

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:.....

**الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية**

**في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية**

(دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

فتحي قيرع

إعداد الطالبة:

خديجة دولة

السنة الجامعية: 2015/2016

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:.....

## الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية

(دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة : دولة خديجة

أعضاء لجنة المناقشة

أ. المختار عروي ..... رئيسا

أ. فتحي قيرع ..... مشرفا ومقررا

أ. نورالدين زعتر ..... عضوا ممتحنا

أ. سليم حربي ..... عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2015/2016



# شكر و تقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ المشرف **قيرع فتحي** نسأل الله تعالى أن يبارك له في علمه كما أشكر الأستاذ **حرزلي حسين** الذي ساعدنا بتوجيهاته ونصائحه القيمة وصبره معنا فنرجو من الله أن يكون ذلك في ميزان حسناته كما أشكر الأستاذ **بن شريك عمر** الذي كانت توجيهاته لنا دليلاً ومحفزاً لإنجاز هذا العمل فنرجو من الله أن يجازيه عن طلبته خير الجزاء كما لا يفوتني وأنا في آخر سنوات دراستي أن أتقدم بالشكر والثناء إلى كل أستاذ أشرف على تعليمنا في جامعة **زيان عاشور**. أعانهم الله على أداء واجبهم.

كما أتقدم إلى زملاء المهنة أساتذة التعليم الابتدائي على تقديم يد العون في ملء الاستمارات وتشجيعهم للبحث العلمي.

# إهداء

إلى كل طالب علم...

إلى كل منظمة بوطني الحبيب آمنت بتحسين الجودة وعملت  
على تجسيدها شعارا و منها ...

إلى والديّ الكريمين حفظهما الله.

إلى إخوتي و أخواتي الكريمات.

إلى زوجي الكريم الذي شجعني و لا يزال.

إلى أبنائي سمية، خالد وليد، رجاء، سارة.

أهدي هذا العمل المتواضع.

## ملخص الدراسة

لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي ( العاطفي - المستمر - الأخلاقي ) لدى أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالأساتذة على مستويات ولائهم التنظيمي ( الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - الرتبة الوظيفية ).

انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بسيطة تقدر بـ: 140 أستاذ موزعين على مدارس ابتدائية. كانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من جزأين الجزء الأول معلومات شخصية بالأستاذ، الجزء الثاني يتعلق بالولاء التنظيمي الذي ينقسم إلى ثلاثة أبعاد مرتبة على التوالي ( البعد العاطفي - المستمر - الأخلاقي ) حيث كلُّ بُعد يتضمن ستة فقرات. لتحليل البيانات تمّ استخدام برنامج Spss والذي من خلاله تمّ الحصول على التكرارات النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبارات T test، أسلوب تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA.

قد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بأبعاده الثلاثة حيث يحتل الولاء العاطفي المرتبة الأولى ثم الولاء الأخلاقي ثم الولاء المستمر.

قد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الولاء التنظيمي يعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة ) وتوصلت إلى أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى للرتبة الوظيفية .

## Résumé d'étude

### L'allégeance disciplinée

L'étude a L'objectif d'identifier le niveau d'allégeance discipliné sentimental – continu – calibré) chez les enseignants (professeurs) des écoles primaires de la ville de DJELFA et aussi connaître l'influence de quelques éléments démographiques qui concernent les enseignants au niveau de leur allégeance discipliné (le sexe – l'âge – l'état social- le grade dans la fonction).

L'étude se dirige vers la méthode descriptive analysée puisque elle est plus convenable au thème d'étude. Le milieu (la société) de cette étude est composé d'un simple échantillon choisi au hasard contient 140 enseignants distraites à onze (11) écoles primaires.

Le questionnaire était le moyen de rassembler les enseignants et qui était composé de deux (2) parties.

**La première partie** : était sur les renseignements personnels de l'enseignant.

**La deuxième partie** : concerne l'allégeance discipliné qui est divisé en trois(3) dimensions (sentimentale, continue, calibrée) et chaque dimension contient six(6) paragraphes. Pour analyser les renseignements, on a utilisé le programme **SPSS** et de lui, on a obtenu : des répétitions des pourcentages calculées, les diffractions des pourcentages des moyennes calculées, les diffractions calibrées, les tests des différences et la méthode d'analyser la divergence unilatérale (ONE WAY ANOVA) du moyen supposé.

Les résultats ont montré qu'il excite un grand (haut) niveau d'allégeance discipline avec ses trois(3) dimensions.

L'allégeance sentimental se classe le premier, le deuxième calibré et le contenu se classe le troisième. L'étude a montré qu'il n'existe plus des différences statistiques au niveau d'allégeance discipliné attribuent aux changements démographiques (le sexe, l'âge, l'état social, l'aptitude scientifique, les années de service).

L'étude a parvenu qu'il y a des différences statistiques au niveau d'indication 0.05attribue au grade de la fonction.

L'étude a recommandé : d'adopter un système de promotion équitable basé aux fondements scientifiques claires, et ouvre L'espace au développement dans le domaine fonctionnaire, L'intérêt aux programmes de formation efficace, L'intérêt au principe des travailleurs, encourager les initiatives créatives.

## فهرس المحتويات

- شكر وتقدير ..... أ.....
- إهداء ..... ب.....
- ملخص البحث (عربية) ..... ت.....
- ملخص البحث (فرنسية) ..... ث.....
- فهرس المحتويات ..... ج.....
- قائمة الجداول ..... ح.....
- قائمة الأشكال ..... خ.....
- قائمة الملاحق ..... د.....
- مقدمة ..... 01.....

### الباب الأول الجانب النظري

#### الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- 1 - اشكالية الدراسة ..... 04.....
- 2 - فرضيات الدراسة ..... 11.....
- 3 - أهداف الدراسة ..... 12.....
- 4 - أهمية الدراسة ..... 12.....
- 5 - أسباب اختيار الموضوع ..... 13.....
- 6 - المفاهيم الأساسية للدراسة ..... 14.....
- 7 - الدراسات السابقة ..... 16.....



## الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

- 1- تمهيد ..... 32
- 2- مفهوم الولاء التنظيمي ..... 33
- 3- التطور التاريخي لبداية الاهتمام بالولاء التنظيمي ..... 40
- 4 - مراحل الولاء التنظيمي ..... 48
- 5 - خصائص الولاء التنظيمي ..... 50
- 6 - أهمية الولاء التنظيمي ..... 51
- 7 - مصادر الولاء التنظيمي ..... 52
- 8 - مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي ..... 56
- 9 - ركائز الولاء التنظيمي ومحدداته ..... 56
- 10- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي ..... 61
- 11- آثار الولاء التنظيمي ..... 66
- 12- أثر الولاء التنظيمي على الأداء البشري ..... 67
- ملخص الفصل ..... 74

## الفصل الثالث : المدارس التربوية التعليمية

- تمهيد ..... 74
- 1- وظائف المدرسة ..... 76
- 2- مقومات المدرسة التربوية ..... 81
- 3- مفهوم التعليم ..... 83
- 4- المدرسة الابتدائية ..... 93
- 5- مهام معلم المدرسة الابتدائية ..... 94

96 ..... 10- ملخص الفصل

الباب الثاني : الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية

96.....1-اجراءات الدراسة الميدانية الاستطلاعية

96 ..... 2- أدوات جمع البيانات

98.....3-الخصائص السيكمترية للأداة

100.....4-العينة

106.....5- حدود الدراسة

107.....6- المعالجة الاحصائية

الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج

108.....1- عرض ومناقشة الفرضية الأولى

112.....2- عرض ومناقشة الفرضية الثانية

116.....3- عرض ومناقشة الفرضية الثالثة

120.....الاستنتاج العام

121.....الخاتمة

123.....قائمة المراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
70	يلخص أهم مقاييس الإنتاجية.	01
71	يوضح طرق حساب معدل الغياب.	02
97	يوضح ثبات الأداة.	03
98	يوضح صدق الأداة.	04
134	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	05
135	توزيع العينة حسب العمر.	06
136	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.	07
136	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	08
137	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية.	09
137	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.	10
139	يوضح المدارس الابتدائية للدراسة التي أجريت عليها الدراسة.	11
141	يوضح أوزان الفقرات.	12
143	مستوى الولاء التنظيمي.	13
144	يبين مستوى الولاء العاطفي.	14
145	يبين مستوى الولاء المستمر.	15
146	يبين مستوى الولاء المعياري.	16
147	اختبار T للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين حسب متغير الجنس.	17
148	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير العمر.	18
149	اختبار T للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين حسب متغير الحالة الاجتماعية.	19
151	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير المؤهل العلمي.	20
152	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير مدة الخدمة.	21
153	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير الرتبة الوظيفية.	22

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح دورة السلوك الإنساني.	55
02	يوضح مكونات التنظيم الرسمي و غير الرسمي في المنظمة.	57
03	يوضح العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.	60
04	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي حسب نموذج سيترز.	78

## قائمة الملاحق

استبانة الدراسة	01
نتائج الدراسة	02

## مقدمة

إنّ المدرسة تعلم وتربي الإنسان ليعرف ما يجب عليه أن يفعل تجاه نفسه وتجاه مجتمعه، وكيف يمارس الفعل في الحالتين؟ وتربيته كذلك ليعرف ما هو المستوى الذي يجب أن تكون عليه حياته وشخصيته الفكرية والسلوكية؟ وكيف يراجع نفسه لتبقى حياته منسجمة مع نظرته لنفسه؟ (سلطان، 1993، ص 99).

غير أنّ إنجاز هذه المهمة المزدوجة موقوف على نوعية من يسند إليهم العمل المدرسي تخطيطاً وتنفيذاً، فالذي يستطيع أن يصنع الحياة الفكرية ويقم قواعد المعرفة ويبني شخصية المتعلم ليس شخصاً عادياً، إنّما الذي يستطيع ذلك هو الشخص المربي الذي استوفى في تكوينه المعرفي والأخلاقي شروط شخصية المربي ومكنه المجتمع من الوسائل، ورسم له الخطة التي يتبعها في عمله. لأنّه هو الذي هيأه المجتمع لهذه المهام وكلفه بأن ينوب عنه في تنشئة الأجيال وتلقينهم المعلومات المفيدة لهم ولبلادهم وهو الذي يتولى بناء شخصية من يترددون على المدرسة، وينمي استعداداتهم وقابليتهم في إطار قيم المجتمع الذي ينتمون إليه، وحقائق العصر الذي يعيشونه، وبهذا تصبح المدرسة بيئة اجتماعية تربوية يلتقي فيها المجتمع بأفراده ويتفاعل فيها حاضر الأمة بماضيها وينمو فيها التوجه الفكري على بناء المستقبل ولا شك أنّ ذلك لن يتحقق إلا بتوفر شعور المربي بانتمائه وولائه للمنظمة التي يعمل بها. هذا الشعور يجعله يتصرف بمسؤولية ويدافع مصلحة

المنظمة التي تتوقف عليها مصالحته هو ايضا حيث تعتبر المنظمة مصدر رزقه الأساسي. ( أبو النصر، 2005، ص19).

عندما تعتبر المنظمة بالنسبة للمربي مجرد مكان يمضي فيه نصف يومه - تقريبا - ولا يهمله إلا في نهاية الشهر سوى الحصول على راتبه ثم ينتظر هذا الراتب في دورته الشهرية القادمة وهكذا، فإنه عندئذ تكون العلاقة بينه وبين المنظمة مجرد عقد وقع عليه الطرفان، هكذا ستعكس سلبا على سير العمل في المنظمة، إضافة إلى العبء النفسي الذي سيعاني منه المربي. ( أبو النصر، 2005، ص19).

بالمقابل فإنه عند إحساس المربي بانتماؤه وولائه للمنظمة، فإن معظم تصرفاته ستتطلق من هذا الأساس وسيتصرف بمسؤولية وإدراك ووعي. وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المنظمة، كما أن ذلك سيكون حافزا له على ابتكار أساليب جديدة وطرق مختلفة في أداء المهام والواجبات المكلف بها ومن الأمور التي تساعد على خلق جو من التناغم بين المربي والمنظمة ( وكذلك التلميذ ) هو توفير المناخ المناسب لذلك من تعاون وتفاعل إيجابي والذي يشبه إلى حد كبير الجو الأسري بحيث يتصرف باسم المنظمة، وينطلق ذلك من إيمان المربي بمكانة وأهمية التلميذ بالنسبة للمنظمة ويتعين على الجميع توفير كافة سبل الراحة والاجتهاد في تقديمها بالطريقة التي تتلاءم مع خصائص واحتياجات التلميذ. إذ العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها لا بد أن تكون أخذ وعطاء، ولا بد من البذل المتبادل بين الطرفين فحينما تقدم المنظمة الولاء للعاملين بها من خلال عدّة اجراءات نذكر منها على سبيل المثال

: (( الرّاتب المناسب والوظيفة المناسبة والحوافز الإيجابية وبرامج الرّعاية للعاملين وأسرهم ... )) .( أبو النصر، 2005، ص19)

كذلك حينما ترضى المنظمة عن أداء العاملين وقبل أن تقطف ثمار ذلك العطاء والجهد فعليها أن تسارع بما يجعل العاملين يشعرون بالرّاحة النفسية، ويحسون بثمرة جهودهم من خلال التطوير الذي يحدث في حياتهم العملية ووضعهم الوظيفي والمعيشي بشكل عام، هذا هو الرّهان والضمان لاستمرارية العطاء وديمومة الولاء لدى الطرفين. ولذلك تناولت هذه الدراسة موضوع الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية حيث احتوت على خمسة فصول جاءت مرتبة كالتالي:

- الفصل الأول : الاطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الولاء التنظيمي.
- الفصل الثالث: المدارس التربوية التعليمية.
- الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية.
- الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج.
- الاستنتاج العام.

# الباب الأول

## الجانب النظري

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## الإشكالية:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية الصبغة وذلك نتيجة تحول المنافسة بين المنظمات من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية فوجدت نفسها تواجه جملة من التحديات على رأسها ذلك المحيط التنافسي الناتج عن التطور التكنولوجي وعولمة السوق مما أدى إلى تمركز جهودات المؤسسات حول منتجها الأصلي وزوال بعض مناصب العمل وظهور أخرى حسب الحاجة، هذا بالإضافة إلى أن المناصب أصبحت تتطلب أيدي عاملة أكثر تأهيلا مما كانت عليه في السابق. (نعموني، 2014، ص 70).

إضافة إلى ظهور التكوين المستمر نتيجة التطور السريع في التكنولوجيا إلى درجة أن مديريات التكوين داخل المؤسسات أصبحت من أهم وأكبر المديريات وقسمت مهام التكوين إلى مصالح سميت بعدة تسميات مثل مصلحة هندسة التكوين ومصلحة إنجاز التكوين ومصلحة متابعة وتسيير التكوين، كما استعمل التكوين عن بعد في الشبكات الداخلية للمؤسسات. هذا من حيث الكم أمّا من حيث نوعية التكوين فقد أصبح تكوين الإطارات التقنية يشمل حتى المجالات النفسية والاجتماعية. (الاتصال، القيادة والإشراف... ). وحتى يفسح لهم المجال للارتقاء وتولي مناصب المسؤولية التي تتطلب كفاءات اتصالية وقدرة على ادارة جماعات العمل وحل النزاعات. (نعموني، 2014، ص 71).

كما أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات باتت سريعة التغيير ومن لا يتكيف مع هذا التغيير سيؤول للزوال فالمنظمة يحيط بها مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسيمة وهي أن يعي هذا الخطر وأن كل من يعمل في المنظمة من مديرين وموظفين وعمال وفنيين هم شركاء في اتخاذ القرارات والإبداع والابتكار من أجل التحسين المستمر للمنظمة، فالذي لا يتحسن سيزول لأن الآخرين سيسبقونه. (نعموني، 2014، ص72).

لقد بات معروفا ونحن في مطلع الألفية الثالثة أنه مع رياح العولمة والتغيير التي هبت على دول العالم والتي خلقت مناخا وساحة ساخنة من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية بأن حصص المنظمات في هذه الأسواق قد أصبحت محدودة والمنظمة التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها. مطلوب منها تقديم منتج بجودة يرضى عنها المستهلك وهذه الجودة لن تتحقق بالتكنولوجيا فحسب بل بسواعد موارد بشرية تمتلك المهارات المتنوعة فتشكيل مثل هذه الموارد التي نسميها بقوة العمل ليست بالمسألة الهامشية البسيطة وليس مسألة شعاعات براقية لتحقيق مكاسب شخصية. (عقيلي، 2005، ص7).

فها هي اليابان قد خطت ( بعد الحرب العالمية الثانية ) والتي تعتبر رمز التقدم والنمو خطوات واسعة ملفتة للأنظار في مجالات الأعمال سواء في قطاع الصناعة أو الخدمات أو في مجالات الحياة العامة والاجتماعية ولم يجارها من الدول إلا العدد القليل في أوروبا

الغربية كألمانيا والسويد وعدد من الدول الأخرى لنتساءل ما هو السر وراء هذا النجاح الياباني الذي أبهر العالم؟

في الحقيقة لا يوجد في المسألة سر فكل ما في الأمر أن بناء الإنسان كان وما زال يحظى بالاهتمام والرعاية الأولى منها، لأنه في قناعاتها الراسخة والصحيحة هو المسؤول الأول عن عملية البناء والإعمار فهو المخترع وهو المبدع، وهو كل شيء فكيف ننسأه أو نقلل من شأنه في قائمة اهتمامنا نحو البلدان النامية حيث صبنا جل اهتمامنا على التنمية الصناعية واعتقدنا أن هذه التنمية لا تكون إلا عن طريق الآلات والتكنولوجيا ونسينا بل نمنا عن مسألة جوهرية أن هذه التكنولوجيا والتنمية الصناعية، لن تؤتي ثمارها إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة المنمأة قدراتها، المشبعة حاجاتها فالدول النامية كانت وستظل تراوح مكانها إذا لم تلتحق بركب الدول المتقدمة في مجال الاهتمام بالموارد البشرية. (عقيلي، 2005، ص7).

لقد ولت أيام الممارس العام وأتى عهد التخصص وأصبحت وظائف اليوم معقدة لدرجة لا تسمح لمن كانوا في الماضي أن يؤديها بالكفاءة المطلوبة، فلقد فرضت التكنولوجيا زيادة التخصص في كل فئات الوظائف تقريبا كما أن ارتفاع مستوى تعليم القوى العاملة يعتبر ظاهرة عالمية حيث أصبح القادمون إلى سوق العمل أفضل تعليما من أسلافهم.

قد اعترف الأكاديميون والممارسون على حدّ السواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري

بل ذهب البعض إلى اعتبار أنّ المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها في المؤسسة هي مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها. (نوري، 2010، ص6).

فعلى أساس قدرة الإدارة في اختيار أعضاء الفريق وتنمية قدراتهم وعلاقات التعاون بينهم وتنمية مشاعر الولاء للعمل والمؤسسة بتحديد مدى النجاح الذي تحقّقه في الميادين المختلفة أصبحت المؤسسة العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل.

إنّ كل ذلك أدى إلى أنّ المورد البشري أصبح رأسمال حيوي بالنسبة للمؤسسة مما يستدعي توفير أفراد أكفاء يجب تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم النفسية والمادية ومنحهم فرص اتخاذ القرارات وتشجيعهم على المبادرة وجعلهم يتحملون المسؤولية، الشيء الذي يمكن من تنمية قدراتهم الفردية والجماعية مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة حيث يمكن من تنميتها وتطويرها. (نوري، 2010، ص6).

فالمتتبع لتطور الفكر الإداري منذ بدايات القرن العشرين يلاحظ أنّ حركة الإدارة العلمية كانت تعتمد في تحفيز الأفراد على المقابل المادي الذي يُعطي لهم لقاء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم.

أمّا حركة العلاقات الإنسانية فركزت على المعاملة الطيبة للعاملين لإثارة دافعيتهم للعمل و ولائهم للمنظمة.

كما اهتمت حركة الإدارة السلوكية بالاستخدام الأمثل لقدرات العاملين العقلية والجسدية للحصول على أفضل نتائج مقرون بالانتماء والولاء للمنظمة وأخيرا جاءت إدارة المبادئ والأهداف التي ركزت على القيم و الأهداف التي يؤمن بها العاملون وضرورة انسجامها مع أهداف وقيم المنظمة التي يعملون فيها للحصول على أفضل إنجاز للعاملين وأعلى درجة من الولاء للمنظمة والالتزام بأهدافها. (الرواشدة، 2008، ص86).

إنّ ضخامة حجم المنظمات واستخدامها التكنولوجيا المتقدمة في هذا العصر أدى إلى تطور أساليب الإنتاج و ارتفاع مستواه وتحسين وسائل تقديم الخدمات للمجتمع والأفراد على حدّ سواء. وبمقدار ما أصبحت هذه المنظمات مهمة لحياة الأفراد فإنها غدت تعتبر الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها فأخذت تبذل الجهد وتنفق الأموال وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة وتوليهم عناية خاصة توفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم الحوافز المادية والمعنوية التي تسهم في إشباع حاجاتهم المختلفة وبالمقابل فهي تطالبهم بالولاء لها والإخلاص في خدمتها، وتقييم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية. (الرواشدة، 2008، ص87).

يعتبر **بورتر، سنيرز، ومودي** من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي و ماهيته، وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه **مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها** وأوضحوا أنّ الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة

من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محدّدة يتصف بها هؤلاء الأفراد لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات :

- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمتها.
- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.
- الرغبة الجادّة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة وقد عرّفه بعض الباحثين بأنّه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه. (روان، الساكت، 2011، ص 83).

من خلال النظر لهذين التعريفين حول تعريف الولاء التنظيمي فإنّ بالإمكان استخلاص المقومات الأساسية لموضوع الولاء المتمثلة في :

- قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية.
- المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية .
- توفير مستوى عال من الولاء للتنظيم.
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية .

إنّ الأدب التربوي غني بالنماذج التي تعاملت مع العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ومن أهمها نموذج (ستيرز، 1977 ) وأشار، ستيرز إلى ثلاث عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد، وهي : صفات الفرد، وصفات العمل، والخبرة أثناء العمل. وهي تتفاعل معا كمدخلات لينتج

عنها ميل الفرد للاندماج بمنظمتها، والمشاركة الفعالة فيها، واعتقاده الراسخ بأهدافها وقيمها، وبالتالي قبول تلك الأهداف والقيم وهذا بدوره يولد الرغبة الأكيدة في بذل المزيد من الجهد تجاه التنظيم . وهذه الرغبة تجعل الفرد أكثر تمسكا بالتنظيم واستعدادا للتضحية من أجله. ( الحمداني، 2009، ص22).

ف نجد هذا الانفجار المعرفي المتميز بالتحول السريع والتغير المذهل قد دفع بمجال العلم وتطبيقاته إلى تخطي قفزات هائلة مما ينعكس بدوره على مجال التربية والتعليم وقد يؤدي إقبال كواهل المعلمين بتعدد المهمات وتعدد الأعباء والمسؤوليات مما يرفع مستويات القلق والتوتر وضغوط العمل لديهم نتيجة ضعف القدرة على التكيف السريع مع المستجدات والتغيرات مما قد يؤدي إلى ضعف ولائهم إلى مهنتهم ومدارسهم.

فانطلاقاً من الدراسات السابقة وملاحظة واقع المؤسسات التربوية ارتأت الطالبة البحث في موضوع الولاء التنظيمي وعليه صيغت إشكالية الدراسة كالتالي : ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية ؟ وماهي العوامل الديمغرافية المؤثرة فيه ؟ وتوضح الإشكالية بالتساؤلات التالية :

- ما مستوى الولاء التنظيمي العام لدى أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة ؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي ( العاطفي، المستمر، الأخلاقي ) لدى أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعا للمتغيرات ( الجنس ، العمر، الحالة الاجتماعية ) ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي تبعا للمتغيرات (المؤهل العلمي، مدة الخدمة ، الرتبة الوظيفية) ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية مرتفع.

وتتفرع عنها الفرضيات التالية :

- مستوى الولاء التنظيمي العاطفي لدى أساتذة المدارس الابتدائية مرتفع.
- مستوى الولاء التنظيمي المستمر لدى أساتذة المدارس الابتدائية مرتفع.
- مستوى الولاء التنظيمي الأخلاقي لدى أساتذة المدارس الابتدائية مرتفع.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - السن - الحالة الاجتماعية).

وتتفرع عنها الفرضيات التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية. (المؤهل العلمي - مدة الخدمة - الرتبة الوظيفية).

