

مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة  
دراسة مقارنة بين بعض المتغيرات

The level of organizational commitment among teachers of secondary  
education in the wilaya of Tipaza.

A comparative study of some variable

أ. مصطفى حائل 1\*، د. فوزي ميهوبي 2

1 مخبر الطفولة والتربية ما قبل التمدرس. جامعة البليدة2. (الجزائر)

[em.hail@univ-blida2.dz](mailto:em.hail@univ-blida2.dz)

2 مخبر الصحة النفسية- التربية –الموهبة والابداع. جامعة البليدة2. (الجزائر)

[f.mihoubi@univ-blida2.dz](mailto:f.mihoubi@univ-blida2.dz)

تاريخ الاستلام: 2021/05/20 تاريخ القبول: 2021/06/08 تاريخ النشر: 2021/06/23

ملخص:

يهدف البحث إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة، وعن الفرق بين متوسطات مستويات الولاء التنظيمي التي تعزى لمتغيرات الجنس، والأقدمية، والمادة المدرسة. ولتحقيق ذلك استخدمنا مقياس " بورتر " للولاء التنظيمي، وذلك بعد التحقق من خصائصه السيكومترية، وقد تم تطبيقه على عينة قوامها (562) أستاذ وأستاذة من التعليم الثانوي بولاية تيبازة تم اختيارهم بطريقة عشوائية غير احتمالية.

وقد أسفرت نتائج البحث إلى أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى الأساتذة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الولاء التنظيمي لدى الأساتذة تعزى للأقدمية والمادة المدرسة.  
الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي؛ أساتذة التعليم الثانوي.

**Abstract:**

the research aims to reveal the level of organizational commitment among teachers of secondary education in Tipaza state, and the differences between the average levels of

organizational commitment that are attributed to the variables of gender, seniority, and the school subject. To achieve this, we used the "Porter" Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), after verifying its psychometric characteristics. It was applied to a sample of (562) professors from secondary education who were chosen randomly.

The results of the research resulted in that the level of organizational commitment of professor's high school. They are also no differences between the average organizational commitment professors due to the variable of gender, seniority and school subject.

**Keywords:** Organizational Commitment; Secondary Education Professors.

\*المؤلف المرسل

## 1. مقدمة :

يَحظى موضوع الولاء التنظيمي باهتمام كبير من طرف الدّارسين في مختلف بلدان العالم، كما يُعتبر من المواضيع التي نالت القسط الوفير من الدراسات في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية. وقد توصلت البحوث إلى معرفة مستويات ولاء العاملين لمنظماتهم وأهميته وأثره في أداءهم، وفي فعاليتها، والعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي. أما الفائدة المتوخاة من هذه البحوث كون مصلحة التنظيمات تقتضي الاحتفاظ بالعاملين بعد بذل المال والجهد والوقت لاختيارهم، وتدريبهم والسعي للحصول على ولائهم. وحسب تعريف "رونالد. ي ريجيو" الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيّمها، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها. (أبو النصر، 2005)

فالولاء التنظيمي يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف المنظمة التي تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية بالإضافة إلى ذلك يسهل مهمة المنظمة في اختيار العاملين الجدد ذوي مهارات عالية بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة عالية وطيبة، والمؤسسات

التربوية بصفة عامة لها طابعها الخاص، كما أنها إحدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية فدورها مهم في المجتمع، ولهذا فهي تحتاج إلى تضافر جهود عمالها ولائهم لها لاسيما الأساتذة، والملاحظ في السنوات الأخيرة أنه هناك تدني في المستوى التعليمي وهذا ما كشفت عنه دراسة لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة "اليونيسكو"، حيث احتلت الجزائر المرتبة 119 من بين 140 دولة عربية وأجنبية مما أدى إلى لجوء الأولياء إلى الاعتماد على الدروس الخصوصية لرفع التحصيل الدراسي لأولادهم وبهذا يحرمونهم من مواولة نشاطات علمية، وفنية، ورياضية وترفيهية خارج أوقات الدراسة، ناهيك عن التسرب المدرسي الذي استفحل هو كذلك، وهذا ما يجعل المؤسسة التربوية بعيدة كل البعد عن تحقيق أهدافها، وسوف نتناول في هذا البحث واقع الولاء التنظيمي لأساتذة أستاذات التعليم الثانوي بولاية تيبازة، وعن الفروق بين المتوسطات التي تعزى لكل من المادة المدرسة والأقدمية والجنس.

