

## الولاء التنظيمي وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة

من وجهة نظر المدرسين فيها "دراسة ميدانية في مدينة طرطوس"

\*\* د. محمود علي محمد

\* علي مؤيد محمد

(الإيداع 29 آيار 2018، القبول 20 أيلول 2018)

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمديري بعض المدارس الثانوية في مدينة طرطوس، وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري من وجهة نظر المدرسين العاملين في هذه المدارس. تكونت عينة الدراسة من (115) مدرساً ومدرسة للعام الدراسي (2017-2018). استخدم الباحث مقياس الولاء التنظيمي، ومقياس الإبداع الإداري. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن درجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية لمديري بشكل عام بدرجة متوسطة. إن درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية لمديري من وجهة نظر المدرسين كانت متوسطة، فقد جاءت في المرتبة الأولى مجال "التشجع على الإبداع"، المرتبة الثانية مجال "تقديم أفكار إبداعية"، وجاء في المرتبة الثالثة مجال "الترغيب في التطوير والتغيير"، بدرجة متوسطة. هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، وكانت لصالح الإناث. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كانت لصالح الأقل خبرة خمس سنوات وما دون. هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الولاء التنظيمي ودرجة الإبداع الإداري. عند مستوى دلالة (0.05).

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي – الإبداع الإداري.

\* طالب دكتوراه – أصول التربية – كلية التربية – جامعة دمشق.

\*\* أستاذ مساعد – قسم أصول التربية – كلية التربية – جامعة دمشق.

**Organizational loyalty and it's relation to the degree of administrative  
creative of managers from the teacher's point of view field study in  
Tartous governovate**

**Ali Moaead Mohammad**

**Dr. Mahmoud Ali Mohammad**

**(Received: 29 May 2018, Accepted 20 Septemper 2018)**

**Abstract:**

– The study aimed to reveal the level of organizational loyalty of the principals of some secondary schools in Tartous city, and its relation to the degree of administrative innovation from the point of view of teachers working in these schools.

– The study sample consisted of (115) teachers and teachers for the academic year (2016–2017).

– The researcher used the Organizational Loyalty Scale and the Management Innovation Scale.

– This study was based on descriptive analytical methodology, and the study reached a number of results, the most important of which:

- \* The degree of organizational loyalty in the secondary schools of managers in general is medium.
- \* The level of managerial innovation in secondary schools for managers from the teachers' point of view was medium. In the first place, the field of "encouraging innovation" ranked second in the field of "creative ideas".

There were statistically significant differences at the level of (0,05) in the degree of organizational loyalty according to gender variable, and were in favor of females.

– There were statistically significant differences at the level of (0,05) in the degrees of organizational loyalty according to the variable years of experience were in favor of the least experience five years and Madon.

There is a positive correlation between the level of organizational loyalty and the degree of administrative creativity at the level of significance (0,05).

**Keywords:** Organizational Loyalty – Administrative Creativity

**1. مقدمة:**

نال موضوع الولاء التنظيمي في المنظمات والمؤسسات التربوية أهمية كبيرة لما لها من أهمية في تطوير المتغيرات التنظيمية السائدة في المجال المهني، وعلاقته بالعديد من الظواهر السلوكية والمعرفية والأخلاقية. ويشترك الولاء التنظيمي في الأهمية الإبداع الإداري الذي يُعد من أكثر الموضوعات حداثة في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية في شكل خاص، هذا ما دفع القائمين على العملية التربوية بتشجيع العاملين وحثهم عليه، إذ أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات التربوية (مرسي، 2011، 4).

لذلك أصبح الإبداع الإداري أمراً ضرورياً من مستلزمات بقاء المؤسسات، الداعم لقوة المنظمة، وتحقيق تطلعات العاملين بها، لتحقيق المستقبل المهني الذي يتسم بتلبية جميع متطلبات المرحلة الراهنة في المؤسسات التربوية، وإظهار السلوك الإبداعي للمدراء والعاملين (عبد الباقي، 2014، 181). ويعتبر مستوى الولاء التنظيمي ركناً أساسياً في تحديد درجة الإبداع الإداري، الذي يعكس العلاقة الثنائية المتداخلة فيما بينهما، ذات الخصوصية التنظيمية والتربوية، لذلك تقوم المنظمات في تقصي سلوك العاملين ولاسيما في ظل المعطيات والتغيرات الحاصلة في مجتمعنا السوري على الأصعدة السياسية والتربوية والنفسية والإدارية، والعمل من أجل زيادة الولاء التنظيمي، وذلك من خلال رضا العاملين، وتحسين جودة العمل والمناخ التنظيمي، وتفعيل القيم الأخلاقية المهنية بشكل أكبر، والذي يعكس اتجاهات الأفراد العاملين وأنماطهم السلوكية التي تتجلى في إحدى صورها بالإبداع الإداري والتربوي الذي يفيد في تحقيق أهداف المنظمات ولاسيما التربوية وتحسين في العلاقات الإدارية بطريقة إشرافية تشاركية (العميان، 2010، 22).

ويعد الإبداع الإداري التربوي إبداعاً جماعياً مؤسساتياً أشمل وأعم من الإبداع الفردي، ويعني المقدر على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفيزهم على استثمار مقدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، بطريقة مختلفة عن الطريقة التقليدية.

ويرى الباحث من خلال عمله التربوي أن الأبداع الإداري يظهر في مناخ تنظيمي ملائم من حيث تطبيقه فعلياً في المؤسسة التربوية، ويعد الالتزام والولاء التنظيمي عنصراً مولداً لبعض حالات الإبداع الإداري، حيث يتم ذلك من خلال الالتزام بالقوانين والقواعد للمؤسسة التربوية.

