

درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

سمير سليمان الجمل^(*)

الملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وفقاً لعدة متغيرات هي: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها المرؤوس. وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، وتكون مجتمع الدراسة من (٣١٨) مرؤوس/ة يعملون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (مديرية تربية شمال الخليل، مديرية تربية الخليل، مديرية تربية جنوب الخليل)، ولأغراض جمع البيانات تم استخدام استبانة مكونة من (١٨) فقرة، وتم توزيع (١٥٠) استبانة على المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم، تم استرداد (٧٠) منها بنسبة (٢٢%). وقد أشارت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (٣.٢٥)، وأن أعلى الفقرات كانت "أنا مستعد بأن أقدم مجهوداً أكبر من المطلوب لإنجاح العمل" بمتوسط حسابي (٤.٠٥)، وأدنى الفقرات كانت "اعتقد أن من الأخطاء التي ارتكبتها هو عملي في هذه المديرية" بمتوسط حسابي (٢.١٧). كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية التي يعمل بها المرؤوس).

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، مديرية التربية والتعليم، فلسطين.

The Degree of Organizational Loyalty Among Subordinates Working in the Education Directorates in Hebron

Sameer Al Jamal^(*)

Abstract: This study aimed to identify the degree of organizational loyalty among subordinates working in the education directorates in Hebron, according to several variables: (Gender, job title, qualification, and years of experience, and the Directorate works subordinate). This study followed descriptive analytical method for suitability for this kind of study, and study population consisted of (318) subordinate / her work in the education directorates in Hebron (Directorate of Education, north of Hebron, Directorate of Education Hebron, Directorate of Education, south of Hebron), for the purposes of data collection questionnaire was used consisting of (18) items. (150) questionnaire were distributed to identify the workers at the directorates, was recovered (70) questionnaire by (22%). The results of the study indicated that the degree of organizational loyalty to subordinates working in the education directorates in Hebron were moderately, where the arithmetic average of the total score (3.25). And that the above paragraphs were "I am ready to present a greater effort is required for the success of the work" a mean (4.05), and lowest paragraphs "I think that mistakes is practical in this directorate" arithmetic average (2.17). As it turns out there is no statistically significant differences in the degree of organizational loyalty among subordinates working in the education directorates in Hebron due to the variables (gender, job title, qualifications, years of experience, the Directorate works subordinate).

Key words: Organizational Loyalty, Education Directorates in Hebron, Palestinian.

^(*) وزارة التربية والتعليم العالي، مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل، فلسطين، sameeraljamal@yahoo.com

المقدمة

لقد أدى التطور السريع الذي تعيشه البشرية اليوم إلي ازدياد حاجتها إلي إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية المتنوعة من انفتاح العالم و اشتداد حدة المنافسة وتنوع المخاطر. ولقد أصبحت الحاجة للإدارة ملحة لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، و أصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلي أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت إلزام من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون (هوارى، ٢٠٠٢) كذلك فإن القيادة تهتم بمساعدة وتحفيز الآخرين وتحقيق الغايات والرؤى المشتركة لهم (Fagiano, 1997) وتؤكد دائما على إحداث التغيير المستمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (Sanborn, 1996). ولعل موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلي كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان، ١٩٩٥). فالقيادة الإدارية عبارة عن نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائدا إداريا، تتوافر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (مرعي، وياغي، ١٩٩١).

ويعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم في مدى الانسجام بين الأفراد في المؤسسة مع بعضهم بعضاً ومع مؤسساتهم. فالولاء المرتفع للأفراد تجاه مؤسساتهم ينمي لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعون دائماً للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمؤسساتهم (المخلافي، ٢٠٠١). وقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماماً واضحاً عند الباحثين والدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته، واستعداده للدفاع عنها، وعن سمعتها لإيمانه القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل (الحديدي، ٢٠٠٣). كما يعتبر الولاء التنظيمي أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الأهداف التعليمية، فإن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانياً يبذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته (سلامة، ٢٠٠٣) ويعرف الولاء التنظيمي على أنه استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة، وقبول أهدافها وقيمها. (الكايد، ١٩٩٩). ويعرفه الرواشدة (٢٠٠٥) على أنه السلوكيات التي يقوم بها المعلم وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله وكذلك على الراحة النفسية والرضا عن إشغاله لوظيفته وتفضيلها على غيرها من الوظائف.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التنظيمية، لما له من أهمية في زيادة دافعية العاملين للعمل وزيادة انتمائهم للمؤسسة، وبالتالي زيادة العطاء وتحسين الأداء لدى العاملين، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

