

# درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم \*

أ. بسام عليان القريناوي \*\*  
أ. د. كايد محمود سلامة \*\*\*

---

\* تاريخ التسليم: 2016/12/5م، تاريخ القبول: 2017/5/23م.  
\*\* طالب دكتوراه/جامعة اليرموك/المملكة الأردنية الهاشمية.  
\*\*\* أستاذ دكتور/جامعة اليرموك/المملكة الأردنية الهاشمية.

in the organizational loyalty levels among educational administrators, depending on the variables: (experience, qualifications and job position). The study recommended encouraging academic administrators to work in the Ministry of Education by increasing financial and moral incentives in order to maintain high rates of organizational loyalty.

**Keywords:** Organizational Loyalty, academic Administrators, Ministry of Education.

## المقدمة:

يعد ولاء العاملين في المنظمات التربوية من أهم أسباب النجاح في تحقيق أهداف تلك المنظمات، التي يجب المحافظة عليها ليكون بدرجة مرتفعة بين العاملين، الأمر الذي يضمن استمرارها، ومقدرتها الكبيرة على المنافسة مع المنظمات التربوية المشابهة.

ويلعب الولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع كفاءة الأداء الأمر الذي يؤدي إلى حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وارتفاع الروح المعنوية لهم، فالاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية (الحرابي، 2013).

كما يعدّ الولاء التنظيمي من الأمور الضرورية التي يجب توفرها في الأفراد وفي المنظمات التي يعملون بها؛ لأنه يقلل من الخسائر والاتجاهات السلبية نحو العمل، كما أنه يساعد على الرضا الوظيفي والاخلاص والولاء للعمل، مما يدفع العاملين لبذل ما بوسعهم في سبيل نجاح تحقيق الأهداف، والسعي لتجنب المشكلات، والبحث الدائم عن الحلول الإيجابية في العمل (الحديدي، 2003).

ويعدّ الولاء التنظيمي من الأمور الداخلية التي يشعر بها الأفراد في منظماتهم نتيجة طبيعة العلاقة التبادلية بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة، وقد بين جاي (Jae, 2000) أن الولاء التنظيمي هو حالة من الشعور الداخلي الوجداني الذي تندمج فيه عدة عناصر مختلفة، ولكنها تتربط فيما بينها بحيث يصعب تحديد أي العناصر هو أكثر تأثيراً من غيره، مما يعني ظهوره على سلوك العامل، وتكوين الاتجاه الذي يكونه عن المنظمة، والذي قد يؤدي إلى استمراره في عمله أو تركه.

وأكد كل من جونسون، وجونسون وهامبرج (Johnson, Johnson & Heimberg, 1999) على أن الولاء التنظيمي، هو عملية داخلية وخارجية في الفرد تنم عن مدى اقتناعه بأهداف المنظمة التي تتقاطع مع أهدافه، مما يوجد حالة من الولاء بين الفرد ومنظمته، ويجد الباحث أن هذا التوجه يدفع بالموظف لبذل قصارى جهده؛ ليحقق كل ما من شأنه رفع سوية المنظمة، وإنجاز الأهداف والخطط بشكل ميسر وبناء.

ويرى الفهداوي والقطاونة (2004) على أن الولاء التنظيمي ينتج من تفاعل عدد من العوامل مثل: النظم، والسياسات المتبعة داخل المنظمة، وطبيعة القيادة، والمناخ التنظيمي، والبيئة المحيطة بالعامل.

والولاء التنظيمي هو: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (108) إداريين تربويين، أخذت بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (148) إدارياً تربوياً، من وزارة التربية والتعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة الولاء التنظيمي، وتكونت من (25) فقرة، توزعت على ثلاثة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

وأظهرت الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت مرتفعة، ولجميع المجالات، حيث جاء مجال الاستعداد للعمل من أجل وزارة التربية والتعليم في المرتبة الأولى، تلاه مجال الإيمان بأهدافها، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال الرغبة بالبقاء في العمل معها والاعتزاز بها، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجات الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين تبعاً لمتغيرات: (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي).

وقد أوصت الدراسة بتشجيع الإداريين التربويين على العمل في وزارة التربية والتعليم من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية؛ للمحافظة على ولائهم التنظيمي بدرجة مرتفعة.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، الإداريون التربويون، وزارة التربية والتعليم.

**«The Degree of Organizational Loyalty of Academic Administrators in the Ministry of Education in Jordan from their point of view».**

## Abstract

The study aimed at identifying the degree of organizational loyalty of administrators at the Ministry of Education in Jordan from their point of view. The study sample consisted of (108) administrators, selected randomly from a population of (148) academic administrators at the Ministry of Education in Jordan.

In order to accomplish the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire consisted of (25) items, distributed on three domains, it was the validity and reliability of the questionnaire was confirmed. The study showed the following results: The degree of academic administrators' loyalty was high in all areas. The area of the willingness to work in the Ministry of Education came in the first place, followed by the area of believing in the objectives of the Ministry of Education, then the area of staying in the work with the Ministry of Education, and there were no statistically significant differences ( $0.05 = \square$ )

- صفات العمل: وتتمثل بدرجة مسؤولية الفرد، درجة الاحساس بأهمية نتائج العمل، الاستقلالية، صراعات الدور، غموض الدور.