وتتفرع عنها الفرضيات التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية تعزى لمتغير مدة الخدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- قياس الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية مع تحديد مستوى الولاء في كل بعد ( العاطفي - المستمر - الأخلاقي).
- الكشف عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي الدالة إحصائياً والتي تعزى للمتغيرات ( الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية)
- الكشف عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي الدالة إحصائياً والتي تعزى للمتغيرات ( المؤهل العلمي - مدة الخدمة - الرتبة الوظيفية ).

### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها فالولاء للمنظمة يسهم في تحقيق أهدافها بزيادة فاعلية أعضائها، وما للولاء التنظيمي من تأثير على مستوى الأداء الوظيفي.

فتبني أعضاء المنظمة لأهدافها وانسجام قيمهم مع قيمها تنتج تلك الرغبة الصادقة في الاستمرار في المنظمة والسعي بإخلاص لتطويرها والعمل على تحسين سمعتها خاصة إذا كان هذا الولاء موجهاً لمنظمة محور عملها كـه يرتكز حول بناء ذلك الكيان

الإنساني الذي تُعقد عليه الرهانات لبناء مستقبل أفضل تنتشده الأمة وذلك بما تعودته للنشء من تفكير صحيح وحياء صحيحة بتزويده معارفاً وتجارياً تنفع عقله وتغذي وجدانه و تُثمي ميوله ومواهبه وتكسبه العادات الحسنة وتجنبه العادات السيئة فينشأ قوياً الجسم حسن الخلق متزن الشخصية سليم العقل قادراً على أداء رسالته في الحياة.

لا شك أنّ هذه العملية لن تتجح إلا بالاهتمام بالطرف الرئيس والذي يتولى هذه المهمة التربوية وذلك بالتعرف عليه كوحدة نفسية وما يحيط به من ظروف فيزيقية واجتماعية للعمل على تكييفها لجعله أكثر فاعلية ولعلّ من أهم مؤشرات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو ارتفاع مستوى ولاء مواردها البشرية.

### أسباب اختيار الموضوع:

#### الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في دراسة أهم المواضيع المؤدية إلى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ولعله بعد الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة تبلورت للطالبة بأن الولاء التنظيمي كونه يعبر عن تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وإلى الانسجام بين قيم الفرد وقيمها مما يدفع العاملين إلى الالتزام الذاتي والعمل بإخلاص على انجاح أهداف المنظمة.
- ملاحظة واقع المنظمات التربوية إذ نجد الكثير منها غير مستقرة من حيث ثبات أعضائها بحيث تشهد حركات تنقل على الدوام.
- تسجيل عدم الارتياح لدى بعض المعلمين في مؤسساتهم التربوية ممّا يؤدي على التأثير على أدائهم الوظيفي.

- ملاحظة عدم انسجام أعضاء العمل وفي بعض الأحيان عدم الانسجام مع القيادة مما يؤدي إلى ذلك التباين في الأهداف والقيم بين الأفراد والمنظمة مما يؤدي التذمر بين أفراد العاملين.

### الأسباب الذاتية

كون الطالبة من قطاع التربية والتعليم (الابتدائي) تولدت لديها الرغبة من خلال احتكاكها بالمحيط في الكشف عن مستوى العلاقة الوجدانية التي تربط الاساتذة بمؤسساتهم وعن العوامل التي تؤثر على رغبتهم في البقاء والاستمرار فيها.

### المفاهيم الأساسية للدراسة :

#### الولاء التنظيمي:

#### لغة :

الولي: القرب والدنو والولي ضدّ العدو، هو الصديق والنصير. ( بن منظور، 2008، ص 283).

الولاء لغة يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة. ( أبو النصر، 2005، ص64).

#### اصطلاحا :

يعرفه ستيرز بأنه (( قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. ))

ويعرفه آلن وماير بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها. ( خليفات، الملاحمة، 2009، ص292).

يرى بوكنان أنّ الولاء التنظيمي عبارة عن ارتباط الأفراد مع قيم المنظمة، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المنظمة وفرق بين ثلاثة مرتكزات يقوم عليها الولاء التنظيمي وهي الإحساس بالانتماء ويظهر في الافتخار بالمنظمة وتبني أهدافها وقيمتها والانخراط والمساهمة من قبل الفرد والنابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

والإخلاص يعبر عن الشعور بالارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل فيها. وعرفه أورلي وجاتمان على أنّه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ممّا يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيمها. (العمرى، كمال، 2011، ص470).

وقد عرف بوشنان الولاء التنظيمي بأنّه: انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية. (دبة، غولة، 2012، ص 15).

### إجرائيا:

يشير مفهوم الولاء التنظيمي في هذه الدراسة إلى مجموع استجابات الأساتذة محل الدراسة لمقياس الولاء التنظيمي المستخدم فيها.

وللولاء التنظيمي ثلاث أبعاد:

**الولاء العاطفي** : يقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها لدرجة أنّه يعرف بها فيقال الشّخص الذي يعمل في شركة كذا وهو يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية.

**الولاء المستمر**: ويتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها.

**الولاء المعياري:** وينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة. (خليفات، ملاحمة، 2009، ص309).

أمّا إجرائياً فالولاء العاطفي يشير إلى درجة شعور أستاذ التعليم الابتدائي بالارتباط بأهداف وقيم المدرسة التي يعمل بها.

الولاء المستمر ويشير إلى حاجة أستاذ التعليم الابتدائي للعمل في المدرسة الحالية بسبب التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

الولاء المعياري ويشير إلى شعور أستاذ التعليم الابتدائي بالالتزام أخلاقي يدفعه إلى البقاء في المدرسة التي يعمل فيها.

وقد استخدمت الدراسة الالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي كمرادفات لمصطلح الولاء التنظيمي.

**أستاذ التعليم الابتدائي:** كلّ من يتولى التعليم في أي مؤسسة تعليمية بالمرحلة الابتدائية بإجازة تمنحه إياها وزارة التربية والتعليم أو أي مؤسسة أخرى تستطيع منح مثل هذه الإجازة.

## الدراسات السابقة

### أ- الدراسات العربية

#### دراسة الباحثة هربو دزاير

دراسة للباحثة هربو دزاير بعنوان " النمط القيادي " وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية المؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز عنابة .

وكانت تساؤلات الدراسة كالتالي :

- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة ؟
  - هل يوجد اختلاف في اتجاهات موظفي مؤسسة سونلغاز نحو الولاء التنظيمي ؟
  - هل توجد علاقة بين النمط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة سونلغاز ؟
  - ما هي علاقة الخصائص الشخصية لموظفي المؤسسة بالولاء التنظيمي ؟
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، أما عينة البحث فهي بنسبة 25 % من العدد الإجمالي لـ 300 عامل ، أي 75 عامل لموظفي المؤسسة من جميع المستويات . وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- يوجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين، ذلك لأنّ النمط الديمقراطي يمنح العامل الشعور بالثقة من خلال مشاركته في اتخاذ القرار وتشجيع الاتصال ممّا يؤدي إلى استمراره في المنظمة وارتفاع مستوى الولاء، بينما النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على أدائهم واتجاهاتهم نحو منظماتهم .
- متغيرات الشخصية تؤثر في الولاء لدى الموظفين وهي مدّة الخدمة، السن، الحالة الاجتماعية ما عدا متغير الجنس فقد ثبت ميدانيا أنّه ليس لديه تأثير واضح.

### دراسة عبادو خديجة

الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات ( ورقلة - غرداية - الوادي - بسكرة ) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات بالجزائر وما مدى اختلاف هذا المستوى تبعا لمتغير التخصص والرتبة والأقدمية ومكان العمل ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداة " بورتر" لقياس الولاء التنظيمي وتحتوي 14 بند منها 3 فقرات سلبية وقد تم تطبيقها على عينة من

الأساتذة تتكون من 447 أستاذ تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بولايات ورقلة والوادي وغرداية وبسكرة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعات مرتفع.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات.

دراسة شافية بن حفيظ بعنوان "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هبرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة. "

هدفت الدراسة إلى الكشف على الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي " هيرسي وبلانشارد " من وجهة نظر المعلمين ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ومعرفة الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس المؤهل العلمي، الأقدمية في التدريس.

وقامت الدراسة على المنهج الوصفي أما عينة الدراسة فتحدّدت بـ 270 معلم ومعلمة بمدينة ورقلة وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الأساليب الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين هي أسلوب التفويض والإقناع يليها أسلوب الإشراف

ثم الإبلاغ، وأنّ هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة بالإضافة إلى أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي بحسب نظريتي " هيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والأقدمية والمؤهل العلمي.

### دراسة القطان

هدفت هذه الدراسة إلى قياس ومقارنة مستويات الولاء التنظيمي للعمالّة السعويّة والعمالّة الأسيويّة والعربيّة وكذلك العمالّة الغربيّة للمنظمات التي يعملون بها وكذلك تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وثلاث صفات شخصية وهي العمر ومدّة الخدمة والمستوى التعليمي لأفراد العينة وتقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد.

وبلغ عدد مفردات العينة ( 270 ) مفردة من الرجال العاملين بالمنظمات المختلفة. وأظهرت النتائج أنّ العمالّة الأسيويّة هي أكثر ولاء تجاه المنظمات التي تعمل فيها كما أنّ العمالّة العربيّة لا تقل ولاء وارتباط بمنظمتها.

وبينت الدراسة أنّ هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعمر ومدّة الخدمة، والمستوى التعليمي، والأداء الوظيفي لعينة البحث.

### دراسة علام

وهي دراسة بعنوان الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية والتي هدفت إلى:

- قياس مستوى الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية بدولة قطر.

- بيان العلاقة بين مستوى الانتماء التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية ( السن ، الجنس ، المؤهل العلمي ، المستوى الإداري ، الحالة الزوجية ) وقد أجريت على عينة مكونة من 224 عامل في قطاع الصناعات التحويلية في قطر منقسمين إلى مجموعتين رئيسيتين ( العمال القطريين والمجموعة الوافدة وقد توصلت إلى النتائج التالية :
- ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي في العمالة القطرية والعمالة الوافدة لصالح العمالة القطرية.
- وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية كالسن، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الحالة الزوجية، مدة الخدمة داخل المؤسسة وبين الانتماء التنظيمي.

#### دراسة العضالية

دراسة بعنوان " الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي بين بعض منظمات القطاع العام والخاص في الأردن والمقارنة بينهما، وفحص أثر المتغيرات الديموغرافية في الولاء التنظيمي بين العاملين في ثلاثة بنوك أردنية في القطاع الخاص وثلاث وزارات في القطاع العام. وقد اشتملت عينة الدراسة على 320 مشاركاً من ست منظمات في القطاعين العام والخاص الأردنيين وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والتنظيمية كعمر الفرد وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي، وأداء العاملين ووجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة من أجل نجاح أي نظام إداري لا بد من إعطاء أهمية الولاء التنظيمي من قبل القادة الإداريين، من خلال ترسيخ الولاء التنظيمي في المنظمات عبر تحسين أداء العاملين من خلال الدورات التدريبية وتحسين ظروف العمل،

ومعالجة العلاقة السلبية التي ظهرت بين الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي بحيث يحصل ذوي المؤهلات العلمية العليا في المنظمة على الامتيازات.

### دراسة الطجم

دراسة بعنوان " قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية " حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية كالعمر والمستوى التعليمي ومدّة الخدم والمستوى الوظيفي وإلى تحديد العلاقة بين الذين يشغلون المراتب الوظيفية الدنيا من المرتبة الثامنة فأقل و بين المراتب الوظيفية العليا التاسعة فأعلى، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت 552 من العاملين في عدد من الوزارات والمصالح والمؤسسات والشركات العامة في كلّ من مدينة الرياض ومدينة جدّة وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات إحصائية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية الواردة أعلاه و إلى عدم وجود فروقات إحصائية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية الواردة أعلاه وإلى عدم وجود فروقات إحصائية معنوية بالنسبة لمستوى الولاء بين الذين يحملون مؤهلات جامعية وغير جامعية ، وكذلك عدم وجود فروقات بين الذين يشغلون المراتب الوظيفية الدنيا والمراتب الوظيفية العليا من ثمانية فأقل أو تاسعة فأعلى وأوصت الدراسة بالاهتمام بالمستويات الوظيفية الدنيا وتشجيعه بالحوافز والمكافآت وزيادة رواتبها.

### دراسة عواملة

وهي دراسة بعنوان " الالتزام التنظيمي لدى مدراء أجهزة المؤسسات العامة في جهاز الخدمة المدنية بالأردن " والتي هدفت إلى :

- إدخال مفهوم الالتزام التنظيمي إلى مجالات الإدارة في مؤسسات الخدمة المدنية بالأردن.
- قياس الالتزام التنظيمي في البلاد النامية و من ضمنها الأردن.
- تقديم توصيات خاصة برفع مستوى الالتزام التنظيمي في قطاع الخدمة المدنية بالأردن وقد استهدفت الدراسة جميع المدراء في قطاع الخدمة المدنية بالأردن على اختلاف مستوياتهم الإدارية والإشرافية وقد تم تمثيلهم بعينه عشوائية قوامها 420 فرداً. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى مدراء مؤسسات الخدمة العاملة بالأردن.
- وجود علاقة سلبية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي وكلاً من الجنس، العمر، التعليم، ومدة الخدمة.
- وجود علاقة ايجابية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والمستوى الوظيفي .
- أوضحت الدراسة خمس مجالات لرفع مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسات الخدمة المدنية بالأردن وهي (الدافعية، التعليم، التطوير المهني، المناخ التنظيمي، الاستقرار الوظيفي).

### دراسة الفضلي

- بعنوان علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية وهدفت إلى :
- التعرف على أثر طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

- طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدّة الخدمة ، المركز التنظيمي ).
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في الأجهزة الحكومية في الكويت .
- كانت مفردات العينة (250) من إجمالي الموظفين بخمسة جهات حكومية تمّ اختيارها عشوائيا من بين ( 48 ) وزارة وهيئة وإدارة وجهة ذات ميزانية ملحقة أو مستقلة.
- تمّ التوصل إلى أنّ هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى الالتزام التنظيمي فيما بين مختلف المتغيرات الديمغرافية ، كما أنّ هناك علاقة إيجابية بين علاقات العمل وبين الرئيس وتابعيه والالتزام التنظيمي، بينما كانت العلاقة سالبة بين الالتزام التنظيمي وكلّ من ( العمر ، المؤهل العلمي ، مدّة الخدمة ، المركز الوظيفي).
- كما وجد الباحث فروقا في متوسط الالتزام التنظيمي لدى الذكور والإناث وكان الفرق لصالح الإناث.

### دراسة العتيبي والسواط

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز، ومعرفة العوامل في درجة الولاء لمنسوبي الجامعة، ومعرفة العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي. وبلغ عدد أفراد العينة ( 291 ) من العاملين غير الأكاديميين، وتم استخدام استبانة لقياس الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة ( الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر).

وأظهرت النتائج أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء بأبعاده الثلاثة، وأن من بين الصفات الشخصية كان للسن والحالة الاجتماعية (المتزوج) تأثير على الولاء المستمر، حيث كلما تقدم الموظف في السن قل ولاؤه المستمر، أما العازبين فيزيد عندهم الولاء المستمر. كما أن هناك علاقة بين السن والحالة الاجتماعية والولاء

الأخلاقي، حيث أنه كلما تقدم الموظف في السن زاد ولاؤه الأخلاقي، كما أن الفرد العازب أكثر ولاء من المتزوج. كما أن خصائص العمل لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي، وبسيط على الولاء المستمر. وأن لسنوات الخدمة والسن تأثير على الولاء العاطفي. وأن مناخ العمل له تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي. كما أن هناك علاقة قوية ومتبادلة بين الولاء العاطفي والأخلاقي، كما أن لهما تأثير متوسط على الولاء المستمر، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي والولاء المستمر، وبين الولاء العاطفي وبين الأخلاقي والمستمر.

### دراسة المعاني

دراسة بعنوان " الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية " وهدفت الدراسة إلى قياس الولاء التنظيمي وإلى تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية لدى المديرين في الوزارات الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينة عددها 186 مديرا من العاملين في المديریات في 23 وزارة في الأردن وتوصلت الدراسة لظهور درجة عالية من الولاء التنظيمي أظهرها المديرون، وعدم وجود علاقة بين المتغيرات الديمغرافية وهي المؤهل العلمي ومدّة الخدمة والراتب والعمر والحالة الزوجية والجنس والولاء التنظيمي وأوصت الدراسة بتفعيل نظام الحوافز والمكافآت وتطبيقه على المديرين وضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتشجيع المديرين من خلال تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية.

### دراسة المخلافي:

هدفت الدراسة إلى الكشف على مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء، تكونت عينة الدراسة من 143 عضو وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الاختصاص والجنسية والرتبة الأكاديمية والخبرة والعمر وأنه لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي للكلية والولاء التنظيمي للمهنة وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الجامعة بتنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الانتماء والولاء التنظيمي لكلياتهم وجامعاتهم مع تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لديهم مثل تقبل أهداف الكلية وقيمها وتعزيز الرغبة بالبقاء والاعتزاز بالارتباط بها .

### دراسة فلمبان

الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

- التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الحالة الاجتماعية وتكونت

عينة الدراسة من 103 مشرفاً تربوياً و175 مشرفة، وتوصلت إلى عدّة نتائج منها:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجات

الالتزام التنظيمي تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور وللمؤهل لصالح الدكتوراه.

دراسة العنزي

اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية.
- معرفة أثر كل من: المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم ( بنين ) ومساعدتهم بالمملكة العربية السعودية ، وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج منها:
- \* إنّ درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كانت بدرجة موافق.
- \* وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.01$  ) بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات. ( المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية ).

وقد أوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي الموجود لدى القادة التربويين من قبل الوزارة ومحاولة الرفع من مستواه من خلال مراجعة الأنظمة الخاصة بموظفيها وتقديم الحوافز والمزايا الوظيفية لهم.

## دراسة موسى أحمد خير الدين ومحمود أحمد النجار:

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق هذا الهدف تمّ تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 291 موظف، وقد تم استرداد 195 استبانة صالحة أي بنسبة استرداد 67%. وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود دليل ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$ ،  $(u = 3.5)$  على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي من العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وأظهرت الدراسة أنّ الالتزام العاطفي هو الأقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري في المؤسسة العامة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ) بين المتغيرات الشخصية ( الجنس والعمر والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي والخبرة العامة) وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

## دراسة بن حمدان

الدراسة بعنوان الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة. هدفت إلى الكشف عن دراسة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة وإلى الكشف عن الاختلاف في كلّ من درجة المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة والجنسية على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية وقد بلغت عينة الدراسة 320 عضو هيئة تدريس ممن يمارسون العمل الأكاديمي في العام الدراسي 2008 / 2009

قد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة الولاء كانت عالية بينما جاء ترتيب المجالات كالاتي: الولاء الأخلاقي وقد حصل على متوسط حسابي (4.00) بدرجة ولاء عالية الولاء العاطفي وقد حصل على متوسط حسابي ( 3.56 ) بدرجة ولاء عالية، الولاء المستمر وقد حصل على متوسط حسابي ( 3.56 ) بدرجة ولاء عالية كما بينت النتائج أنّ هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة لأفراد العينة بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والجامعة(مكان العمل) والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

#### دراسة السّقف

عنوان الدراسة هو " أثر القيادة على بالقيم على الولاء التنظيمي " هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها. وتمّ اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 10 % من عدد العاملين في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى الولاء التنظيمي للعاملين كان متوسطا بنسبة 52 % حيث حصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى بمتوسط ( 5.58 ) كما جاء مستوى الولاء المعياري (الأخلاقي ) بدرجة متوسطة بلغت ( 3.36 ) وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط ( 3.12 ) كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية على (0.05) للمستوى التعليمي والعمر والمستوى الوظيفي مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة.

### دراسة مقبل ضيف الله مقبل الحربي:

عنوان الدراسة هو: " أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على شركات ووكلاء الأدوية بمدينة جدّة.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العدالة والمتغيرات الشخصية على أبعاد الالتزام التنظيمي والتي تتمثل في الالتزام الاتجائي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري وقامت منهجية الدراسة على عينة قوامها 330 مفردة .

توصلت الدراسة إلى أنّ الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي.

كما أظهرت أنّ السن له ارتباط معنوي وموجب مع الالتزام الاتجائي بالإضافة إلى مدّة الخدمة ترتبط ارتباطاً عكسياً مع الالتزام الاتجائي كما أنّه لا يوجد فروق معنوية للمستوى التعليمي على الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي.

### الدراسات الأجنبية

#### دراسة Valency

هدفت الدراسة إلى تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين بالمؤسسات المهنية بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: وهي وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى الوظيفي والولاء التنظيمي وهي وجود فروق في الولاء لصالح الذكور ووجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، فرص الترقى للمحاسبات غير متاحة وأوصت الدراسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بالمرأة. المحاسبة والعمل على توفير مناخ جيد يساعد العاملين بالاهتمام بعملهم وأدائه على أفضل وجه. والعمل على ترقية وتحفيز المحاسبات في المؤسسة لمراكز متقدمة أكثر مما يزيد من ولاءهم. ضرورة

تعزيز الولاء للمؤسسة من خلال العمل على إرضاء الموظفين فيها. (عويضة، 2008، ص 61).

### دراسة Chsmir

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث وتحديد العلاقة بين بعض العوامل الشخصية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي وبين الولاء التنظيمي، وقد شملت عينة الدراسة على 178 مديرا من الذكور والإناث بين مختلف المستويات الإدارية، حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة لكل من الجنس، والعمر والحاجة للإنجاز والحاجة للسيطرة، والحاجة للانتماء، والمستوى التعليمي والولاء التنظيمي، ووجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والولاء التنظيمي لكلا الجنسين وكذلك الحال بالنسبة لتضارب الأدوار حسب الجنس وأوصت الدراسة إعادة النظر في أنظمة الترقيات والعمل على تحسينها للأفضل. (عويضة، 2008، ص 61).

### التعليق على الدراسات السابقة

تعرضت الدراسات السابقة إلى الولاء التنظيمي حيث هدفت إلى الكشف عن مستواه كدراسة ( السقاف ) ودراسة ( بن حمدان ) ودراسة ( عبادو ) ودراسة ( علام ) ودراسة ( بن حفيظ ) ودراسة ( المعاني ) ودراسة ( عوامل ) ودراسة ( العنزي ) كما وردت دراسات تعرضت للولاء التنظيمي والتي استهدفت الهيئات التعليمية بالجامعات كدراسة (عبادو) ودراسة ( العتيبي والسواط ) ودراسة ( المخلافي ) ودراسة ( بن حفيظ ) التي استهدفت معلمي المدارس الابتدائية وأيضا الدراسات التي ركزت على ربط الولاء ببعض المتغيرات الديمغرافية والشخصية كدراسة ( عبادو ) ودراسة ( المعاني ) ودراسة ( chsmir ) ودراسة ( Valency ) ودراسة ( عوامل ) ودراسة ( مخلافي )، كما تم ربط الولاء التنظيمي بمتغير الرضا الوظيفي في دراسة ( العنزي ) وبالنمط القيادي في دراسة

( دزاير) وتمّ تناوله بدراسات مقارنة في دراسة ( القطان ) حيث قارن بين العمالة الأسيوية والعربية ودراسة ( غنام ) الذي قارن بين العمال القطريين والمجموعة الوافدة.

قد اعتمدت الدراسة الحالية الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي)، والكشف عن دلالة الفروق في مستوى كلّ بعد بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الرتبة الوظيفية) وهو ما يميز الدراسة الحالية.

## الفصل الثاني

### الولاء التنظيمي

## تمهيد

إن أهمية المورد البشري في المؤسسة لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، وفي نفس الوقت فإن هذا المورد لديه اتجاهات وتفكير وعواطف ودوافع توجه سلوكه، وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من المكونات البيئية النفسية له، كما أنه لا يمكننا استخدام معايير نمطية تصح بالتصرف الإداري اتجاه جميع الموارد البشرية " العاملين " كون لكل فرد هامشا من الاختلاف عن غيره من الأفراد الآخرين.