١. "ما درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟"

٢. هل تختلف درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

١. درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
٢. أثر بعض المتغيرات على درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

١. نتائج هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في معرفة النمط القيادي السائد لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
٢. قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير الإدارات التعليمية من خلال معرفة النمط القيادي السائد لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في الخليل، وعلاقته بدرجة رضا مرؤوسيه.
٣. هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى في فلسطين -على حد علم الباحث- والتي تتناول درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مما قد يُشكل إغراءً للمكتبة التربوية بالجديد من الدراسات.

حدود الدراسة:

تحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على جميع الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال شهري حزيران وتموز من العام ٢٠١٢.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على معرفة درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (جميع الموظفين دون رئيس قسم) والذين هم على رأس عملهم.

مصطلحات الدراسة:

سوف يقوم الباحث بتعريف المصطلحات الواردة في الدراسة وفقاً للتعريفات الواردة في المراجع العربية والأجنبية، وسيتم تعريف بعض المصطلحات وفقاً لخبرات الباحث الذاتية، وفيما يلي تعريف لبعض مصطلحات الدراسة:

الولاء التنظيمي: درجة التطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية للاستمرار في عضوية هذه المنظمة. (عبد الباقي، ٢٠٠٤).

ويعرف الباحث الولاء التنظيمي بأنه: ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن في الاستمرار للعمل بها وتطويرها وتحسين أدائها.

المرؤوسين: جميع الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم إداريين وفنيين دون رئيس قسم. **مديرية التربية والتعليم:** هي عبارة عن الجهة المسؤولة عن إدارة التعليم في المنطقة المتواجدة فيها، يرأسها مدير التربية والتعليم، وتضم عدد من الأقسام الإدارية والفنية.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

١. الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).
٢. المسمى الوظيفي، وله أربعة مستويات: (مشرف تربوي، موظف إداري، سائق، أذن(حارس)).
٣. المؤهل العلمي، وله أربعة مستويات: (دون الثانوية العامة، دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).
٤. سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر).
٥. المديرية، ولها ثلاثة مستويات: (مديرية تربية شمال الخليل، مديرية تربية الخليل، مديرية تربية جنوب الخليل).

ثانياً: المتغير التابع: " درجة الولاء التنظيمي لدى الرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل".

الأدب التربوي والدراسات السابقة

الأدب التربوي

مفهوم الولاء التنظيمي:

لو نظرنا لعدد الدراسات والأبحاث المتخصصة في موضوع الولاء التنظيمي لاحظنا قلتها إن لم يكن ندرتها، لذا فإن تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة، وتزداد الصعوبة تلك عند بحث موضوع الولاء التنظيمي، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والنتيجة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته، لكونه ظاهرة نفسية، لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات. (Curry & et. al,1986).

ويعتبر بورتر وستيرز ومودي 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 لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات:

- (١) اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.
- (٢) استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.
- (٣) الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة. (العمري، ١٩٩٩).

وإذا وقفنا قليلاً عقب هذا المفهوم يتضح جلياً أنه ركز على الفرد الذي تظهر لديه حالة وجدانية داخلية تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع مؤسسته، وترجم لتظهر على سلوكياته، فهذا المفهوم للولاء هو مفهوم إدراكي معرفي، فحين يشعر الفرد بالولاء لمؤسسته، فإنه يكرس معظم طاقاته من أجل هذه الأهداف، بل ليرقى بها إلى أعلى تقدير، وأفضل موقع، ويميل دائماً للبقاء في المنظمة، وهذه الصورة الايجابية لمن يتمتع بالولاء. ويرى بوشانان بأن الولاء التنظيمي " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم

حصولهم على مردود أقل"، وقدم ثلاث مرتكزات رئيسية يركز عليها الولاء التنظيمي وهي: الإحساس بالانتماء، والمساهمة الفاعلة، والإخلاص. (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤). وينظر (العتيبي، والسواط، ١٩٩٧) إلى الولاء التنظيمي بأنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها. " كما تم تعريفه بأنه: "الحالة التي يتمثل فيها الفرد بقيم المنظمة وأهدافها ويرغب في المحافظة على عضويته فيها، وتسهيل تحقيقه لأهدافها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها. (السلعوس، ٢٠٠٨). ويرى آخرون بأن الولاء التنظيمي هو: " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (اللوزي، ٢٠٠٣).