**أولاً: مشكلة البحث:**

إن أداء المدير لمهامه مرهون بالكثير من الأمور التنظيمية داخل بيئة العمل كالمناخ التنظيمي للمدرسة ومستوى الالتزام والأداء المهني للكادر التعليمي إضافة إلى مجموعة القواعد والقوانين الناظمة ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة التربوية. وتعد الحاجة لوجود مدير مدرسة يتسم بالإبداع الإداري، في ظل المتغيرات السياسية والتربوية، ولاسيما مستوى الولاء الأخلاقي والمهني للمدرسة مهم جداً، لأن ذلك سينعكس بشكل أو بآخر على أداء العاملين والإداريين في المدرسة وعلى مستوى ولائهم التنظيمي للمدرسة والعملية التربوية وفي هذا المجال أشارت نتائج بعض الدراسات مثل (غرازي، 2012) و(الشمري، 2006) إلى العلاقة الارتباطية الموجبة بين كل من الإبداع الإداري ومستوى الولاء التنظيمي والالتزام والمناخ التنظيمي أيضاً لدى بعض المدراء في المدارس. ومما سبق وبالإستناد إلى التراث الأدبي واطلاعات الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة تعد بيئة العمل الإداري التربوي في المدارس من البيئات التي يتوقع أن تتمتع بمستوى عالي من الولاء التنظيمي والحس الإبداعي في مجال الإدارة.

ومن خلال عمل الباحث الإداري في وزارة التربية فقد لاحظ وجود مستويات مختلفة من الإبداع الإداري لدى بعض مديري المدارس التي تعود إلى عدة أسباب متنوعة، أثارت لدى الباحث سؤالاً عن الدوافع التي أظهرت الصور الإبداعية لديهم في الإدارة، فجاء هذا البحث محاولة بحثية لوصف الدرجة الإبداعية لدى مديري بعض المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء

التنظيمي كأبرز الدوافع لحالة الإبداع الإداري. لذلك تتمحور مشكلة البحث حول مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس ودرجة الإبداع الإداري، ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الآتي:  
ما طبيعة العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس السؤالين الآتيين:

1-مماستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس من وجهة نظر المدرسين؟

2-ما درجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المدرسين؟

ثانياً. أهمية البحث:

تجلت أهمية البحث من كونه يتناول موضوع حيوي هام وهو درجة الإبداع الإداري ومستوى الولاء التنظيمي، الذي يحظى باهتمام العديد من الباحثين المختصين في مجال السلوك الإداري والتنظيمي، وعلم النفس الصناعي، والتربوي من خلال توجيه الجهود إلى معرفة مستويات الولاء التنظيمي في ظل الظروف والمتغيرات الحالية، ودرجة الإبداع الإداري والعلاقة بينهما.

أ. الأهمية النظرية:

1-تلقي الضوء على طبيعة العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي، ودرجة الإبداع الإداري.

2-تعرف على مستويات الولاء التنظيمي، ودرجات وأبعاد الإبداع الإداري.

3-تفتح أبعاداً بحثية كثيرة لدراسات مستقبلية ذات علاقة بتطوير أداء المدارس والمعلمين والإداريين، إضافة إلى جانب إثرائها للتخصص لربطها بأدبيات جديدة ذات صلة بمفاهيم إدارية وتنموية.

4-يقدم هذا البحث بُعداً معرفياً عن العلاقة بين الولاء التنظيمي ودرجة الإبداع الإداري، إذ يعد الإبداع من أهم سمات المدير الناجح ومن أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري لمدير المدرسة.

ب. الأهمية التطبيقية:

1-اتفاق هذا البحث مع ملامح التنمية والتطوير في القطاع التربوي، الذي يظهر من أبرز معالمه الاهتمام بالإبداع والتطوير الإداري.

2-تكمّن أيضاً في النتائج التي ظهرت من العلاقة بين مستوى الولاء ودرجة الإبداع الإداري، والتي يمكن من خلالها قراءة ملامح التطوير والإبداع التربوي، وتحديد أهم القيم الوظيفية التي تزيد في درجة الانتماء والالتزام والولاء التنظيمي، ورفع درجة الرضا الوظيفي كأحد الدوافع الرئيسية لحالة الإبداع الإداري.

3-في ضوء نتائج هذا البحث من الممكن إعطاء مؤشرات واضحة وميدانية تساعد القادة الإداريين والتربويين على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري تلك المدارس وفي رفع مستوى الولاء، وزيادة درجة الإبداع الإداري.

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

1-تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث.

2-تحديد درجة الإبداع الإداري لدى أفراد عينة البحث.

3-كشف طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لأفراد عينة البحث.

4-تعرف الفروق بين أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي والإبداع الإداري.

**رابعاً: فرضيات البحث: تعالج عند مستوى دلالة (0.05)**

- 1-توجد علاقة ارتباطية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي والدرجات على مقياس الإبداع الإداري.
- 2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير (الجنس).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الإبداع الإداري تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

**خامساً: حدود البحث:**

**حدود بشرية:** جرى تطبيق أدوات البحث على عينة من مدرسي المدارس الثانوية.

**حدود مكانية:** تمّ تطبيق البحث في المدارس الثانوية في مدينة طرطوس.

**حدود زمانية:** تمّ تطبيق البحث في شهر تشرين الثاني للعام الدراسي (2017).

**حدود علمية:** دراسة علمية هدفت إلى دراية ومعرفة العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي، ودرجة الإبداع الإداري، وتفسير النتائج التي تمّ التوصل إليها إحصائياً ونظرياً ومنطقياً.

قام الباحث بأجراء هذه الدراسة في مدينة طرطوس بسبب قرب عمل الباحث، وبسبب بعض حالات الإبداع الإداري لبعض مديري المدارس التي ظهرت في فترة الازمة التي تمر بها سورية، من خلال احتواء الأعداد الكبيرة من الطلبة النازحين بفعل الإرهاب والاهتمام بهم وادارتهم بشكل جيد ضمن الإمكانيات المتواضعة للمدارس في تلك المدينة.

**سادساً: التعريف بمصطلحات البحث: الولاء التنظيمي:** عرفه عبد الباقي بأنه: "درجة تطابق الفرد العامل مع منظمته، وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة" (عبد الباقي، 2014، 181).

**الولاء التنظيمي إجرائياً:** هو الدرجة التي حصل عليها الموظف على مقياس الولاء التنظيمي والتي تعبر عن قوة ارتباط العامل بمكان عمله وانتمائه.

**-الإبداع الإداري:** "مجموعة أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة، أو تطوير أساليب الأنماط المعروفة أو أهداف، أو تعميق رؤية، أو تجميع أو إعادة تركيب في السلوك الإداري في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام" (مشهور، 2010، 165)

الإبداع الإداري إجرائياً: هي درجة استجابة المعلمين لمقياس الإبداع الإداري المستخدم في هذا البحث، إذ تصنف الاستجابات في ثلاث مستويات: مرتفع، متوسط، منخفض.