ضمن هذا الإطار تحاول العديد من المؤسسات كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليها، لذلك لا بد من بذل أقصى الجهود لتميته، إذ يعد الولاء التنظيمي من المواضيع الحديثة الاهتمام، هو يشير في مجمله إلى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه المنظمة بغية تحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة.

لذا يعتبر الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفاعلية في الأداء، وهذا ما ألزم المؤسسات على مراعاته والحرص على تدعيمه لتحقيق النمو والاستمرارية والبقاء حيث يرى كوشمان أن المنظمات التي تتميز في أعمالها هي المؤسسات التي لديها مستويات عالية من الولاء التنظيمي والتي سعت إلى تحقيقه بالاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية وإفساح المجال أمامهم لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية وما دام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظماتهم. ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها.

### مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء هو: إخلاص وحب شديداً، وهو ينبثق من التفاعل الدينامي بين الفرد وبيئته المعاشة، وهذا الإخلاص والحب يوجههما الفرد إلى موضوع معين مثل الذات أو الأسرة أو الوطن أو مذهب ديني أو حزب سياسي معين أو زعيم حزب بذاته، بحيث يضحى الفرد لصالح موضوع ولأئه أو دفاعه عنه أو الدعوة إليه، والولاء قناعة ذاتية يتبناها الفرد قلبياً وعقلياً دون أن تفرض عليه من سلطة لا يستطيع مقاومتها أو الوقوف في وجهها. ( أبو السعود، 2004، ص 54 ).

يعرف معجم المصطلحات الاجتماعية الولاء كالتالي: تستخدم هذه الكلمة للدلالة على الصّلات والعواطف ( رومانتيكية وقانونية ) التي تربط الفرد بالجماعة أو شعائرها أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنه صواب كالأسرة أو العمل أو الوطن.

قد اعتبر علماء الاجتماع والسلوك أنّ الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي، لما يحمله من مشاعر الفرد ولأئه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. ( اللوزي، 2002 ، ص 118 ).

كما أوضح علماء الاجتماع أنّ للولاء التنظيمي ثلاث ركائز أساسية إذا توفرت في البيئة التنظيمية تساعد على بقائه وتماسكه وهي:

- ركيزة الولاء المستمر .
- ركيزة الولاء التلاحمي .
- ركيزة الولاء الموجه .

فركيزة الولاء المستمر تعني تكريس الفرد لحياته وتضحيته بمصالحه من أجل بقاء واستمرار الجماعة.

أما ركيزة الولاء التلاحمي تعني العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بالجماعة.

أما بالنسبة لركيزة الولاء الموجه فيعني ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة. ( اللوزي، 2002، ص118 ).

قد عرّف الولاء التنظيمي على أنه: اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل.

هناك تعريف آخر للولاء التنظيمي بأنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

أصحاب المنحنى التبادلي يعرفون الولاء التنظيمي على أنه: إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة. ( اللوزي، 2002، ص122 ).

يوضح هذا التعريف أنّ الولاء التنظيمي يمثل علاقة تبادلية للمنفعة وتحقيق الأهداف بين الفرد والمنظمة حيث أنّ الفرد يكون له ارتباط بالمنظمة وعدم تركها ويؤدي عمله بأكثر فعالية كلها أمدته المنظمة بالنفع المادي.

أما أصحاب الاتجاه السلوكي يعرفون الولاء التنظيمي بأنه " تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله، واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة. ( اللوزي، 2002، ص123 ).

وتعددت التعاريف لمفهوم الولاء التنظيمي واهتم به الباحثون من مجالات مختلفة علم الاجتماع، علم النفس، السلوك التنظيمي، علم النفس الإداري... لذا يصعب الإجماع على تعريف موحد لمفهوم الولاء التنظيمي، إلاّ أنّه يُجمع الباحثون على أنّ الولاء

التنظيمي هو نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها. ( هيجان، 1998، ص 20 ).

كما عرّفه **Bochanan** على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن قبول أهدافها. (عبودي، 2008، ص 208 )

وقد ميّز **Bochanan** بين عناصر أساسية للولاء التنظيمي وهي:

- الإحساس بالانتماء، ويظهر في التعبير عن فخر بالمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
- المشاركة والمساهمة الفعالة وتتجلى في الرضا النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
- الإخلاص ونقصد به رغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في كل الظروف. ( الرواشدة، 2008، ص 87).

كما يُعرّف الولاء التنظيمي بأن " شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، وأنّ هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأنّ أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة. ( أبو النصر، 2005، ص 38).

كما عرّف أيضا بأنه " استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم. ( العزاوي ، جواد ، 2010 ، ص 426 )

ويمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص منها :

- يؤثر الولاء التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك و يتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المؤسسة، ومدى ولائهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
- يستغرق الولاء في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
- أنه يفتقد خاصية الثبات بمعنى أنّ مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الوفاء.
- إنّ الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر تنظيمية تنابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد ومدى ولائهم .
- يواجه صعوبة قياسه والاستدلال عليه.
- الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية. ( العزاوي، جواد، 2010، ص427 ).
- عرف الولاء التنظيمي بأنه: عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة والحرية المهنية أو من أجل زمالة عمل أكبر، فالأفراد الموالين للمنظمة هم الذين يرغبون إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز. ( اللوزي، 2003، ص119).
- فالولاء التنظيمي حالة نفسية شعورية إيجابية تتولد لدى الفرد اتجاه منظمته وهي تشير إلى درجة التطابق والارتباط بها وإيمانه القوى بأهدافها وقيمتها والاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد من أجل استمراريتها وتطويرها.

فيتجلى من خلال إخلاصه وتقانيه بصورة فعالة ودائمة لخدمة المنظمة.

ومن التعاريف السابقة يتضح بأنّ الولاء هو قبول أهداف وقيم المنظمة ورغبة الفرد للبقاء والاستمرار فيها وتأدية لأعماله بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما يرى كل من أورلي وتشاتمان " أنّ تعريف الولاء التنظيمي يمثل الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها وأنّ أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه " .

وكذلك توماس بيكرودوبرت بيلينجر " قد ميزا بين نوعين من الولاء التنظيمي هما محور الولاء وأساس الولاء".

فبالنسبة إلى محور الولاء فإنّه يُشير إلى الأفراد أو المجموعات التي يلتف أو يلتحم بها الفرد، أما أساس الولاء فإنّه الدافع الذي يقف وراء هذا الالتحام. ( هيجان، 1998، ص18).

كما يعرف الولاء على أنّه " منهج وطريقة حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة من الزبائن " . ( السويديان ، العدلوني، 2003 ، ص61).

والمؤسسات التي تعتمد على الولاء تهتم بخلق القيمة المتفوقة أولاً ثم الربح في المرتبة الثانية، حيث أنّ إرضاء الزبائن قيمة ترجع عائداتها بإرضاء العاملين.

ويشير مصطلح الولاء المؤسسي أو الالتزام التنظيمي إلى مشاعر واتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، ومدى حرصه على الاستمرار فيها.

وقد حدد جاري ديسلر ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي هي كالتالي:

- الالتزام الاستمراري: Continuance Commitment  
يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة، لأنه لا يملك غير ذلك، ولا اعتقاده بأنّ ترك العمل فيها يكلفه الكثير.
- الالتزام المعياري Normative Commitment:  
يشير الالتزام المعياري إلى شعور الفرد بأنّه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، مثل الزملاء أو الرؤساء.
- الالتزام العاطفي: Affective Commitment  
الالتزام العاطفي يشير إلى قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف وتدعيم هذه القيم، بمعنى أنّ الفرد يريد البقاء والاستمرار لتدعيم المنظمة.  
ويرى الأحمدي أنّ كلّ التعاريف والمفاهيم والمصطلحات السابقة :
- تدور في إطار واحد وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله، فيصبح إنسانا تستغرقه المنظمة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته ونيته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله كفرد. والولاء بهذا المعنى يقصد به الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد وككيان منفصل ومجموعة ككل متضامنة نحو تحقيق أهداف مشتركة لأنه مفهوم جماعي يتكون من تفاعل اتجاهات فردية.
- إنّ الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه مجموعته أو منظمته نراه قد تفاعل و استغرق داخل إطار الجماعة، وهذا التفاعل والاستغراق لم يذب جميع صفاته ومميزاته الشخصية، إلاّ بحدود تهذيب بعض الفروق الشخصية التي تؤثر على العمل.

وأنَّ رغبة هذا الفرد في التنازل عن جزء من طموحاته ورغباته التي قد تؤثر على العمل وعلى الهدف المشترك للمجموعة أو المنظمة، تعود إلى أنَّ الفرد يتمتع بعقيدة ثابتة ، وإيمان راسخ تجاه منظمته، ولديه الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها، وشعوره بالاتساق بين هدفه كفرد وهدف الجماعة الواحدة وبين أهداف الإنتاج والنظام السائد في المنظمة.

- إنَّ الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المنظمة. ( عويضة، 2008، ص 45 ).

وترى الطالبة أنَّ أنسب تعريف تعتمد عليه في دراستها هو تعريف بورتر وزملائه للولاء التنظيمي على أنَّه قوة تطابق الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه :

- اعتقاد قوى بقبول أهداف وقيم المنظمة.
  - استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.
  - أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة.
- ( الخشالي، 1992، ص 127 ).

ويرجع هذا الاختيار لكون هذا التعريف شاملاً ومكملاً للعديد من المفاهيم السابقة والتي تعكس في جوهرها مفهوم الولاء كمثل مفاهيم الاندماج، الالتزام، الانتماء، الإخلاص المستمر... كما يتضمن أبعاد الولاء التنظيمي التي ستعتمدها الدراسة الحالية ( العاطفي ، المستمر ، الأخلاقي ).

## التطور التاريخي لبداية الاهتمام بالولاء التنظيمي

## حركة العلاقات الإنسانية :

لقد ارتبط اسم **التون مايو** بسلسلة شهيرة من التجارب عُرفت باسم تجارب هاوثورن الإنسانية والتي أُجريت بشركة جنرال الكتريك بشيكاغو بين عامي 1924 و 1927 وكانت حالة هذه الشركة قبيل بدء التجارب حالة تستوقف الانتباه. فلقد كان التذمر يسود عمالها وموظفيها البالغ عددهم ثلاثون ألفاً، رغم أنها تعدّ من أكثر الشركات تقدماً آنذاك من حيث الظروف المادية بما في ذلك الحوافز المادية للعاملين ورعاية عائلاتهم، وتعويضهم عند المرض، وترتيب العديد من البرامج الترفيهية لهم ومن هنا كانت غرابة تذمرهم. (أبو النصر، 2005، ص19).

وبناء على ذلك قررت الشركة في عام 1924 الاستعانة بأكاديمية العلوم القومية لدراسة هذه المشكلة واقتراح الحلول العلمية لها.

ولقد نشر مايو أفكاره الرئيسية في كتابه المشهور (( **المشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية** )) و ذلك عام 1953. ويمكن إيجاز أهم ما توصلت إليه دراسات مايو على الوجه التالي:

**أولاً :** العمل الإنساني نشاط جمعي في جوهره .

**ثانياً:** يمثل العمل محور حياة الإنسان الرّاشد، حيث تدور حياته حول نشاط العمل وتتشكل وفقاً له.

**ثالثاً:** إنّ حاجة الفرد العامل إلى الشهرة والمكانة والأمن والإحساس بالولاء والانتماء، تلعب دوراً أكثر أهمية بكثير في تحسين الإنتاج من الدور الذي تلعبه الظروف الفيزيائية للعمل.

رابعاً: تمارس الجماعات غير الرسمية داخل المصنع ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات واتجاهات الفرد سواء فيما يتعلق بانتمائه للمصنع كمنظمة اجتماعية أو فيما يتعلق بتحديد معدلات إنتاجيه. (أبو النصر، 2005، ص 20).

### المدرسة السلوكية في الإدارة

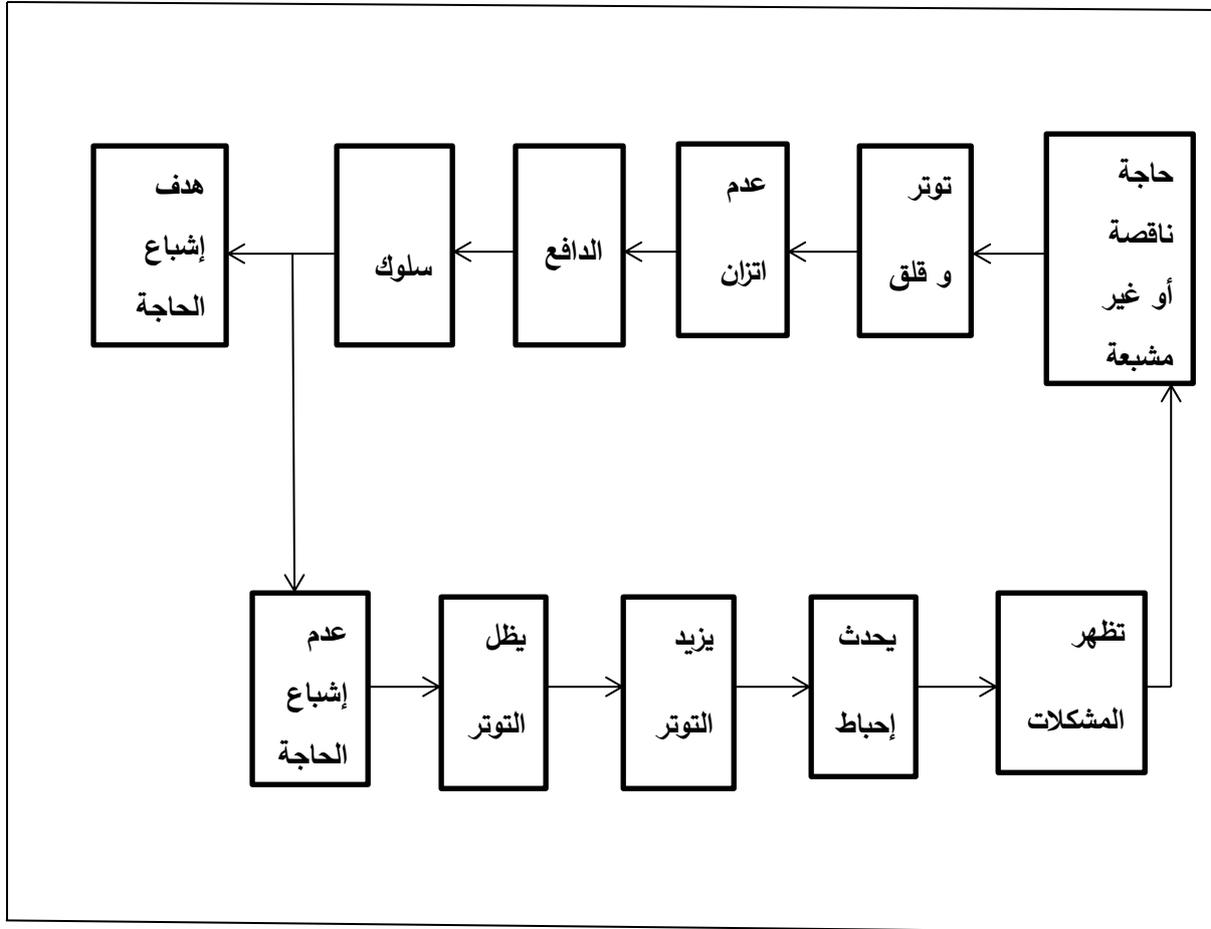
لقد ظهرت المدرسة السلوكية منذ بداية الأربعينيات من القرن العشرين. ويمكن تحديد أسس هذه المدرسة في الآتي:

- التعلم والتعليم والتدريب هي عمليات رئيسية في نمو الشخصية الإنسانية.
- الاهتمام بالجماعة ودورها في توجيه مواقف الأفراد نحو أهداف المنظمة.
- التركيز على موضوع التفاعل بين الأفراد والمنظمة، وكيفية توجيه العاملين لصالح أهداف المنظمة.
- أهمية ثقافة المنظمات، وضرورة مراعاتها عند صنع القرار، وأهمية احترامها.
- الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد داخل المنظمة.
- العنصر الإنساني هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي.
- الاهتمام بأثر التنظيم غير الرسمي في السلوك التنظيمي.
- الاهتمام بموضوع بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين تجاه المنظمة التي يعملون بها.

ويشير أصحاب المدرسة السلوكية في الإدارة إلى أنّ العمل نوع من أنواع السلوك الإنساني، تنطبق عليه كافة القوانين التي توصل العلم إلى اكتشافها فيما يتعلق بهذا المجال. ومن أهم تلك القوانين أنّ وراء كلّ سلوك دافع، وأنّ الهدف المشترك لكافة أنواع السلوك هو إشباع الحاجات. (أبو النصر، 2005، ص 21).

ويمكن شرح ذلك في الشكل التالي الذي يوضح دورة السلوك الإنساني

شكل رقم (01) يوضح دورة السلوك الإنساني



المصدر: أبو النصر، 2005، ص22

### ثقافة المنظمة

لقد أظهرت البحوث والدراسات أنّ أكبر عقبة في تحقيق الإنجاز في أي منظمة هو وجود قيم وقناعات لا تلائم المستوى المطلوب من النتائج. هذه القيم والقناعات هي ما يطلق عليها ثقافة المنظمة.

**تعريف ثقافة المنظمة:** ويقصد بمصطلح ثقافة المنظمة بأنها نمط أو طريقة التفكير والسلوك والقيم والأعراف والعادات والتقاليد والرموز والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة والتي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم. ( أبو النصر، 2005، ص24).

يعرّف Wheelen الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة. ( المدهون، الجزراوي، 1995، ص404).

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإنّ جميع هذه التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم و تشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة. ( العميان، 2005، ص 311).

### أنواع الثقافة التنظيمية

لقد وردت العديد من التصنيفات للثقافة التنظيمية منها الثقافة القوية والضعيفة، الثقافة السائدة والفرعية.

كما حدّد كل من Szumal و LooKe أنواع عديدة لثقافة المنظمة نذكر منها:

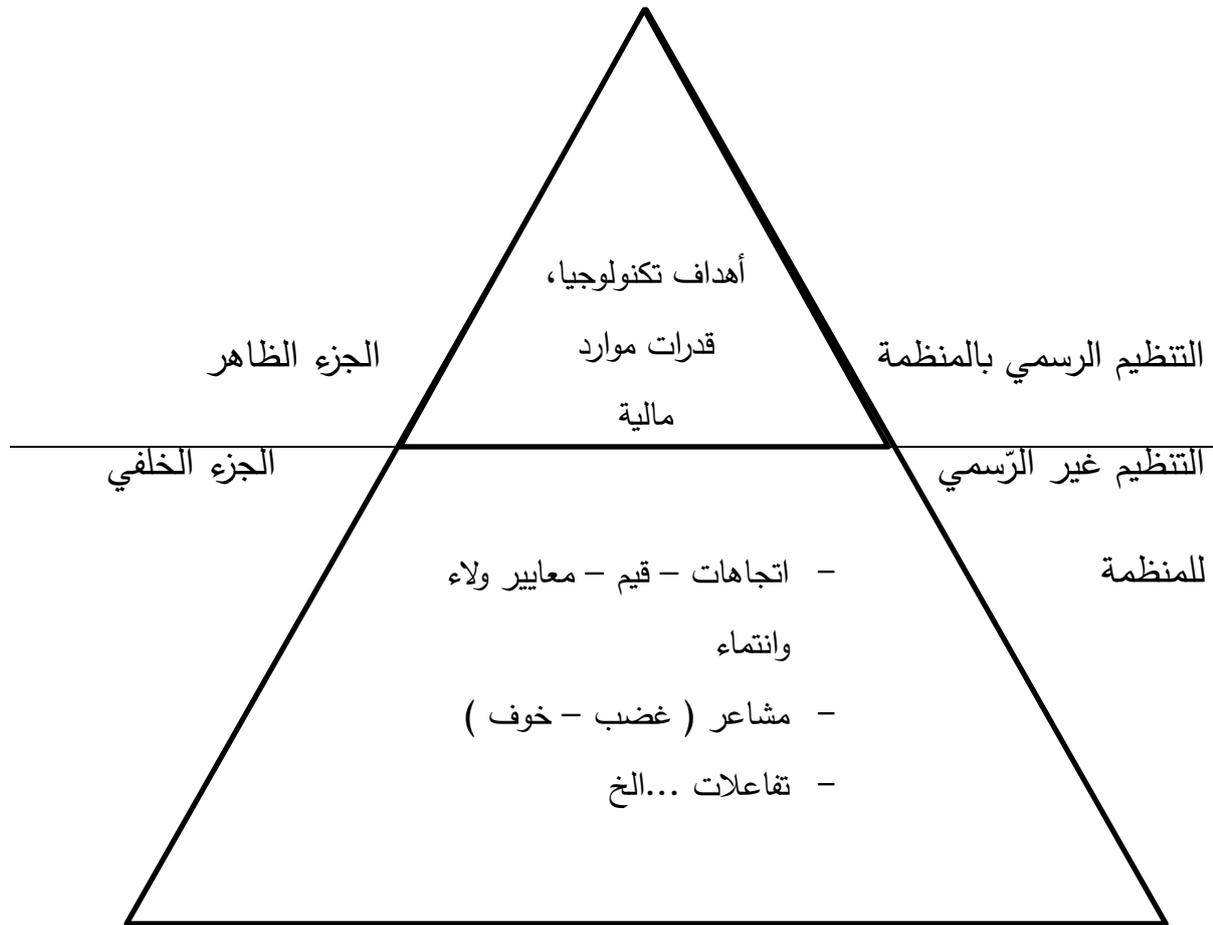
- ثقافة الولاء .
- ثقافة تحقيق الذات.
- ثقافة الإنجاز.
- ثقافة الاتفاق.

مستويات ثقافة المنظمة

في أي منظمة نظامين: تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي وإذا كان التنظيم الرسمي هو الشيء الظاهر في المنظمة وله نظمه وقواعده وقيمه... فإنّ التنظيم غير الرسمي فيمثل الجزء غير الظاهر بشكل مباشر.

ولقد شبه Herman هذا التصور لثقافة المنظمة بجبل الثلج حيث الجزء الظاهر فيه - وهو الأصغر - بالتنظيم الرسمي للمنظمة، والجزء الخفي فيه - وهو الأكبر - بالتنظيم غير الرسمي.

شكل رقم (02) يوضح مكونات التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة



المصدر: أبو النصر، 2005، ص 27.

وفي إطار ما تقدم يكون النجاح في تحقيق تنمية المنظمة من خلال التعامل مع كل ثقافة التنظيم الرّسمي للمنظمة وثقافة التنظيم غير الرّسمي للمنظمة، واحترام الأخيرة ومحاولة تحقيق التوافق فيما بينهما.

### مدرسة الجودة الشاملة

الجودة هي مجموعة من الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج ( سلعة أو خدمة ) والتي تحدد إلى أي مدى تحقق احتياجات ورضا العميل. ويتجاوز البعض هذا المفهوم إلى أنّ الجودة ليست فقط تحقيق احتياجات وتوقعات العميل، بل وتجاوز توقعاته وإسعاده وولائه للمنظمة.

ومصطلح العميل هنا يقصد به العملاء الخارجيون والعملاء الداخليون ( العاملين داخل المنظمة ). ( أبو النصر، 2005، ص28)

### إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية معاصرة تأخذ شكل نهج أو نظام ادري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية الأعمال والوظائف... وذلك من أجل تحسين كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها ( سلع، خدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق الرضا العالي والسعادة لدى زبائننا. ( عقيلي، 2005، ص 174 ) .