- الخبرة في العمل: إن تحقيق أهداف الفرد من خلال تحقيق أهداف المنظمة، يكسب الفرد شعوراً بالرغبة بالبقاء في العمل والولاء له، وكلما زادت خبرة الفرد تحققت أهدافه أكثر، وزاد ولاؤه لعمله ومنظمتها.

أما أبعاد الولاء التنظيمي فقد أجملها الحجري (2002) وهي:

- الولاء العاطفي: والذي يشير إلى درجة شعور الفرد بارتباطه بالمنظمة وجدانياً ونفسياً ورغبته بالبقاء فيها.

- الولاء الأخلاقي (المعياري) : وهو الإحساس الذي ينمو عند الفرد في المنظمة، ويتعزز هذا الإحساس بالدعم الجيد من قبل المنظمة، والسماح له بالمشاركة الإيجابية.

- الولاء المستمر: وهو ناتج من تكريس الفرد حياته، والتضحية بمصالحه مقابل مصالح المنظمة، وعلاقته بمجموعات العمل.

ويمكن أن تلعب المنظمات دوراً كبيراً في زيادة الولاء لموظفيها من خلال: مدى وضوح الأهداف التنظيمية، والاهتمام بحاجات العاملين وإشباعها، وإبراز المكانة الاجتماعية للعاملين، واستخدام النمط الديمقراطي للقيادة، وزيادة مشاركة العاملين في سياسات المنظمة، بالإضافة إلى العمل على بناء الثقة التنظيمية بين العاملين والمنظمة، والاهتمام بالحوافز وإيجاد نظام فعال له، وبناء مناخ تنظيمي أكثر انفتاحاً وأكثر حرية، وزيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة (بطاح، 2006).

وقد قام الباحث بمراجعة عدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث: مثل دراسة كل من براون وجايلاور (Brown, 2002) للجامعة (العاطفي، والمستم، والمعياري) والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة وشملت عينة الدراسة على (106) أعضاء هيئة تدريس، واستخدم الباحثان استبانتيين لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعياري.

وهدف دراسة الشوابة (2007) إلى تعرف مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرووسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (561) فرداً من القيادات الإدارية الأكاديمية، واستخدم الباحث ثلاث استبانات لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي كان متوسطاً.

وأجرت حمدان (2008) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وبيان هذه العلاقة التي تختلف باختلاف الجنس والرتبة العلمية والخبرة والكلية. وتكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتوصلت إلى أن الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في

منظمتها وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه المنظمة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيتته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله (الأحمدي، 2004)

ويعرف الباحث الولاء التنظيمي بأنه: ذلك الإحساس الداخلي المستمر الذي يتملك الفرد في المنظمة، والناتج من اندماج أهدافه مع أهداف المنظمة، مما يدفعه للعمل بطريقة إيجابية، أو سلبية حسب درجة الولاء لديه.

ويتميز الولاء التنظيمي بخصائص متعددة تجعل منه موضوعاً مهماً في المنظمات، ومن هذه الخصائص: (حمادات، 2006) :

- أنه يمثل حالة نفسية مرتبطة بالفرد، تمثل العلاقة بينه وبين المنظمة.

- التأثير على قرارات الفرد بالبقاء، أو ترك العمل.

- التأثير الإيجابي في الفرد، وتقبله للعمل، وبذل مزيد من الجهد.

- يؤدي إلى الأداء العالي للفرد، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويمكن تحقيق الولاء التنظيمي في أي منظمة من خلال المقومات والمؤشرات الآتية: الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة، والإيمان القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها، ووجود رغبة قوية بالبقاء والاستمرار في العمل مع المنظمة لفترة طويلة، والأداء الوظيفي المرتفع، وكذلك تبني الدفاع عن المنظمة والاستعداد لذلك، وإبراز الجوانب الإيجابية للمنظمة والحرص عليها، والمواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد (سلامة، 2003).

وتتبع أهمية الولاء التنظيمي في المنظمات كما يراها حمادات (2006) بما يلي:

- المقدرة على تنبؤ الإدارة بسلوك الأفراد داخل المنظمات، وبخاصة عمليات دوران العمل، فالأفراد الأكثر ولاءً للمنظمة لا يميلون إلى ترك العمل، مما يعني استقراراً أكثر داخل المنظمة.

- ارتباط الولاء التنظيمي بعوامل متعددة، مثل: الرضا الوظيفي، والمشاركة، والصراع، وغيرها من العوامل التي ترتبط بسلوك الأفراد في المنظمات.

- التأثير المباشر على الإنتاج، فالاحتراق النفسي، والضغط السلبي في العمل يؤديان إلى انخفاض معدلات أداء الأفراد.

وبين سميث (Smith, 2000) أن الولاء التنظيمي له وجهان، وإذا توفرا في أي منظمة فإنهما يدعمانها ويقويانها، وهما: الولاء المستمر، ويعني أن الفرد يضحي بمصلحته مقابل مصلحة المنظمة، وهذا ينتج عن العلاقات الاجتماعية التي يرتبط بها الفرد داخل المجموعات في المنظمة، والولاء الموجه، ويتمثل هذا من خلال ارتباط الفرد بالمجموعة داخل المنظمة وانصياعه لسلطتها.