**الجانب النظري: الولاء التنظيمي:**

**أولاً. مفهوم الولاء التنظيمي:** حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع، ولكنه لم يلقى الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية حيث أكدت بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ويظهر اهتمام الباحثين بإجماعهم على الارتباط بين الموظف ومنظمته، وأثر الولاء التنظيمي على المنظمة (العميان، 2010، 90).

**وتشير أدبيات الولاء التنظيمي إلى مفهومين:**

1. مدخل الاتجاهات: وفقاً لهذا المدخل فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للبرقي في منظمته، قد تصل إلى مستوى متطور وإبداعي في عمله.

2. مدخل سلوكي: من خلال نظريته الأخذ والعطاء، حيث قال إن الولاء التنظيمي هو نزعة الأفراد Becker أسسه بيكر للانخراط في أداء نشاط بشكل منتظم، وذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك، بالنسبة للمنظمة فإن الأنشطة تتمثل في الاستمرار بالعمل فيها، أما التكلفة المدركة للموظف يمكن أن تكون في فقدانه بعض المميزات واضطرابات في علاقاته ببيئة العمل. هذا المدخل يركز على العمليات التي يطور الأفراد من خلالها مشاعرهم وأحاسيسهم ليس تجاه منظماتهم وإنما حيال ما يقومون به من أعمال في المنظمة. ويشير (الأحمدي، 2004، 8).

#### ثانياً. مكونات الولاء التنظيمي:

1-الولاء العاطفي أو (المؤثر): يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهميته، وكيانه، والمهارات المطلوبة، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرار.

2-الولاء الأخلاقي (المعياري): يُقصد بها إحساس العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالعدم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي.

3-الولاء المستمر: يحكم هذا المكون من الولاء القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها العامل في بيئة عمله (داود، 2016، 120).

ثالثاً. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي: هناك بعض العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي في مجموعة من المدخلات مثل: مستوى مناسب من الأجر، توقع وجود مكافآت، نظام القيادة داخل المنظمة، العلاقة بين المستويات التنظيمية، وضوح الدور المهني وتحديد مجالاته، وجود دورات تدريبية لزيادة مهارات العامل، اتجاهات العاملين نحو المنظمة، وينعكس ذلك على مجموع مخرجات تتمثل في:

- 1-العضوية في المنظمة على المستوى الطويل، والانتماء لها من خلال شعور العامل بالأمان الوظيفي.
- 2-الموافقة على سياسة المنظمة من خلال الالتزام بالسلوك المهني عبر الالتزام بسياسة الدوام في المنظمة، وتلمسه بعض التجانس بين قيمه الشخصية وبين القيم الموجودة في المنظمة.
- 3-الدفاع عن المنظمة والاهتمام بها، واعتبار العامل أنه عنصر فعال في المنظمة وشعوره بالالتزام الأخلاقي تجاه عمله وتقديم جهد أفضل في سبيل تطوير منظمته، والاهتمام بمستقبل عمله ومستقبل منظمته.

#### رابعاً. مراحل الولاء التنظيمي:

- 1-مرحلة الانضمام للمنظمة والإيمان بأهدافها.
- 2-مرحلة الالتزام التنظيمي.
- 3-مرحلة التطابق والتماثل.
- 4-مرحلة التبني لأهداف المنظمة وقيمها (ندا، 2007، 135).

#### خامساً. خصائص الولاء التنظيمي:

- 1-يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة، وقبوله بأهدافها وقيمها.
  - 2-الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يُستدل عليها من ظواهر تنظيمية في سلوك العامل.
  - 3-الولاء التنظيمي هي حصيلة تفاعل العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية داخل المنظمة.
  - 4-يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للموظف في بيئة عمله (الزهراني، 2008، 13).
- الإبداع الإداري: يُعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثةً وأهمية في مجال الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، لذلك يعتبر الإبداع في المنظمات أمراً ضرورياً وأساسياً من مستلزمات بقاء المؤسسة وازدهارها، ويدعم الإبداع الإداري قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى (الزهراني، 2002، 56).

ويُعرف تورنس (Torrance, 2008, 81) الإبداع بأنه "عملية تشبه البحث العلمي وعملية الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات، وتشكيل أفكار أو فرضيات، ثم اختبار هذه الفرضيات وتعديلها حتى يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة". ويُعرف الإبداع الإداري بأنه: "عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصراً عقلياً وعنصراً انفعالياً وآخر سلوكياً، إذ يمثل العنصر العقلي التفكير الإبداعي الذي يولد بدوره سلوك إبداعي يظهر للأخريين على شكل نتائج، وقد يتوقف الإبداع عند المرحلة الأولى أو الثانية وبالتالي لا يظهر أي سلوك" (الدهان، 2002، 182).

#### أولاً. مهارات التفكير الإبداعي:

- 1-الطلاقة: هي المقدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار أو البدائل والمقترحات حول موضوع ما، وهي تشير إلى الجانب الكمي للإبداع، وهي المهارة التي تجعل الأفكار تتساقب بحرية من أجل الحصول على أفكار كثيرة وبأسرع وقت ممكن.
- 2-المرونة: تعني المقدرة على تعديل زوايا التفكير كاستجابة لمعطيات الموقف، وتوليد أفكار متنوعة ليست من أنواع الأفكار المتوقعة، أي أنها المقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وهي عكس الجمود الذهني وهي تمثل الجانب النوعي للإبداع، وهناك نوعين: 1-المرونة التلقائية، 2-المرونة التكوينية.
- 3-الإحساس بالمشكلات: تتمثل في إدراك الاختلال في المعلومات التي تجعل من موقف معين مشكلة.
- 4-الأصالة: تعتبر من أبرز صور الإبداع والابتكار وتتمثل في مقدرة الشخص على ابتكار إنتاج جديد لم يسبقه إليه أحد في ذلك، أي أنها التميز في التفكير والمقدرة على التفكير غير المألوف.
- 5-التوسع: تتمثل في مقدرة الفرد على تقديم إضافات وتطوير وتحسين ما هو قائم بحيث يصبح أكثر فاعلية (Weeping, Philip, 2002).

