة الموظف في المؤسسة من طريق ما تقدمه المؤسسة لهم من دعم اللازم لعمله في المؤسسة. (Baranik et al,2009: 368))

ومن خلال ما تم عرضه لا بد من القول إن مفهوم الدعم الإداري يحتم على المؤسسة والإدارة أن تنمي مشاعر العاملين بان كل ما يحتاجونه لانجاز أعمالهم يمكن أن يتم توفيره لهم ومعنوياً لتشبع حاجاتهم وتشبع تحقيق الذات والاحترام والتقدير لكل شخص في المنظمة، وبذلك تضمن المنظمة تحقيق أهدافها .

أهداف الدعم الإداري

للدعم الإداري أهداف مختلفة تتمحور جميعها على أساس واحد يصب في تحقيق مصالح المؤسسة من جهة ، وتحقيق مصالح الموظفين من جهة أخرى على وفق مبدأ المنفعة المتبادلة بين الطرفين ، ويمكن ذكر أهداف الدعم الإداري على النحو الآتي:

١. تعزيز القيم التنظيمية الايجابية

طبقاً لمبدأ المعاملة بالمثل يلتزم الموظفون بضرورة خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها ومن ثم تُعزز القيم التنظيمية الايجابية لقاء اهتمام المؤسسة بهم ورعايتها لهم بنفس مستوى خدمتهم وتعاملهم معها في تحقيق أهدافها ، ومن هذه القيم التنظيمية الايجابية الالتزام بالعمل بمستويات جيدة، وإتقان العمل على نحو المطلوب.

٢. أحداث بعض الآثار الوظيفية الايجابية

يزيد الدعم الإداري من تبني الموظفون للعديد من ردود الفعل الايجابية نحو وظائفهم مثل : زيادة مستوى الرضا الوظيفي ، وتحسين الحالة المزاجية للموظف ومن ثم تقلل من احتمال حدوث أخطاء في إثناء تأديته للعمل، ويحسن شعوره بالجدارة والثقة. (Yahya et al,2012:14)

٣. الانخراط الوظيفي

يشير الانخراط الوظيفي إلى مدى انشغال الموظف واهتمامه بما يؤديه من مهام وظيفية وزيادة مستوى الدعم الإداري يزيد من فاعلية الموظفين في العمل.

٤. تقليل مستوى ضغوط العمل

يسهم الدعم الإداري في التقليل في تدني ردود الفعل السلبية داخل بيئة العمل ، مما يقلل من الضغوط والصراعات بين الإدارة والعاملين من ناحية وفيما بينهم من ناحية أخرى.

٥. زيادة رغبة البقاء في المؤسسة

وجود مستوى جيد من الدعم الإداري يزيد من فرص بقاء الموظف في المؤسسة ويرجع ذلك إلى المعاملة الجيدة من قبل المؤسسة للموظف من ناحية العدالة التنظيمية وإشراك الموظف في عملية صنع القرارات. (Pavan,٧٦:٢٠٠٨)

العلاقة بين الدعم الإداري والولاء التنظيمي

تؤكد الكثير من الدراسات بان الاتجاه السيكولوجي للعاملين الذين يحصلون على الدعم الكافي من الإدارة يؤثر في ولائهم اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها فمن الضروري التركيز على سلوكيات الفرد وما يحتاجه لما له من أهمية في ولاء العاملين ويعتقد أن العلاقة بين الدعم والولاء هي علاقة سببية بين الدعم كمتغير سببي والولاء كمتغير الأثر والنتيجة وتبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة أن الفرد الذي يحصل على الدعم والإسناد وتلبية الاحتياجات يرتفع ولاءه لكونه يمتاز بقيم أخلاقية واجتماعية تجعله يزيد من ولاءه.

وعلى العكس من التركيز بالدرجة الأساس على ولاء الموظفين اتجاه المؤسسة فإن الدعم الإداري قدم فكرة مفادها بان الموظفين لديهم آراء فيما يتعلق بولاء المؤسسة تجاههم فمن المهم أن تؤخذ هذه النظرة بالحسبان لان الموظفين والمؤسسات يرتبطون بعلاقة توصف بالتبادلية ومن ثم فانه لا يكفي أن نركز على

جانب واحد من هذه العلاقة ولاء الموظف تجاه المؤسسة ولكن يجب أن نأخذ بالحسبان الدعم الذي تقدمه المؤسسة لموظفيها. (Eisenberger, et. al, 1986) :50