ويتأثر الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص حددها عبد الباقي (2005) بالآتي:

- الصفات الشخصية: وتشمل السن، والتعليم، ومدة الخدمة، والحالة الاجتماعية.

عام، مدير تربية) في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين (مدير عام، مدير تربية) في مديريات التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي)؟

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين (مدير عام، مدير تربية) في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم.
- الكشف عن أثر بعض المتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي) على الولاء التنظيمي.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بصدد اختيار الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم.
- يتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تفيد الإداريين التربويين من خلال تعرف درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.
- يؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية بعامة ومكتبات الجامعات الأردنية بخاصة، حول موضوع الولاء التنظيمي.
- بالإضافة للتوصل إلى توصيات تسهم في رفع الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم.

### حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الإداريين التربويين.
- الحدود المكانية: وزارة التربية والتعليم في الأردن.
- الحدود الزمانية: الفصل الأول للعام الدراسي 2015/2016.

### مصطلحات الدراسة:

الولاء التنظيمي: هو العملية التي يحدث فيها انسجام بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، وقيم الفرد وقيم المنظمة، وإقبال الفرد بدافعية كبيرة لتحقيق الأهداف التنظيمية، والرغبة في البقاء في المنظمة، والافتخار بها (الرواشدة، 2007: 88).

ويعرف الباحث الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من خلال الإجابة عن فقرات استبانة

الجامعات الفلسطينية كانت عالية.

كما أجرى الرشيد (2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (451) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعاً، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية وبين الولاء التنظيمي، وكذلك وجود اختلاف بين متغير الجنس والولاء التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي وكل من الخبرة، والمؤهل العلمي.

وفي دراسة أجراها كل من كلي وزملائه (Klehe, et al., 2011) هدفت للكشف عن أثر المتغيرات الإدارية مثل: التخطيط الوظيفي والتدوير الوظيفي، على الولاء التنظيمي للموظفين في المنظمات في هولندا، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكونت العينة من (350) من مديري الموارد البشرية، واستخدم الباحثون استبانتيين لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للتخطيط الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين، كما أظهرت الدراسة تأثيراً معاكساً للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة الدرويش (2012) التعرف إلى مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (337) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة استبانتيين لجمع المعلومات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي للمعلمين كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية بين صنع القرار، والولاء التنظيمي.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مجتمعات مختلفة تراوحت بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، وبين مديري المدارس، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم، وقد ربطت الدراسات السابقة بين الولاء التنظيمي ومتغيرات مختلفة، وبينت العلاقة بينها، وهذه الدراسة تناولت الولاء التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية كالجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، كما اتفقت هذه الدراسة في الدرجة المرتفعة للولاء التنظيمي لدى أفراد العينة مع الدراسات السابقة جميعها عدا دراسة الشوابكة (2007)، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من مقومات نجاح العمل، وتحقيق الأهداف فيها، لذا فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

◀ ما درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين (مدير

الجنوب، وتم في هذه الدراسة اختيار العينة من أفراد مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (108) مديرين، حيث كانت نسبتهم المئوية إلى مجتمع الدراسة (73%)، وتوزعت عينة الدراسة بصورتها النهائية كما في الجدول (3) :

الجدول (3)

توزيع عينة الدراسة من الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم

الإقليم	عدد المديرين	عدد أفراد العينة
الشمال	40	29
الوسط	60	44
الجنوب	31	23
المديرون العامون	17	12
المجموع	148	108

### خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (98) مديراً تربوياً، بواقع (12) مديراً عاماً، و (86) مديراً لمديريات التربية والتعليم في مختلف محافظات المملكة، وقد بلغ عدد الإداريين التربويين الذين يحملون شهادات البكالوريوس (14) إدارياً، وعدد الذين يحملون شهادات عليا (ماجستير، دكتوراه) (84) إدارياً، كما بلغ عدد الإداريين ممن لديهم خبرة (1 - 5) سنوات (9) إداريين، وممن لديهم خبرة (6 - 10) سنوات (13) إدارياً، وممن لديهم خبرة أكثر من (10) سنوات (76) إدارياً.

### أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة تكونت من جزأين، اشتمل الجزء الأول على المتغيرات الشخصية للمستجيبين (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة) وتكون الجزء الثاني من الفقرات التي تقيس درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين، وبلغ عدد الفقرات (25) فقرة. وتم الاستجابة عن هذه الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي، كما يلي: كبيرة جداً (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، قليل جداً (1).

وتوزعت على ثلاثة مجالات هي:

- المجال الأول: الإيمان بأهداف وزارة التربية والتعليم، وتكون من (4) فقرات.
- المجال الثاني: الاستعداد للعمل من أجل وزارة التربية والتعليم، وتكون من (8) فقرات.
- المجال الثالث: الرغبة بالبقاء في العمل مع وزارة التربية والتعليم والاعتزاز بها وتكون من (13) فقرة.

### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال:

- ♦ أولاً: صدق المحكمين: تم التحقق من صدق استبانة الولاء

(الولاء التنظيمي) التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة.

الطريقة والإجراءات: تتناول الطريقة والإجراءات وصفاً لمنهج الدراسة والمجتمع والعينة، وأداة الدراسة المستخدمة، وكيفية تحقيق صدقها وثباتها، والطرق الإحصائية، وإجراءات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث لتحقيق أهداف هذه الدراسة المنهج الوصفي كونه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاميين وعددهم (17)، ومديري التربية في وزارة التربية والتعليم ونوابهم في الأردن والبالغ عددهم (131)، وكان المجموع الكلي (148) إدارياً للعام الدراسي (2016/2015)، موزعين كما في الجدول (1) :

الجدول (1)

توزيع الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم

العدد	المركز الوظيفي
17	المديرون العامون في وزارة التربية والتعليم
131	مديرو التربية في مديريات وزارة التربية والتعليم ونوابهم
148	المجموع

المصدر موقع وزارة التربية والتعليم: www.moe.gov.jo

وتم اعتماد تقسيم مديريات التربية والتعليم إلى ثلاث مناطق حسب الأقاليم: مديريات الشمال، ومديريات الوسط، ومديريات الجنوب، وتم اختيار العينة من أفراد مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، والجدول (2) يبين توزيع مديريات التربية والتعليم على الأقاليم الثلاثة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (108) مديرين، حيث كانت نسبتهم المئوية إلى مجتمع الدراسة (73%).

الجدول (2)

توزيع الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم حسب الأقاليم

الإقليم	عدد مديري التعليم	عدد نواب مديري التعليم	المجموع
الشمال	14	26	40
الوسط	22	38	60
الجنوب	11	20	31
المديرون العامين	17	--	17
المجموع	64	84	148

### عينة الدراسة

تم اعتماد تقسيم مديريات التربية والتعليم إلى ثلاث مناطق حسب الأقاليم: مديريات الشمال، ومديريات الوسط، ومديريات

الحسابية، وتحليل التباين الثلاثي لبيان أثر متغيرات الدراسة على الكلي، وتحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر المتغيرات على مجالات الدراسة

### عرض النتائج:

السؤال الأول: ما درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين (مدير عام، مدير تربية) في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الولاء التنظيمي لدى الإداريين والتربويين، كما في الجدول (4).

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات العينة على مجالات مقياس الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الإيمان بأهداف وزارة التربية والتعليم	4.46	0.593	مرتفعة
2	الاستعداد للعمل من أجل وزارة التربية والتعليم	4.60	0.405	مرتفعة
3	الرغبة بالبقاء في العمل مع وزارة التربية والتعليم والاعتزاز بها	4.39	0.453	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي	4.47	0.384	مرتفعة

يبين الجدول (4) أن الدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي للإداريين التربويين جاء بمتوسط حسابي (4.47) وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال الاستعداد للعمل من أجل وزارة التربية والتعليم في المرتبة الأولى من مجالات المقياس وبمتوسط حسابي (4.60) وبدرجة مرتفعة، تلاه مجال الإيمان بأهداف وزارة التربية والتعليم بمتوسط حسابي (4.46) وبدرجة مرتفعة، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال الرغبة بالبقاء في العمل مع وزارة التربية والتعليم والاعتزاز بها وبمتوسط حسابي (4.39) وبدرجة مرتفعة.

وهذه النتيجة المرتفعة لدرجة الولاء التنظيمي للإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم، وفي المجالات كافة تعني أنهم مستعدون لبذل أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق الأهداف والسياسات التربوية، مما يدفعهم لتفضيل مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية، وقضاء أوقات أطول من الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر، بالإضافة إلى تقديم أفكار إبداعية تسهم في تطوير العمل التربوي وتحسينه، وترفع لديهم الإيمان بأهداف وزارة التربية والتعليم وقيمها، وتجعلهم أكثر رغبة بالبقاء في العمل مع وزارة التربية والتعليم والاعتزاز بها والدفاع عنها أمام الجميع. وقد تعزى النتيجة لارتباط الإداريين بوظائفهم بشكل كبير، مما يدفعهم لتحمل صعوبات العمل، والتضحية في سبيل نجاح العمل وإتمامه بشكل متميز، وقد تعزى النتيجة للاستقرار النفسي الذي يجده الإداريون التربويون في وزارة التربية والتعليم.

وفيما يلي تفصيل مجالات الولاء التنظيمي لفقرات المجالات

التنظيمي من خلال استخدام صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على (15) محكمًا، من ذوي الخبرة والاختصاص في المجالات التربوية واللغة العربية والإدارية المختلفة، من جامعات مختلفة هي: الجامعة الأردنية، جامعة عمان للدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، وجامعة اليرموك؛ للتأكد من درجة صلاحية الفقرات، وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (27) فقرة، وتم حذف فقرتين بناءً على رأي المحكمين، واستقرت الاستبانة بصيغتها النهائية على (25) فقرة.