## 2. الإشكالية:

ارتبط مفهوم الولاء التنظيمي بمفاهيم العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، وبثقافة المنظمة وغيرها من مفاهيم الإدارة العلمية التي تعطي الأولوية للعنصر البشري ولللاقات الاجتماعية داخل المنظمات. وقد أكد العديد من العلماء بأن فعالية المنظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد مناخ تنظيمي متميز وخلق الولاء التنظيمي لدى أعضائها، وذلك باتباع المنهج الإداري المتميز والمعتمد على المنهجية العلمية من سياسات ونظم وحوافز (تير، 2002)، وحسب دود نورمالا فإن إبداع الموظفين يقود حتما إلى إبداع المؤسسة لكن الموظف المبدع يمكن أن يكون له ولاء منخفض. (Daud 2010).، ويرى (Chan & Wyatt 2007) أن أهم العوامل التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمة هي إبداع الموظف وليس التقنيات الحديثة أو المنتج (Diana et al. 2020). بالنسبة لتونا وآخرون (2016) الولاء

التنظيمي هو تلك القوة التي تجعل الفرد يعرف نفسه من خلال المنظمة التي يعمل بها، ويسعى لبلوغ أهداف وغايات المنظمة والتي يعتبرها من أهدافه وغاياته. (Tuna et al,2016) وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بالولاء التنظيمي نظرا لأهميته وما يحققه في مجال التعليم منها دراسة الكايد(1999) والتي هدفت الى تحديد مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لديهم، وأسفرت عن وجود مستوى متوسط من الولاء لديهم، كما بيّنت وجود فروق دالة لصالح الإناث، ولصالح فئة أكثر من 50 سنة، والخبرة لصالح فئة 12 سنة فأكثر، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق تعزى للحالة الاجتماعية (محمد، 1999)، أما دراسة العمري (1999) التي هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وأثر كل من المتغيرات الاجتماعية المتمثلة في : الدرجة العلمية، والسن، والحالة الاجتماعية، والدخل الشهري، والأقدمية، حيث توصلت أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المتمثلة في الدخل الشهري، والسن، والأقدمية، والدرجة العلمية على مستوى الولاء التنظيمي.(خليفة، 2009).

تعتبر المؤسسات التربوية بأنها إحدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية وأن لها دورًا مهمًا في توجيه سلوك الفرد، وبالتالي فهي تحتاج إلى تضافر جهود عمالها ولائهم لها، سيما الأساتذة، لكن في السنوات الأخيرة هناك تدني في المستوى التعليمي، وهذا ما كشفت عنه دراسة لمنظمة الأمم المتحدة للتربية و التعليم والثقافة "اليونيسكو"، حيث تذيلت الجزائر المراتب الأخيرة في المرتبة 119 من بين 140 دولة عربية و أجنبية وما يؤديه لجوء الأولياء الى الاعتماد على الدروس الخصوصية لرفع التحصيل الدراسي لأولادهم، وبهذا يحرمون الأطفال من مزاولة نشاطات علمية، وفنية ورياضية وترفيهية خارج أوقات الدراسة، ناهيك عن التسرب المدرسي الذي وصل إلى (247058) تلميذ في مستوى الثانوي سنة (2013) وهذا ما يجعل المؤسسة التربوية بعيدة كل البعد عن تحقيق الأهداف المرجوة منها،

والذي يدل على التضارب بين أهداف المشرف على العملية التربوية و المؤسسة، فأهداف المؤسسة ليست من ضمن أهداف الأستاذ ، فالأساتذة ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يفرسون في تلاميذهم الرغبة في الدراسة، ويسعون جاهدين لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع نسبة النجاح خاصة في الامتحانات المصيرية كالبكالوريا، والتقليل من نسبة التسرب المدرسي. ونظرا لأهمية الموضوع وأهمية وظيفة الأستاذ الثانوي فقد سعينا إلى كشف مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، ومنه طرحنا الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة تعزى للمادة المدرسة؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة تعزى للأقدمية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة تعزى للجنس؟

## 1.1. الفرضيات:

يمكن صياغة الفرضيات الآتية، والتي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها:

1. مستوى الولاء التنظيمي منخفض لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة.
2. توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة تعزى للمادة المدرسة.
3. توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة تعزى للأقدمية.
4. توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة تعزى للجنس.