#### ثانياً. خصائص وسمات الإدارة الإبداعية:

- 1-المقدرة الفكرية: تعني مقدرة المدير على التفكير الإبداعي وإنتاج أفكار تتميز بالأصالة والطلاقة وتهدف إلى التطوير.
- 2-وضوح الهدف: يُقصد به وضوح الرؤية، وتحديد الهدف أو الرسالة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- 3-بناء هيكلية تنظيمية: تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، ومن مظاهر مرونة الهيكل التنظيمي قلة الحواجز بين الإدارة والمروسين، وبين الأقسام والوحدات وسهولة الاتصال والتواصل.
- 4-استخدام تقنية المعلومات: تساعد على توفير الوقت والجهد، وتنقل العمل إلى آفاق جديدة.
- 5-التركيز على عمل الفريق: الذي يتميز برصانة أفكاره، وجودة إنتاجه، والعمل الجماعي للوصول إلى مستوى التميز والإبداع. (العميان، 2010، 157).

#### ثالثاً. معوقات الإبداع الإداري:

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات على مستوى الأفراد، والتي تتداخل فيما بينها، ويمكن حصرها في المجموعات الآتية:

- 1-المعوقات العقلية: تتمثل في ضعف مقدرة المدير على الإدراك والتذكر والتحليل.
- 2-المعوقات الانفعالية: تظهر في الخوف من الفشل والتردد، عدم المرونة، ضعف الثقة بالنفس، التبعية الفكرية التقليدية، الخوف من لوم السلطات العليا.
- 3-المعوقات التنظيمية: أحد العوامل الرئيسة التي تعيق الإبداع لدى المديرين هي المركزية الشديدة، وعدم التفويض، وتحديد أدوار المدراء في لوائح ثابتة وتمسك المديرين بالأنظمة والإجراءات التقليدية، فضلاً عن عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وضعف الإمكانيات المادية (بطاح، 2010، 24).

الدراسات سابقة:

أولاً. مجال الولاء التنظيمي:

. دراسة الأحمدى (2004) السعودية:

عنوان الدراسة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك العمل.

أهداف الدراسة: تعرف علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك العمل، التعرف على مستويات الولاء التنظيمي لأفراد عينة البحث.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة مؤلفة من (500) ممرضة.

أدوات الدراسة: مقياس الولاء التنظيمي من إعداد الباحث (الأحمدى).

أهم نتائج الدراسة: -توفر ولاء تنظيمي بمستوى متوسط لدى العاملين في التمريض.

-عدم وجود فروق في الولاء تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

-وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي.

-عدم وجود علاقة بين عدد سنوات الخبرة ومستوى الولاء التنظيمي.

-عدم وجود علاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والرغبة في ترك العمل.

. دراسة خليفات، والملاحمة (2009) الأردن:

عنوان الدراسة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

أهداف الدراسة: تعرف مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

عينة الدراسة: أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة والبالغ عددهم (559) عضواً.

أدوات الدراسة: مقياس الولاء التنظيمي لـ (الينوماير)، مقياس الرضا الوظيفي تأليف (خليفات).

أهم نتائج الدراسة: -وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

-وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح الأعضاء الأكثر في سنوات العمل.

-وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

. دراسة الخشالي (2014) الأردن:

عنوان الدراسة: أثر الأنماط القيادية على الولاء التنظيمي.

أهداف الدراسة: التعرف على الولاء التنظيمي لأفراد عينة البحث.

-تعرف أثر الأنماط الإدارية على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة البحث.

-تعرف الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالولاء التنظيمي.

عينة الدراسة: بلغت العينة (204) عضواً في الهيئة التدريسية.

أدوات الدراسة:

مقياس الأنماط الإدارية، والولاء التنظيمي من إعداد الباحث (الخشالي).

أهم نتائج الدراسة:

-وجود ولاء تنظيمي بمستوى متوسط لأعضاء الهيئة التدريسية.

-وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين مستوى الولاء التنظيمي.

-وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي.

-وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي المتساهل ومستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة البحث.

-عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي.



. دراسة داود (2016) سورية:

عنوان الدراسة: الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي.

أهداف الدراسة: تعرف طبيعة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والولاء التنظيمي، ومعرفة علاقة كل من متغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي) في كل من الاحتراق الوظيفي والولاء التنظيمي.

-تعرف مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة البحث.

عينة الدراسة: تكونت العينة من (120) عاملاً وعاملة في مكتبة الأسد الوطنية.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث مقياس الاحتراق الوظيفي والولاء التنظيمي إعداد الباحث (أحمد داود).

أهم نتائج الدراسة:

-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاحتراق الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي.

-وجود فروق في مقياس الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

-وجود فروق في مقياس الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح الأفراد الأكثر سنوات في العمل.

-توجد فروق في مقياس الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الموظفين الذين يملكون مؤهل علمي عالي.

-وجود ولاء تنظيمي بمستوى متوسط لأفراد عينة البحث.

. دراسة سميث: Smith, 2009

### The Influence of manager behavior Nurses job

#### Satisfaction, productivity, and commitment

عنوان الدراسة: أثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء التنظيمي.

أهداف الدراسة: تعرف أثر سلوك المدير على الرضا والولاء التنظيمي.

-تعرف مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة البحث.

-تعرف علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الولاء التنظيمي.

عينة الدراسة: تكونت من (471) عاملاً في التمريض (ذكوراً وإناثاً).

أدوات الدراسة: استمارة تضم أربعة مجالات لقياس كل من سلوك المدير، الرضا الوظيفي، الإنتاجية، الولاء التنظيمي، من إعداد الباحث (Smith).

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تتعلق بسلوك المدير والتي تزيد من الولاء

التنظيمي مثل مهارات القيادة، دعم العاملين ومساعدتهم، إنشاء قنوات الاتصال، والمساعدة في حل مشكلات العاملين.

-وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي لأن أفراد عينة البحث يعملون في مجال الخدمة الإنسانية والرعاية.

-بينت النتائج وجود علاقة طردية بين الرضا والولاء، فكلما زاد الرضا الوظيفي ازداد الولاء التنظيمي.

ثانياً. دراسات الإبداع الإداري:

. دراسة الشمري (2006) السعودية:

عنوان الدراسة: ممارسات القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين تبعاً لمتغير الخبرة، والمؤهل العلمي.

أهداف الدراسة: تعرف الممارسات للقيادة الابتكارية تبعاً لمتغيرات البحث.