وبصفة عامة فإنّ إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأي منظمة هي كالتالي:

- جودة الموارد البشرية ( العاملين بالمنظمة ).
  - جودة التكنولوجيا المستخدمة.
  - جودة البيئة الداخلية للمنظمة .
  - جودة البيئة الخارجية للمنظمة .
- مميزات الإدارة بالجودة الشاملة:**

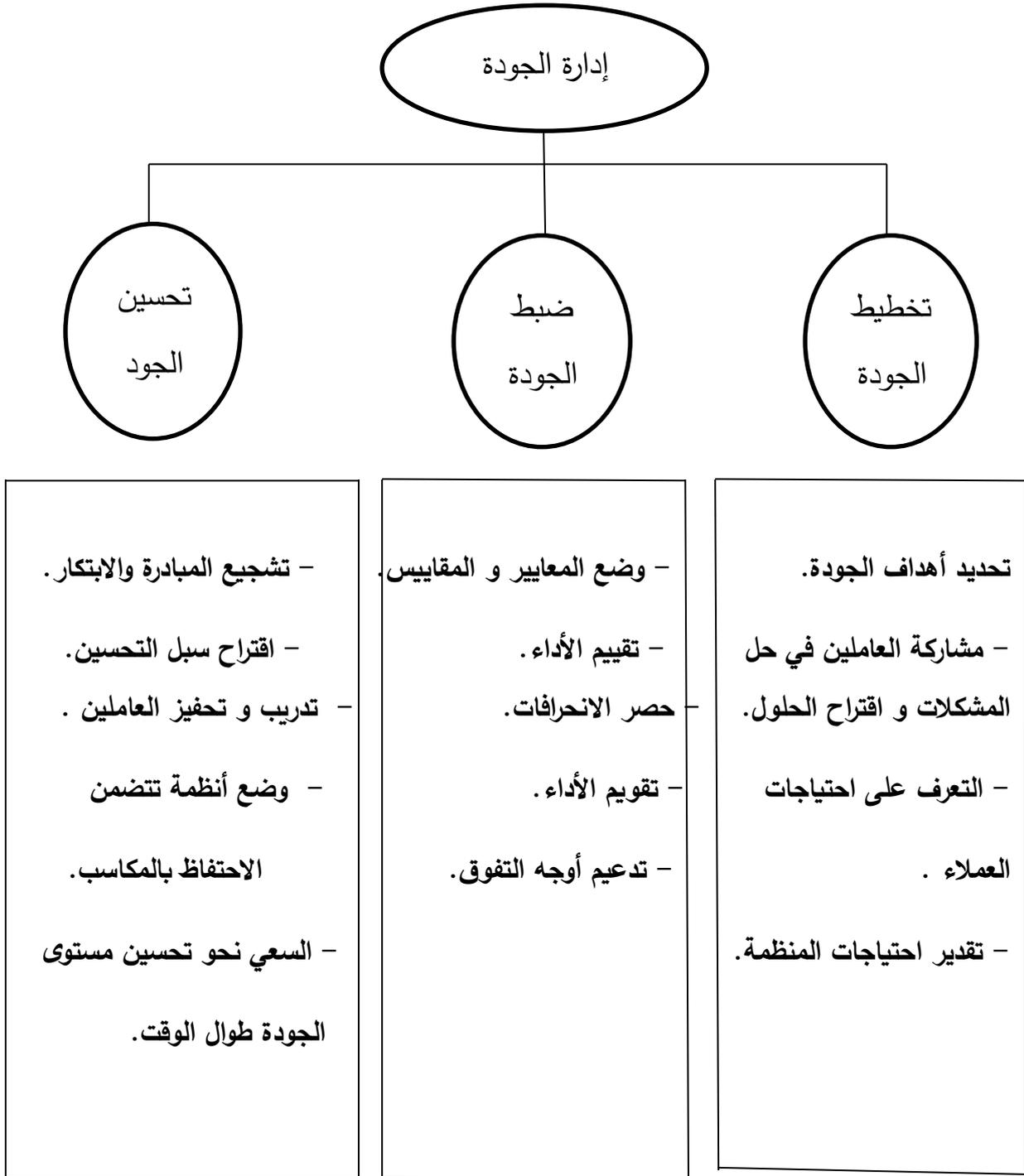
- تقليل العمليات الإدارية.
  - إتقان العمليات الإدارية.
  - تبسيط النماذج و الإجراءات.
  - زيادة الإنتاجية.
  - تقليل شكاوي العملاء.
  - التحسن المستمر داخل المنظمة. ( أبو النصر، 2005، ص30).
- العناصر الرئيسية لإدارة للجودة الشاملة :**

وتتضمن إدارة الجودة ثلاثة عناصر أساسية هي كالتالي:

- تخطيط الجودة.
- ضبط الجودة .
- تحسين الجودة.

الشكل رقم (03) يوضحها على النحو التالي:

الشكل رقم ( 03 ) يوضح العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: أبو النصر، 2005، ص30

### مراحل الولاء التنظيمي

قد توصل أحد الباحثين في الولاء التنظيمي في المؤسسات وهو الباحث بوشنان في بحثه " تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل " عام 1974 من أجل الولاء تتمثل في أولاً مرحلة التجربة: وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام ويكون الفرد خلال هذه المرحلة خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجيهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع المحيط الجديد الذي يعمل فيه وتكييف اتجاهاته بما يناسب أو يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبرته ومهاراته في أدائه وأهم ما يميز هذه المرحلة : تضارب الولاء - وضوح الدور - ظهور الجماعات المتلاحمة - إدراك التوقعات - نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم - الشعور بالصدمة - تحديات العمل. (عبوي، 2005، ص209).

ثانياً مرحلة العمل والإنجاز: وهذه المرحلة تتراوح مدتها بين عامين إلى أربع أعوام بعد مرحلة التجربة أي بعد سنة من التحاق الفرد بالتنظيم ويسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز وأهم ما يميز هذه المرحلة:

- الأهمية الشخصية.
  - الخوف من الفشل أو العجز.
  - وضوح الولاء للتنظيم والعمل. (محمد رضا، 2014، ص101).
- ومن وجهة نظر مختلفة يرى بعض الباحثين أنّ الولاء التنظيمي حسب الجانب السلوكي النفسي للفرد يمرّ بثلاث مراحل تتمثل فيما يلي :

أولاً مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد وإذاعانه للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

ثانياً مرحلة الاندماج مع الذات : مرحلة الاندماج مع الذات وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفجر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

ثالثاً مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأنّ يمها تتناغم مع قيمة الشخصية. (حمادات، 2006، ص 69).

يمر الولاء التنظيمي بعدة مراحل حيث تمّ حصرها في مرحلتين هما:

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنّها تحقق رغباته وتطلعاته.
  - مرحلة الولاء التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها. (بوخلوة، بن قرينة، 2013، ص 106).
- يتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بالمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي. (المعاني، 1996، ص 20).

ويمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية و هي:

- مرحلة الالتزام، حيث أنّ التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

- مرحلة التبني، أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة. (حنونة، 2006، ص 20).

### خصائص الولاء التنظيمي

- يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص منها :
- يؤثر الولاء التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المؤسسة، ومدى ولائهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
- يستغرق الولاء في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
- أنه يفقد خاصية الثبات بمعنى أنّ مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه. (العزاوي، جواد، 2010، ص 427)
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الوفاء.
- إنّ الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر تنظيمية تنابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد ومدى ولائهم .
- يواجه صعوبة قياسه والاستدلال عليه.
- الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية. (العزاوي، جواد، 2010، ص 427).
- ويرى حنونة أنّ الولاء التنظيمي يتميز بما يلي :
- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. (حنونة، 2006، ص13).
- إنّ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إنّ الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى التنظيم. (الدوسري، 2005، ص 74).
- أنّه يفنّد خاصية الثبات، بمعنى أنّ مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنّه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أنّ التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية. (أبو العلاء، 2009، ص135).

### أهمية الولاء التنظيمي

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إنّ ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- إنّ الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك

المنظمات لغرض تحفيزه و زيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها .( الدوسري، 2005، ص 80).

- إنَّ ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.( اللوزي، 1999، ص 118).

#### مصادر الولاء التنظيمي:

يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين هامين هما: الفرد والمنظمة وعليه فإنَّ العوامل المؤثرة فيه كثيرة فمنها ما يحيط بمحيط العمل ومنها ما هو سبب في تكوينه، ومنها ما هو سبب في دفعه وطرده، ولذلك قمنا بتقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين المجموعة الأولى هي المصادر الإيجابية والتي تمثل مصادر الجذب للولاء التنظيمي، بينما المجموعة الثانية تمثل مصادر الدفع والطرْد للولاء التنظيمي.(محمد رضا، 2014، ص 109).

أولاً : المصادر الإيجابية : ويقصد بها تلك المصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزیده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، ومطلوب من أي منظمة العمل على إيجادها وتنميتها لدى أفرادها العاملين وهي :

- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة : يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا اشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم، فإنَّه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء والولاء التنظيمي.( اللوزي، 2003، ص 126).

- وضوح الأهداف و تحديد الأدوار: لقد بينت الدراسات أنَّ الولاء التنظيمي يتزايد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها

وتمثلها والسعي لتحقيقها وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحدّدة وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين. (الدوسري، 2005، ص 97).

- **ايجاد نظام مناسب من الحوافز** : يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداء التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب " بدرجات متفاوتة " لحاجاته الناقصة وترتكز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل في المنظمات أو بقائهم فيها. (اللوزي، 2003، ص 130).

وعليه فإنّ الإدارة إذا كانت تريد من عمالها أن يبذلوا الجهد المطلوب ويحققوا المعدلات المقررة للإنتاجية ويصلوا إلى الأهداف المطلوبة والمحددة فعليها أن تقدم لهم الحوافز المناسبة لذلك.

لذا فإنّ توفر أنظمة مناسبة من الحوافز سواء المادية أو المعنوية يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، وقد أشار بعض الباحثين إلى أنّ المنظمات العاملة في القطاع العام هي أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

- **زيادة مشاركة العاملين في التنظيم** : اتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم من أجل تحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط ويجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في محيط العمل. (اللوزي، 2003، ص 132).

فقد عرّفت المشاركة بأنّها " اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح لهم الجماعة الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات بينما عرّفها آخر بأنّها " اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة

والمساهمة في الأهداف الجماعية وعلى أن يشترك في المسؤولية عنها وتقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاور تتمثل فيما يلي :

- أنها تتطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العملية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.
- أنها تعمل على رفع حافزية الفرد وتدفعه إلى العمل وذلك بإعطائه الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق طاقاته ومبادراته وابتكاراته الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية. (رضا، 2014، ص 11).

وقد أوضحت الدراسات أن مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم تعمل على رفع الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشاكل هو تهديد لهم ولاستقرارهم وهذا الأمر يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية.

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي " محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدّد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة ". (الدوسري، 2005، ص 98).

ويعرفه آخر بأنه « مجموعة الخصائص الداخلية والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي من الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم.

ومن المفترض أن التنظيمات والعاملين على حدّ سواء يسعون إلى الوصول لبيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال

أنّ التنظيمات ذات البيئة المتسلطة والمثبّطة لمعنويات العمال والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية وهي تشجع على تسرب العاملين، ولا تنتهي فيهم قيم الولاء التنظيمي، ولذلك يرى الباحثون أنّه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية، وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة، والعناية بالإنسان من جهة أخرى في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العمال. (أبو النصر، 2005، ص 114).

**ثانياً:** تضمن غالبية المنظمات أنّ العاملين هم رأسمالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة مختلفة تقضي على ولائهم، وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمة والأهم من ذلك كلّه على أداء العاملين، ومن أهم وأبرز العوامل الطاردة للولاء التنظيمي ما يلي :

- **تدمير المعنويات :** إنّ المنظمات التي تنظر للموظف على أنّه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه وتنظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين، والرقابة الدائمة والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعاملين معها، والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق، وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كل هذه العوامل تطرد الولاء التنظيمي. (الدوسري، 2005، ص 100).
- **عدم الاستقرار و الأمان الوظيفي :** أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغيير، لأنّ الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي هو (( لا شيء مضمون )) ولا شك أنّ ولاء الموظف الذي يجلس على فوهة بركان، سيكون لنفسه وليس لمنظّمته، فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة والأخرى خارجها .

## مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية:

**أولاً المدخل السلوكي:** ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها بالمنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها. (العوفي، 2005، ص 35).

**مدخل الاتجاهات:** وفقاً 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 فإنّ هذا الموظف سوف يبذل جهوداً إضافية في عمله للرقى بمنظّمته ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أنّ هناك ارتباطاً قوياً للأفراد وبمنظّماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإنّ هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنّهم يشعرون أنّهم يجب عليهم أن يقوموا بذلك. (عويضة، 2008، ص 30).

## ركائز الولاء التنظيمي ومحدداته:

للولاء التنظيمي ركائز أساسية ومحددات مختلفة لا بد للمؤسسة مراعاتها والعمل على تطبيقها، فالمؤسسة الناجحة في الوقت الراهن هي المؤسسات التي لديها مستوى عالي من الولاء التنظيمي.

### ركائز الولاء التنظيمي

أكدت العديد من البحوث و الدراسات في العقود الأخيرة على أهمية رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد، مركزة بذلك على مجموعة من العناصر الجوهرية التي تسمح بتفعيل هذا السلوك داخل المؤسسة وهي تتمثل في :

**أولاً الاستحواذ على القلوب:** ويتم ذلك من خلال استراتيجيتين :

- الاستراتيجية الأولى: تقجير طاقة الفرد، وذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة ومحددة بهدف المؤسسة.

- الاستراتيجية الثانية: المساهمة في الاستقرار الاجتماعي للفرد وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية، بمعنى الاهتمام بالميزانية الاجتماعية للمنظمة فكل ذلك ينعكس ايجابا على ولاء الفرد.(جميل،2015،ص49).

**ثانياً: التوافق والاندماج:** ومن أهم ما يميز التوافق والاندماج في المؤسسة نذكر:

- تشجيع الاتصال المزدوج والحوار للتوصل إلى أفكار جديدة.
  - تفهم المؤسسة لحاجات الأفراد.
  - تفهم لمتطلبات العمل.
- الاستماع إلى النبض الداخلي للمؤسسة بإصغاء القائد لأفراد المؤسسة.(جميل،2015،ص49).

**ثالثاً: المشاركة:**

ويتم ذلك بتعزيز شعور المشاركة بين الفرد والمؤسسة ولتحقيقها يمكن إتباع الاستراتيجية التالية:

- الاستراتيجية الأولى: الحدّ من الحوافز المعنوية بين الإدارة والفرد لأنّ المشاركة ليست مادية فقط بل هي معنوية أيضا ، فكلما زادت المسافة بين الإدارة والفرد كلما نقص الحافز المعنوي و زاد الشعور لدى الفرد بالولاء، كما يفضل إتباع التنظيم العرضي ذي المستويات الإدارية القليلة عوضا عن التنظيم الهرمي متعدد المستويات كما أنّ اتباع التنظيم العرضي يعني زيادة التفويض وقلة المستويات الإدارية وفاعلية الاتصالات ليزداد الإبداع. (جميل، 2015، ص50).

الاستراتيجية الثانية : نشر الاسرار أي إتباع مبدأ الإدارة على المكشوف فكلما زادت معرفة الأفراد بوضع المؤسسة زاد شعورهم بالانتماء والمشاركة .

رابعا: إدكاء نزعة التعلم:

يتجلى ذلك من خلال معرفة أنّ العديد من المهارات التي يكتسبها الفرد تكوّنت عديمة بعد خمسة سنوات بسبب التغيرات السريعة، كما أنّ 50 % منها تُفقد بعد ثلاث سنوات. تبرز أهمية الركيزة فيما يلي:

منح الفرد الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة، عن طريق المهارات التي يتعلمها، وبذلك يمكنه العمل في مؤسسات أخرى لما يمتلكه من مهارات.

التعلم المستمر وذلك لإتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الفرد ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها. (جميل، 2015، ص50).

خامسا : التمكين و تحرير الفعل :

يقصد بالتمكين منح الأفراد حرية أكبر في ممارسة مختلف المهام المتعلقة بوظيفتهم، فالتمكين يشجع الأفراد على تحمل المسؤولية وتطوير الذات وتحرير الفعل وتمثل استراتيجية التحرير في كفالة حرية الخطأ للجميع، أي لا يكون العقاب على الخطأ بل

يكون على عدم المحاولة وعلى تكرار الخطأ وبذلك فإن الإدارة تمنح الفرد حرية التجريب وعندما يتحول الالتزام إلى تفاني و ولاء وتجدر الإشارة هنا بأن أغلب المؤسسات اليابانية تقوم على فكرة لا عيب في الخطأ بل العيب في تكرار الخطأ.

### محددات الولاء التنظيمي

يتحدّد الولاء التنظيمي بجملة من العناصر التي تشمل في مجملها عناصر شخصية تنظيمية وقد ذكر كلّ من **Strees،Parter** بعض العوامل المحدّدة للولاء التنظيمي المؤثرة فيه وهي:

#### أولاً: عوامل شخصية:

وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل والمؤسسة أو عوامل تتعلق باختياره العمل، كما أثبتت العديد من الدراسات تأثيرات العمر ومدة العمل في المنظمة على الولاء التنظيمي للأفراد. (جميل، 2015، ص51).

#### ثانياً: عوامل تنظيمية

وهي العوامل التي تتعلق بالبيئة التنظيمية وطبيعة العمل نفسه والسياسات التنظيمية ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

#### ثالثاً: عوامل غير تنظيمية

وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره قراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة بحيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريراً لاختباره

الأول أو حين يرى أنّ اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة. (حمادات، 2005، ص80).

#### رابعاً عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية

هناك العوامل الخارجية التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار واتجاهات الأفراد وتكون العوامل أكثر تأثيراً في فترة بداية العمل وكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة تعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الولاء التنظيمي حساسة للعوامل الدافعة لتكوينه. (الوزان، 2005، ص41).

#### خامساً: العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية و هي تتضمن:

- السياسات التنظيم : وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات إرادات المؤسسة.
- الأهداف المحددة: بحيث يساعد وضوح الأهداف على تنمية الولاء التنظيمي لدى أفراد المؤسسة.
- المناخ التنظيمي: هو ذلك المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة بين الأفراد، فيمكن النظر للمناخ على أنه يمثل شخصية المؤسسة.
- الثقافة التنظيمية : هي محدّد هام من محددات الولاء التنظيمي لأنها تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المؤسسات وتركز على إيجاد قيم أهداف مشتركة بين العاملين الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها إذ أنّ الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والحضور أو المعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت روح المنظمة وسمّة خاصة بها. (أبو جاسر، 2010، ص25).

## النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

## نموذج ستاو وسالايك:

قد أكدنا على ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه باحثوا السلوك التنظيمي والولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي، فمن وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي فإنّ الولاء يُستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة التي ينتمون إليها كما يعملون في نفس الوقت على التوحد مع هذه المنظمات وذلك من خلال تكريس عضويتهم لمنظماتهم. هذا المدخل في الولاء أشار إليه ستاو ( Staw,1977 ) يسمى الولاء الموقفي أو الاتجاهي كما تمثل في أعمال بوشنان وستيرر ومودي وزملائه. ( الجريسي ، 2010 ، ص 52 ). هذا النوع من الولاء يُنظر إليه من قبل المنظرين على أنّه شيء يشبه " الصندوق الأسود " حيث أنّ محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإنّ مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تُبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم. ( الجريسي ، 2010 ، ص 53 ).

في مقابل الولاء الموقفي الذي يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي هناك الولاء السلوكي الذي يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي.

هذا النوع من الولاء جاء كنتيجة للدراسات التي تم التوصل إليها من قبل كل من بيكر وكيسلر وسالايك وستاو تقوم فكرة الولاء السلوكي على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظّمته. ولوصف هذه الخبرات أو السلوك تحدث بيكر عما أسماه " بنظرية الأخذ والعطاء " فطبقاً

لهذه النظرية يرى بيكر أنّ الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك وبالتالي فإنّهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم ألقوا عن هذا السلوك. ( هيجان، 1998، ص37).

إلى جانب بيكر فقد وصف سالانيك (Salanick,1977) العمليات التي من خلالها يطور الفرد علاقة الولاء بقوله : " إنّ الفرد يصبح مرتبطا بالمنظمة نتيجة لتصرفاته المتراكمة التي يقوم بها والتي تعبر عن معتقداته تجاه منظمته بحيث يصبح هذا السلوك ملزما للفرد فيما بعد " فعلى سبيل المثال فإنّ الشخص الذي أمضى عشرين سنة من حياته العملية في منظمة واحدة من الممكن أن تنمي لديه الاتجاهات التي تبرر بقاءه في هذه المنظمة بناء على السلوك الذي خبره فيها وبالتالي فهو لا يحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل في منظمات أخرى.(هيجان، 1998، ص38).

### نموذج أنجل و بيرري:

هما يعتقدان أنّ النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي وهما:

**نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:** ويقابل نموذج الولاء السلوكي لدى ستاوسالانيك ويقترح هذا النموذج أنّ جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنّها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأنّ يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا.( هيجان، 1998، ص123).

وتبعا لهذا النموذج فإنّه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإنّ هذا النموذج يركز على

ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم. (هيجان، 1998، ص124).

### نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي

يقابل نموذج الولاء الموقفي عند ستاو وسالانيك ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة. (الدوسري، 2005 ، ص82).

أنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته و أهدافه. أي أن العملية هنا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه كوتر هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محدّدة أو غير محدّدة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته. (الدوسري، 2005 ، ص83).

## نموذج ( Etzioni،1961 )

تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أنّ القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

**الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

**الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة .

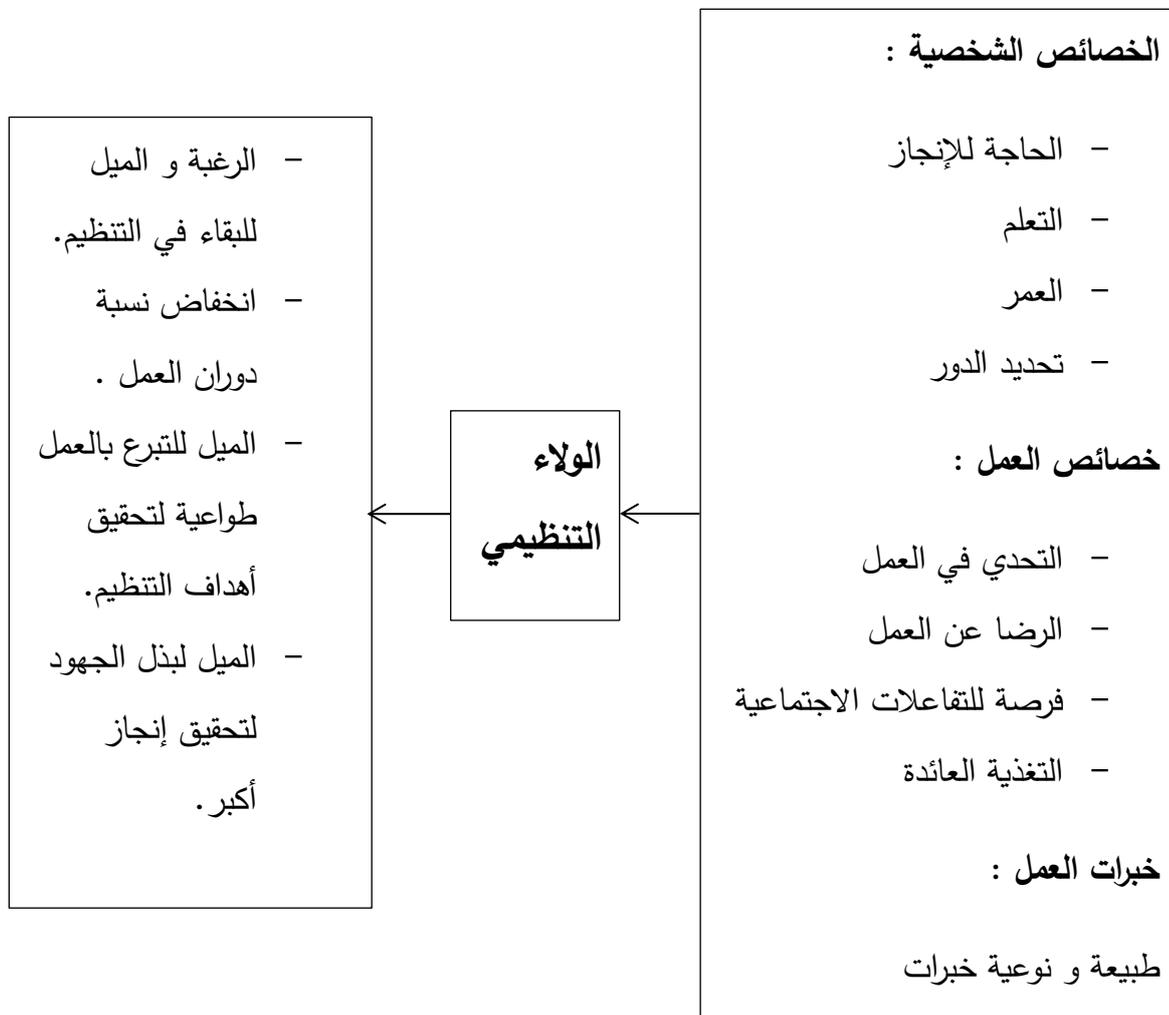
**الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها. حيث اندماج الفرد مع منظّمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.(هيجان،1998،ص30).