### 3. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى كشف مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة وأستاذات التعليم الثانوي بولاية تيبازة، وعلى معرفة ما إذا يوجد فروق في متوسطات الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة تعزى إلى متغيرات الجنس والأقدمية والمادة المُدرسة.

### 4. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث أن يسعى إلى فهم عوامل تدني المستوى التعليمي، وظاهرة التسرب المدرسي لدى فئة عمرية حساسة تميزها المراهقة، من خلال معرفة مستوى ولاء أساتذة التعليم الثانوي لمؤسساتهم، باعتبار أن ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يتفانونا في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية والتي هي من أهداف المجتمع ككل.

### 5. تحديد المفاهيم:

1.5. الولاء التنظيمي: يُعرف الولاء التنظيمي " بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم". (حسين، 2017)

وحسب (Neveu et Thévenet , 2002) أن دراسة الولاء التنظيمي هي الطريقة لدراسة سلوك الفرد في العمل مع محيطه الخارجي، فهي مرحلة البحث عن الطريقة المثلى لمفهوم العمل بالنسبة للعامل وهي التي يحتاجها مسير المراد البشرية (Amadiou 2004).

كما عرف شيلدون (Shelden) الولاء التنظيمي على أنه التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها. في حين يرى التووهريبنك (Herbiniak، Allutto) أن الولاء التنظيمي هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور، أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة. (سليمان، 2007)

أما مهبوبي (2013): فقد عرفه بأنه " إخلاص الفرد وشعور بمسؤوليته نحو منظمته، ينمو داخل العامل كلما أحس بالاعتبار من طرف المسؤولين، وبالثقة والتعاون مع الزملاء، والعدالة في المكافآت، فيصبح حريص على تحقيق أهدافها والاستمرار فيها".

2.1.5 التعريف الإجرائي: يُقصد بالولاء التنظيمي في هذا البحث بمجموع درجات الأساتذة والأستاذات محل البحث المتحصل عليها في مقياس الولاء التنظيمي الذي صممه بورتر وآخرون ذو التسعة (09) بنود. بحيث يكون الولاء التنظيمي منخفض إذا تحصل الفرد على درجة في مقياس بورتر تتراوح بين (9 و22)، ويكون الولاء التنظيمي متوسط إذا جاءت درجة الفرد تتراوح بين (23 و31) في مقياس بورتر، أما الولاء التنظيمي المرتفع فهو يخص الفرد الذي تحصل على درجة تتراوح بين (32 و45) في مقياس بورتر.

2.5. أستاذ التعليم الثانوي: هو أستاذ متحصل على شهادة جامعية ليسانس فما فوق، تُؤهله للتعليم في الطور الثالث .

## 6. الخلفية النظرية لمفهوم الولاء التنظيمي :

1.6. مفهوم الولاء التنظيمي: رغم أن مفهوم الولاء قديم في مجال العلوم الاجتماعية، إلا أنه في مجال المنظمات لم يولى الاهتمام اللازم إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية، والتي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها، ومن هنا زاد اهتمام الباحثين في هذا المجال في الستينات والسبعينات من القرن العشرين، حيث كانت المنظمة تطالب بأن يكون الولاء متمثلاً في الانتماء للمنظمات، والإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها، والحدثة في الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي هو الذي أدى إلى الصعوبة في تحديد مفهومه، فقد تعددت تعريفاته بتعدد الباحثين في هذا المجال، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته. (سليمان، 2007)

يرى بوشنان (Buchanan) بأن الولاء التنظيمي هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل، وقد قدم ثلاث مرتكزات رئيسية يركز عليها الولاء التنظيمي وهي:

-الإحساس بالانتماء: (Identification) ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة،

والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

-المشاركة والمساهمة الفعالة (Involvement) من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

-الإخلاص (loyalty): هو رغبة الفرد في استمرار العمل داخل المنظمة في كل الظروف.