ولقد خلصت دراسات تحليل علاقات التبادل الاجتماعي بين الأفراد العاملين والمؤسسة من ناحية وقائدهم والمشرف المباشر عليهم من ناحية أخرى إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الدعم الإداري من ناحية والولاء التنظيمي، ولقد نادى بعض المدارس منذ بداية الثمانينات بمبادئ ومحددات الدعم الإداري الذي يؤدي بدوره إلى تنمية الولاء التنظيمي:

- يؤثر الدعم الإداري: ايجابيا لدى العاملين في الولاء التنظيمي واستمرار الولاء والرضا الوظيفي والأداء، ولكنه يرتبط سلبيا بالرغبة في ترك العمل.
- هناك ارتباط واضح بين الدعم الإداري والرضا ومن ثم الولاء التنظيمي
- يعد الدعم الإداري مؤثرا قويا على الرضا والولاء بينما يعد تأثيره ضعيفا على أداء العمل
- بمقارنة العوامل الأخرى للدعم الإداري، نجد أن القيادة وتحقيق الذات يعدان من العوامل الأكثر تأثيرا على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم.
- عندما يزداد التعاون والاتحاد بين الأفراد داخل المؤسسة فانه من المتوقع أن تظهر بوضوح تأثيرات بعض العوامل ومحددات الدعم الإداري بصورة مجتمعة أكثر منها بصورة فردية.

لذا يمكننا القول أن الدعم الإداري لدى الأفراد يعد من المحددات الجوهرية لتحقيق الولاء التنظيمي وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الانجاز، وبذلك يمكن إن يتوسط الدعم الإداري ما بين المحددات الأساسية لأدراك الدعم والتي تتمثل غالبا في العدالة التنظيمية سلوك القادة لمساندة المرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم تأكيد الذات لدى العاملين وما بين الولاء والدوافع إلى الانجاز مفهوم الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل : المؤسسة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك، ولهذا لاقى الولاء التنظيمي اهتماما واضحا من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، في العصر الحديث لما له من علاقة ايجابية بفعالية المؤسسة ، ودرجة انجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو مؤسسته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولا أن يكون عنصر قوة في بقاها ومنافستها للمؤسسات الأخرى. فقد عرفه كل من (Mowday and steers,

porter ١٩٧٤) وهم من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها". وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي، ومن هذه الصفات

- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها . .
- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.
- الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة (حمدان ٢٠٠٨ : ٣)

وان مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة وفي معظم الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمالة الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عال وهو يتضمن ثلاثة أنماط من الولاء وهي:

- اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة الذي يعود على مستوى أداء عال.
- العضوية طويلة المدى في المؤسسة والإحساس بالولاء.
- مستوى عال من السلوك نحو الأدوار بالمؤسسة الذي يعود على مستوى أداء عال.(Scholl،٦٤:٢٠٠٣)

مراحل تطور الولاء التنظيمي:

بين (Buchanan) أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي :

١. مرحلة التجربة والإعداد: وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعد فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده لبيدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، ويرى بوشنان أيضا أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء، ووضوح الدور، وتحديات العمل، وفهم التوقعات
٢. مرحلة العمل والانجاز: وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثباته ذاته من خلال عمله والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها : الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل .
٣. مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها،

بحيث تصبح متبينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتتصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (غنام ٢٠٠٥ : ٤٠ - ٤١).

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي وهي مجموعة من المدخلات مثل: مستوى مناسب من الاجر، توقع استمرار الاجر، القيادة داخل المؤسسة، العلاقة بين المستويات التنظيمية، وضوح الدور المهني، وجود مهارات العمل، الدور المتوقع من الاداء، التدريب على المهام الوظيفية، اتجاهات العاملين نحو المؤسسة، وينعكس ذلك على مجموعة من المخرجات تتمثل في:

١. العضوية في المؤسسة على المستوى الطويل والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الاخرى: مثل شعور العامل بالامان الوظيفي وانه غير مهدد بانتهاء خدماته في أي وقت بدون سبب، وشعور الفرد بانه مدين للمؤسسة التي يعمل فيها وان يلمس الفرد ان المؤسسة تحافظ عليه وتثق به وتوفر له كل حقوقه التي تؤمن له حياة كريمة، مما يجعل الفرد لا يفكر بمغادرة المؤسسة وعدم الانتقال منها لعمل جديد ، وان يقوم بالدفاع عن المؤسسة التي يعمل فيها حال تعرضها لسوء، وان يعمل على استمرار علاقته وارتباطه وعضويته بالمؤسسة حتى بعد مغادرتها.