## نموذج سيترز ( Setters، 1977 )

يرى أنّ الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومُصنفاً

هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها شكل رقم (04).  
( المعاني، 1999، ص30).

الشكل رقم (04) العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي حسب نموذج سيطرز.



المصدر ( المعاني، ايمن عودة ، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة الإداري ، مسقط م 21 ، ع78 ، 1999 ، ص31 ).

### أثار الولاء التنظيمي

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء أثار ايجابية وأثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب الولاء التنظيمي ولهذا نذكر أثار الولاء التنظيمي الايجابية والسلبية:

#### الآثار الإيجابية :

- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقق النمو والازدهار للمنظمة.(خطاب، 1988، ص3).
- الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجه نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم.(عبد الباقي، 2004، ص18).
- أثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.( ماهر، 2000، ص231).
- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق.(خطاب،1988، ص24).

- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية. (العتيبي والسواط، 1977، ص21 )

#### الآثار السلبية:

الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله. (سليمان، 2004 ، ص82 ).

#### أثر الولاء التنظيمي على الأداء البشري:

إنّ الشغل الشاغل في المؤسسات هو الرّقي بأدائها ورفع مستوياته، وذلك بالبحث عن العوامل التي تؤثر فيه ايجابا وتعزيزها والعوامل التي تؤثر فيه سلبا وتقاديا وقد أثبتت الدراسات أنّ الولاء التنظيمي يعتبر من المؤثرات الإيجابية على مستويات الأداء. ( المحتسب، جلعود، 2008، ص109 ).

ذلك لأنّ الولاء التنظيمي يؤثر على سلوك الفرد ويزيد من حبه وقباله على العمل وبالتالي يتحسن أدائه، و يتحسن أداء الفرد بتحسن الأداء الكلي للمؤسسة كون الفرد العامل هو الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية ولتوضيح أكثر للعلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء علينا أولاً التعرف على مفهوم الأداء، ومؤشراته.

#### أولاً: تعريف الأداء البشري

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معيّن،

والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المطلوب. (الشنطي، 2006، ص47).

تطلق كلمة الأداء على عدّة معانٍ وعبارات فهي تعبر عن تقيد الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها، من تقيد بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف وواجبات ومهام الوظيفة، والعمل وفقا للآداب والأخلاق الحميدة داخل المؤسسة، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه. (العنزي، 2004، ص32).

فالأداء يتأثر بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوما بعد يوم، والفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه للعمل ولا يقبل عليه فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصوراتهم، حيث أنّ تكوين اتجاه مضاد للعمل يدفع الفرد إلى محاولة إخفاض إنتاجيته وبالتالي الإنتاجية الكلية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني الولاء والانتماء للمؤسسة تدفع الفرد إلى الاجتهاد لتطوير قدراته ومهاراته بما يخدم العمل مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الإنتاجية وتعدّ تجارب الهاوثون أولى الدراسات التي أكدت أهمية الاتجاهات كنتيجة لإجراء الدراسات التي تشعر العمال بأهميتهم ورغبة المؤسسة في الاهتمام بهم. (الشنطي، 2008، ص48).

إذن الأداء البشري هو إنجاز الأعمال الموكلة إليه بفعالية وفاعلية حيث الفاعلية هي الاستخدام الأمثل للموارد والفاعلية هي تحقيق الأهداف المسطرة بتعبير آخر الأداء هو الوصول إلى الأهداف المسطرة بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة. (الحاج، 2011، ص178).

حيث على العامل أن يقوم بالأعمال الموكلة إليه على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العمل العادي الكفاء المدرب القيام بها. (مزوز، 2013، ص 92).

### ثانياً: مؤشرات الأداء البشري

**الإنتاجية :** توجد عدّة تعاريف للإنتاجية منها: الإنتاجية هي النسبة بين المخرجات وجميع العناصر المطلوبة لتحقيقها أو بمعنى آخر النسبة بين المخرجات والمدخلات. تعرّف الإنتاجية بأنها كمية الإنتاج التي تتحقق خلال مدّة زمنية بواسطة وحدة معينة من العمل، أو بالنسبة بين الإنتاج المحقق وكمية العمل بذلت في خلال مدّة زمنية معينة. (الزيادي، 2002، ص 488).

الإنتاجية هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد فأى عملية انتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي : العمل، المواد الأولية، رأس المال والخبرة التنظيمية والإدارية. (السلمي، 1985، ص 21).

يمكن قياس الإنتاجية إما على أساس كلّ عوامل الإنتاج مجتمعة ( إنتاجية، إجمالي العوامل) أو على أساس انتاجية العامل ويمكن أن تعزى الزيادة الحاصلة في الإنتاجية إلى عدّة عوامل من بينها استقرار العمالة الناجم عن انخفاض في معدلات دوران العمل الذي يعبر عن ميل ورغبة الفرد للاستمرار في المؤسسة وهو يعكس مدى ولاء العامل لمؤسسته، ومن هنا تظهر العلاقة المتعدية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية.

وللإنتاجية عدّة مقاييس يمكن أن تستعمل لقياسها سنجمل أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يلخص أهم مقاييس الإنتاجية

اسم المقياس	صيغته	تفسيره
الإنتاجية الكلية	إجمالي المخرجات إجمالي المدخلات	تعبر نتيجة هذا المقياس عن إنتاجية جميع عناصر الإنتاج مجتمعة.
متوسط إنتاجية العامل	كمية الإنتاج الكلي متوسط عدد العاملين	ونتيجة هذا المقياس الفائدة المحققة من كلّ وحدة منفقة على شكل أجور
إنتاجية الوحدة الواحدة من الأجور	قيمة الإنتاج إجمالي الأجور	ويعني هذا المقياس الفائدة المحققة من كلّ وحدة منفقة على شكل أجور.
إنتاجية ساعة عمل	قيمة الإنتاج إجمالي عدد ساعات العمل	يشير هذا المقياس إلى الإنتاج الذي ينتج خلال ساعة واحدة.

المصدر : ( مزوز ، 2013 ، ص 93 ).

والإنتاجية للعامل تتأثر بمعدل غيابه ومعدل دوران العمل.

**معدل الغياب** : يتأثر أداء المورد البشري بغياباته، فكلما ارتفع معدل الغياب قلّ معدل الأداء، لأنّ العامل عندما يتغيّب يعني أنّ الأعمال الموكلة إليه والتي خطّطت الإدارة أنّها ستنتج لن تنجز و يعرف الغياب على أنّه انقطاع الفرد عن العمل. ( بربر، 2000، ص 75 ).

أو بأنّه عدم حضور العامل إلى العمل في الوقت الذي يجب أن يتواجد فيه في العمل. ( الزيايدي، 2002، ص 458 ). ويستبعد من الغياب كل من الإجازات المصرح

بها أو الغياب المتعلق بالمرض أو إصابات ناتجة عن العمل (إصابات مهنية)، ولا يدخل ضمن مفهوم الغياب المرضي لفترة طويلة لأن الإدارة تكون قد أخذت في حسابها تعويض هذا العامل. (بربر، 2000، ص 75).

يقاس معدل الغياب بعدة طرق سنين أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح طرق حساب معدل الغياب

اسم المقياس	صيغته	تفسيره
معدل تعدد الغيابات	عدد مرات الغياب متوسط عدد العاملين	وهذا المقياس يعبر لنا عن معدل الغياب في قسم معين أو مؤسسة معينة
معدل شدة الغياب	عدد الأيام المفقودة بسبب الغياب في فترة معينة عدد مرات الغياب في هذه الفترة.	ويقيس هذا المعدل الفقد الناشئ عن الغياب في كل مرة، بمعنى إذا كانت النتيجة 3 أيام تفسيرها أنّ مدة غياب العامل في كل مرة تدوم 3 أيام
معدل أيام العمل المفقودة	أيام العمل المفقودة بسبب الغياب الفقد نتيجة الإيقاف مجموع أيام العمل العادية + مجموع أيام العمل الإضافية	ويبين هذا المعدل نسبة أيام العمل المفقودة إلى مجموع أيام العمل المخطط العمل لها.
معدل ساعات العمل المفقودة	ساعات العمل المفقودة بسبب الغياب - الفقد نتيجة الايقاف مجموعة ساعات العمل العادية + مجموع ساعات العمل الإضافية	ويبين هذا المعدل نسبة أيام العمل المفقودة إلى مجموع ساعات العمل المخطط لها

المصدر: (مزوز ، 2013 ، ص 95).

هذه مجموعة من المعدلات تستخدم للدلالة على معدلات الغياب في المؤسسة وكلّ مؤسسة تختار الذي تجده أكثر دلالة، ويمكن أن تستعمل أكثر من معدل.

والولاء التنظيمي له أثر مباشر على غياب المورد البشري ذلك لأنّ الولاء يجعله أكثر حبا لعمله ممّا يدفعه للمواظبة والحضور المستمر في الوقت المطلوب وذلك حرصا منه على سمعة ومكانة المؤسسة التي يعمل بها. (بربر، 2000، ص 77).

### معدل دوران العمل

يعبر معدل دوران العمل عن التغييرات التي تحدث في قوى العمل الناتجة عن خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال جدد بدلا منهم خلال فترة معينة أو هو النسبة بين عدد العاملين الذين تركوا العمل بالمنظمة سواء بإرادتهم أو رغما عن إرادتهم إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية. (الزيادي، 2002، ص 472).

وبحسب هذا المعدل وفقا للصيغة التالية :

عدد العاملين الذين تركوا العمل

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين}}{100^*}$$

متوسط عدد العاملين

وهذا المعدل لا يفرق بين الأسباب المختلفة لترك العمل من (استقالة، انتهاء العقد، وفاة، تعاقد... ) لكن تستطيع المؤسسة أن تفصل فيه لتعرف نسبة مساهمة كلّ منها في معدل الدوران. فإذا وجدت أنّ المساهمة الأكبر تعود لسبب الاستقالة هذا يدل أنّ العاملين غير راضين عن المؤسسة ولديهم ولاء منخفض حيث أنّهم فضلوا التخلي عنها والالتحاق بمؤسسات أخرى وإذا كانت مساهمة الاستقالة في معدل دوران العمل منخفضة دلّ ذلك

على أنّ العامل يحمل ولاء لمؤسسته وقد يغلب عليه المكون المستمر حيث أنّه بقي لعدم وجود بدائل. وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسات أن تهتم بتحليل هذه المعدلات ( معدلات الإنتاجية، الغياب، دوران العمل) لتشخيص حالة مؤسستها وتتعرف على المشاكل التي تواجهها مع مواردها البشرية كون أنّها المحرك الرئيسي. (الزيادي، 2002، ص 473).

## ملخص الفصل الثاني

تمّ التطرق في هذا الفصل إلى موضوع الولاء التنظيمي حيث تناولت الدراسة مفهومه وهو يعبر عموماً عن التطابق بين أهداف المنظمة والفرد والتماثل قيمه وقيمها مع الإشارة إلى أنّ الولاء التنظيمي ورد كمرادف للالتزام والانتماء.

ثمّ تمّ التطرق للتطور التاريخي لبداية الاهتمام بالولاء التنظيمي بدء بحركة العلاقات الإنسانية التي ركزت المكانة والأمن والإحساس بالولاء والانتماء في رفع الإنتاج. والمدرسة السلوكية التي اعتبرت أنّ العمل سلوك إنساني وراهه دافع يبحث عن الإشباع.

ثمّ ثقافة المنظمة التي تقول بوجود تنظيمين: رسمي وهو الظاهر وغير الرسمي هو الجزء غير ظاهر بشكل غير مباشر (اتجاهات، قيم، معايير، ولاء، انتماء.....)

أمّا إدارة الجودة الشاملة فهي تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات على رأسها جودة الموارد البشرية ثمّ تحديد مراحل الولاء التنظيمي وخصائصه وأهميته المتمثلة في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ثم مصادر الولاء الإيجابية والتي تمثل مصادر طرد ثمّ تمّ ذكر مدخل النظرية للولاء المتمثلة في المدخل السلوكي ومدخل الاتجاهات.

ثمّ تمّ تناول ركائز الولاء التنظيمي ومحدّداته المتمثلة في عوامل شخصية متعلقة بالفرد وعوامل تخص البيئة التنظيمية أو عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية وأخرى بالبيئة الداخلية.

ثم وردت النماذج المفسرة للولاء التنظيمي في الآثار الإيجابية والسلبية له ليتم في آخر الفصل تناول أثر الولاء التنظيمي على الأداء من خلال شرح مؤشرات هذا الأخير والمتمثلة في الإنتاجية، معدل الغياب، دوران العمل.

## الفصل الثالث

المدارس التربوية التعليمية

## تمهيد

التعليم مظهر من مظاهر الحياة الفكرية وعنصر من عناصرها، بل هو أساسها وقوام ازدهارها، لأنه سبيل الأمة في بناء ذاتها وترقية وجودها وتنمية وعي أفرادها سعياً لتحقيق الرقي الفكري والمادي والاجتماعي لذلك تحرص كل أمة - تعي مسؤولياتها- على جعل العناية الفائقة بالتعليم محور كل اهتماماتها وإعطاء المدرسة التي هي البيئة الشرعية لممارسة التعليم ونشر المعرفة وبناء العقول المكانة الرفيعة التي تستحقها لتبقى باستمرار القوة الفاعلة والقادرة على قيادة المجتمع والسير به في الاتجاه الذي يضمن له القوة والمناعة وبقية عوامل الضعف والتخلف والجمود وهذا الدور البنائي الخطير المسند إلى المدرسة يفرض على المجتمع أن يحيطها بالرعاية الكاملة ويمدها بما يعزز قدراتها ويطور جهودها حتى لا تبقى مفصولة عن بيئتها، بعيدة عن اهتمامات الناس المتعاملين معها، ومشدودة إلى أنماط تعليمية جامدة لا تقي بحاجات الأفراد ولا بمطالب المجتمع هذا هو الدور الذي كان على المدرسة في الجزائر أن تضطلع به بعد أن تحررت من هيمنة الإدارة الاستعمارية وأصبحت خاضعة للإدارة الجزائرية بحكم الواقع الجديد (الاستقلال)، ولكن الظروف التي واجهت البلاد غداة الاستقلال لم تسمح لهذه المدرسة بأن تغير وجهتها، وتتفصل عن ماضيها القريب، وتتخلص من كل ما يشدها إلى هذا الماضي المؤلم الذي ظلّ يلاحقها حتى بعد أن أعلن المسؤولون عزمهم على التخلص من مخلفاته، والإقبال على بناء حاضر جديد، وحتى في هذه الأثناء بقي الماضي يؤثر على كل جهد يبذل لتحرير المدرسة من الوضع القائم، لتحقيق استقلال سيرها رسمت الخطوات التي بمقتضاها ضببت القرارات الأولى في مجال التكفل بضبط سياسة وطنية للتعليم ولمّا كان المعلم هو حجر الزاوية في كل اصلاح منشود في التعليم، لذلك تجب العناية بعملية تكوين المعلمين التكوين المطلوب، ويجب عدم الشح في هذا التكوين لأنّ كلّ دينار

أو درهم ينفق في سبيل تنشئة المعلم الصالح إنما هو يؤتي ثمارها المؤكدة في تكوين كل مواطن صالح مهما علت مرتبته، وسما قدره ابتداء من أصغر الموظفين في الدولة إلى أعلى إنسان فيها وهم القادة والحكام والزعماء والإطارات في مختلف مصالح الدولة ومؤسساتها.

يقول الأستاذ اسماعيل القيانى في كتابة دراسات في تنظيم التعليم بمصر ص 25 (( إنَّ المعلم هو كلَّ شيء في التعليم، ضعوا لمدارسنا من الأنظمة والبرامج ما شئتم فما دامت تربية الأطفال موكلة إلى أناس ليست لهم صفة الأهلية للقيام بهذا العمل السامي فلا أمل في بناء الجيل القادم بناء صحيحا، وإنه لمن قصر النظر أن نضن بقليل من المال في سبيل الحصول على معلمين قادرين. ))

قال الشيخ ابن باديس طيب الله ثراه في هذا الصدد (( لن يصلح المسلمون حتّى يصلح علماءهم، فإن العلماء من الأمة بمثابة القلب من الجسم اذا صلح، صلح الجسد كلّهُ، وإذا فسد الجسد، فسد الجسد كلّهُ، وصلاح المسلمين إنما هو بفقهم الاسلام وعملهم به، وإنما يصل اليهم هذا على يد علمائهم، فإذا كان علماءهم أهل جمود في العلم، واتباع ( أي بدعة ) في العمل فكذاك المسلمون يكونون، فإذا أردنا إصلاح المسلمين فلنصلح علماءهم.

ولن يصلح العلماء إلا إذا صلح تعليمهم. فالتعليم هو الذي يطبع المتعلم بالطابع الذي يكون عليه في مستقبل حياته وما يستقبل من عمل، لنفسه وغيره، فإذا أردنا أن نصلح العلماء فلنصلح التعليم، والمعلم هو أساس إصلاح التعليم. ))

### وظائف المدرسة :

من مسؤوليات المدرسة التي لا يرقى المجتمع إلا إذا نهضت بها ما يلي :

- أن تكون المدرسة في أساسها قلعة من قلاع الدفاع عن الذاتية الثقافية للأمة وحماية الوجود المجتمعي ومرفقا من مرافق البناء الفكري الذي ينصب اهتمامه على ترقية الفكر وتربية الوجدان وإنماء الوعي وتهذيب السلوك وصقل الأذواق.
  - أن تظل المدرسة مجالا لتقوية العلاقات الاجتماعية وربط الأجيال بماضيها وتراثها، وقيم مجتمعتها وتهيئتها علميا وأخلاقيا لفهم الحاضر والتكيف معه أو تطويره.
  - أن ينظر إلى المدرسة على أنها أداة حضارية تعتمد في صنع المحيط الثقافي الرّاقى، الذي يسهم بدوره في ترقية الثقافة وصناعة المعرفة واكساب الأفراد القدرة على انتاجها.
  - أداة الأمة المثلى في بناء ذاتها ومواصلة كفاحها الحياتي، من أجل تحقيق التقدم العلمي، وتوفير أسباب الرقي الحضاري، فالمدرسة لم تنشأ لغرض معرفي فقط، وإنما أنشئت لتؤدي بالإضافة إلى ذلك وظائف عديدة ومهام علمية وتربوية متنوعة تلخصها وظيفة بناء الإنسان وترقية المجتمع. (فضيل، 2009، ص14).
- ويرى محمود السيد سلطان أنّ المدرسة تقوم بوظائف متعدّدة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:
- الوظائف المحافظة.
  - الوظائف التجديدية.

## أولاً: الوظائف المحافظة للمدرس

لقد اكتسبت الثقافة خلال كثير من المعاناة طوال تاريخ طويل وهي تراكم لعديد من حلول المشكلات التي صادفتها البشرية أثناء إشباعها لحاجاتها الأساسية من أجل البقاء والاستمرار.

ولولا حفاظ المدرسة على هذه الثقافة لما استطعنا أن نقلل الزمن الذي تستغرقه المحاولات والأخطاء التي تعترض التغيير الاجتماعي.

من هنا كان على المدرسة كمؤسسة عهد عليها ذلك أن تمسك بزمام الأنماط الثقافية وتحافظ عليها وإلا تعرضت لخطر الضياع أو الإهمال.

لذلك تعتبر المدرسة إحدى الوسائط التربوية الهامة التي تقوم بالمحافظة على التراث الثقافي للمجتمع ونقله من جيل إلى جيل في صورة متدرجة يستطيع الجيل الجديد تمثله وهضمه والتشبث به والتعصب له. وتتم هذه الوظائف المحافظة خلال عديد من العمليات التربوية أهمها:

- نقل التراث الثقافي .
- الانتقاء والاختيار.
- التبسيط .
- الاقتصاد الثقافي.
- التماسك الاجتماعي. (سلطان، 1993، ص101).

**نقل التراث الثقافي:** إذا كان نقل التراث الثقافي إلى الصغار يتم بصورة أساسية من خلال الكبار في الأسرة فإن المؤسسة التي تلي الأسرة مباشرة في أهمية نقل هذا التراث هي المدرسة فقد أوجدها المجتمع لكي تتخصص هذه الوظيفة وتعاون الأسرة في هذه المهمة فالكبار تدفعهم العاطفة والرغبة في البقاء والاستمرار إلى أن يورثوا أبناءهم أعلى ما

عندهم ماديا واجتماعيا لكي يوفروا عليهم كثيرا من المعاناة التي عانوها في مجابهة الطبيعة لإشباع حاجاتهم الأساسية من أجل هذا البقاء والاستمرار. وحينما تضخم التراث الثقافي كانت المدرسة هي الاختيار الطبيعي للتخصص في هذه الوظيفة.

**الانتقاء والاختيار:** إنّ نقل الثقافة قد تكون عملية بسيطة سهلة في المجتمعات البسيطة بطيئة التغير أما في مجتمعاتنا المعاصرة حيث تتغير الثقافة تغيرا سريعا وتتراكم وتتعدّد فإن ذلك يفرض نوعا من القيم ننظر بها ونقيم ما تنقله المدرسة حتّى يتم على أساسه انتقاء واختيار العناصر والقيم والعادات والاتجاهات ونوع المعرفة المرغوب فيها.

فهي لا تختار أي شيء وإنّما تختار على أساس قيم أخلاقية معينة تعتبر معايير أساسية لهذا الاختيار وعلى ذلك فإنّ المدرسة كما تقوم بحفظ التراث من الضياع فهي في نفس الوقت تكون مصدرا للأفكار الجديدة وللبرامج الاجتماعية التي تخضع باستمرار لإعادة البناء والتجديد. (سلطان، 1993، ص102).

**التبسيط:** من بين وظائف المدرسة الهامة تبسيط الحياة المعقدة، وما فيها من علاقات معقدة حتّى يصبح الأطفال قادرين على استيعابها ثم تقسيمها على مراحل وسنوات وفترات وشهور دراسية بحيث تناسب خصائص نمو هؤلاء الأطفال. ويتمكنون من الاستجابة اليها بشكل متدرج يتفق مع تطور نموهم.

إنّ النظم الاجتماعية والأدوار التي يقوم بها الكبار فيها والنظام القيمي يمثل بالنسبة للصغار طلاسما تحتاج إلى تحليل وتعميق وذلك لأهميتها بالنسبة لهم كمواطنين ومن هنا تحرص المدرسة على أن تختار عناصر منها تناسب أعمار التلاميذ حتّى يتمكنوا من فهمها واستيعابها والتجارب مع ما يصابها من مواقف اجتماعية فيتفاعلون معها ويتعرفون على وظائفها في الحياة. (سلطان، 1993، ص102).

**الاقتصاد الثقافي** : لا بد أن يقترن التبسيط بوظيفة رئيسية وهي إعطاء التلاميذ كل الثقافة وكل ثقافة ولكن في شكل مبسط وفي صورة واضحة وفي إطار يراعي فيه خاصية الاقتصادية حتى تحصل الأجيال الجديدة على ما وصلت إليه الأجيال السابقة لهم والمجتمعات الأخرى بأقل جهد ممكن وفي أقل وقت ممكن أيضا، وبأكبر عائد ممكن.

فمع أنّ الثقافة البيئية المحلية تفرض نفسها في المقدمة إلا أنّ الأجيال الجديدة لا يجب أن تكون أسيرة لذلك فحسب، ولكن على المدرسة أن تعرض ذلك عن طريق المنهج.

ولكي تحقق المدرسة هذه الوظيفة فهي محتاجة إلى اختراع وسائل وأساليب تكنولوجية جديدة في التربية لنقل التراث الثقافي كلّ في أقل وقت وبأقل جهد وربما بأقل تكاليف أيضا. ومن هنا جاءت أهمية الوسائل التعليمية في تحقيق هذه الوظيفة.

**التماسك الاجتماعي**: إنّ نقل المدرسة للتراث الثقافي للمجتمع بما فيه من قيم وعادات وتقاليد وعرف وأنماط حضارية ونظم يساعد على ربط الأجيال الجديدة بمجتمعها وبفكر مشترك فيه ويقدر مشترك من ثقافته. (سلطان، 1993، ص105).

فالمدرسة تصبح عاملا هاما في القضاء على التناقض القيمي والصراع الثقافي بين الأمة الواحدة، بل إنّ هناك دعوة لكي تلعب المدرسة مثل هذا الدور على المستوى العالمي لتسهم في التفاهم الدولي والسلام العالمي.