كما يرى جورج (George، 1999) أن الولاء التنظيمي هو حالة وجدانية، وذو أبعاد مختلفة، ولكن مترابطة ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى والأكثر تأثيراً، ولكن من المؤكد أن تأثيره كبير على تصرفات العامل، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة، وعلى قراراته في مدى استمراره بعمله أو التخلي عنه. (سوزان، 2009)

ويعرفه هول وشنيديرونيجرن بأن هو العملية التي يتم من خلالها الارتفاع بمستوى تكامل واتساق كل من أهداف الفرد والتنظيم، حيث يستشعر الفرد الاستغراق مع جماعة العمل والتوحد مع أهداف يسعى إلى إنجازها مما يعود عليه بالرضا. (حمس، 2008)

وعن ألان لاكرو أن بورتر يعد من أهم الباحثين في هذا المجال الذين اهتموا بالولاء التنظيمي وماهيته حيث عرفه بدرجة التباين في التزام الفرد نحو المنظمة والتي تظهر في:

-قوة الايمان وتقبل أهداف وقيم المنظمة

-الارادة القوية لبذل مجهودات جبارة لإنجاح المنظمة

-قوة الارادة للبقاء كعضو بالمنظمة. (Lacroux 2010).

ولقد أوضحوا بأن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من التناغم والرضا والتفاعل مع مؤسسته وأعضائها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها أثر في تحديد مستوى الولاء التنظيمي للفرد، ومن هذه الصفات:

-اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.

-استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.

-الرغبة الجادة للمحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة. (حمدان، 2008).

## 2.6. المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

1.2.6. المدخل السلوكي: ويعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.

2.2.6. مدخل الاتجاهات: وفقا لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظّمته، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظّماتهم بغض النظر عن المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك. (الدين، 2009)

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

1.3.6 مرحلة التجربة والإعداد: وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، وهي فترة تجريبية يكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته، لذا يبذل أقصى جهده ليبدع 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.

2.3.6 مرحلة العمل والانجاز: وهي الفترة بعد التجريبية، تمتد من 2 إلى 4 سنوات يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته بالتركيز على انجازاته، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات منها: الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

3.3.6 مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له: تبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة، يبدأ فيها بترسيخ اتجاه الولاء نحو المؤسسة، ويشعر حينها أنه يريد أن يعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتنصهر مصالحه الشخصية والإخلاص لمنظّمته، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (علي، 2005)

7. الإجراءات التطبيقية للبحث:

1.7 المنهج: تماشياً مع أهداف هذه الدراسة وطبيعتها الاستكشافية تم اعتماد المنهج السببي المقارن الذي يتم فيه التعرف على المعلول ثم السعي إلى تحديد الأسباب المحتملة له (العلة)، وأن يتم القيام بالبحث في ظروفه الطبيعية كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها دون تدخل الباحثين. وفي بحثنا نريد أن نعرف أثر كل من الجنس والأقدمية والمادة في الولاء التنظيمي.

2.7 عينة البحث: تكونت العينة من (562) أستاذاً وأستاذة من 39 ثانوية بولاية تيبازة..

الجدول رقم (1): يمثل خصائص عينة البحث

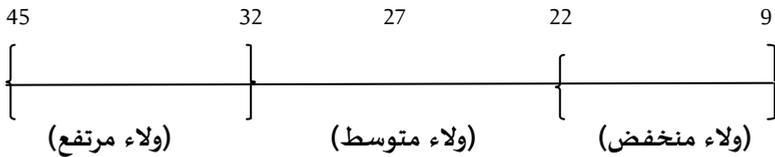
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	127	22,66%
	أنثى	435	77,34%
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	254	45,2%
	6 – 10	170	30,2%
	11 – 15	53	9,4%
	16 فما فوق	85	15,1%

يمثل الجدول رقم (1) خصائص عينة البحث والتي تمثلت في 562 فرد حيث تمثلت في 435 أستاذة ما يعادل 77,34 % بالمئة و 127 أستاذاً يعادل 22,66 % بالمئة، أما الاقدمية فالفئة الأقل من 5 سنوات جاءت في المرتبة الأولى ب 254 فرد بنسبة 45,2% ثم الفئة من 6 سنوات الى 10 سنوات ب 170 فرد أي 30,2% فتليه الفئة الأقدم أي 16 سنة

فما فوق 85 فرد بنسبة 15,1%، في الأخير الفئة من 11 سنة الى 16 سنة ب53 فرد أي بنسبة 9,4%.