أهمية دراسة الولاء التنظيمي:

إن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، وليس هناك أدنى شك في الحاجة الماسة إلى دراسة مثل هذه المفاهيم لما لها من أهمية متزايدة، فقد أثبتت الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل. (Stump & Hartman, 1984). كما يساعد الولاء التنظيمي أيضا في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، وتحسن الأداء الوظيفي. (Larson & Fukami 1984). إضافة إلى ذلك فإن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي. (Romzek, 1989). ويعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول. (Steers, 1977). ويحرص المدراء بشكل عام على الحصول على موظفين موالين للمنظمة التي يعملون بها. لأن أمثال هؤلاء الموظفين يبذلون مستوى أعلى من الجهد والأداء، كما أن معدلات الغياب ودوران العمل لديهم أقل من غيرهم من الموظفين ذوي الولاء المنخفض، مما يقود في النهاية إلى تقليل تكاليف استبدال الموظفين وتدريبهم. (Mowday, Porter, & Steers, 1982). ويساهم الموظفون ذوي الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الانتاج القومي في بلدانهم، بل وحتى على المستوى الفردي فإن الولاء التنظيمي المرتفع أمر مرغوب فيه، لأن معنى ذلك هو حصول الموظف على مميزات وظيفية أكثر بالإضافة إلى المستقبل الوظيفي الأفضل. (Marsden, Kalleberg & Cook, 1993). وبالرغم من كل هذه الفوائد وكل هذه الأهمية للولاء التنظيمي، إلا أنه يجب الانتباه إلى أن الولاء التنظيمي قد يكون له بعض الآثار السلبية على الموظف، ولعل من أبرز هذه الآثار السلبية الضغوط النفسية، والمشاكل العائلية والركود المهني. (Mathieu & Zajac, 1990). وتنشأ هذه المشاكل نتيجة إصرار الموظف على البقاء في منظمته مما قد يعني التضحية بوظيفة أفضل، أو دخل أكبر، أو مركز أعلى في منظمة أخرى.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Brown & Gaylor, 2002)، بعنوان " الولاء التنظيمي في التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى، تكونت عينة الدراسة من (١٠٦) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث مقياس آلن وماير (Allen & Mayer, 1990) لقياس الولاء التنظيمي، ومقياس جرجسون (Gregson, 1990) لقياس الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء العاطفي والولاء الأخلاقي، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء العاطفي والأخلاقي، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر،

وأن التأثير النفسي يرتبط بعلاقة ايجابية مع الولاء العاطفي والأخلاقي والمستمر، بينما ظهر هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء العاطفي والأخلاقي.

-دراسة الخشالي (٢٠٠٣) بعنوان " أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل) على الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) لأعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (٢٠٤) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبنسبة (٧٢٪) من المجتمع الأصلي والبالغ عدده (١٣٦٤) عضواً، واستخدم الباحث مقياس بورتير لقياس الولاء التنظيمي، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الاتوقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والأخلاقي، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، وأن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والأخلاقي، بينما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والأخلاقي، فيما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر.

-دراسة سلامة (٢٠٠٣) بعنوان " الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن التابعة لمديريات التربية والتعليم في مناطق عمان الأولى، وعين الباشا، والرصيفة، وعجلون، وجرش، والعقبة، والكرك في الأردن وذلك خلال العام الدراسي (٢٠٠٣/٢٠٠٢)، وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات في هذه المديرية (٦٥٧٧) معلماً ومعلمة. اختيرت عينة عشوائية طبقية تكونت من (٦٥٨) معلماً ومعلمة كانت بنسبة (١٠٪) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام ثلاث أدوات: الأولى لقياس الممارسات الإدارية واشتملت على خمسة مجالات هي: مجال الشؤون الإدارية، ومجال البناء المدرسي، ومجال المجتمع المحلي، ومجال الشؤون الفنية، ومجال الشؤون الطلابية، وقد تكونت الأداة بصيغتها النهائية من (٧٥) فقرة، والأداة الثانية لقياس الرضا الوظيفي وتكونت بصيغتها النهائية من (٤٥) فقرة، والأداة الثالثة هي مقياس الولاء التنظيمي لبورتر وآخرون، وتكونت من (١٥) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجالي الشؤون الإدارية والبناء المدرسي قد احتلا المرتبة الأولى، وجاء مجال المجتمع المحلي بالمرتبة الثالثة، وحل في المرتبة الرابعة مجالي الشؤون الفنية والشؤون الطلابية، وكان مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام بدرجة جيد جداً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً. كما أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان فوق المتوسط. كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين.