**ثانياً الوظائف التجديدية للمدرسة**: التربية لا تترك التراث الثقافي كما هو وإنما تجديده كما تخلق في الأجيال الجديدة مهارات الخلق والإبداع والقدرة على استخدام المهارات والمعرفة المتاحة لديهم في مواجهة مشكلات هذا المستقبل.

وعلى ذلك يمكننا أن نميز للتربية عامة، و للمدرسة بوجه خاص، وظائف تجديدية يمكن أن تدرج تحتها تنمية عوامل الخلق والابتكار لدى الناشئين. (سلطان، 1993، ص106).

وتنمية انماط ثقافية جديدة، وتدوير الفوارق الطبقية، والتجديد في الفلسفة الاجتماعية للمجتمع.

#### تدوير الفوارق الطبقية وتنمية أنماط جديدة:

إنّ انتقال المجتمعات من النظام الطبقي الشديد التفاوت إلى نوع جديد من التقارب الطبقي يصاحبه تغيرات كبيرة في مجال القيم وعليها أن تجعل من أبناء الجيل الجديد قوة في دفع التغير وفي تمثل وهضم القيم الجديدة حتى يحدث التقدم بأسرع وأكبر ما يمكن وذلك على أساس من المهارات العلمية في التفكير، وعلى أساس من المعلومات والمعرفة التي يزود بها هؤلاء الصغار. (سلطان، 1993، ص107).

#### وظيفة المدرسة تجاه الفلسفة الاجتماعية :

إنّ المدرسة مطالبة بأن تتبنى فلسفة المجتمع وتعمقها للناشئين وترجمها فيهم إلى سلوك حياتي كما أن عليها أيضا أن تخلق لديهم عامل النقد البناء حتى يستطيعوا أن يُخضعوا هذه الفلسفة للدراسة والتحليل والنقد والتطوير.

وهذا ما يتطلب منها إعادة بناء عناصر العملية التربوية من منهاج وكتب وأنشطة وما إلى ذلك، بحيث تحقق هذه التفاعلات التربوية التي تتبنى الأجيال الجديدة على فكر جديد وعلى نظرة شمولية للحياة. (سلطان، 1993، ص108).

## تنمية عوامل الخلق والابتكار والإبداع الفني:

إنّ تنمية الشخصية البشرية وتنمية الذكاء فيها من أهم ثروات الأمم على مرّ العصور، بالذات في عصرنا الحاضر. فهو عصر يحتاج إلى إعمال العقل والتفكير السديد والشجاعة في مواجهة أحداثه، والسيطرة على البيئة بمفهومها الشامل، واستثمارها إلى أقصى درجة ممكنة لكي يمكن مواجهة كل ضغوط الحياة العصرية.

إنّ المنهاج والطرق التربوية إذا ما تحدّت تفكير التلميذ وجذبت اهتمامه وميوله وحركته صوب النشاط الفكري والحركي للتفاعل معها فإنّ ذلك هو المنطلق الأساسي لتنمية التفكير والذكاء. وهو الطريق الذي تفتح من خلاله قوى الخلق والإبداع والابتكار. (سلطان، 1993، ص109).

## مقومات المدرسة التربوية:

عندما تعقدت الثقافة وزادت عناصرها، أصبحت عملية المحافظة عليها أمرًا يحتاج إلى متخصصين. فقامت الجماعة بإنشاء مؤسسة أوكلت إليها مهمة المحافظة على التراث الثقافي ونقله إلى الناشئين حتى لا يتعرض لخطر الضياع أو الإهمال.

ظهرت المدرسة كمنظمة اجتماعية لتتحمل مسئولية تقديم أنماط الحياة والفكر وتوفير بيئة منتقاة تعد الناشئين بأنواع من السلوك ووجهات النظر والقيم التي تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة إلى حياة الجماعة. (مجاهد، 2007، ص6).

بذلك تقوم التربية التي تربي الفرد داخل المدرسة " التربية المدرسية " على أسس فنية وتوجهها أهداف اجتماعية وقومية ارتضاها المجتمع. ولا عجب أن تختلف النظم والمناهج التعليمية باختلاف المجتمعات، فالمدرسة بمناهجها وأغراضها تعكس حاجات

المجتمع ومطالبه وآماله والصورة التي يريها للأطفال الناشئين، ويتم اختيار ودراسة وتقييم أي برنامج تربوي وظيفي في ضوء قيم المجتمع واتجاهاته. (مجاهد، 2007، ص 6).

ويتوفر للمدرسة مقومات تربوية لا تتوفر لغيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى وهذه المقومات هي:

#### الأهداف التربوية:

وتشتق من طبيعة المجتمع وفلسفته وآماله ومشكلاته، وطبيعة العصر، ومطالب نمو التلاميذ وخصائصهم. وتحتوي على مواقف تعليمية تجعل للمعلومات النظرية معنى وقابلية للممارسة. فالأهداف تصاغ صياغة واضحة لا تدعو إلى سوء التفسير، وفي عبارات سلوكية يستطيع المدرس ترجمتها إلى مواقف في الفصل. كما أنها تتضمن المعلومات والمهارات والاتجاهات والميول والقيم وأساليب التفكير، أي أنها شاملة لجميع جوانب الخبرة. (مجاهد، 2007، ص 7).

**المناهج الدراسية:** وبنائها على أساس أهداف المجتمع ومحتوى الثقافة بعد تحليلها على يد متخصصين بحيث تراعي احتياجات ومطالب النمو في كل مرحلة، وتتماشى مع قدرات التلاميذ وميولهم، وتراعي احتياجات المجتمع المتجددة.

#### المعلم :

يعد حجر الزاوية في التربية المدرسية إذ عليه يتوقف نجاح العملية التربوية والوصول بها إلى الأهداف المنشودة. وطريقة إعداده خير ضمان لجعله قادراً على أداء وظيفته التربوية، فالمعلم قائد ورائد وموجه في مجتمعه. (مجاهد، 2007، ص 7).

## المتعلم :

التلميذ هو موضوع التربية تتناوله كفرد في مجتمعه حيث يأتي إلى المدرسة بعد قضاء فترة حساسة من حياته الأولى بعد الولادة بين أفراد أسرته معتمداً في تعليمه إلى حد كبير على والديه ومكتسبا خبرات اجتماعية مختلفة من اختلاطه وتفاعله، وأثناء فترات الدراسة بالمدرسة يشغل البيت والملعب والمسرح والبيئة انتباهه باستمرار. فالتلميذ يعبر عن خبرات كثيرة عاشها خارج المدرسة التي لا تمثل إلاّ قدرا ضئيلا من مجموع خبراته. ومن هنا فإنّ التلميذ عندما تتناوله المدرسة بالتربية لا تتناوله كوحدة مستقلة أو باعتباره كيانا منفصلا عن البيئة.

## الإمكانات المدرسية:

ومما يساعد على أداء المدرسة لوظيفتها التربوية توفير الإمكانات من مكتبات ومختبرات وورش وغرف ونشاطات ووسائل تعليمية مختلفة.

ورغم هذه المقومات التربوية للمدرسة، إلاّ أنّه لا بد من التكامل والربط بين وسائل التربية لأنّ المدرسة ليست إلاّ حلقة في سلسلة تربوية أولها البيت ووسطها المدرسة وآخرها المجتمع الخارجي الأكبر. (مجاهد، 2007، ص 8).

## مفهوم التعليم

يعد التعليم وسيلة هامة للتطور والنمو القومي خاصة وأنّ العالم يصبح قرية صغيرة يوما بعد يوم ، فالنمو الاقتصادي وتنمية وتحسين مستوى المعيشة يرتبط بشكل مباشر بحالة التعليم، فهو أهم وسيلة لبناء الشعوب ومواجهة المتغيرات الهائلة والتحديات الكبيرة للمستقبل، كما أنّه البداية الحقيقية للتقدم. (بليخ ، 1999 ، ص 3).

إنّ التعليم كمهنة يعد من أهم المهن، إن لم تكن أهمها على الإطلاق، ومن ثم فهي تعتبر أم المهن الأخرى ولذلك تعتبر من المهن الفنية الدقيقة التي تحتاج إلى إعداد جيد تتوافر فيمن يقوم بها، فهي ليست مجرد مهنة يمارسها أي فرد ولكنها أشمل من ذلك بكثير، إذ أنها عملية أساسية في تكوين الأجيال وإعدادهم للحياة بمجالاتها المتنوعة فهي تتطلب فيمن يمارسها الكثير من الإمكانيات والصلاحيات لا سيما أنّ من يقوم بها لا يؤديها لفترة معينة ولكنه يمارس ذلك العمل طوال سنوات عديدة. (الشناوي، 2000ص17).

وهكذا تتضح أهمية هذه المهنة وأهمية اختيار من يقومون بممارستها وكذلك مدى فاعلية دور المعلم في حياة الشعوب. (سليمان، 1991، ص 8).

وعلى اعتبار أنّ المعلم من أهم عناصر مدخلات العملية التعليمية وأخطرها أثرا على تعلم الطلاب فإنّ نظم التعليم على اختلاف فلسفتها تولي عملية الارتقاء بالمستوى المهني للمعلم أهمية وعناية فائقة إدراكا منها بأنّ ذلك سينعكس على فاعلية النظام التربوي. (عطوة، 2002، ص 317).

فقد اهتمت الدول المتقدمة بنظمها التعليمية وأعطت الاهتمام الأكبر للمعلم ايمانا منها بمسؤوليته عن إنجاح أو فشل أي نظام تعليمي فمهما كانت النظم التعليمية حديثة بما تشتمل عليه من مباني مناسبة ومناهج حديثة ووسائل تكنولوجية متطورة فإنها لن تحقق الأهداف المرجوة منها بصورة طيبة إلا بوجود معلم كفاء معد إعدادا جيدا، فهو بحق المحرك الأساسي للعملية التعليمية، لذلك فإنّ اختياره وإعداده يجب أن يخضع لبرنامج وأساليب واستراتيجيات حديثة مهما تكلفت هذه الأمور، لأنّ الإنفاق عليها يعتبر استثمارا بشريا في مختلف مجالات الحياة. (عبد المعطي، 1995، ص395).

إنّ التعليم الجيد يتطلب إعادة النظر في أوضاع المعلم من جميع الجوانب وعليه فإنّ الاهتمام ( بمعلم المستقبل ) يعني ضرورة إعادة النظر في عملية اختيار وانتقاء العناصر المرشحة للالتحاق بمؤسسات إعداد المعلم مع ضرورة التأكيد على حتمية قضية ( تمهين التعليم ) ولقد أدى الاهتمام بهذه القضية إلى بزوغ مفهوم ( الترخيص لممارسة مهنة التعليم ) في إطار ما يسمى بالاعتماد المهني للمعلم. ( الكندري ، فرج ، 2001 ، ص 15 ).

### مقومات مهنة التعليم :

لما كانت لكل مهنة مقوماتها فإنّ مهنة التعليم لها من المقومات التي تستند إليها ما يكفيها لأن تتبوأ مكانة عالية تجعلها على رأس المهن وتجعل منها حقيقة يعترف بها المجتمع ومن المقومات العامة تلك التي تشترك فيها مهنة التعليم مع غيرها من المهن الأخرى وهي:

- أن تكون المهنة ذات نفع عام داخل المجتمع بمعنى أن تكون ذات وظيفة اجتماعية.
- أن تشمل على عمليات فكرية مع قدرة فردية على تحمل المسؤولية .
- أن تتضمن محتوى علميا يغذي المهنة وينميها وهذا يتطلب اعدادا علميا معيناً.
- أن تتحرك هذه المهنة وفق رؤى فكرية خاصة في إعداد الفرد للمهنة.
- أن تشمل على عدد من المهارات التي تختص بها المهنة.(حامد،1999،ص205).
- أن يتعرض القائم بالمهنة لقطاع عريض من الثقافات العامة والمتخصصة، والمهنة تتيح له تكوين رؤية مستنيرة عن العالم الذي يعيش فيه، وأن يمتلك رصيذا علميا ومعرفيا يرتبط بالمهنة التي يشغلها.
- وجود احتراف مهني منظم، تصبح فيه المهنة حياة دائمة للعمل والنمو فيه.

- وجود أخلاقيات مهنية تتضح فيها الحقوق والواجبات وتحدّد للمهن أنماطا سلوكية معروفة يلتزم بها الجميع.
- توافر القدرة الذاتية على التنظيم الداخلي للمهنة يتمتع باستقلالية ذاتية ويتيح لأعضائه أن يباشر من خلاله اتخاذ التدابير التي ترتفع بمستويات المهنة، وتعمل على تحسين أحوال العاملين بها. ( حامد، 1999، ص206 ).
- أن تحظى المهنة بقبول واسع من قطاعات المجتمع المختلفة بكافة طوائفه وهيئاته. هذه هي الشروط والمعايير التي تنطبق على مهنة التعليم والتي تجعلها لا تقل عن أية مهنة أخرى، ليس هذا فحسب بل أنّ شاندلر Shandler قد اعتبرها ( المهنة الأم ) لأنها تسبق جميع المهن الأخرى في الوقت الذي تكون لأزمة لها فهي تمهد السبيل وتهيئ الطريق لأصحاب المهن الأخرى على اختلاف مستوياتهم، ويضيف شاندلر قائلا بأن مهنة التعليم تسبق جميع المهن الأخرى في تكوين شخصيات هؤلاء الأفراد جميعا قبل أن يصلوا إلى سن التخصص في أية مهنة . فمما لا شك فيه أنّ هناك من أفراد المجتمع الذين يتولون مسؤوليات في كافة المجالات قد مروا من خلال التعليم في المدرسة بنماذج من المعلمين والأساتذة حملوا منهم ومعهم قيما تم غرسها فيهم، وعلى أيديهم تم تعليمهم حتى صاروا في مواقعهم العملية التي من خلالها يسهمون في بناء المجتمع وارتقائه، ولذلك لا بد من احترام هذه المهنة و إكسابها مكانة مرموقة بين المهن الأخرى وجعلها عملا مجزيا. ( حامد، 1999، ص207 ).

**طبيعة مهنة التعليم :** مما لا شك فيه أنّ التعليم مهنة سامية ورسالة مقدسة، وقبل أن تكون مهنة فهي رسالة تقترب من رسالة الأنبياء والرسول عليهم السلام، ومهنة التعليم مهنة سامية لأنها تتطلب من المعلم عملا متوصلا ومهارات خاصة، وخلقاً قوياً ينبثق من الشعور العميق بالمسؤولية نحو الفرد المتعلم وأهداف المجتمع، فالمعلم قدوة حسنة لتلاميذه في الأخلاق والتحصيل العلمي ورائد على طريق المعرفة والبحث عن الحقيقة

باعتبارها أشرف هدف يرشد الناشئة إليه، كما أنّ التعليم رسالة مقدسة لأنها وسيلة الأنبياء والمرسلين والمربين والمصلحين في إقامة البناء الروحي للمجتمع. ( عبد الرزاق، الناشف، ب س، ص 27).

يقول الله تعالى (( هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمَمِينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَ يُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ )) سورة الجمعة الآية 2  
يقول الرسول الكريم (( إِنَّمَا بُعِثْتُ مُعَلِّمًا )) . ويقول أيضاً عَلَيْهِ الصَّلَاةُ وَالسَّلَام  
(( إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ )) .

لذلك فالتعليم رسالة مقدسة ومهنة جليلة وعظيمة لأن غايتها قريبة جدًا من الغايات التي أنزلت من أجلها الأديان السماوية، تلك الغايات التي تهدف إلى إخراج الناس من الظلمات إلى النور وتهديتهم إلى سبيل الخير والحق والعدل. (الشوبكي، ب، س، ص 13).

ولذلك فمهنة التعليم من خير المهن للإنسان ففي حديث شريف يقول الرسول الكريم: (( خيركم من تعلم العلم وعلمه )) . (الشوبكي، ب، س، ص 13).

لا يقتصر أثر المعلم في تلاميذه على مادته العلمية وإنما بقيمه واتجاهاته وعاداته وسلوكه بحيث ينعكس ذلك كله على أفعاله وتصرفاته التي سرعان ما تنتقل إلى تلاميذه باعتباره القدوة والنموذج الذي يحتذى، فلم تعد وظيفة المعلم قاصرة على التدريس ولكنها تعدت هذا الإطار المحدود إلى إطار التربية فالمعلم مرب بالدرجة الأولى. (الشوبكي، س، ص 14).

لأنّ للتدريس غاية أهم من التعليم وهي التربية ومن هنا يمكن إدراك أهمية الدور الذي يقوم به المعلم في نجاح العملية التربوية.

من ذلك يتضح أنّ التعليم مهنة لها قدسيّتها، فيها تواصل مع الأنبياء والرسل، فلا بد من أن يكون الشخص الذي يمارسها متمتعاً بأفضل الصفات والمميزات، يكون ذا أفق واسع، وخلقٍ قويم، ونفسٍ سوية، وهو مهنة تتطلب من أصحابها علماً ومهارةً وشعوراً بالأمانة والتزاماً بالمسؤولية تجاه الفرد المتعلم ذلك لتحقيق أهداف المجتمع وطموحاته.

### أخلاقيات مهنة التعليم :

يشير مصطلح أخلاقيات المهنة إلى جملة المبادئ والمعايير النابعة من طبيعة مهنة التعليم في سياقها الاجتماعي التي تقف وراء الممارسات المهنية للمعلم داخل المدرسة وخارجها، والتي تستلزم منه سلوكاً معيناً قائماً على الالتزام، بحيث تكون محافظة على المهنة وشرفها وعدم الإخلال بها. (عبد الفتاح، 2000، ص 57).

إنّه على الرغم من أنّ أخلاقيات مهنة التعليم تعتبر شرطاً ومعيّاراً أساسياً من معايير المهنة ولا يمكن تجاهلها، إلا أنّ العديد من المعلمين يجهلون أخلاقيات المهنة التي تحكم ممارسات عملهم اليومي داخل وخارج المدرسة ومما يدل على ذلك ظهور العديد من المشكلات التي تؤكد على التدني في أخلاقيات المهنة. (عبد الفتاح، 2000، ص57).

إنّ مهنة التعليم لها دستورها الأخلاقي الذي ينبع من الإطار الأخلاقي العام في المجتمع ويتضمن المسؤوليات الأخلاقية التي تقوم عليها ممارسة المهنة والمفروض أنّ يرتبط به جميع المدرسين ويتمسكون به ويطبّقون قيمه ومبادئه على جميع أنواع سلوكهم فالمعلم لا بد أن يكون على وعي بتأثير موقفه الخلقى فهو يؤثّر في تلاميذه أراد أو لم يُرد سواء أكان ذلك على وعي وبصيرة بقيمه وقيم المجتمع أو لم يكن على وعي بها. (عبد الحلّيم ، 1995 ص 114).

## أخلاقيات المعلم مع التلاميذ :

إن من اختاره الله لهذه المهمة فقد وضع في عنقه أمانة عظيمة وقّده أمرًا خطيرًا وورث مهمة الأنبياء والصالحين ومما يدل على أهمية هذه الرسالة اهتمام رسولنا الكريم بالتعليم والتعلم وحثه عليهما فعنه صلى الله عليه وسلم قال : (( فضل العالم على العابد كفضلي على أدناكم وأنّ الله وملائكته وأهل السماوات والأرض حتى النملة في جحرها وحتى الحوت ليصلون على معلمي الناس )) رواه الترمذي.

لقد حددت بعض الدراسات ميثاق شرف المعلم واخلاقيات المهنة نحو تلاميذه فيما يلي :

- الطالب رأس مال بشري ينميه ليحقق حياة أفضل لنفسه ووطنه.
- رسالة المعلم إنسانية فبذل جهده للنهوض بتلاميذه وهذه أمانة.
- معاملة التلاميذ تقوم على أساس الفهم الكامل لخصائص واحتياجات نموهم.
- يراعي الإخلاص والأمانة في تقويم أعمال التلاميذ بصدق ودقة.
- يربي المعلم في تلاميذه الشخصية التي تتميز بالاحترام والتفكير العلمي وحب الحرية.
- يساعد طلابه على اكتشاف أخطائهم وتصحيحها. كما يقوم بتشجيعهم على الاشتراك الفعلي في العملية التعليمية ويرشدهم لمصادر العلم.
- المعلم الملتزم بأخلاقيات التعليم لا يكلف تلاميذه بما لا يطيقون من الواجبات ولا يقف منهم موقف المتحدي لقدراتهم، وهذا يتطلب منه الوقوف على القدرات الفردية للتلاميذ.
- يساعدهم على تجنب الفشل ويجعل مكان الدراسة للأمن والأمان.
- يحترم آراء تلاميذه التي يعرضونها عليه ويسمعها بدقة ويعززها.(عبد الحليم، 1999، ص128).

### أخلاقيات المعلم مع زملائه :

- لقد حدّد ميثاق شرف المعلم أخلاقيات المهنة نحو زملائه بما يلي :
- المعلم مع زملائه مشارك ومسؤول عن تحقيق المدرسة لرسالتها، مطالب بأن يمدّ يد العون لحل مشكلاتها الفنية والاجتماعية .
  - المعلم بين زملائه عضو يعمل بروح الفريق تعاوناً وتكافلاً وإيثاراً ، متبادلاً للخبرات في جو يسود تبادل الاحترام والعلاقات الإنسانية الطيبة، هذا الميثاق مضمونة وجود العلاقات الاجتماعية والإنسانية الطيبة بين المعلم وزملائه، فالمعلم حينما يتمسك بتقاليد المهنة وأخلاقياتها فإنّه يكون قد قام بإشباع حاجات هذه المهنة، لأنّ البشر ما هم إلاّ وسائل لإشباع حاجات المجتمع، فعندما يتضامن المعلمون ويتمسكون بأداب وأخلاقيات المهنة فإنّهم يكونون نسقاً متكاملًا داخل المدرسة .
  - المعلم عليه أن يستخدم أسلوب النقد البناء في توجيه سلوك زملائه ولا يقوم بالنقد الذي يجرح شعورهم وينقص من كرامتهم. (عبد الحلیم، 1999، ص129).
  - المعلم ينبغي عليه ألاّ يحقد على الزميل الناجح، ولا بد أن يبحث عن سر نجاحه ويقلده ويعمل مثله لكي يصل إلى ما وصل إليه من نجاح و تقدم.
  - المعلم عليه أن يشارك زملاءه وجدانياً ويشاركهم في المناسبات المختلفة، فهذا كفيل بتقوية أواصر المحبة والترابط والألفة بين الزملاء.
  - المعلم عليه أن يتحلّى بضبط النفس، إذا ضايقه أحد من زملائه، وهذا كفيل بامتصاص الغضب وكسب الحب والاحترام. (عبد الحلیم، 1999، ص130).
  - المعلم عليه أن يساهم مساهمة إيجابية في كافة مجالات النشاط المدرسي مع زملائه ويشارك في تخطيطها وتنفيذها حتى تظهر بالصورة اللائقة.

- المعلم عليه ألا يبخل على زميله الحديث بإمداده بالخبرات في مجال عمله ومدّه بكافة الوسائل التي تساعد على تجويد عمله وتجعله مدرسا أكثر كفاءة ونجاحا، فهو في أمس الحاجة لخبرات من سبقوه في الميدان حتى يتجنب الوقوع في الأخطاء.

**أخلاقيات المعلم مع الإدارة المدرسية :**

انطلاقا من دستور مهنة التعليم وميثاق شرفها، بعض الأخلاقيات التي ينبغي على المعلم أن يتمسك بها أثناء عمله وتعامله مع إدارة المدرسة.

فقد أكدت معظم الدراسات أنّ العمل الجماعي يحسن الفهم المتبادل ويقلل من الاحتكاكات الشخصية، وينمي صفات القيادة لدى هيئة التدريس.

فدستور مهنة التعليم يوجب على المعلم أن يتقبل ما يسند إليه من أعمال وأنشطة داخل المدرسة بصدق ورحب، ويبذل في أدائها أقصى ما يستطيع حتى تحقق العملية التعليمية والتربوية أهدافها المنشودة بنجاح وفعالية.

المعلم الملتزم بأخلاقيات المهنة هو الذي يتقبل النقد الموجه إليه من رؤسائه ويعمل جاهدا على تصحيح أخطائه، فهذا يساعده كثيرا في نموه المهني، وعليه أن يلتزم النقد البناء في اعتراضه على آراء رؤسائه. (عبد الحليم، 1999، ص128).