3.7 أداة القياس: استخدمنا مقياس بورتر وآخرون (1974) (Organizational Commitment Questionnaire) الذي يحتوي على تسعة (09) بنود. وللإجابة على هذا المقياس اعتمدنا على أسلوب ليكرت (Likert) الخماسي. تتحدد درجة الفرد بمجموع درجاته في المقياس ككل، ولكي تكون النتائج موضوعية ويمكن الحكم بالولاء أو عدم الولاء أو الحياد، قام الباحثان بتحديد مجال وفق طريقة شرجلي وكوبالة (Shrighley & Koballa, 1984). (البداينة، 2001) كآلاتي: تعين القيمة الوسطى (عدد بنود الاستبيان/2 أي  $4.5 = 2/9$ ) وإضافة هذه القيمة إلى نقطة الحياد - مع إضافة 0.5 ليصبح العدد صحيح وهو 5 وذلك للحصول على الحد الأدنى لمجال الولاء المرتفع بعد اضافتها الى نقطة الحياد الموافق ( $32 = 5 + 27$ )، ثم حذف هذه القيمة وهي 5 من نقطة الحياد للحصول على الحد الأعلى لمجال الولاء المنخفض الموافق ( $22 = 5 - 27$ ) وبين هذين المجالين يوجد نقطة الحياد وهو مجال الولاء المتوسط ( $32 - 22$ )، ومن هنا يصبح مجال الولاء المرتفع من 32 - 45) ومجال الولاء المنخفض من (9 - 22).

الشكل رقم 1: يمثل مجالات إدراك الولاء التنظيمي لعينة البحث



### 1.3.7 صدق المقياس:

1.1.3.7 صدق المحكمين: تم التحقق من مدى صدق أداة البحث ظاهريا بعرضها على مجموعة من المحكمين، تم اختيارهم من الأساتذة ذوي الخبرة والمعرفة والكفاءة في مجالات البحث العلمي لإبداء رأيهم. وفي ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمون، قام

الباحثان بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون حتى يزداد ملاءمة لقياس ما وضعت من أجله.

2.1.3.7 صدق المفردات: كما تم حساب صدق المفردات، وذلك باحتساب معامل ارتباط درجة كل بند بدرجة المقياس ككل.

الجدول رقم (2): يمثل معاملات ارتباط درجة كل بند مع درجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي.

معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند
** 0.81	7	** 0.75	4	** 0.46	1
** 0.63	8	** 0.80	5	** 0.72	2
** 0.82	9	** 0.80	6	** 0.60	3

\*\*دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.01$

يبين الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط بين درجات بنود الولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي قد تراوحت بين (0.46) و(0.82)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

### 2.3.7 ثبات المقياس:

للتحقق من ثبات أداة البحث تم تطبيقها على كامل عينة البحث البالغ عددها (562) أستاذ وأستاذة لحساب معامل الاتساق الداخلي ل ألفا كرونباخ (alpha Cronbach)، ومعامل قوتمان (Guttman).

الجدول رقم 3: يمثل معامل ألفا كرونباخ وقوتمان لمقياس الولاء التنظيمي.

معامل قوتمان	معامل ألفا كرونباخ	المقياس
0.89	0.88	الولاء التنظيمي

يتضح من الجدول (3) أن معامل ألفا كرونباخ وقوتمان لمقياس الولاء التنظيمي جاءت على التوالي: (0.88) و(0.89)، وتعد هاتان القيمتان عالية وكافية لغايات إجراء البحث.

## 8. عرض وتفسير النتائج:

1.8 عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى: تنص هذه الفرضية على ما يأتي: مستوى الولاء التنظيمي منخفض لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة.

ولاختبار هذه الفرضية، تم حساب مستويات الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4): يمثل مستوى الولاء التنظيمي

النسبة	التكرار	المستوى
2,1%	12	منخفض
35,2%	198	متوسط
62,6%	352	عالي
100%	562	المجموع

يتبين من الجدول رقم (04) أن الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع حيث أن (62,6%) من عينة البحث كان لها ولاء عالي، ثم تليها (35,2%) من عينة البحث كان لها ولاء متوسط أما (2,1%) فقط كان لها ولاء منخفض، وهذا يعني عدم تحقق فرضية البحث التي مفادها أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي منخفض.