- دراسة (Dramstad, 2004)، بعنوان " الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المدارس العامة والخاصة في النرويج".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المعلمين في النرويج، كما هدفت إلى مقارنة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المدارس العامة والخاصة، تكونت عينة الدراسة من (٤٦٩) مدرسا من المدارس العامة و(٥٧) مدرسا من المدارس الخاصة، تم اختيارهم بالطريقة

العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن فقرات الرضا الوظيفي المتعلقة بالمناح التنظيمي التربوي تساهم في زيادة الولاء العاطفي، وأن معلمي المدارس الخاصة لديهم مستوى عال من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وأن التركيز على تطوير المناخ الإيجابي والكفاءة بين المعلمين في المدارس النرويجية تساهم في زيادة الولاء العاطفي والذي يشير إلى الانجذاب العاطفي للمعلمين تجاه مدارسهم، وأن المناخ والكفاءة يمثلان التأثيرات الرئيسية التي تساهم في زيادة رغبة المعلمين للبقاء في المنظمة.

- دراسة (Marchiori & Henkin, 2004)، بعنوان "الولاء التنظيمي في الكليات الطبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، والمستمر، والأخلاقي)، كما هدفت التعرف إلى العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، وتكونت عينة الدراسة من (١١٣١) عضواً تم اختيارهم من (١٥) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا، وقد طبق الباحث مقياس ماير والن Meyer & Allen (1984) لقياس الولاء التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء الأخلاقي والأداء الوظيفي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين في مستوى الولاء الأخلاقي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، كما تبين وجود علاقة قوية بين الولاء العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في نفس المؤسسة.

-دراسة الملاحمة (٢٠٠٦) بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد كون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي (٢٠٠٦/٢٠٠٥) والبالغ عددهم (١٩٧٨). أما عينة الدراسة فتكونت من (٥٥٩) عضو، وبنسبة (٨٧.٤٥%) من حجم العينة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام مقياس الين وماير للولاء التنظيمي والمكونة من (٢٠) فقرة، وأداة تم تطويرها لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (٢٥) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحث إلى أن موضوع الولاء التنظيمي قد حظي باهتمام الباحثين، حيث تناولت دراسات عديدة الرضا الوظيفي وعلاقته بمتغيرات ديموغرافية عدة لدى فئات كثيرة على مستوى الطلبة والعلمين والمشرفين والعاملين في مجالات حياتية مختلفة، كما تناولت دراسات عديدة موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بمتغيرات عدة، وكذلك تناولت دراسات عدة موضوع الولاء التنظيمي وعلاقته بعدد من المتغيرات. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها تلك الدراسات. ومن جانب آخر أفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وكذلك في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات في إثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، حيث لم يتم تناوله

بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - إضافة إلى تفرد لها في بحث علاقة النمط القيادي السائد بدرجة رضا المرؤوسين ودرجة ولائهم التنظيمي لدى الإداريين بشكل خاص. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على بعض القضايا التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للإداريين من وجهة نظر من يؤثرون ويتأثرون أكثر من غيرهم بالعملية الإدارية.

منهج الدراسة:

أجريت هذه الدراسة ما بين شهري حزيران وتموز من العام ٢٠١٢ واستخدم الباحث في إنجازها المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، وللائمتة لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل دون مسمى رئيس قسم والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (٢٠١٢/٥/٣١)، حيث بلغ عددهم (٣١٨) موظفاً وموظفةً موزعين على ثلاث مديريات. (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٢)، والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة على المديريات الثلاثة.

جدول (١): عدد أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية

العدد	المديرية
٨٥	مديرية تربية شمال الخليل
١٠٧	مديرية تربية الخليل
١٢٦	مديرية تربية جنوب الخليل
٣١٨	المجموع

عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية شملت المديريات الثلاث، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة من المواقع (٧٠) استبانة أي ما نسبته (٢٢٪) من حجم المجتمع الكلي، وهي عينة ممثلة إحصائياً.