### ♦ ثانياً: صدق البناء

تم استخراج معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للدلالة على صدق البناء لاستبانة الولاء التنظيمي، وأظهرت معاملات الارتباط بين درجة الفقرة، والدرجة الكلية لمجالات الولاء التنظيمي تراوحت بين (0.200 و 0.784) وهي قيم جيدة لمعاملات الارتباط، ومناسبة للدراسة الحالية.

### ثبات أداة الدراسة: استبانة الولاء التنظيمي

تم استخراج الثبات لاستبانة الولاء التنظيمي، باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (20) مدير تربية ومديراً عاماً، من خارج عينة الدراسة، وتراوحت معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا، بين (0.553 و 0.816) للمجالات الفرعية للمقياس، و (0.788) للمقياس ككل، وتعد جميع معاملات الثبات مناسبة وملائمة لأغراض الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

تكونت متغيرات الدراسة من نوعين من المتغيرات وهي:

#### المتغيرات المستقلة:

وكانت كما يلي:

- المركز الوظيفي: وله مستويان: مدير عام، مدير تربية.
- المؤهل العلمي: وله مستويان: بكالوريوس، دراسات عليا.
- مستويات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (1 - 5) سنوات، (أكثر من 5 سنوات - 10) سنوات، (أكثر من 10 سنوات).

#### المتغيرات التابعة:

وهي المتغيرات التي تأثرت بالمتغيرات المستقلة، وهذه المتغيرات هي: درجة الولاء التنظيمي.

وقد جمعت الاستبانان من عينة الدراسة بعد تعبئتها، والتأكد منها، حيث اعتمدت (98) استبانة من أصل (108)، وبنسبة (91%)، ورفض (10) استبانان لأنها لا تصلح للتحليل.

#### المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:

◀ للإجابة عن السؤال الأول، استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

◀ للإجابة عن السؤال الثاني، استخدمت المتوسطات

## أولاً: مجال الإيمان بأهداف وزارة التربية والتعليم

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الإيمان بأهداف وزارة التربية والتعليم من مقياس الولاء التنظيمي للإداريين التربويين، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لاستجابات العينة على مجال الإيمان بأهداف وزارة التربية والتعليم من مقياس الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	أهتم كثيراً لتحقيق مستقبل أفضل للدائرة التي أعمل بها	4.57	0.732	مرتفعة
2	3	قيمي تتطابق مع قيم وزارة التربية والتعليم	4.47	0.692	مرتفعة
3	1	احترم القوانين واللوائح الخاصة بالعمل	4.44	0.850	مرتفعة
4	2	أؤمن بإيماناً عميقاً بأهداف وزارة التربية والتعليم	4.37	0.709	مرتفعة

أهتم كثيراً لتحقيق مستقبل أفضل للدائرة التي أعمل بها) بأعلى متوسط حسابي ودرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (أؤمن بإيماناً عميقاً بأهداف وزارة التربية والتعليم) بالمرتبة الأخيرة و بأقل متوسط حسابي ودرجة مرتفعة. وتعني هذه النتيجة أن الإداري التربوي في وزارة التربية والتعليم يهتم كثيراً لتحقيق مستقبل أفضل للدائرة التي يعمل بها، وهناك تطابق بين قيمة وقيم وزارة التربية والتعليم، ويحترم القوانين واللوائح الخاصة بالعمل، ويؤمن بإيماناً عميقاً بأهداف وزارة التربية والتعليم.

هذه النتيجة المرتفعة لدرجة الولاء التنظيمي، في فقرات مجال الإيمان بأهداف وزارة التربية والتعليم، تعني أن الإيمان بأهداف المنظمة ومطابقة قيم الأفراد مع قيمها، تجعل العاملين أكثر استقراراً في المنظمة، وأكثر احتراماً للقوانين واللوائح الخاصة بالعمل، ويزيد اهتمامهم أكثر لتحقيق الأفضل للعمل والمنظمة.

وقد تعزى هذه النتيجة، إلى أن جميع الإداريين التربويين هم من نفس شرائح المجتمع، وأن قيم وزارة التربية والتعليم، هي قيم تتطابق مع قيم هذا المجتمع، وقد تعزى النتيجة أيضاً إلى ولاء الإداريين التربويين لمجتمعهم الذي يحترمونه ويقدر دورهم في تنشئتهم ووصولهم إلى هذه المكانة الاجتماعية، وقد تعزى النتيجة إلى اعتقادهم الحقيقي بأهداف وزارة التربية والتعليم.

## ثانياً: مجال الاستعداد للعمل من أجل وزارة التربية والتعليم

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستعداد للعمل من أجل وزارة التربية والتعليم من مقياس الولاء التنظيمي للإداريين التربويين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لاستجابات العينة على مجال الاستعداد للعمل من أجل وزارة التربية والتعليم من مقياس الولاء التنظيمي للإداريين التربويين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	5	لدي الاستعداد لبذل أقصى جهد لإنجاح العمل	4.69	0.526	مرتفعة
6	11	أحرص على القيام بالواجبات الموكلة الي على أكمل وجه	4.67	0.605	مرتفعة
7	12	أحرص على عدم مغادرة العمل للقيام بأعمالي الخاصة	4.66	0.536	مرتفعة
8	6	أقوم بمساعدة زملائي في العمل	4.65	0.594	مرتفعة
9	10	مستعد أن أمضي وقتاً أطول من الدوام الرسمي من أجل مصلحة العمل	4.60	0.654	مرتفعة
10	7	أفضل مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	4.59	0.589	مرتفعة
11	8	أعد نفسي عضواً فاعلاً في العمل مع وزارة التربية والتعليم	4.52	0.662	مرتفعة
12	9	أقدم أفكاراً إبداعية لتحسين سير العمل في وزارة التربية والتعليم	4.46	0.595	مرتفعة

حسابي ودرجة مرتفعة. وتعني هذه النتيجة أن الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم لديهم استعداداً كبيراً للعمل والتضحية من أجلها، من خلال القيام بالأعمال المطلوبة منهم، والحرص على العمل كفريق لإنجاح العمل.