يؤول ذلك أيضا إلى إدراك الأساتذة بأن الثانوية جديرة بالعمل فيها، لذلك يتفخرون أمام معارفهم بأنهم يعملون في مهنة المحترمة في مجتمعنا، مما يدفع الأساتذة للحفاظ على هذه الفرصة التي لم تيسر للكثيرين وتصريحهم بأنهم سعداء باختيارهم.

وفي نفس السياق، أظهرت النتائج أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من الولاء التنظيمي من خلال ما تقدمه للفرد من امتيازات، وقد قسمت العوامل التي تساعد على الشعور بمشاعر الولاء لدى العاملين إلى قسمين: شخصية، وتنظيمية، العوامل الشخصية من شأنها أن تزيد من درجة الولاء والتي تتمثل بخلفية الموظف، وثقافته، والنظرة الإيجابية لذاته، والرغبة في تحقيق ذاته ومدى أهمية العمل له، أما العوامل التنظيمية، تتمثل في

محتوى العمل، طبيعته، خصائصه، نمط القيادة الإدارية، والمناخ التنظيمي. كما ذكر في (حسن، 2003).

2.8 عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية: والتي تنص: توجد فروق – ذات دلالة إحصائية بين أساتذة التعليم الثانوي باختلاف المادة المدرسة.

تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة، حسب المادة المدرسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول رقم 5: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة

حسب المادة المدرسة.

المتغير	المادة المدرسة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء التنظيمي	الرياضيات	62	32.81	6.697
	الفيزياء	54	35.24	6.451
	علوم طبيعية	49	33.67	5.903
	علوم إسلامية	23	34.30	811.5
	أدب عربي	78	33.97	6.198
	فلسفة	31	32.77	5.824
	تاريخ وجغرافيا	67	34.15	5.756
	فرنسية	49	34.92	5.940
	لغة حية	59	33.27	6.502
	اسبانية	8	35.88	7.827
	إعلام ألي	5	30.20	6.979
	تربية بدنية	31	36.10	5.804
	تربية اقتصادية	27	36.11	6.272
	الطرائق	9	34.44	5.457
هندسة مدنية	10	34.90	5.343	

يوضح الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التربية الاقتصادية كان أعلى من جميع أساتذة المواد الأخرى حيث قدر المتوسط الحسابي (36,11) بانحراف معياري (6,272) ثم يليه أساتذة التربية البدنية في المرتبة الثانية (36,10) وبانحراف معياري (5,804) أما في المرتبة ما قبل الأخيرة (14) كان المتوسط الحسابي لأساتذة الفلسفة حيث قدر (32,77) بانحراف معياري (5,824)، أما في المرتبة الأخيرة فكانت لأساتذة الإعلام الآلي حيث قدر المتوسط الحسابي (30,20) وبانحراف معياري (6,824).

ولاختبار هذه الفروق استخدمنا أسلوب تحليل التباين البسيط، كما في الجدول (6).

الجدول رقم (6): يبين تحليل التباين لمستوى الولاء التنظيمي باختلاف المادة المُدرّسة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	652.956	46.64	1,226	غير دالة
	داخل المجموعات	20816.576	38.056		
	الكلية	21469.532	/		

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة ف هي (1,226) وهي غير دالة مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة التعليم الثانوي في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف المادة المدرسة، وبالتالي عدم تحقق فرضية البحث، والتي مفادها أنه يوجد فرق بين متوسطات أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة يُعزي للمادة المُدرّسة.

يفسر الباحثان ذلك بأن الأساتذة يشعرون بأنهم يقومون بعمل مهم في الثانوية بغض النظر عن المادة المدرسة، ويرون أن رؤساءهم يعترفون بأهمية العمل الذي يقومون به، كما يشعرون بوجود فرص حقيقية للنمو الشخصي والتطور في العمل، وهم يدركون تماما أن المزايا التي يحصلون عليها داخل الثانوية تفوق ما يحصل عليه زملائهم في

المنظمات. كما يمكن تفسير عدم الاختلاف هذا بالعدالة التنظيمية في الإجراءات المتخذة، مثل توزيع مكافآت المردودية بغض النظر على المادة المدرسة والتي تؤدي إلى ارتفاع في مستوى الولاء.

3.8 عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة: وتنص على: توجد فروق – ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية.