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة لقياس درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل والذين يقومون بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية).

القسم الثاني: ويقاس درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وقد بلغ مجموع فقرات الاستبانة بمجموعها (١٨) فقرة.

صدق الأداة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من الحكمين والمختصين في الميدان التربوي والإداري، وذوي الخبرة في جامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة بوليتكنك فلسطين وعدد من ذوي الخبرة في مديريات

التربية والتعليم، حيث بلغ عدد المحكمين (١٥) محكماً من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير في الإدارة والتربية، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى ليُصبح عدد فقرات الاستبانة (١٨) فقرة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، حيث بلغ معامل الثبات (٨٥.٥%) مما يشير إلى دقة أداة القياس.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة، قام الباحث بمراجعة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، حيث تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة، والسماح بتوزيع الاستبانة على موظفي مديريات التربية والتعليم. بعدها قام الباحث بتوزيع الاستبانة على موظفي مديريات التربية والتعليم في كل من مديرية تربية شمال الخليل، ومديرية تربية الخليل، ومديرية تربية جنوب الخليل، وتم توزيع (١٥٠) استبانة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب وقد تم إدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً خمس درجات، والإجابة بدرجة كبيرة أربع درجات، والإجابة بدرجة متوسطة ثلاث درجات، والإجابة بدرجة قليلة درجتين، والإجابة بدرجة قليلة جداً درجة واحدة. وذلك في جميع فقرات الدراسة وبذلك أصبح الاستبيان يقيس درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بالاتجاه الموجب. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي one way ANOVA ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات:

سيتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أو المتوسط العام المرجع للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

الجدول (٢): دلالة المتوسط الحسابي.

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض	٢.٣٣-١
متوسط	٣.٦٧-٢.٣٤
عال	٥-٣.٦٨

أولاً: تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هي درجة الولاء التنظيمي لدى الرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة الولاء التنظيمي لدى الرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً .

م	العيارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	أنا مستعد بأن أقدم مجهوداً أكبر من المطلوب لإنجاح العمل.	٤.٠٥	١.١٥	عال
٢	في الحقيقة يهمني مصير هذه المديرية.	٣.٧١	١.٢١	عال
٣	أتحدث عن المديرية أمام الأصدقاء بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها.	٣.٧٠	٠.٩٦٨	عال
٤	أتحدث بثقة واحترام أمام الآخرين عن عملي في هذه المديرية.	٣.٦٨	١.١٨	عال
٥	هذه المديرية هي المفضلة لدي على المديريات الأخرى من حيث العمل.	٣.٥٨	٠.٩٩٩	متوسط
٦	إذا لم يكن لي وصف وظيفي محدد في هذه المديرية، فربما لا معنى لوجودي فيها.	٣.٤٠	١.٣٧	متوسط
٧	إننا سعيد جداً لأنني اخترت هذه المديرية لأعمل فيها.	٣.٣٨	١.١٠	متوسط
٨	أنا سعيد لأن أعمل في أية مديرية أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة.	٣.٣٧	١.٠٩	متوسط
٩	أشعر بالراحة والسعادة عندما أعمل في هذه المديرية.	٣.٣٤	١.٣٥	متوسط
١٠	أفتخر واعتز بأنني موظف في تلك المديرية.	٣.٣٠	١.٣٧	متوسط
١١	لدي استعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز أهداف هذه المديرية.	٣.٢٥	١.٣٢	متوسط
١٢	كثيراً ما أجد أنه من الصعب أن أوافق على سياسات المديرية في الأمور المتعلقة بموظفيها.	٣.٢٤	٠.٩٨٤	متوسط
١٣	هذه المديرية تجعلني أقدم أفضل ما عندي من حيث أدائي للعمل.	٣.٢٠	١.٣٠	متوسط
١٤	أجد أن قيمي تطابق قيم المديرية.	٣.١٥	٠.٩٧٢	متوسط
١٥	أي تغيير بسيط في وضعي الحالي قد يؤدي إلى ترك العمل في المديرية.	٢.٨٨	١.٣٤	متوسط
١٦	لدي الاستعداد لقبول أي عمل كي احتفظ بعملي في المديرية.	٢.٧٥	١.٢٦	متوسط
١٧	أشعر بالقليل من الإخلاص له وللمديرية.	٢.٣٢	١.١٦	منخفض
١٨	أعتقد أن من الأخطاء التي ارتكبتها هو عملي في هذه المديرية.	٢.١٧	١.١٦	منخفض
	درجة الولاء التنظيمي بشكل عام	٣.٢٥	٠.٦٣٨	متوسط