عينة الدراسة: تكونت العينة من (465) قائداً تربوياً في وزارة التربية.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث استبانة للقيادة الابتكارية من إعداده.

أهم نتائج الدراسة: -وجود درجة متوسطة لممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية -عدم وجود فروق دالة إحصائية في

درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية تعزى إلى متغير الخبرة ومستوى المؤهل العلمي.

. دراسة عززي (2012) الأردن:

عنوان الدراسة: مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

أهداف الدراسة: تعرف علاقة مستوى الإبداع الإداري بالرضا الوظيفي.

عينة الدراسة: اختيرت عينة مؤلفة من (422) معلماً ومعلمة من المدارس العامة.

أدوات الدراسة: قام الباحث بتطوير مقياس لتعرف مستوى الإبداع الإداري ومستوى الرضا الوظيفي.

أهم نتائج الدراسة: بينت النتائج وجود درجة متوسطة من مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين.

-وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري والرضا الوظيفي.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية.

ثالثاً: تعليق على الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية ومرجع مهم انطلق من خلاله الباحث في إجراء هذه الدراسة، وأسهمت الدراسات السابقة في إثراء معلومات الباحث التي وظفها في تقديم وصياغة الإطار النظري من خلال الاطلاع على أدوات الدراسات السابقة استطاع الباحث أن يجري الدراسة السيكومترية لأدوات البحث تبعاً للمنهجية العلمية المتبعة.

-أفادت الدراسات السابقة الباحث في أساليب المعاملات الإحصائية من حيث تنوع الأساليب الإحصائية لمعالجة نتائج دراسته.

-استخدم المنهجية العلمية في تقديم الدراسة، إضافة إلى إغناء أساليب الباحث في تناول النتائج من حيث المناقشة والتفسير، وربط نتائج بعض نتائج الدراسات السابقة.

رابعاً. منهج البحث: في ضوء طبيعة مشكلة البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لاعتماده في أكثر المجالات التربوية والاجتماعية والنفسية، حيث يزود الباحث بمعلومات حقيقية عن الوضع الراهن للظاهرة المدروسة، والدراسات الوصفية لا تقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق بل تتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات، وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، وتحديدتها بالصورة التي هي عليها كميّاً وكيفياً بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها.

خامساً. المجتمع الأصلي للبحث: يتضمن مجتمع البحث جميع المدرسين في مدينة طرطوس والبالغ عددهم (640) مدرساً ومدرسة وفقاً لبيانات دائرة الإحصاء في مديرية تربية طرطوس.

عينة البحث: وقد تم توزيع المقياسيين بطريقة مقصودة على جميع المدرسين الذين تمكن الباحث من التواصل معهم حيث تم استرجاع (122) استبانة مكتملة وصالحة للمعالجة الإحصائية، مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت (50) مدرساً، ليكون عدد المدرسين الذين أجابوا عن استبانة البحث (122) مدرساً وهم يمثلون عينة البحث المقصودة، أي ما نسبته (20%) من المجتمع الأصلي.

سادساً. الدراسة السيكومترية لأدوات البحث:

اعتمد الباحث في تصميم أدوات البحث على قراءته للأدب التربوي، وملاحظات الباحث الميدانية. وقد تألفت أدوات البحث من أداتين قام الباحث بتحكيماهما وفق التالي:

أولاً. صدق أدوات البحث: اعتمد الباحث على الصدق الظاهري، ولأجل ذلك عرضت الأدوات على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في كلية التربية بجامعة دمشق. بغرض التأكد من صدق المحتوى لهذه الأدوات، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم، تم حذف بعض البنود المتكررة، وتعديل الأخرى وإعادة فرز بعضها حسب الأبعاد، ليستقر العدد النهائي لمقياس الولاء التنظيمي (20) بنداً، و(51) بنداً لمقياس الإبداع الإداري والملحق (1)، (2) يبين الصورة النهائية لهذه الأدوات.

**الصدق التمييزي:** تم التأكد من القدرة التمييزية للأداتين في التمييز بين الاستجابات العليا لأفراد العينة وبين الاستجابات الدنيا لها، باستخدام طريقة الفروق الطرفية، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من المجتمع الأصلي للبحث (مع مراعاة عدم شمولها في عينة البحث)، وبين الجدول التالي الصدق التمييزي للأداتين:

**الجدول رقم (1): نتائج الصدق التمييزي للاستبانيتين**

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	T- test	الصدق التمييزي
دال إحصائياً	24	0.000	1.457	الولاء التنظيمي
دال إحصائياً	24	0.000	1.395	الإبداع الإداري

وبين الجدول (1) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a = 0.05$ ) بين المجموعتين أي أن الأداتين تميز بين الفئات العليا والدنيا وهذا يحقق الصدق التمييزي للأداتين.

ثانياً. ثبات الأدوات:

**1. الثبات بطريقة الإعادة:** للتأكد من ثبات المقياسين قام الباحث باستخدام طريقة إعادة الاختبار وذلك بتطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المؤلفة من (50) معلماً ومعلمة، وبعد أسبوعين أعاد الباحث تطبيق المقياسين مرة أخرى، ومن ثم رصد نتائج التطبيقين للمقياسين، وحساب معامل الارتباط بينهما وفقاً لقانون بيرسون والذي بلغ كما يوضح الجدول رقم (2) لمقياس الولاء التنظيمي (0.83)، لمقياس الإبداع الإداري (0.87)، وتُعد هذه النسبة مقبولة إحصائياً لأغراض الدراسة.

**الجدول رقم (2): الثبات بطريقة الإعادة**

الإبداع الإداري	الولاء التنظيمي	الثبات بطريقة الإعادة
0.87	0.83	

**2. حساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا:** كما قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا لمعرفة مدى ثبات المقياسين، ويتضح من جدول رقم (3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمقياس الولاء التنظيمي ككل تساوي (0.851)، بينما بلغ لمقياس الإبداع الإداري (0.738) وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً لأغراض الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها. كذلك كانت جميع قيم كرونباخ ألفا لجميع محاور مقياس الإبداع الإداري مناسبة كما يوضحها الجدول رقم (3).