هذه النتيجة المرتفعة لفقرات هذا المجال، تعني أن الإداري التربوي مستعد للعمل في وزارة التربية والتعليم ومن أجلها؛ لأنه يعد نفسه عضواً فاعلاً فيها، وهو لذلك يبذل أقصى ما لديه من

يبين الجدول (5) أن درجة فقرات مجال الإيمان بأهداف وزارة التربية والتعليم، من مقياس الولاء التنظيمي، لدى الإداريين التربويين، جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.57 و 4.37) حيث جاءت الفقرة

يبين الجدول (6) ، أن الدرجة الكلية لفقرات مجال الاستعداد للعمل من أجل وزارة التربية والتعليم من مقياس الولاء التنظيمي للإداريين التربويين جاءت جميعها مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.69 و 4.46) حيث جاءت الفقرة (لدي الاستعداد لبذل أقصى جهد لإنجاح العمل) بأعلى متوسط حسابي ودرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (أقدم أفكاراً إبداعية لتحسين سير العمل في وزارة التربية والتعليم) بالمرتبة الأخيرة و بأقل متوسط

### ثالثاً: مجال الرغبة بالبقاء في العمل مع وزارة التربية والتعليم والاعتزاز بها

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الرغبة بالبقاء في العمل مع وزارة التربية والتعليم، والاعتزاز بها لدى الإداريين التربويين، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لاستجابات العينة على مجال الرغبة بالبقاء في العمل مع وزارة التربية والتعليم والاعتزاز بها لدى الإداريين التربويين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	14	أخلص في عملي تجاه وزارة التربية والتعليم	4.67	0.513	مرتفعة
14	15	أحرص على عدم التغيب عن العمل	4.60	0.622	مرتفعة
15	21	أستاء عندما يذكر أحد وزارة التربية والتعليم بسوء	4.55	0.644	مرتفعة
16	25	أشعر بالفخر عند الحديث مع الآخرين عن عملي	4.55	0.675	مرتفعة
17	24	أقدم صورة إيجابية للآخرين عن وزارة التربية والتعليم	4.54	0.613	مرتفعة
18	23	أحب العمل في وزارة التربية والتعليم	4.49	0.631	مرتفعة
19	13	أرغب بالاستمرار في العمل مع وزارة التربية والتعليم حتى سن التقاعد	4.44	0.747	مرتفعة
20	18	أحظى بتقدير رئيسي في العمل	4.38	0.711	مرتفعة
21	20	أرتبط داخلياً نحو عملي مع وزارة التربية والتعليم	4.38	0.650	مرتفعة
22	22	أحقق ذاتي من خلال عملي مع وزارة التربية والتعليم	4.27	0.726	مرتفعة
23	19	عادة ما تحل مشكلات العمل بسرعة	4.17	0.813	مرتفعة
24	16	أؤمن بأنني أحصل على حقوقي كاملة في عملي	4.11	0.929	مرتفعة
25	17	أشعر بالأمان الوظيفي داخل عملي	4.03	0.947	مرتفعة

ويحقق ذاته من خلال وظيفته، مما يجعله يقدم صورة إيجابية عن المنظمة للآخرين، ويدافع عنها لأنه يشعر بالفخر في العمل مع هذه المنظمة.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة المرتفعة، برغبة الإداريين التربويين بالبقاء في العمل مع وزارة التربية والتعليم والاعتزاز بها، إلى طبيعة الأعمال التي يقومون بها في وزارة التربية والتعليم ورضاهم عن هذه الأعمال، وقد تعزى النتيجة إلى المكانة الاجتماعية التي يحصل عليها هؤلاء الإداريون نتيجة عملهم، وقد تعزى النتيجة إلى الرغبة الداخلية عندهم لأسباب اقتصادية أو ثقافية أو شخصية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة براون وجايلور (Brown & Gaylor, 2002)، ودراسة الرشدي (2010)، ودراسة كلي وزملائه (Klehe et al., 2011)، واختلفت مع دراسة كل من الشوابكة (2007)، والدرويش (2012).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية

جهد لتحقيق الأهداف التربوية، فيساعد زملاءه في العمل، ويقوم بواجباته على أكمل وجه قبل مغادرته للعمل.