يتعاون مع إدارة المدرسة في حل مشكلات المدرسة التي قد تؤثر على العملية التعليمية التربوية ويعمل جاهدا في سبيل القضاء عليها وإيجاد الحلول المناسبة لها. ويحرص على الاستفادة من كافة الخبرات التي تقدمها إدارة المدرسة كما يحرص أن يمد الإدارة بالخبرات المتميزة التي ربما يكون قد سمع عنها أو قرأ عنها أو شاهدها. (عبدالحليم، 1999، ص135).

هذه الآداب والأخلاقيات النابعة من دستور مهنة التعليم وميثاق شرف المعلم، إذا التزم بها المعلم في عمله فإنّها تساعد كثيرا في رفع كفاءة العملية التعليمية وزيادة

إنتاجيتها، هذا بالإضافة إلى أنّ أخلاقيات المهنة تمثل أحد المعايير الهامة التي تحقق تمهين التعليم.

### الصفات الواجب توفرها في المعلم :

- المعلم مصدر أساسي يستمد منه التلميذ معلوماته الدراسية وخبراته الثقافية وبناء على ذلك ينبغي أن يتوفر فيه ما يلي:
- أن يلم بالمادة العلمية التي يقوم بتدريسها إلماما كافيا وأن يفهم خصائص التلاميذ وحاجاتهم في مختلف مراحل النمو.
- أن يلائم بين هذه الخصائص والحاجات وبين الخبرات التعليمية والتربوية التي تغذيها وتنميتها وأن يهيئ الجو الملائم والظروف المناسبة للدراسة والنشاط المتنوع بحيث يجد كل تلميذ ما يتماشى مع طبيعته ويساعده على النمو المرغوب فيه.
- ان يكون متفهما للمنهج الدراسي وأغراضه وطرق تناوله وما يتصل به فيسير مع تلاميذه في تدريسه وفق روح هذا المنهج وأهدافه. ( تركي، 1990، ص 447 ).
- المعلم يبتكر ويجدد في طرق التدريس وينتقد المنهج ويكفيه و يقومه ويقترح أفكارا وخططا جديدة يمكن أن توضع موضع التنفيذ في المدرسة ويتطلب ذلك :
- توفر مستوى معين من الذكاء .
- القدرة على البحث والفهم الصحيح والنقد والابتكار .
- الإلمام بمبادئ وأسس التقويم في المواقف التعليمية المختلفة بما يمكنه من الحكم على نمو التلاميذ حكما سليما يتخذه أساسا لتوجيههم التربوي والمهني. ( تركي، 1990، ص 448 ).
- الإلمام بمختلف طرق التدريس والتدرب عليها والقدرة على اختيار ما يناسب تلاميذه منها.

## المدرسة الابتدائية:

إنّ التعليم الابتدائي هو القاعدة الأساسية في سنّ التعلّم ومن ثم نجد الدول المتحضرة تنظر إلى هذه المرحلة كأساس ضروري لتلبية كافة الناشئة بها وتزويدهم بقسط كاف من المعرفة التي تؤهلهم للتوافق مع مجتمعهم والتفاعل معه بحيث يصبح الفرد قادراً على الإسهام في بناء مجتمع ناهض وبمقدار سلامة هذه القاعدة في سلّم التعليم ورسوخها بتدرج السلم قويا صاعداً، وفي ذلك تحقيق للهدف. (الحريري، 1966، ص 1).

تسمية المدرسة الابتدائية قديمة وتكاد تكون عالمية الاستعمال فهي مستعملة في أغلب دول العالم وقد كانت السلطات الاستعمارية في الجزائر تطلقها على المرحلة الابتدائية بينما كان التعليم الحرّ يكتفي بكلمة مدرسة للتدليل عليها. وأبقى على هذا التسمية بعد الاستقلال كما أبقى على تنظيمها الذي كان يشمل سبع سنوات كانت تدعى السنة السابعة منه سنة الدروس و التي كانت تتوج بامتحان شهادة التعليم الابتدائي، وبعد تنصيب المدرسة الأساسية عوضت هذه التسمية بملحقة المدرسة الأساسية وصارت لا تشمل إلاّ ست سنوات فقط موزعة على طورين اثنين وأزيلت السنة السابعة بالإنطفاء التدريجي، وابتداء من سبتمبر 1991 أعيدت تسمية المدرسة الابتدائية إلى الاستعمال من جديد. (الحريري، 1966، ص 2).

المدرسة الابتدائية مؤسسة تعليمية عمومية تضم الطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي وهي مستقلة استقلالاً يكاد يكون تاماً عن المدرسة الأكاديمية ما عدا ما يتعلق بالتنسيق التربوي والشؤون المالية. (بن سالم، 1994، ص 59).

إنّ المدرسة الابتدائية في الجزائر عرفت تغييرات عديدة شملت البرامج التعليمية والمناهج والمقررات ومست حَتّى العمر الزمني للمرحلة الابتدائية فقد كانت قبل 2007 ست سنوات تضم طورين وتنتهي بشهادة التعليم الابتدائي التي تكون في السنة السادسة

فالتلميذ الذي يتحصل على خمسة من عشرة يرتقي إلى السنة السابعة وهي السنة الأولى في التعليم المتوسط، نشير إلى أنّ هذه الاختبارات تكون في المواد الثلاثة الأساسية أي الرياضيات، اللغة العربية، والفرنسية.

جاء القرار الوزاري رقم 0.0.0/37 / 09 المرخ في 2008/08/28 الذي ينص على تقليص عدد السنوات من ستة إلى خمسة حيث تم تقليص العمر لهاته المرحلة.

كما فتحت بعض الأقسام التحضيرية على مستوى الابتدائيات، ولكن التعليم التحضيري لم يعمم بعد وفي ظل هذه التغيرات بات من الضروري تجنيد كل الوسائل والهيكل والعوامل البشرية لتحقيق أهداف هذه المرحلة الكبرى والأساسية والمؤثرة في كل ما هو آت من حياة التلميذ الدراسية والاجتماعية. (يونس، براج، 2010، ص60).

#### مهام معلمي المدرسة الابتدائية

تتمثل مهمة معلمي المدرسة الابتدائية في تربية التلاميذ وتعليمهم، لذلك يقومون بنشاطات بيداغوجية وتربوية.

تنص المادة 5 من المرسوم المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية على ما يلي: لا يمكن توظيف أيّ كان بصفة معلم ما لم يكن حسن الأخلاق، وتتوفر فيه شروط الصلاحية البدنية ( عاهة معينة ، قصر السمع والنظر، تلثم في الكلام...) للقيام بالوظيفة.

وهم مكفون بـ:

- التعليم الممنوح للتلاميذ.
- تحضير الدروس والتصحيح والتقييم.
- المشاركة في العمليات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات.

- المشاركة في المجالس التي تتعقد في المؤسسة.
  - المشاركة في عمليات التكوين المختلفة.
- ولأداء مهامهم على الوجه الصحيح يجب عليهم استعمال الوثائق الآتية:
- الكراس اليومية لتحضير الدروس.
  - المذكرات المتعلقة بإعداد الدروس.
  - التوزيع الشهري للبرنامج.
  - دفتر رصد نقاط الفروض والاختبارات.
  - يتولى المعلمون حساب المعدل و تسجيل العلامات والملاحظات على الوثائق الرسمية (الكشوف).
  - تعتبر مشاركة و حضور المجالس (التعليم أو القسم) ضمن واجباتهم المهنية.
  - يلزم معلمو المدرسة الابتدائية بالمشاركة في عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات التي تنظمها وزارة التربية. (بيوض، 1999، ص58).

## ملخص الفصل الثالث

تمّ تناول وظائف المدرسة التي أهمها الدفاع عن الذاتية الثقافية للأمة وتم تقسيمها إلى وظائف محافظة وأخرى تجديدية ثم التطرق إلى مقومات المدرسة التربوية المتمثلة في ( الأهداف التربوية، المناهج الدراسية، المعلم، المتعلم، الإمكانيات المدرسية ).

ليتم الانتقال إلى مفهوم التعليم الذي يحتاج إلى معلم يتم اختياره وترشيحه على أسس دقيقة ثم شرح مقومات مهنة التعليم وطبيعته وأخلاقيات مهنة التعليم ( أخلاقيات المعلم مع التلاميذ، الزملاء، الإدارة المدرسية ) ثم أهم الصفات الواجب توفرها في المعلم ومن أهمها توفر مستوى معين من الذكاء والقدرة على البحث والفهم والنقد والابتكار.

ثم سرد مختلف التغيرات التي طرأت على المدرسة الابتدائية ومهام معلمها وفقاً للقانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية.

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع

### إجراءات الدراسة الميدانية

### إجراءات الدراسة الاستطلاعية

الدراسة الاستطلاعية هي العملية التي يقوم بها الباحث قصد تجربة البحث لمعرفة صلاحيتها وكذا صدقها لضمان دقة وموضوعية النتائج المحصل عليها في النهاية وهي تسبق العمل الميداني المتمثل في توزيع الاستبيان وإجراء المقابلة ولهذا قامت الطالبة بزيارة لعينة البحث في بعض المؤسسات الابتدائية موضوع الدراسة للتمكن من معرفة بعض الجوانب المحيطة بالدراسة من أهمها :

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
- تحديد عينة البحث.
- التعرف والتقرب من أفراد العينة.
- معرفة الأجواء المحيطة بالعينة.

لقد تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 35 موزعة على 4مدارس ابتدائية من بينهم 31 أنثى والباقي ذكور. وكان عدد أساتذة التعليم الابتدائي 14 والرئيسيون 12 بينما كان عدد المكونين 9 كما كان 33 منهم متزوجا والباقي أعزبا.

وزع عليهم مقياس الالتزام التنظيمي (LOCQ) لماير ألان وسميث والذي يتكون من 18 بند تقيس ثلاث أبعاد وهي :

**الالتزام العاطفي:** ( من البند 1 إلى 6 ) يعبر عن تمسك كبير بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها والتأثر بها. هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثر شخصين للمنظمة فهو ارتباط نفسي للفرد بمنظمتة. ويتميز بإيمان قوي بأهداف وقيم المنظمة والإدارة لبذل جهد كبير في سبيلها، وحب البقاء للعمل فيها.

الالتزام المستمر: ( من البند 7—8 ) يعبر عن الرغبة في الاستمرار في العمل في المنظمة والبقاء كعضو فيها، وذلك لعدم القدرة على التضحية بها بسبب ارتفاع التكاليف المترتبة على ذلك وقد بدأت دراسته مع أبحاث بيكر Beker ثم تناوله بالدراسة الآن وماير Allen et Meyer اللذان رأوا بأنه يرتبط باستثمار العامل في المنظمة، هذا الاستثمار ذو قيمة كبيرة سيضيع لو أنّ العامل غادر المؤسسة. ( نعموني، 2014، ص180).

الالتزام المعياري ( من البند 13—18): وهو بُعد آخر من الالتزام التنظيمي يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتجا عن التأثر بالقيم الاجتماعية الثقافية الدينية أي أنه يمثل مجمل الضغوط المعيارية الداخلية التي تدفع الفرد للعمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. و يعتمد في الإجابة على سلم يتكون من 5 إجابات طريقة ليكرت. ( نعموني، 2014، ص181).

وتعكس الدرجات في حالتي البنود كما هو الحال في الفقرات ( 2 - 3 - 4 - 11 - 12 - 16 ).

تم الاعتماد على المتغيرات الديمغرافية التالية ( الجنس - السن - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - الخبرة - الرتبة الوظيفية ).

الجدول رقم (03) يوضح أوزان الفقرات

الإجابة	موافق	موافق	موافق نوعا	غير موافق	غير موافق
	جدا	موافق	ما	غير موافق	تماما
الوزن	5	4	3	2	1

الخصائص السيكومترية للأداة:

يؤكد علماء القياس على أن خاصية الثبات والصدق من أهم خصائص أداة القياس الجيدة وسماتها، فدونها لا يمكن الوثوق في قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسها ولا بدقة النتائج المتحصل عليها عند استخدامها لقياس السمات المختلفة. ( أبوعلام، 1987، ص 88).

هذا لا يعني إهمال الخصائص والسمات الأخرى التي يجب أن تتمتع بها أداة القياس. ونظرا لأهمية صفتي الثبات والصدق على اعتبار أنهما الشرطان الواجب توفرهما في أداة القياس فسوف يتم تناولهما في ما يلي:

**الثبات:** متى كانت درجات أداة القياس خالية من الأخطاء العشوائية وكانت قادرة على قياس المقدار الحقيقي للسمة أو الخاصية المراد قياسها قياسا متسقاً وفي ظروف مختلفة ومتباينة كان المقياس عند إذن ثابتاً ولهذا فإن الثبات هو الاتساق والدقة في القياس. ( علام، 2000، ص 98).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على حساب ألفا كرومباخ والذي قدر بـ : ( 74%) وهو مستوى مقبول.

جدول رقم(04) ثبات الأداة

حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف	ألفا كرومباخ
35	60.74	13.90	0.74

الصدق: يذكر الطيرري ( 1977 ) تعريفا للصدق هو أنّ أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون لاستنتاجات المبنية عليها مناسبة وذات دلالة وفائدة. ( الطيرري، بن سليمان، 1997، ص99 ).

هذا يعني أنّنا عندما نقول صدق المقياس فإنّنا نقصد صدق تفسير الدرجة لمستوى الخاصية أو السمة أو القدرة المراد قياسها، فالصدق إذ يتعلق بمدى فائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو أغراض معينة و لهذا فهو يعتبر من أهم خصائص المقياس الجيد على الإطلاق. (قرش، 2012، ص99).

يشير مفهوم الصدق إلى مدى قياس الاختبار لما يدعي مصممه أنّه يقيسه. ( عبد الفتاح، 2007، ص199). وقد استعملت الدراسة صدق المقارنة الطرفية حيث تم اختيار 35 استمارة ليتم اختيار فئتين العليا والدنيا و التي قدر كل منهما بـ9 استمارات على أساس 27% ثم استخدام T test لحساب الفروق فوجدت الدراسة أنّ مستوى الدلالة أقل تماما من 0.05 وهذا ما يعني أن الفروق دالة إحصائيا بين الفئتين أي الأداة صادقة.

جدول رقم(05) يوضح صدق الأداة

الفئات	التكرار	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	t
العليا	9	50.78	0.000	18.29
الدنيا	9	73.56		

منهج الدراسة

يعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي، لأنّه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى حقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة أو هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار

أو الإجراءات من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين، والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع. (حسان، 2007، ص44).

فالمنهج عموماً يعبر عن الخطوات المنهجية لمعالجة الموضوع الذي نود دراسته للوصول إلى نتائج تحقق الهدف وباعتبار أن طبيعة الدراسة هي التي تحدد نوعية المنهج خاصة بعد تحليل الموضوع من جوانبه يتبين أن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي للاعتبارات التالية:

- يقوم هذا المنهج على الوصف العام مع تحديد الخصائص المعنوية والمادية لهذا الشيء المدروس إلى جانب رصد أبعاد التفاعل بين البشر وتحديده كما وكيفاً.
- يعبر عن جمع البيانات بنوعيتها الكمي والكيفي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج.
- يقوم باكتشاف وتبيان الظاهرة على أساس تواجدها في الواقع والتعبير عنها بصفة كيفية، كما يسهل عملية تحديد الخصائص العامة وتحويلها إلى أرقام لضبط حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى.
- يستخدم هذا المنهج في الدراسات التربوية والنفسية بصفة خاصة والعلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة نظراً للبعد التحليلي والتفسير الذي يختص به كما يحدد نطاق ومجال المسح ودراسة الوثائق ويبين ويفسر النتائج بغية الوصول إلى نتائج مضبوطة في استخدامها لأهداف محددة. (قرش، 2012، ص114).

#### العينة

لما يجد الباحث نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث يعتمد على وسيلة بديلة وهي الاكتفاء بعدد من المفردات يأخذها في حدود الوقت والجهد

والإمكانيات المتوفرة فيدرسها ويعمم صفاتها على المجتمع وهو ما يسمى بالعينة. ( معتر، خليفة، 2001، ص208 ). وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة.

### تحليل خصائص العينة:

الجدول التالية تبين خصائص عينة الدراسة وهي كالآتي:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
29.3	41	ذكور
70.7	99	إناث
100	140	المجموع

يبين الجدول رقم ( 05 ) أنّ نسبة 70.7 % من عينة الدراسة هم من الإناث مقابل 29.3 % من عينة الدراسة هم من الذكور وتعزو الدراسة نسبة ارتفاع الإناث إلى ميل العنصر النسوي إلى الاشتغال بحقل التعليم خاصة الابتدائي منه، وذلك لطبيعة المهنة التي تتناسب وطبيعة المرأة عموماً وإلى اتجاهات المجتمع الجزائري والتي تفضل هذا الحقل للمرأة عن غيره وإلى شروط التوظيف التي تجعل الإعفاء من الخدمة الوطنية عائقاً للذكور كما يوجد العديد من مجالات عمل المنظمات يعمل فيها الذكور مثل الميدان العسكري وأسلاك الأمن بصفة عامة والأشغال العمومية والبناء والتعمير.

الجدول رقم ( 07 ) توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	السن
4.3	6	أق من 25 سنة
20	28	26 - 30 سنة
34.3	48	31 - 35 سنة
25	35	36 - 45 سنة
16.4	23	أكثر من 46 سنة
100	140	المجموع

يبين جدول رقم ( 07 ) أنّ نسبة 4.3% بلغت 25 سنة فأقل، ومن 20% من عينة الدراسة هم من 26 إلى 30 سنة و 34.3% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 31 إلى 35 سنة و 25% من عينة الدراسة هم من 36 إلى 45 سنة و 23% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم 46 سنة فأكثر وهذا يبين أنّ أغلبية المبحوثين هم من فئة الشباب وترجع الطالبة أنّ قانون التقاعد النسبي الذي منح الفرصة لأساتذة التعليم الابتدائي بالتقاعد بمجرد بلوغ سن 45 سنة مع مدّة العمل الفعلي المقدرة بـ 15 سنة فأكثر وهذا ما يفسر التوسع الملحوظ في الإطار البشري للشباب.

الجدول رقم ( 08 ) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
24.3	34	اعزب
75.7	106	متزوج
100	140	المجموع

يبين جدول رقم (08) أنّ نسبة 75.7% من عينة الدراسة من المتزوجين وهذا ما يدعم ما أوضحتها الطالبة سابقاً بأنّ أغلب المبحوثين من عينة الدراسة من فئة الشباب فوق 25 سنة و بالتالي معظمهم من المتزوجين.

كما يتم تفسير ذلك بأنّ الدراسة أجريت على عينة بمدينة الجلفة وغالباً ما يتم تعيين الأساتذة الجدد غالباً من غير المتزوجين في القرى.

الجدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
12.1	17	3 ثانوي
14.3	20	بكالوريا
52.9	74	لسانس
20.7	29	ماستر
100	140	المجموع

يبين الجدول رقم (09) أنّ نسبة 12.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي 3 ثانوي و 14.3% مؤهلهم العلمي لسانس و 20.7% مؤهلهم العلمي ماستر وهذه النسب توضح أنّ الفئة الأوسع من حملة الشهادات الجامعية وهذا لأنّ وزارة التربية أصبحت توظف فئة الجامعيين إضافة إلى غالبية الموظفين اقبلوا على مواصلة دراستهم الجامعية أثناء الخدمة.

الجدول رقم ( 10 ) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
34.3	48	أقل من 5 سنوات
22.1	31	6 - 10 سنوات
6.4	9	11 - 15 سنة
8.6	12	16 - 20 سنة
28.6	40	21 سنة فأكثر
100	140	المجموع

يبين الجدول رقم ( 10 ) أنّ نسبة 34.3% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات فأقل، و 22.1% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 6 إلى 10 سنوات، 6.4% تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 11 إلى 15 سنة و 8.6% تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 16 إلى 20 سنة أمّا ذوي الخبرة البالغة 21 سنة فأكثر فقد تراوحت نسبتهم 28.6% فيبين الجدول رقم (09) أنّ غالبية الأساتذة خبرتهم أقل من 21 سنة إذن أنّ غالبيتهم من الخريجين الجدد أي على عهد حديث بالمهنة.

الجدول رقم ( 11 ) توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
4.3	6	معلم مدرسة ابتدائية
54.3	76	أستاذ تعليم ابتدائي
13.6	19	أستاذ رئيسي
27.9	39	أستاذ مكون
100	140	المجموع

يبين الجدول رقم (11) أنّ نسبة 4.3% من عينة الدراسة هم من رتبة معلم مدرسة ابتدائية و 54% من عينة الدراسة من رتبة أستاذ تعليم ابتدائي و 13.6% هم رتبة أستاذ تعليم ابتدائي و 13.6% هم من رتبة أستاذ رئيسي و 27.9% من عينة الدراسة من رتبة أستاذ مكوّن وتفسر الطالبة هذه النسب 4.3% فقط من معلمي المدرسة الابتدائية لاستفادة أغلبية المعلمين بالتكوين مدّة 3 سنوات لترقيتهم إلى استاذ تعليم ابتدائي والتي اعتبرها الوظيف العمومي مكافئة لشهادة ليسانس.

أما النسبة الأكبر 54.3% فهي من رتبة أستاذ تعليم ابتدائي وهذا ما يوضح أنّ غالبية عمال القطاع من فئة الشباب على عهد حديث بالمهنة. و 27.9% من عينة الدراسة من رتبة أستاذ مكوّن.

إنّ غالبية أساتذة التعليم الابتدائي الذين تراوحت خبراتهم المهنية أكثر من 21 سنة تم ترقيتهم إلى أستاذ مكوّن. وهي أعلى رتبة في هذا المستوى.

### حدود الدراسة

لقد أجريت الدراسة على بعض ابتدائيات مدينة الجلفة وقعت في المقاطعات العاشرة والسادسة والأولى. والجدول التالي يوضح الحدود المكانية للدراسة.

الجدول رقم ( 12 ) يوضح المدارس الابتدائية للدراسة.

المقاطعة	المدرسة الابتدائية
العاشرة	مدرسة بوخالفة القديمة
العاشرة	مدرسة بلعطرة قويدر
العاشرة	مدرسة بوزكري محمد
العاشرة	مدرسة الزريعة عبد القادر
العاشرة	مدرسة القيزي عبد الحميد
العاشرة	مدرسة بريك الصغير
السادسة	مدرسة ونوقي أحمد
السادسة	مدرسة عمران ثامر
السادسة	مدرسة الهدى
الرابعة	مدرسة بلعطرة مختار
الأولى	مدرسة بن عيسى

أما موسم الدراسة فهو: ( 2015 / 2016 ) حيث استهلكت الدراسة الاستطلاعية في جانفي 2016 بحجم عينة تقدر بـ 35 أستاذ.

وتم الشروع في الدراسة الأساسية ابتداء من شهر مارس حيث بلغت العينة الفعلية 140 أستاذ.

## المعالجة الإحصائية:

قامت الطالبة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.
- اختبار الفاكرومباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة .
- صدق المقارنة الطرفية لقياس صدق الفقرات.
- اختبار T test لإيجاد الفروق بين متوسطات فئتين onsample.
- One way anova لإيجاد الفروق بين متوسطات عدّة فئات.

## الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفرضية الأولى

مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية مرتفع.

الجدول رقم (13) مستوى الولاء التنظيمي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	مستوى الدلالة	t
الولاء التنظيمي	60.74	13.902	54	0.000	10.98

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للفروق بين متوسط الحسابي والفرضي

والجدول رقم (13) بين أنّ الولاء التنظيمي قدر بمتوسط حسابي 60.74 مقابل المتوسط الفرضي للمقياس والذي قدر بـ 54 حيث تعرفه الدراسة اجرائيا بأنه جداء القيمة المتوسطة في المقياس في عدد الفقرات والتي تقدر بـ 18 فقرة أي (  $54 = 18 * 3$  ) ومن الجدول أعلاه يتضح أنّ مستوى الدلالة أقل تماما من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بأنّ مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة 0.05 مرتفع. وهذا قد يعود إلى المناخ التنظيمي السليم لأعضاء الفريق التربوي والنمط الديمقراطي السائد في المؤسسات وقرب مقر سكن غالبية الأساتذة من مدارسهم مما يتولد عن قناعة الأساتذة بقيم وأهداف مدارسهم الأمر الذي يؤدي إلى توفر اعتبارات الولاء التنظيمي لأنّ هذا الأخير صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها توافق وانسجام بين العاملين وأهدافهم مع أهداف المنظمة وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة علام ودراسة عواملة ودراسة عبادو ومخالفة لدراسة السقاف ودراسة خير الدين ودراسة العنزي.