٢. الموافقة على سياسة المؤسسة من خلال الالتزام بالسلوك المهني عبر الالتزام بسياسة الدوام في المؤسسة، وشعوره بان اهداف المؤسسة واضحة وسهلة وان الاجراءات المعتمدة في المؤسسة معروفة للجميع، وتقبله لسياسة المؤسسة بقناعة تامة وشعوره بانه يستطيع ان يعبر عن رايه بسهولة في المؤسسة وان سياسة الاتصالات في المؤسسة فعالة ومفيدة وتزيل الحواجز وان المؤسسة نظام فعال يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم كل ذلك يساعد في تقدم العمل وان يلمس تجانس بين قيمه الشخصية وبين القيم الموجودة في المؤسسة.

٣. الدفاع عن المؤسسة والاهتمام بمصيرها من خلال الشعور بالضيق تجاه أخطاء زملاء لجمهور المراجعين مما يؤثر على سمعة المؤسسة، والشعور بان أي مشكلة تتعلق بالمؤسسة هي جزء من مشاكل الفرد العامل وان يعد نفسه عنصر فعال وبناء في المؤسسة وان يشعر بالالتزام الأخلاقي في الاستمرار بعمله في المؤسسة وان حياته ستتأثر سلبا لو ترك العمل في المؤسسة وانه مستعد ليقف ضعف الجهود المطلوبة منه لإنجاح عمل المؤسسة. (Richard school، ٢٠٠٣: ٩١)

الاستنتاجات

من خلال النتائج التي افرزها البحث تم التوصل لعدد من الاستنتاجات :

١. الدعم الإداري من الأساليب الرئيسة التي تسهم في تعزيز مفهوم الولاء التنظيمي لدى العاملين في إي مؤسسة.
٢. الدعم الإداري ضرورة حتمية في أي مؤسسة كونه يزيد من دافعية العاملين اتجاه العمل.
٣. إن ولاء العاملون لمؤسساتهم التي يعملون بها يعد عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في مؤسساتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
٤. إن ولاء العاملون لمؤسساتهم يعد عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

التوصيات

١. حث أصحاب القرار على دعم وإسناد العاملين بكل ما يمكن إن يسهم في دفع عجلة التقدم الإداري نحو انجاز الأهداف وتحقيقها.
٢. زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بتطوير أدائهم.
٣. إعداد برامج تدريبية من قبل المؤسسات التربوية على ضرورة الدعم الإداري للعاملين بما يتناسب مع قدراتهم واحتياجاتهم.
٤. توفير بيئة مفعمة بالحياة والنشاط يشعر فيها جميع العاملين بالمساواة.
٥. إعطاء حرية للعاملين في التعبير عن آرائهم عن سير العملية التعليمية.
٦. ترك المجال للعاملين في المدرسة أن يختاروا الإجراءات والوسائل لتنفيذ مهامهم بمهنية عالية.
٧. العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسات التربوية وتنمية معلوماتهم من خلال خطط مدروسة يتم وضعها تناقش أداءهم وتتطلع لمستقبلهم ومستقبل المؤسسات المنضوين تحتها.
٨. تعزيز العلاقات الانسانية ما بين الجميع .
٩. غرس مفهوم الولاء التنظيمي كونه الأساس في تنمية قدرات الأفراد وإمكانياته وحبه للمؤسسة

المصادر

- الجبوري، حسين، ٢٠١٠، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، ط١، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت.
- حمدان، دانا لطفي، ٢٠٠٨، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين
- الرواشدة، خلف سليمان، ٢٠٠٧، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقيلي، عمر، ١٩٩٦، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

- غنام ختام عبد الله علي ،٢٠٠٥، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين
- فلمبان، إيناس فؤاد، ٢٠١٦، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية.
- Baranik Lisa E., Roling Elizabeth A., and Eby Lillian T,(2009) : **Why does mentoring work? The role of perceived organizational support.** Journal of Vocational Behavior.
- Eisenberger, R,(2002): **organizational support**, Journal of Applied Psychology, Vol. 87,No. 4.
- Krishnan DR. jayasree and mary ms. V. sheele , (2012): **perceived organizational support – an overview on its antecedents and consequences"** , International Journal of Multidisciplinary Research Vol.2 Issue
- Mitchell Jonathan I , Gagné Marylène , Beaudry Anne , and Dyer Lind ,(2011): **The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology** , Computers in Human Behavior.
- Pavan Kumar Mummy,(2008): **The Impact of perceived organizational support on innovativeness of entry-level employees working in the information technology sector of Hyderabad, India**, Research Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Business Administration.
- Richard w. scholl, 2003, human Resource Stategies, commitment and control approaches to work farce management university of rhode island.
- Yahya , K,K, Mansor, F.Z, and Warokka,A,(2012): **An Empirical study on the influence of perceived organizational support of Academies Expatriates' organizational commitment** , journal of organizational management studies.