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعي الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 1 سنة إلى 5 سنوات) و(من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، و(11 سنة إلى 15 سنة) و(من 15 سنة فأكثر حسب الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي حسب الأقدمية.

متغير الأقدمية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	254	34.07	6.247
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	169	34.28	6.173
من 11 سنة الى 15 سنة	56	34.25	6.522
من 16 سنة فما فوق	83	34.09	5.915

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 06 الى 10 سنوات) كان في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (34,28) وانحراف معياري (6,173) ثم تليه الفئة التي تتراوح أقدميتهم (من 11 الى 15 سنة) في المرتبة الثانية بانحراف بمتوسط حسابي (34,25) وانحراف معياري (6,522) ثم فئة (16 سنة فما فوق) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (34,09) وانحراف معياري (5,915) وفي المرتبة الرابعة فئة (الأقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (34,07) وانحراف معياري

(6,247). ولاختبار هذه الفروق استخدمنا أسلوب تحليل التباين البسيط، كما في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8): يبين تحليل التباين لمستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0,240	0,080	0,282	غير دالة
	داخل المجموعات	158,066	0,283		
	الكلية	158,306	/		

لمعرفة دلالة الفرق بين هذين المتوسطين استخدم الباحث اختبار (ف) حيث كانت قيمة ف (0,282) وهي غير دالة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية في المهنة، وبالتالي عدم تحقق فرضية البحث، والتي مفادها أنه يوجد فرق بين متوسطات أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة يُعزى للأقدمية في المهنة.

يعزى الباحث ذلك إلى المكانة الاجتماعية التي يتباهى بها الأستاذ الثانوي بغض النظر إلى أقدميتهم، وكذلك اختلاف المشاركين من دراسة إلى أخرى أو بخصوصية التعليم، وقد جاءت نتائج (Huberman 1993) أن الولاء يتناقص مع زيادة سنوات الخدمة أما (Joffres and Haughey) فقد اوجد أن النتائج المتعلقة بمستوى الولاء التنظيمي والأقدمية غير دقيقة (د. عرف عطاري وآخرون، 2006). كما يمكن تفسير ذلك بثبات السياسات والإجراءات المتخذة في الثانويات من طرف المنظومة التربوية، أو عدم تواجد فرص العمل.

#### 4.8 عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة: تنص على: توجد فروق دالة بين أساتذة

التعليم الثانوي بولاية تيبازة في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجنس.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين

متوسطي الأساتذة حسب الجنس في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة.

الجدول رقم (9): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة حسب الجنس.

متغير الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكور	127	34.14	6.234	0.27-	غير دالة
إناث	435	34.16	6.179		

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى الإناث كان أعلى من الذكور حيث قدر (34,16) بانحراف معياري (6,179)، بينما قدر المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي عند الذكور (34,14) بانحراف معياري (6,234). ولمعرفة الدلالة بين هذين المتوسطين استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين حيث كانت قيمة ت (-0,27) وهي غير دالة. وبالتالي عدم تحقق فرضية البحث، والتي مفادها أنه يوجد فرق بين متوسطات أساتذة التعليم بولاية تيبازة يُعزي للجنس.

ويعزي الباحثان ذلك أن القوانين واللوائح وظروف العمل بالثانوية متساوية بغض النظر عن الجنس سواء كان أنثى أم ذكر فليس هناك تمييز.

## 9. خاتمة:

تبين من خلال هذا البحث أن مستوى الولاء التنظيمي لدى نسبة عالية من أساتذة وأستاذات التعليم الثانوي في ولاية تيبازة مرتفع، وفق مقياس بورتر وآخرون (Porter, 1974)، ووفق العينة المدروسة، وأن الفروق بين مستوى الولاء التنظيمي التي تعزي لمتغيرات المادة المدروسة والأقدمية في المهنة والجنس غير دالة إحصائياً.

يمكن تفسير ذلك بأنه راجع لإدراك الأساتذة بأن الثانوية جديرة بالعمل فيها، لذلك يتفاخرون أمام أصدقائهم ومعارفهم بأنهم يعملون فيها ويمتلكون مهنة محترمة ذات في مجتمعنا، مما يدفع الأساتذة للحفاظ على هذه الفرصة التي لم تيسر للكثيرين، وتصريحهم بأنهم سعداء باختيارهم.