ويمكن أن تفسر هذه النتيجة إلى أن الإداري التربوي، والذي آمن بأهداف وزارة التربية والتعليم، قد أصبح لديه رغبة حقيقية للعمل من أجل وزارة التربية والتعليم، سيما أنه يعمل مع منظمة تهدف لتخريج أجيال قادرة على خدمة مجتمعها، وقد تعزى النتيجة إلى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من وزارة التربية والتعليم للإداريين التربويين، وقد تفسر النتيجة لأسباب ثقافية أو شخصية لدى الإداريين التربويين.

يبين الجدول (7) أن الدرجة الكلية لفقرات مجال الرغبة بالبقاء في العمل مع وزارة التربية والتعليم والاعتزاز بها لدى الإداريين التربويين جاءت جميعها مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.03 و 4.67) حيث جاءت الفقرة (أخلص في عملي تجاه وزارة التربية والتعليم) بأعلى متوسط حسابي و بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (أشعر بالأمان الوظيفي داخل عملي) بالمرتبة الأخيرة وبأقل متوسط حسابي وبدرجة مرتفعة. وتظهر هذه النتيجة أن رغبة الإداريين التربويين في البقاء في العمل مع وزارة التربية والتعليم عالية، وحرصهم عدم تركها بسبب ما يجدونه فيها. وقد تعزى النتيجة إلى درجة الأمان الوظيفي الذي يشعر بها الإداريون التربويون في وزارة التربية والتعليم، وقد تعزى النتيجة إلى شعورهم بتحقيق ذاتهم من خلال هذه الوظائف.

إن الرغبة في العمل مع المنظمة، ينتج عن رضا العامل عن العلاقة بينه وبين منظمته، مما يدفعه للبقاء بها وتفضيلها عن غيرها، فيستمر في عمله حتى يصل إلى سن التقاعد، ولا يتغيب عن عمله إلا لظروف خارجة عن إرادته، فهو يشعر بالأمان الوظيفي،

( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين (مدير عام، مدير تربية) في مديريات التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المركز الوظيفي	المؤهل	الخبرة
2	0.11314	4.8000	مدير مديرية تربية	بكالوريوس	5 - 1
2	0.11314	4.8000	المجموع		
6	0.21052	4.5680	مدير مديرية تربية	دراسات عليا	5 - 1
1	0.39598	4.7200	مدير عام		
7	0.24735	4.6114	المجموع	المجموع	5 - 1
8	0.21094	4.6343	مدير مديرية تربية		
1	0.39598	4.7200	مدير عام	المجموع	5 - 1
9	0.23324	4.6533	المجموع		
8	0.23299	4.3500	مدير مديرية تربية	بكالوريوس	5 - 1
8	0.23299	4.3500	المجموع		
5	0.24100	4.6560	مدير مديرية تربية	دراسات عليا	10 - 6
5	0.24100	4.6560	المجموع		
13	0.27393	4.4677	مدير مديرية تربية	المجموع	10 - 6
13	0.27393	4.4677	المجموع		
3	0.34176	4.4400	مدير مديرية تربية	بكالوريوس	10 - 6
1	0.22627	4.3600	مدير عام		
4	0.27041	4.4080	المجموع	دراسات عليا	10 وأكثر
62	0.41118	4.4762	مدير مديرية تربية		
10	0.50086	4.3300	مدير عام	المجموع	10 وأكثر
72	0.42071	4.4597	المجموع		
65	0.40610	4.4745	مدير مديرية تربية	المجموع	10 وأكثر
11	0.44829	4.3360	مدير عام		
76	0.41142	4.4563	المجموع	بكالوريوس	10 وأكثر
13	0.28142	4.4400	مدير مديرية تربية		
1	0.22627	4.3600	مدير عام	المجموع	10 وأكثر
14	0.26895	4.4293	المجموع		
73	0.39212	4.4948	مدير مديرية تربية	دراسات عليا	10 وأكثر
11	0.48946	4.4080	مدير عام		
84	0.40263	4.4843	المجموع	المجموع	10 وأكثر
86	0.37658	4.4865	مدير مديرية تربية		
12	0.44835	4.4000	مدير عام	المجموع	10 وأكثر
98	0.38455	4.4759	المجموع		

أعمالهم وواجباتهم بصورة جيدة، فهم يعملون في وزارة التربية والتعليم بناءً على رغبتهم، وتم تدريبهم بشكل مناسب خلال فترة عملهم، كما أن الشعور بالولاء قد ينتج من طبيعة العمل، والعلاقات المتبادلة بين الأفراد، فيشعر الفرد براحة واستقرار في عمله، يكسبه ولاء نحو العمل والمنظمة ككل.