يلاحظ من خلال النظر إلى الجدول (٣) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، أن درجة الولاء التنظيمي لدى الرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت **متوسطة**، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (٣.٢٥)، وأن أعلى الفقرات على الترتيب كانت: "أنا مستعد بأن أقدم مجهوداً أكبر من المطلوب لإنجاح العمل"، "في الحقيقة يهمني مصير هذه المديرية"، "أتحدث عن المديرية أمام الأصدقاء بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها"، "أتحدث بثقة واحترام أمام الآخرين عن عملي في هذه المديرية"، بينما كانت أدنى الفقرات بالترتيب: "أعتقد أن من الأخطاء التي ارتكبتها هو عملي في هذه المديرية"، "أعتقد أن من الأخطاء التي ارتكبتها هو عملي في هذه المديرية"، ويعزو الباحث السبب في تلك النتائج إلى ضعف أو ربما انعدام الحوافز المقدمة إلى العاملين من أجل زيادة دافعيتهم للعمل وبالتالي زيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة، أو ربما بسبب قلة الرواتب وزيادة الفجوة بين رواتب العاملين ورواتب الإداريين، أو ربما لزيادة المركزية والبيروقراطية في العمل مما يحد أو ربما يحول من اتخاذ هؤلاء الرؤوسين للقرارات والتي تعزز انتمائهم للمؤسسة، بالرغم من الاستعداد الموجود لدى هؤلاء الرؤوسين لتقديم مزيد من العمل والعطاء لصالح المديرية.

ثانياً: تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الولاء التنظيمي لدى الرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها الرؤوس)؟"

للإجابة عن هذا السؤال - ونظراً لاستخدام أسلوب العينة- فقد تم اختبار الفرضية الآتية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الولاء التنظيمي لدى الرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات

الدراسة المستقلة: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها المرؤوس).

جدول (٤): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة الولاء التنظيمي	ذكر	٤٤	٣.٢٩	٠.٥٥٣	٤٣	٠.٦٨	٠.٤٩٦
	أنثى	٢٦	٣.١٨	٠.٧٦٩	٢٥	٤	

*دالة عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05).

بالنظر إلى الجدول (٤) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية < ٠.٠٥ وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن المشاكل والصعوبات التي يعاني منها المرؤوس واحدة ومتشابهة سواء كان ذكراً أم أنثى.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ف"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. تبعا لمتغيرات: المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية.

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مشرف تربوي	٢٢	٣.١٣	٠.٧٣٨	بين المجموعات	٠.٧٦٦	٣	٠.٢٥٥	٠.٦١٥	٠.٦٠٧
موظف إداري	٣٧	٣.٢٦	٠.٦٢٩	داخل المجموعات	٢٧.٣٨٧	٦٦	٠.٤١٥		
سائق	١	٣.٦٧	-	داخل المجموعات	٠.٦٣٨				
أذن (حارس)	١٠	٣.٤٢	٠.٤٢٧						
المجموع	٧٠	٣.٢٥	٠.٦٣٨						

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دون الثانوية	١٠	٣.٤٨	٠.٤٢٠	بين المجموعات	٠.٨٥٩	٣	٠.٢٨٦	٠.٦٩٢	٠.٥٦٠
دبلوم متوسط	٦	٣.٢٩	٠.٧٠٧	داخل المجموعات	٢٧.٢٩٤	٦٦	٠.٤١٤		
بكالوريوس	٤٥	٣.١٧	٠.٥٩٢						
ماجستير فأكثر	٩	٣.٣٢	٠.٩٨٥						
المجموع	٧٠	٣.٢٥	٠.٦٣٨						

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أقل من ٥	٢٢	٣.٦٦	٠.٥٩٧	بين المجموعات	٠.٤٦٣	٢	٠.٢٣١	٠.٥٦٠	٠.٥٧٤
٥-١٠	٨	٣.٢٧	٠.٤٩٦	داخل المجموعات	٢٧.٦٩٠	٦٧	٠.٤١٣		
١٠ سنوات فأكثر	٤٠	٣.١٨	٠.٦٨٧						
المجموع	٧٠	٣.٢٥	٠.٦٣٨						