**الجدول رقم (3): يبين نتائج ثبات معامل كرونباخ ألفا**

المحاور	معامل كرونباخ ألفا
الأول	0.742
الثاني	0.771
الثالث	0.701
المقياس الكلي	0.738

**مفتاح تصحيح أدوات البحث:** للإجابة عن أسئلة البحث تم اعتماد معيار الحكم على متوسط هذه الدراسة كما هو واضح في الجدول رقم (4). مستخدماً القانون التالي:

طول الفئة = أعلى درجة للاستجابة في المقياس - أدنى درجة للاستجابة في المقياس

عدد فئات تدرج الاستجابة (درويش، رحمة، 2012، 75).

المعيار = درجة الاستجابة العليا (بدرجة كبيرة) - درجة الاستجابة الدنيا (بدرجة قليلة) / تقسيم عدد فئات الاستجابة المعيار =  $3 - 1 / 3 = 0,6$  وبناء عليه تكون الدرجات على النحو التالي:

الجدول رقم (4): يبين معيار الحكم على متوسط نتائج الدراسة

المستوى	المجال
مستوى منخفض	0,6 – 1,60
مستوى متوسط	1,61 – 2,20
مستوى مرتفع	2,21 – 2,80

- عرض نتائج البحث ومناقشتها:

-النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس من وجهة نظر المدرسين؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المدرسين عن كل بند من بنود مقياس الولاء التنظيمي كما يبين الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المدرسين

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في عملي	1.76	0.630	متوسط
2	أرى المشكلات التي تواجهني على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية	2.10	0.708	متوسط
3	يصعب على الالتحاق بعمل جديد، والانتماء إليه.	1.94	0.638	متوسط
4	أشعر بوجود علاقات اجتماعية جيدة في العمل	1.87	0.773	متوسط
5	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مكان عملي أمام الآخرين	1.97	0.675	متوسط
6	أحس بالانتماء والولاء تجاه مكان عملي	1.72	0.710	متوسط
7	أقدر عملي بشكل عالي	1.63	0.637	متوسط
8	أشعر بولاء مستمر لمكان عملي	1.87	0.746	متوسط
9	أشعر بالخوف من ترك العمل لصعوبة الحصول على عمل آخر	1.66	0.732	متوسط
10	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل	1.80	0.685	متوسط
11	إن بقائي في العمل نابع من حاجتي له	2.00	0.606	متوسط
12	لدي خيارات محدودة في حال تركت العمل	2.21	0.689	مرتفع
13	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مكان آخر	1.99	0.713	متوسط
14	يقدم لي عملي مزايا لا تتوافر في مكان آخر	1.82	0.548	متوسط
15	أشعر بالالتزام والولاء التنظيمي للمكان الذي أعمل به	1.96	0.755	متوسط
16	الانتقال من عمل لآخر، عمل لا أخلاقي	1.52	0.609	منخفض
17	أشعر بالالتزام الأخلاقي في عملي	1.60	0.743	متوسط
18	أشعر بضرورة الاستمرار في عملي	1.71	0.778	متوسط
19	أحرص على الاستمرار بالتطور في عملي	1.62	0.647	متوسط
20	من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في نفس مكان عمله	1.66	0.735	متوسط
	المتوسط الكلي	1.81		متوسط

من خلال مراجعة الجدول رقم (5) يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين عن بنود مقياس الولاء التنظيمي قد بلغ (1.81) وهو يقع في المستوى المتوسط. ويفسر الباحث ذلك: بأن درجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية في محافظة طرطوس لمديري المدارس، بلغت درجة متوسطة وهي تدل على درجة مقبولة وإيجابية ويعزو الباحث ذلك الى حجم العمل الموكل اليه إدارياً في ظل الظروف الحالية وما لها من آثار كزيادة عدد الطلاب في المدارس وكثرة المشاكل للطلبة والمعلمين على حد سواء وعدم الاكتفاء الذاتي في المتطلبات الدراسية من كتب وتقنيات تعليم، وتعتبر هذه الضغوط أحد الأسباب لعدم وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الأحمدي، 2004) بتوافر درجة متوسطة من الولاء التنظيمي، ونتائج دراسة (الخشالي، 2014) التي أكدت نفس النتيجة.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المدرسين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المدرسين عن كل بند من بنود مقياس الإبداع الإداري كما يبين الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): يبين المتوسطات الحسابية لاستجابات المدرسين على أبعاد مقياس الإبداع الإداري

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإبداع
الأول: تقديم أفكار إبداعية	2.17	1.021	متوسطة
الثاني: الرغبة في التطوير والتغيير	2.14	0.995	متوسطة
التشجيع على الإبداع	2.19	1.197	متوسطة
المتوسط الكلي	2.16	0.463	متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين عن أبعاد مقياس الإبداع الإداري قد بلغ (2.16) وهو يقع في المستوى المتوسط.

#### التفسير:

تشير هذه النتيجة إلى درجة جيدة من الإبداع الإداري إذ أشارت النتائج إلى وجود درجة متوسطة لممارسات المدراء للإبداع الإداري ويعزو الباحث السبب في هذه النتيجة إلى إدراك المدراء نسبياً لأهمية ممارسة الإبداع الإداري من خلال إقامة دورات تدريبية للمدراء هدفها تنمية المهارات الإبداعية وتعليمهم كيفية توظيفها في العمل الإداري.

ويجد الباحث أيضاً أن هذه النتيجة تعود إلى التفاوت في مستوى استجابات عينة الدراسة إذ أن استجابة المدرسين تميل إلى التوسط ولاسيما عندما يحترار في الإجابة اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشمري، 2006) التي بينت درجة متوسطة في درجة ممارسات القيادة الابتكارية، والتي تعد جزءاً من عملية الإبداع، وجاءت نفس النتائج في دراسة (عزازي، 2012) التي أكدت وجود درجة متوسطة في الإبداع.

#### . فرضيات البحث:

قام الباحث باختبار صحة الفرضيات التالية عند مستوى الدلالة (0.05):

1. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي والدرجات على مقياس الإبداع الإداري.

الجدول رقم (7) معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري.