أما نتيجة عدم تأثر الولاء التنظيمي بمتغير المؤهل العلمي، فقد يعزى السبب إلى أن الشعور بالولاء التنظيمي لا يتطلب مؤهلاً علمياً، فجميع الإداريين التربويين حصلوا على الشهادة الجامعية الأولى، وبالتالي فإن ولاءهم لوزارة التربية والتعليم يأتي من خلال ممارستهم لأعمالهم اليومية، وقد يعزى السبب إلى أن جميع الإداريين متقبلون لوظائفهم، وهم مستعدون للعمل وإنجاح خطط وزارة التربية والتعليم بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

ولم يتأثر الولاء التنظيمي للإداريين التربويين بمتغير المركز الوظيفي، وقد تعزى النتيجة إلى أن الجميع في وزارة التربية والتعليم، يقدمون أفضل ما لديهم، وهم متعاونون فيما بينهم تربطهم علاقات إيجابية ببناءة، سواءً على المستوى الأفقي، أو المستوى العمودي، وقد يكون السبب أن الولاء التنظيمي هو شعور داخلي، يكونه الشخص بناءً على رضاه في العمل، ومن خلال استعداده لتقبل التحديات، ومساهمته في إيجاد الحلول الإبداعية، ولم يتأثر الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين بأي من التفاعلات البينية بين المتغيرات، ولا بالتفاعل الكلي، مما يدعم نتيجة تجذر الولاء التنظيمي لدى الإداريين وحرصهم على تمثيل وزارة التربية والتعليم بأفضل صورة، إن النتيجة المرتفعة في مجالات الولاء التنظيمي للإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم قد تعني أن جميع الإداريين التربويين يتمتعون بولاء تنظيمي بدرجة مرتفعة بغض النظر عن أي من المتغيرات السابقة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الرشدي (2010) ، التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي ومتغيرات: الخبرة والمؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة كايد (1999) ، التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي ومتغير الخبرة. وفي الختام فإن نتائج البحث أشارت إلى ارتفاع درجة الولاء التنظيمي في مجالاته كافة، وهذا يشجع تعميم النتائج على المجتمعات المتشابهة، بالإضافة إلى المحافظة على ارتفاع درجة الولاء التنظيمي في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

## التوصيات:

وبناء على مناقشة النتائج، فقد أوصت الدراسة بتقديم الحوافز المادية والعينية للإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم على جهودهم للمحافظة على ولاء تنظيمي مرتفع لديهم، وتشجيعهم على البقاء في عملهم مع الوزارة من خلال تلبية رغباتهم.

## المراجع العربية والأجنبية:

### أولاً: المراجع العربية

1. الأحمد، طلال عايد. (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. المجلة العربية للإدارة، مجلد 24 (1)، 1 - 44.

يبين الجدول (8) وجود فروق ظاهرية، بين مجالات مقياس الولاء التنظيمي للإداريين التربويين تبعاً لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي مع الدرجة الكلية. وتم إجراء اختبار تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) ، لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للمقياس تبعاً لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (9) .

### الجدول (9)

نتائج اختبار تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الاحصائية	الدلالة
الخبرة	0.4970	2	0.2480	1.615	0.2050
المؤهل العلمي	0.0410	1	0.0410	0.2640	0.6080
المركز الوظيفي	0.0140	1	0.0140	0.0920	0.7620
الخبرة × المؤهل العلمي	0.3330	2	0.1660	1.082	0.3430
الخبرة × المركز الوظيفي	0.1950	1	0.1950	1.270	0.2630
المؤهل العلمي × المركز الوظيفي	0.0260	1	0.0260	0.1660	0.6840
الخبرة × المؤهل العلمي × المركز الوظيفي	0.0000	0			
الخطأ	13.381	87	0.1540		
المجموع المعدل	14.309	95			

يبين الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في مستويات الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين على الدرجة الكلية للمقياس تبعاً لمتغيرات: (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي).

بينت النتائج في الجدول (8) وجود فروق ظاهرية، بين مجالات مقياس الولاء التنظيمي للإداريين التربويين تبعاً لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي مع الدرجة الكلية، وتم إجراء اختبار تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق، في مستوى الولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للمقياس تبعاً لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وأظهرت النتائج في الجدول (9) ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في مستويات الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين على الدرجة الكلية للمقياس تبعاً لمتغيرات: (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي) ، بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات الولاء التنظيمي ناتجة من تفاعل الخبرة مع المؤهل العلمي، وكذلك تفاعل الخبرة والمركز الوظيفي، وتفاعل بين الخبرة والمركز الوظيفي والمؤهل العلمي، وقد تعزى نتيجة عدم تأثر الولاء التنظيمي للإداريين التربويين بمتغير الخبرة، إلى أن معظم الإداريين التربويين ملتزمون بأداء

## ثانياً: المراجع الأجنبية

2. بطاح، أحمد.(2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق، عمان.
3. الحديدي، ضحى فائق عبد الحلیم.(2003). المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي لهذه المدارس، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
4. حمادات، محمد حسن محمد. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. حمدان، دانا لطفي.(2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
6. الحوراني، طارق فواز جمال.(2013). تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مادبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
7. الدرويش، دلال عبد المحسن.(2012). مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
8. الرشدي، عبدالله بشير.(2010). الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
9. الرواشدة، خلف سليمان.(2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، عمان : دار ومكتبة الحامد.
10. سلامة، رتيبة.(2003). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
11. الشوابكة، عساف.(2007). مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمرؤوسين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية.(أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
12. عبد الباقي، صلاح الدين.(2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعي، الإسكندرية.
13. الفهداوي، خليفة، والقطاونة، نشأت.(2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية.المجلة العربية للإدارة.24 (2)، 1-52.
14. موقع وزارة التربية والتعليم / الاردن www.moe.gov.jo/files/gfs.doc www.moe.gov.jo