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
شمال الخليل	١٨	٣.٤٥	٠.٣٧٨	بين المجموعات	١.١٣٦	٢	٠.٥٦٨	١.٤٠٩	٠.٢٥٢
الخليل	٢٥	٣.١٣	٠.٧٣٣	داخل المجموعات	٢٧.٠١٧	٦٧	٠.٤٠٣		
جنوب الخليل	٢٧	٣.٢٣	٠.٦٧٠						
المجموع	٧٠	٣.٢٥	٠.٦٣٨						

بالنظر إلى الجدول (٥) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى الرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لتغيرات: المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها الرؤوس، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الظروف الوظيفية التي يعيشها الرؤوس واحدة بغض النظر عن نوع وظيفته أو مؤهله العلمي أو سنوات خبرته أو المديرية التي يعمل بها.

الاستنتاجات:

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها:

١. درجة الولاء التنظيمي لدى الرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة بالرغم من الاستعداد لدى هؤلاء الرؤوسين لمزيد من العطاء.
٢. أعلى درجات الولاء التنظيمي كانت في الفقرات: "أنا مستعد بأن أقدم مجهوداً أكبر من المطلوب لإنجاح العمل"، "في الحقيقة يهمني مصير هذه المديرية"، "أتحدث عن المديرية أمام الأصدقاء بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها"، "أتحدث بثقة واحترام أمام الآخرين عن عملي في هذه المديرية".
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى الرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها الرؤوس).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها، يوصي الباحث بما يلي:

١. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على رفع الولاء التنظيمي لدى الرؤوسين، وذلك بوضع نظام عادل للحوافز، وتقليل الفجوة بين رواتب المعلمين والإداريين.
٢. العمل تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين.
٣. عمل دورات وورش عمل تعزز الولاء التنظيمي، واتباع الأنماط القيادية الحديثة في الإدارة.
٤. العمل على التخلص من البيروقراطية والروتين الزائد في العمل.
٥. العمل على توضيح الوصف الوظيفي للمرؤوسين، وتفويض الصلاحيات لهم لتعزيز انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

المراجع:

- أبو النيل، محمود (١٩٨٥): علم النفس الاجتماعي، دراسات عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت.
 أبو رمضان، نجوى نعيم. (٢٠٠٤). "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مكتبة الجامعة الإسلامية بغزة.
 حجاج، خليل، جعفر. (٢٠٠٦). "الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية المجلد الخامس عشر، العدد (٢). ص ٨١٩.
 الحديدي، ضحى. (٢٠٠٣). "المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي لهذه المدارس"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
 حركة التحرير الوطني الفلسطيني فتح. (١٩٩٩). "عين على وطن - فلسطين ومشكلة الإدارة"، النشرة المركزية لحركة التحرير الوطني الفلسطيني فتح العدد 22