الإبداع الإداري	الولاء التنظيمي		
0.712	1	معامل بيرسون	الولاء التنظيمي
0.000	0.000	مستوى الدلالة	
122	122	العينة	
1	0.712	معامل بيرسون	الإبداع الإداري
0.000	0.000	مستوى الدلالة	
122	122	العينة	

يتبين من الجدول رقم (7)، وبعد تطبيق معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) أن قيمة  $r = 0.712$  ومستوى دلالاته (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ( $a=0.05$ )، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى أفراد عينة البحث. التفسير:

تشير هذه النتيجة إلى أن الولاء التنظيمي له تأثير في مستوى الإبداع الإداري لأن الولاء التنظيمي لا يمكن وجوده إلا في مناخ تنظيمي جيد والذي يؤدي بدوره إلى ممارسة وتنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس ويمكن عكس هذه العلاقة والتي تقول أن وجود مستوى إبداعي لمديري المدارس يفرض عليهم التزاماً مهنيًا وتنظيمياً الأمر الذي يعد جزءاً من الولاء التنظيمي للمدرسة وللعمل الإداري، ويرى الباحث أن عوامل الولاء التنظيمي الجيدة سواء المعنوية أم المادية والمرونة في النظام الإداري تسهم في تنمية الإبداع الإداري لدى المدرء إذ يعتبر الولاء التنظيمي القائم على الثقة بين المدير والمدرسين، والاتصال الفعال من أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي، إذ أصبح الإبداع الإداري في ظل الظروف الراهنة أمراً أساسياً لنمو واستمرارية هذه المؤسسات التربوية وتؤكد أدبيات البحث أن العلاقة الحقيقية بين الولاء التنظيمي ودرجة الإبداع الإداري تتمثل في سلوك المدير من خلال توفير مناخات تنظيمية تشجع على الإبداع ضمن مناخ تنظيمي داعم للإبداع والسلوك الإبداعي، وتوفير الظروف الموضوعية التي يتفاعلون معها، فوجود مناخات تنظيمية إيجابية محفزة على الإبداع تسهم في تحفيز المدرء على تطوير أدائهم الإداري وكفاياتهم التنظيمية الإدارية ورغبتهم في التطوير.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (8): يبين نتائج اختبار (ت) ستودنت لمتوسطات درجات آراء المدرسين تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	القرار
الجنس	ذكر	37	49.19	18.302	2.124	120	0.000	دال
	أنثى	85	56.48	19.911				

يتبين من الجدول رقم (8)، وبعد اختبار استودينت أن قيمة (ت) المحسوبة دالة عند (0.05). وكما تبين بمقارنة الفروق بين المتوسطات، أن الاستجابات كانت لصالح الإناث.

وقد يعزى ذلك إلى إحساس المرأة بالالتزام في مجال عملها الذي يقدم لها الخصوصية والتقدير والاحترام، إضافة إلى فسح المجال أمام المرأة للتفتيش الانفعالي عن بعض المشاكل العائلية التي قد تواجهها المرأة، واعتبار الولاء جزء أساسي من عقد العمل، إضافة إلى أنه يبعتها عن المشاكل المهنية لان الولاء يعني الالتزام، ويوفر لها حالة من الأمن النفسي، والمجال الأفضل للارتقاء نحو مناصب إدارية أفضل في وزارة التربية تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (خليفة والملاحمة، 2009) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والتي كانت في صالح الذكور، وتتفق مع نتائج دراسة (داود، 2016) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (9): يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
بين المجموعات	78.344	2	89.172	0.194	0.004	دال
ضمن المجموعات	7111.93	120	74.672			
الكلية	7190.274	122				

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) بين متوسط درجات آراء المدرسين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد جهة الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة.

الجدول (10) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة

القرار لصالح	القيمة الاحتمالية	الخطأ المعياري	فرق المتوسط	سنوات الخبرة (i)	سنوات الخبرة (j)	الولاء التنظيمي
أقل من 5 سنوات	.223	1.425	2.474	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
	.000	1.370	5.429*	أكثر من 10 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
	.223	1.425	2.474-	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
	.104	1.387	2.955	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	

يتضح من الجدول (10) أن الفروق في درجات المدرسين على مقياس الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) لصالح المعلمين حديثي الخبرة في التدريس أي الذين تتراوح خدمتهم بين السنة والخمس سنوات حسب فرق المتوسطات في المجال الأول (2.474) مقارنة مع ذوي الخبرة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح المدرسين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

التفسير: يرجع الباحث هذه النتيجة إلى الطاقة والأفكار التي يحملونها حول بيئة العمل التربوي ومحاولة المدرسين من ذوي الخدمة الأقل من خمس سنوات ان يثبتوا جدارتهم في العمل ومحاولة استخدام الالتزام التنظيمي كمنصة انطلاق لتحقيق طموحات أكبر والارتقاء في السلم الوظيفي، وابداعهم وإيماناً منهم بعدم وجود فروق بينهم وبين أصحاب الخبرة الأكبر في العملية التربوية والتعليمية تختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه (داود، 2016) و نتائج دراسة

(الخليفات والملاحمة، 2009) التي عزت وجود فروق في عدد سنوات الخبرة لصالح عدد السنوات الأكثر على عكس ما توصل اليه هذا البحث

#### مقترحات في ضوء نتائج البحث:

. العمل على تخفيف العبء الملقى على عاتق المدراء لأنه كلما قلَّ العبء كلما ازداد المجال لديه للتفكير والابتكار، وترجمته إلى حالة إبداعية.

-إعطاء منصب الإدارة إلى شخص تتناسب قدراته البدنية والعقلية والمهنية مع مستوى العمل في الإدارة، وتطوير نظم الاختيار والتعيين والتوفيق بين متطلبات الوظيفة وخصائص الفرد.

-إقامة دورات تدريبية تطويرية لمهارات المدراء ولا سيما في قسم المعلوماتية من أجل مجاراة آخر التطورات في عالم الخدمة المعرفية، وفي فن الإدارة، والتعامل متطلبات الاحتياجات التعليمية والإدارية.

-ضرورة اهتمام المدراء القائمين على أعمالهم بشكل مباشر بتبني استراتيجية كسر الجمود والصرامة والروتين الملاحظ في عمل الإدارة من خلال تبني سياسة التشاركية والتفاعل مع العمل الإداري بطريقة ديموقراطية.

-يقترح الباحث القائمين على العملية التربوية بتبني مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس مما يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في العمل، ويزيد من رضا المعلمين وانتمائهم وولاءهم للمدرسة والوزارة التي يعملون بها.