1-1 مستوى الولاء التنظيمي العاطفي لدى اساتذة المدارس الابتدائية مرتفع.

الجدول رقم (14) يبين مستوى الولاء العاطفي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	مستوى الدلالة	t
مستوى الولاء العاطفي	22.66	3.86	18	0.000	14.27

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للفروق بين المتوسطين الحسابي والذي قدر بـ 22.66 والمتوسط الفرضي للولاء التنظيمي الذي تعرفه الدراسة اجرائيا بأنه جداء القيمة المتوسطة في المقياس في عدد فقرات البعد نفسه ( $3 * 6 = 18$ ). ومن الجدول اعلاه يتضح أنّ مستوى الدلالة أقل تمامًا من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي العاطفي لدى اساتذة المدارس الابتدائية. وتبرر الدراسة ذلك إلى مدى شعور الأساتذة بأهداف وقيم مدارسهم التي يعملون بها كما ترى أنّ الأساتذة الذين لا يعتبرون مكان العمل مجرد مصدر رزق وإنما هو مكان يجدون فيه ذلك الارتباط العاطفي مع زملائهم ومتعلميهم هذا الشعور قد يرفع من مستوى ولائهم وانتمائهم وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة بن (حمدان) ودراسة (عبادو) ودراسة (فلمبان) ودراسة ( المعاني) التي أشارت أنّه من ابرز مقومات الولاء أن يكون الموظف على درجة عالية من الانغماس في التنظيم مما يؤدي إلى شعوره بالولاء الدائم نحو ذلك التنظيم وقد جاءت مخالفة لدراسة (السقاف ) ودراسة (العنزي).

1-2 مستوى الولاء التنظيمي المستمر لدى اساتذة المدارس الابتدائية مرتفع.

الجدول رقم (15) يبين مستوى الولاء المستمر

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	مستوى الدلالة	t
مستوى الولاء المستمر	19.32	4.26	18	0.000	3.66

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للفروق بين المتوسط الحسابي والفرضي والجدول رقم(15) يبين مستوى الولاء المستمر الذي يقدر بمتوسط حسابي 19.32 وبمتوسط فرضي يقدر بـ 18 والذي تعرفه الدراسة اجرائيا بأنه جداء القيمة المتوسطة في المقياس في عدد فقرات البعد نفسه (  $18=6*3$  ) ويتضح من الجدول بأن مستوى الدلالة أقل تمامًا من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بأن مستوى الولاء التنظيمي المستمر لدى اساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة مرتفع. وترى الدراسة بأن العوامل المادية والاجتماعية المناسبة تساعد الموظف على تحقيق ذاته مما يدفعه إلى الاقبال على أداء عمله بحماس ويتحمل المسؤوليات المنوط بها وبالتالي يزيد من مستوى اندماجه وعضويته مما ينعكس بشكل ايجابي على استمراريته بالعمل ولذلك يكون مستوى الولاء المستمر مرتفع. وقد هذه النتيجة مخالفة لدراسة (السقاف) ودراسة(العتيبي والسواط) ومتوافقة مع دراسة ( بن حمدان).

3-1 مستوى الولاء التنظيمي المعياري الأخلاقي لدى اساتذة المدارس الابتدائية مرتفع.

الجدول رقم (16) يبين مستوى الولاء المعياري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	مستوى الدلالة	t
مستوى الولاء المعياري	20.97	4.026	18	0.000	9.70

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T والجدول رقم ( 16 ) يبين مستوى الولاء المعياري الذي يقدر بمتوسط حسابي يبلغ 20.97 وبمتوسط فرضي يقدر بـ 18 والذي تعرفه الدراسة إجرائياً بأنه جداء القيمة المتوسطة للمقياس في عدد فقرات البعد نفسه ويتضح من الجدول بأن مستوى الدلالة اقل تماماً من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بأن مستوى الولاء المعياري لدى اساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة مرتفع. ويعود ذلك إلى الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه مؤسساتهم وایمانهم بأهمية العمل الذي يؤدونه والشعور بالمسؤولية تجاه المتعلمين فيها وبأهمية ما يقومون به وكذلك توافق قيم الأعضاء التي يؤمنون بها مع القيم السائدة في المؤسسات التربوية وهذه النتيجة مخالفة لدراسة ( خير الدين ) التي اظهرت بأنه لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري في مؤسسات الضمان الاجتماعي.

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية). والتي تتفرع عنها الفرضيات التالية:

1-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (17) اختبار T للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين حسب متغير الجنس

t	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي		المجال
		أنثى	ذكر	
0.45	0.64	63.94	63.05	مستوى الولاء التنظيمي

مستوى المعنوية 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للفروق بين العينات المستقلة و النتائج مبيّنة في جدول رقم (17) والذي يوضح أنّ المتوسط الحسابي للذكور بلغ 63.05 بينما بلغ عند الإناث 63.94 و بعد اجراء اختبار T للفروق تبين أنّ قيمة مستوى الدلالة 0.64 أكبر تمامًا من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة تعزى لمتغير الجنس وتبرر الدراسة عدم وجود الفروق بين الجنسين للقيم المشتركة بينهما وكذلك المناخ التنظيمي والثقافة السائدة والتي لا تفرق بين الجنسين وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة ( بن حفيظ ) ودراسة ( دزاير ) ودراسة ( المعاني ) التي

أظهرت عدم وجود فروق بين الذكور والاناث في الولاء التنظيمي وقد يرجع السبب إلى عدم التفريق في الامتيازات بين الجنسين وبخلاف دراسة (Valency) التي بينت أن هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي لصالح الذكور وكانت مخالفة أيضاً لدراسة (العتيبي والسواط) التي أظهرت بأن الاناث أكثر ولاء من الموظفين الذكور وارجعت الدراسة السبب في ذلك إلى أن فرص المرأة للحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من فرص الرجال، وبالتالي فهي تحاول أن تقوم بعمل جيد في منظماتها وجاءت النتيجة متوافقة مع دراسة (المعاني) التي أظهرت عدم وجود فروق بين الذكور والاناث في الولاء التنظيمي وقد يرجع السبب إلى عدم التفريق في الامتيازات بين الجنسين.

2-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (18) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير العمر

F	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي					العمر
		أقل من	26 -	31 -	36 -	أكبر من	
1.49	0.20	25	30	35	40	40	الولاء التنظيمي
		68	64.29	61.33	63.49	67	

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الأحادي لفروق متوسطي بين ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يوضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة قيمة أكبر من

0.05 وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة ( عوامل ) ودراسة ( Chvsmir ) ودراسة ( الطجم ) ودراسة ( الفضلي ) ودراسة ( المخلافي ) ودراسة ( المعاني ) وبخلاف دراسة ( علام ) ودراسة ( القطان ) ودراسة ( دزاير ) ودراسة ( العضايلة ) ودراسة ( المعاني ) التي أظهرت عدم تأثير العمر على الولاء التنظيمي وقد عزت ذلك إلى أنّ الكفاءة والامتيازات لا تحسب بالعمر بل بمعايير أخرى في تلك المنظمات وخلافاً لدراسة العتيبي والسواط التي أشارت إلى وجود تأثير للعمر على الولاء التنظيمي ببعديه الولاء العاطفي والأخلاقي وبررت ذلك بأنّ الموظف الذي يعمل بالوظيفة فترة طويلة يتمتع بولاء عاطفي قوي نحو المنظمة ويرتبط بها كما أشارت إلى أنّ بقاء الموظف لسنوات عديدة في المنظمة يجعله أكثر ولاء.

2-3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (19) اختبار T للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين حسب متغير الحالة الاجتماعية

t	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي		المجال
		أعزب	متزوج	
1.13	0.25	61.91	64.25	مستوى الولاء التنظيمي

لاختبار هذه الفرضية ثم استخدام اختبار T للفروق بين العينات المستقلة والنتائج مبيّنة في جدول رقم (19) والذي يوضح أنّ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي بالنسبة للمتزوجين بلغ 64.25% ولغير المتزوجين 61.91% كما أنّ قيمة الدلالة تساوي

0.25 وهي قيمة أكبر من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة ( فلان ) ودراسة ( المعاني ) ومخالفة لدراسة ( علام ) ودراسة ( دزاير ) ودراسة ( العتيبي والسواط ) التي بينت أنّ الموظف غير المتزوج يتصف بدرجة أعلى من الولاء الاستمراري ذلك لأنه في بداية حياته ويهمه أن يبني نفسه ومستقبله واثبات جدارته في عمله الحالي كما يكون بإمكانه التفرغ لعمله وقضاء معظم تفكيره فيه.

الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية:

( المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الرتبة الوظيفية).

1-3 لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى اساتذة المدارس الابتدائية تعزى للمؤهل العلمي.

الجدول رقم ( 20 ) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير المؤهل العلمي

F	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي				المجال
		ماستر	ليسانس	بكالوريا	ثالثة ثانوي	
1.30	0.27	62.07	63.03	64.95	67.76	مستوى الولاء التنظيمي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الأحادي لفروق متوسطي بين ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في الجدول أعلاه والذي يبين بأن المتوسط الحسابي بلغ 67.76 لذوي مستوى ثالثة ثانوي و 64.95 لحملة شهادة البكالوريا أما بالنسبة لحملة الماستر فقد بلغ 62.07 و 63.03 لحملة شهادة ليسانس وقد بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.27 وهي قيمة أكبر من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى اساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير المؤهل العلمي وتبرر الدراسة ذلك إلى العلاقات السائدة والتي في الغالب ما تقوم على التفاعل الإيجابي بين الأساتذة وتزويد بعضهم

بالمهارات اللازمة للفعل التربوي وكذلك اتجاهات المحيط المدرسي سواء كان داخليا ( زملاء، ادارة ) أو خارجيا ( أولياء ) والذي يولي أهمية لنتائج أداء الاستاذ والذي ينعكس على مستوى المتعلمين بغض النظر على حيازته للشهادات وجاءت النتيجة متوافقة مع دراسة (الطجم ) التي اشارت إلى عدم وجود ارتباط معنوي بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي بينما كانت مخالفة لدراسة (المعاني) ودراسة ( العتيبي والسواط) التي أرجعت تأثير المؤهل العلمي على الولاء التنظيمي إلى أنّ الأفراد ذوي التعليم العالي لهم تطلعات كبيرة يصعب على المنظمة تحقيقها الأمر الذي يؤثر سلبا على ولائهم.

2-3 هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى اساتذة المدارس الابتدائية والتي تعزى لمتغير مدة الخدمة .

الجدول رقم (21) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير مدة الخدمة

F	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي					المجال
		من 21 سنة فأكثر	16 - 20 سنة	11 - 15 سنوات	6 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.93	0.44	64.83	62.50	69	62.39	62.85	مستوى الولاء التنظيمي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الأحادي لفروق متوسطي بين ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في الجدول أعلاه حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.44 وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير سنوات الخدمة وتبرر الدراسة ذلك لكون الاساتذة حديثي العهد بالمهنة لديهم

طموح بأن يكتسبوا الخبرة والمهارات اللازمة بعامل الزمن والممارسة في آن واحد مما يسهل تكيفهم مع أعباء المهنة ليصبحوا أكثر مرونة وتفاعلا مع المحيط المهني وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (السقاف) ودراسة ( العنزي ) ودراسة ( المعاني ) بينما كانت مخالفة لدراسة ( القطان) و دراسة ( العضالية ) ودراسة ( علام ) ودراسة (بن حمدان ) ودراسة (الفضلي ) التي بينت أنه كلما زادت سنوات الخدمة للموظف كان أكثر ولاء للمنظمة وقد أرجعت ذلك لزيادة التفاعل الاجتماعي بين الموظف وقيادته أو بين الموظف وزملائه في العمل حيث تؤدي هذه العلاقات الاجتماعية إلى زيادة استثمار الفرد للوقت والجهد مما يؤدي إلى وجود ارتباط نفسي بالمنظمة.

3-3 توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى اساتذة المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم (22) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير الرتبة الوظيفية

F	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي				المجال
		أستاذ مكون	أستاذ رئيسي	أستاذ تعليم ابتدائي	معلم مدرسة ابتدائية	
3.01	0.03	67.36	59.53	62.71	65.17	مستوى الولاء التنظيمي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الأحادي لفروق متوسطي بين ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة 0.03 أقل تمامًا من 0.05 و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية لصالح الأساتذة

المكونين وقد جاءت النتيجة متوافقة مع دراسة ( السقاف ) ودراسة ( علام ) ودراسة ( الطجم ) ودراسة (العضايلة) و مخالفة لدراسة (العنزي) ودراسة (الفضلي) ودراسة ( عبادو) والتي بينت عدم وجود فروق في هذا المتغير.

وتبرر الدراسة هذه النتيجة كون فئة الأساتذة المكونين معنوياتهم مرتفعة لما حصلوا عليه من امتيازات أكثر من غيرهم من سلم مرتفع مقارنة مع زملائهم وفتح المجال أمامهم للترقية في المسار المهني بعكس فئة الأساتذة الرئيسيون والذي يتضح من الجدول أعلاه أنهم الفئة الأدنى ولاء بحيث قدر بمتوسط 59.53 وهذا راجع لكونهم من أكثر الفئات التي لاقت اجحافا في نظام الترقيات بالرغم من اكتسابهم الأقدمية والمؤهل العلمي الذي يعادل فئة الأساتذة المكونين إلا أنهم بقوا محرومين لسنوات طويلة من الترقية إلى سلم أعلى أو منحهم فرصا للتقدم في المسار المهني.

### الاستنتاج العام

الدراسة تهدف إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة المدارس الابتدائية ببلدية الجلفة وقد تكونت عينة الدراسة من 140 أستاذ موزعة على 11 مدرسة ابتدائية حيث كان 70.7% من أفراد العينة المدروسة من الاناث مقابل 29.3% من الذكور و34.3% من أفراد عينة الدراسة هم من فئة [ 31 – 35 ] بينما 16.4% من فئة أكثر من 46 سنة. أما خاصية المؤهل العلمي فقد بلغ حاصلوا شهادة اللسانس نسبة مقدرة 52.9% و20.7% متحصلون على شهادة الماستر مقابل 12.1% من لا يحملون شهادات جامعية.

وبعد إجراءات الدراسة الأساسية فقد تم التوصل إلى مستوى مرتفع الولاء التنظيمي وقد احتل الولاء العاطفي المرتبة الأولى بمتوسط 22.6 ثم تبعه الولاء المعياري ليحتل في الأخير الولاء المستمر متوسط مقدر بـ 19.32.

كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس - السن - الحالة الاجتماعية.

كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير مدة الخدمة و المؤهل العلمي بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية لصالح فئة أستاذ مكون. وبناء على النتائج تقترح الدراسة ما يلي :

- تبني نظام ترقية عادل مبني على أسس علمية دقيقة وفتح المجال للتقدم في المسار المهني.
- تبني برامج تكوينية فعالة تسهم في التطور المهني للأساتذة.
- تشجيع الأفكار الجديدة ومقترحات الأساتذة لنمو الابداع.

- اقتراح دراسات حول الولاء التنظيمي وربطه بمتغير الحوافز وضغوط العمل.

### الخاتمة

تحاول المدرسة أن توجد بيئة صالحة ينمو فيها الأطفال بشكل طبيعي، ويكون كل ما فيها مساعدا على النمو والتطور وامتلاك المعرفة، ويستطيعون التمييز بين الخير والشر، وبين الحسن والقبيح، ويطمح كل منهم أن يكون له دوره الذي يعتد به في مجتمعه، بل وفي العالم من حوله.

ولن تتجسد هذه التربية على أرض الواقع إلا بتوفر قيمة الولاء التنظيمي لدى كل العاملين في هذه المدارس كونه يؤثر على فاعلية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين؛ فقد تبين أن العاملين المنتمين هم أكثر استعدادا لتحقيق أهداف المنظمة مقارنة بالعاملين غير المنتمين (سلمان، 2004). كما أن للولاء التنظيمي تأثيرا إيجابيا في زيادة الانتاجية وقلّة الغياب وقلّة ترك العمل (العنبي والسواط، 1997). كما أشارت الدراسات إلى أهمية الولاء التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل الاستكفاف عن العمل وتغيب العاملين، وإلى أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها الغياب والتهرب عن العمل (الفضلي، 1997). فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها، وتزيد من تمسكهم بها عن طريق تنمية الولاء لها من خلال توفير الامتيازات التي تجعل الموظفين يتمسكون بها، ويعملون جاهدين من أجل نجاحها، فتتخفف بذلك كثير من الظواهر السلبية مثل الغياب والتهرب والاستكفاف عن العمل، وتكون النتيجة تحقيق المزيد من المكاسب للمنظمة (الحجري، 2002). وترى دراسة الحمداني أنّ التنظيمات التي تنشُد النجاح لا بد أن تمتلك قوة بشرية تستطيع من خلالها تحقيق النجاح المنشود والذي تسعى لتحقيقه أي منظمة، ومن

دون العمل على كسب ولاء العاملين بها فلن تستطيع المنظمة أن تصل إلى ذلك النجاح المنشود وستجد أن العاملين المتميزين يغادرون المنظمة لوجود حوافز تقدمها منظمات أخرى. كما يمكن القول أنه من خلال النظر إلى المؤسسات المتقدمة والتي تحقق أكبر قدر من التميز والنجاح يلاحظ أن تلك التنظيمات استطاعت أن تكسب من خلال الخطط التي وضعتها لتنمية الكادر البشري لديها الولاء التنظيمي لعاملها مما حدا بهم إلى الاهتمام بأهداف المنظمة والسعي إلى إنجازها؛ لأن الولاء التنظيمي الذي اكتسبوه من خلال الاهتمام المتزايد بهم من قبل المنظمة أكسبهم الرغبة في تقديم ما لديهم من أجلها والحرص على الولاء لها والارتباط بها.

## قائمة المراجع

### المعاجم والقواميس:

- ابن منظور، لسان العرب ط1\_ مجلد15، دار صادر، بيروت، 2008.

### الكتب:

- أبو علام رجاء محمود، قياس وتقويم التحصيل الدراسي، دار القلم للنشر والتوزيع، 1987.

- إخلص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، 2000.

- أشرف سيد أبو السعود، مشكلة الانتماء والولاء مظاهرها أسبابها علاجها، مكتبة الثقافة الدينية، 2004.

- حسن الحريري، محمد مصطفى زيدان، المدرسة الابتدائية دراسة موضوعية شاملة، مكتبة النهضة المصرية، 1966.

- رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1990.

- سامي ابراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، فلسطين، 2006.

- عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 2002.

- عبد الرحمان بن سالم، مرجع في التشريع الجزائري، ط2، 1997.

- عبد القادر فضيل، المدرسة في الجزائر حقائق واشكالات، جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، ط2، مكتبة غريب للنشر، 1985.
- علي الشوبكي، المدرسة والتربية وإدارة الصفوف، بيروت، دار مكتبة الحياة، ب س.
- عمر سليمان بيوض، الوجيز في التشريع المدرسي وما يهم الموظف، القرارة، غرداية، ط1، 1999.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، 2000.
- محمد حسن حمادات، العمل والالتزام التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- محمد عطوة مجاهد، المدرسة والمجتمع في ضوء مفاهيم الجودة، كلية التربية بالمنصورة، 2008.
- محمود السيد سلطان، مقدمة في التربية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005.
- محمود عبد الرزاق، هدى محمد ناشف، إدارة الصف المدرسي، القاهرة، ب س.
- منير زيد عبوي، التنظيم الاداري ومبادئه الأساسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- موسى اللوزي، التطور أساسيات ومفاهيم حديثة، ب ط، عمان، 2003.
- موسى المدهون ، ابراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- هشام حسان، منهجية البحث العلمي، ط1، الجزائر، 2007.
- يوسف عبد المعطي مصطفى، إعداد المعلم في مصر في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة، جامعة عين شمس، 1995.

#### المجــــــــــــــــلات:

- أحمد محمد سيد أحمد شناوي، أزمة المعلم وكليات التربية دراسة تحليلية وميدانية مجلة كلية التربية بالإسماعلية جامعة الزقازيق العدد الأول يناير 2000.
- أيمن أحمد العمري، نداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين و علاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، دراسات العلوم التربوية، المجلد38، ملحق2، 2011.
- باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر مجلة الباحث عدد 13 / 2013 .
- جاسم الكندري وهاني فرج، الترخيص لممارسة مهنة التعليم المجلة التربوية، جامعة الكويت مجلد 15 ع58، 2001 .
- خليل حجاج، تأثير العمل على كلّ من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين، مجلة جامعة الأزهر بمستشفى الشفاء، غزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد9، العدد2، 2007.

- شاكِر جابر الله الخشالي، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية (( العلوم الإنسانية )) عمادة البحث العلمي، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية عمان- الأردن- 2003 المجلد السادس العدد الأول.
- شفيق ابراهيم بليغ، حول الملامح الأساسية التطوير التعليم الجامعي في مصر، مؤتمر تطوير التعليم الجامعي، رؤية لجامعة المستقبل ، القاهرة.
- صفوان أمين السقاف، أحمد ابراهيم أبوسن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، اليمن، صنعاء، 2015.
- عبد الفتاح صالح خلفيات، منى خلف الله الملاحمة، مؤتمة، مجلة جامعة دمشق، المجلد، 25 ( العدد 3 + 4 )، 2009.
- مدحت محمد أبو النصر، مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 .
- محمد ابراهيم عطوة، الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية بالمنصورة.
- محمد عبد الحليم ، اخلاقيات مهنة التدريس، دراسة على معلمي المرحلة الثانوية مجلة دراسات تربوية المجلد العاشر، الجزء 1995، 80.
- المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري مسقط، م21، ع78، 1999.
- موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن دراسة ميدانية، العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية 2002 ،المجلد 29 - العدد 1.

## المذكرات

- أمينة جميل، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام، جامعة البويرة، 2015.
- ايهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، غزة، فلسطين، 2008.
- الحاج عرابية، أثر ازدواجية السلطة في أداء العاملين في المستشفيات، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
- حمدان روان، ياسين الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، نابلس، 2011.
- خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام، الرياض، 2006.
- ختام عبد الله على عنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، 2005.
- دينا على حامد، الإعتماد المهني للمعلم في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة (دراسة مقارنة)، المنصورة، 1999 .
- سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005.
- سليمان خلف الله الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- سمية دبة، سميرة غولة، الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية دراسة استكشافية ميدانية بجامعة ورقلة، 2012.
- الطريبي، عبد الرحمان بن سليمان، القياس النفسي و التربوي، مكتبة الرشد الرياض، السعودية، 1997.

- عائشة قرش، أثر التربية التحضيرية على تحصيل مادة الرياضيات لدى تلاميذ السنة الأولى ابتدائي ( رسالة ماستر ) معهد العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، 2012.
- عبد الرحمان أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطبوعات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.
- عبد الفتاح جودت السيد، تصور مقترح لدور كليات التربية في تكوين أخلاقيات مهنة التدريس ( رسالة دكتوراه ) جامعة الزقازيق، 2000 .
- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة، الرياض، 2011.
- عرفات عبد العزيز سليمان، المعلم والتربية، دراسة تحليلية مقارنة لطبيعة المهنة ، القاهرة، الأنجلو المصرية، 1991 .
- فائق جواد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي في تعزيز التزام العاملين، 2008.
- لينا حسام المحتسم، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك التجارية، 2008 .
- مبارك العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض، ماجستير إدارة أعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2004.
- محمد رضا، المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الجلفة، 2014.
- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي في قطاع غزة، 2005.

- محمود عبد الرحمان، ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.
- مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2009.
- منوبة مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، جامعة بومرداس، 2013.

### Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
مجموع	140	100,0%	0	0,0%	140	100,0%

### Report

Mean

مجموع
63,68

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموع	140	63,68	10,423	,881

### One-Sample Test

	Test Value = 54					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مجموع	10,987	139	,000	9,679	7,94	11,42

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور1	140	22,66	3,860	,326

### One-Sample Test

	Test Value = 18					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور1	14,274	139	,000	4,657	4,01	5,30

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
2محور	140	19,32	4,268	,361

**One-Sample Test**

	Test Value = 18					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
2محور	3,663	139	,000	1,321	,61	2,03

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
3محور	140	21,70	4,513	,381

**One-Sample Test**

	Test Value = 18					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
3محور	9,700	139	,000	3,700	2,95	4,45

**Group Statistics**

	جنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموع	1	41	63,05	11,741	1,834
	2	99	63,94	9,879	,993