- حريم، حسين. (١٩٩٧). **السلوك التنظيمي**، المكتبة الوطنية، عمان.
- الخشالي، شاكراً جاد الله. (٢٠٠٣). "اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، مجلد (٦)، عدد (١)، ص ص ١٢٤-١٥٢.
- الخصرا، بشير وآخرون (١٩٩٨). " **السلوك التنظيمي**"، جامعة القدس، عمان، ص ٢٩٤.
- الدعيس، م. (٢٠٠٣): **أنماط السلوك الإداري بجامعة صنعاء**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.
- الرواشدة، خلف. (٢٠٠٥) " **درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي**" .(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الرواشدة، خلف. (٢٠٠٥) " **درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي**" .(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- سلامة، رتيبة محمد حسن. (٢٠٠٣). " **الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين**" .(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- سلامة، رتيبة. (٢٠٠٣). " **الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين**" .(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (١٩٩٨). " **الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي**"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الخالق، ن. (١٩٨٢). " **الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العامل**" ، **المجلة العربية للإدارة** ٦ (١)، ٧٣.
- العنبي، سعود، مطلق، السواط. (١٩٩٧): " **الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه**، المجلد التاسع عشر، العدد (٧٠).
- علاونة، معروز، وندي، يحيى. (٢٠٠٥). **مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد الخامس، ص ٥٦.
- العمرى، عبيد عبد الله. (١٩٩٩): " **الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية**"، **مجلة جامعة الملك سعود**، مجلد (١١)، علوم إدارية (١)، عدد خاص بمناسبة مرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية.
- العباصرة، علي. (٢٠٠٨). " **الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن**" .(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الفرا، ماجد محمد، والخطيب، مازن إسماعيل. (٢٠٠٧). " **النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة**"، **مجلة الجامعة الإسلامية**، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص ص ٤١٥-٤٥٩.
- الفهداوي، فهمي خليفة صالح، والقطانة، نشأت أحمد. (٢٠٠٤): **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة تنظيمية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية**، **المجلة العربية للإدارة**.
- الكايد، جعفر. (١٩٩٩). " **الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- كنعان، نواف (١٩٩٩). **القيادة الإدارية**، مكتبة دار الثقافة، عمان.
- كنعان، نواف. (١٩٩٥). **القيادة الإدارية**، عمان: مكتبة دار الثقافة و النشر و التوزيع.
- المخلافي، محمد. (٢٠٠١). " **أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء**"، **مجلة جامعة دمشق**، مجلد ١٧، عدد (٢).
- مرعي، توفيق، وياغي، محمد عبد الفتاح. (١٩٩١). " **قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية**"، **مجلة جامعة الملك سعود**، المجلد ٣، العلوم الإدارية ١.
- المصري، رفيف محمود. (٢٠٠٧): " **النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة**، **مجلة الجامعة الإسلامية**، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص ص ٦٦١-٦٢٣.
- الملاحمة، منى خلف. (٢٠٠٦). " **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية**" .(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان الأردن.

- الهوري، سيد (٢٠٠٢). الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١"، القاهرة، المؤلف نفسه.
- Annvillard, Gudith (2004): Determining the Relationship between Job Satisfaction of County Extension Unit Employees and Level of Emotional Intelligence of Extension Country Chairs, **Dissertation Abstract**, Ohio State University.
- Ardichvili Alexander and K. Kuchinke Peter (2002), "**Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US**", HRDI Vol.5, No.1.
- Bezzina, Karmelo (2006): Nurses Job Satisfaction in Maltese Long-Term Care Institutions, **Dissertation Abstract**, Royal College of Nursing.
- Brown. & Gaylor, K. (2002):" Organizational Commitment in Higher Education, Department of Business [on line] www.midwestacademy.org.
- Dramsted, S.A. (2004), "Job Satisfaction and Organizational Commitment of Community College Leadership Teams, Community College Review. 19(2), PP.15-25.
- Fagiano, David (1997). "**Managers vs. leaders: A corporate fable**", Management Review Vol. 86, No.10.
- Grant, Jessie L. (2006): "An Examination of the Job Satisfaction of Mid-Level Manager in Student Affair Administration", **Dissertation Abstract**, Western Michigan University.
- Larson, E. and Fukami, C. V., (1984). Relationship between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union, *Proceedings of the Academy of Management*, 222-226.
- Marchiori, D.M & Henkin, A.B. (2004):" Organizational Commitment of a health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions-Medical Teacher. 26(4) .pp.12-23.
- Marsden, P., Kalleberg, A., and Cook, C., (1993). Gender Differences in Organizational Commitment, *Work and Occupations*, 20, 368-390.
- Mathieu, J. and Zajac, D., (1990). A Review and Meta-Analysis of Antecedents, A Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psych*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M., (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press: New York.
- Romzek, B. S., (1989). Personal Consequences of Employee Commitment, *Academy of Management Journal*, 32(3): 649-661.
- Sanborn, Mark (1996)." **Are you a leader or a manager?**" American Agent & Broker, Vol. 68, No. 12.
- Ssesanga, Karim. (2005) .**Job Satisfaction of University Academics: Perspectives from Uganda**. Higher Education, Vol (50) Issue (1) pp: 33-56.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.
- Stumpf, S. and Hartman, E., (1984). Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal, *Academy of Management Journal*, 27 (2): 308-329.
- Teska, J (2003). The superintendence: effective leadership through communication. **Dissertation Abstracts International** (A), 64, 1488.
- Ulloa, H. & Julie. M. (2003). Leadership behaviors and communications satisfaction: community college in Micronesia. **Dissertation Abstracts International**. (A), 64, 1163.□