يعود عدم وجود فرق في متوسطات إلى أن الأساتذة يشعرون بأنهم يقومون بعمل مهم في الثانوية بغض النظر عن المادة المدرسة، ويرون أن رؤسائهم يعترفون بأهمية العمل الذي يقومون به، كما يشعرون بوجود فرص حقيقية للتطور في العمل، ويدركون أن المزايا التي يحصلون عليها داخل الثانوية تفوق ما يحصل عليه زملاؤهم في المنظمات الأخرى. كما يمكن تفسير ذلك بعدم وجود تمييز بين الأساتذة وفق المادة المُدرسة من حيث ساعات العمل، وأن الأساتذة يشعرون بالعدالة التنظيمية في توزيع مكافآت المرودية. أما عدم وجود فروق تُعزى للأقدمية في المهنة، فذلك راجع إلى المكانة الاجتماعية التي يتلقاها الأستاذة بغض النظر إلى أقدميتهم. وفيما يخص عدم وجود فروق تُعزى للجنس، فذلك ناجم عن غياب التفرقة والتمييز بين الجنسين، وأن الأستاذة الأستاذة متساويان أمام القوانين واللوائح، وظروف العمل.

ولكشف وفهم وتفسير الواقع أفضل، يجب أن يكون التحليل أوسع وأعمق، وذلك لا يتأتى إلا بتوسيع الأبحاث على أن تمس ثانويات أخرى، وبعينات كبيرة، وفي الجهات الأربعة للوطن، وأن يحتوي البحث اتجاه وجهة نظر الأساتذة حول نمط القيادة والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وظروف العمل، وكذا آراءهم وأفكارهم من أجل رفع من مستوى ولاء ودافعية وأداء الأساتذة.

#### 10. قائمة المراجع:

- أبو العلاء محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدرء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
- الرويشد خلف سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان: دار حامد للنشر.
- السعود راتب وسلطان سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي (المجلد 25). دمشق: مجلة جامعة دمشق الأردن.
- العتيبي مشعل حمس. (2008). دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي دراسة مسحية على العاملين بالمجلس الشورى. جامعة نايف للعلوم الأمنية.

- العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين. (2017). الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية. عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الكايد جعفر أحمد محمد. (1999). الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. الاردن: جامعة اليرموك.
- اللوزي موسى. (2003). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة (المجلد ط2). عمان الأردن: دار وائل للنشر.
- تيررضا. (2002). الولاء للإدارة ودور عدالة النظام الاشرافي في بناءه (الإصدار رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم). الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- دانا لطفي حمدان. (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. نابلس فلسطين، جامعة النجاح الوطنية: رسالة ماجستير في الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا.
- ذياب البداينة. (2001). تطوير مقياس الاتجاهات نحو كبار السن في المجتمع الأردني (المجلد 29 العدد 03). الكويت: مجلة العلوم الاجتماعية.
- سلامة رتيبة محمد حسن. (2003). الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. عمان، دكتوراه في الادارة التربوية: كلية الدراسات التربوية العليا جامعة عمان العربية.
- عبد الفتاح خليفات. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية (المجلد 25). دمشق: مجلة جامعة دمشق.
- غنام ختام عبد الله علي. (2005). السيمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس (المجلد رسالة ماجستير في الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا). نابلس فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
- فوزي مهبوبي (2013). علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحترق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة الجزائر 2.
- مدحت محمد أبو النصر. (2005). تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. القاهرة: اترك للنشر والطباعة والنشر.

- Celik. S, Gungor. A, Ozkul. E & Tuna. P.f (2016): the relationship between strategic Decision-Making and leadership styles: an application in 4 and 5-star Hotels in Istanbul. Journal of business research. Turk.
- DaudNormala (2010): investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malysian Firms. International Journal of Business and management. Vol (5), n (10).
- Diana, Eliyana. A, Emur. A. P &Sridadi. A. R (2020): building nurses's organizational commitment by providing good quality of work life. SystematicReviewPharmacy. Vol (11), issue (4).
- Gamassou Claire Edey (2004):prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail un enjeux de gestion des ressources humaines. Les cahiers du CERGOR. Centre d'étude et cde recherche en gestion des organisations et ressources humaines. Université Paris 1. France.
- Lacroux Alain (2008) : implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intérimaires. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paul Cezanne – Aix Marseille 3. France.