#### المراجع:

- الأحمّد، أمل (2010): التحصيل الدراسي وعلاقته بمفهوم الذات، مجلة جامعة دمشق، مجلد (26)، عدد (12) سورية.
- الأحمدي، طلال (2004): الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، مجلة الجامعة العربية للإدارة، عدد (2) السعودية.
- بطاح، أحمد (2010): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، دار الفكر للنشر.
- الخشالي، شاكر (2014): أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد (6)، عدد (9) الأردن.
- خليفات، عبد الفتاح - الملاحمة، منى (2009): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة، قسم الإدارة التربوية في جامعة مؤتة، مجلد (25)، عدد (4) مجلة جامعة دمشق، سورية.
- داوود، أحمد (2016): الاحتراف الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مكتبة الأسد، بحث مجاز للنشر في جامعة دمشق، للعلم التربوية والنفسية السورية
- درويش، رمضان، رحمة، عزيزة (2012): الإحصاء الوصفي: دمشق، منشورات جامعة دمشق.
- الدهان، أمية (2002): نظريات منظمة الأعمال، دار الشروق للنشر، الأردن.
- الزهري، رندة (2002): الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت العدد (30).
- الزهراني، نوال (2008): الاحتراف النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإرشاد النفسي، جامعة أم القرى، السعودية.
- الشمري، سعد (2006): درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عبد الباقي صلاح الدين (2014): السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة لنشر، الإسكندرية، مصر.



- عزازي، سحر (2012): مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- العميان، محمود (2010): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الأوتل للنشر، عمان، الأردن.
- مرسي، محمد (2011): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب الحديثة، مصر.
- مشهور، ثروت (2010): استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- نداء، سامية (2007): تحليل علاقة بعض المغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المراجع الأجنبية:

- Arbuckle, James L. (2010). **Gender differences in the experience of work burnout among university staff** Amos 2.0 User's Guide. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Beehr, Terry A., (1987), "A Note on the structural of employee withdrawal", Organization Behavior and Human Performance, (21), 37-79.
- Onne, Jandsen. "The Barrier Effect of Conflict with Superiors In The Relationship Between Employee Empowerment & Organizational Commitment",
- \_ Khattak, Jamshed Khan et al (2011), " Occupational stress and burnout in Pakistan's banking sector" African Journal of Business Management, 5(3), 810-817.
- Torrance, (2008). **Thinking problem solving, cognition**, New York, W.H Freeman Company.
- Weeping, H.S Philip, A. (2002). **A S scientific. Creativity Test for second ary school**.

#### الملحق رقم (1)

#### قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	السيد المحكم	الصفة العلمية	جامعة دمشق
1	أ. د. محمود ميلاد	الأستاذ في قسم علم النفس	كلية التربية
2	أ. د. أحمد الزعبي	الأستاذ في قسم الارشاد النفسي	كلية التربية
3	د. محمود علي محمد	الأستاذ المساعد في قسم أصول التربية	كلية التربية
4	د. رولا الحافظ	الأستاذ المساعد في قسم علم النفس	كلية التربية
5	د. رنا قوشحة	المدرسة في قسم التقويم والقياس	كلية التربية
6	د. أنور علي	عضو هيئة تعليمية في قسم علم النفس	كلية التربية

## الملحق رقم (2) مقياس الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في عملي					
2	أرى المشكلات التي تواجهني على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية					
3	يصعب على الالتحاق بعمل جديد، والانتماء إليه.					
4	أشعر بوجود علاقات اجتماعية جيدة في العمل					
5	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مكان عملي أمام الآخرين					
6	أحس بالانتماء والولاء تجاه مكان عملي					
7	أقدر عملي بشكل عالي					
8	أشعر بولاء مستمر لمكان عملي					
9	أشعر بالخوف من ترك العمل لصعوبة الحصول على عمل آخر					
10	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل					
11	إن بقاءني في العمل نابع من حاجتي له					
12	لدي خيارات محدودة في حال تركت العمل					
13	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مكان آخر					
14	يقدم لي عملي مزايا لا تتوافر في مكان آخر					
15	أشعر بالالتزام والولاء التنظيمي للمكان الذي أعمل به					
16	الانتقال من عمل لآخر، عمل لا أخلاقي					
17	أشعر بالالتزام الأخلاقي في عملي					
18	أشعر بضرورة الاستمرار في عملي					
19	أحرص على الاستمرار بالتطور في عملي					
20	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في مكان عمله نفسه					

## الملحق رقم (3) مقياس ظروف بيئة العمل

الرقم	العبارات	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
1	إن التشريعات التنظيمية تحد وتعرق الإبداع والتجديد			
2	إن إدارة المدرسة لا تتيح للأساتذة الفرصة لمناقشة الأجور التي تهمهم			
3	لا تتعدى علاقتي مع الزملاء الإطار الرسمي داخل قاعة التدريس			
4	البحث عن الأفكار الجديدة			
5	التوجيه في المدرسة لا يتوافق مع قدرات المدير			
6	تبني بعض الأفكار الإبداعية			
7	أرى ضرورة تغيير إجراءات وقوانين الترقية في سلك الإدارة			
8	المدير هو الوحيد الذي لديه القدرة على حل المشكلات الإدارية			
9	إيجاد أكثر من فكرة في نفس الوقت			
10	ليس لدى التدريب الكافي لتأدية الواجبات العلمية والإدارية			
11	تتميز علاقتي بالمرونة المهنية			
12	قرارات الإدارة تتم بطريقة معلنة ورسمية			

13	تمكني وظيفتي التدريسية من الاستفادة من مختلف اللقاءات العلمية
14	التمتع بالقدرة على التركيز في العمل
15	التزام الإدارة بتوفير المعلومات بشفافية لمن يطلبها
16	أشارك زملائي في مناقشة المسائل المتعلقة بالعملية التعليمية والإدارية
17	توجد علاقة بين المنهاج التعليمي والمشكلات البينية والحياتية المعاصرة
18	تمنيت لو أني مارست مهنة أخرى غير مهنة الإدارة
19	لا أحبذ الطريقة المعتمدة في التوجيه الإداري
20	عدم وجود مشاركة في الإدارة يزيدني إحباطاً
21	يوسفني أن نظام الترقيّة المعمول به حالياً غير عادل
22	أشعر بالارتياح عندما أقوم بتدريس الطلبة
23	مستوى الدخل الشهري موازن لكفاءتي العلمية
24	مستوى القيم الخلقية لبعض الزملاء العمل غير مناسبة مع منصب التدريس
25	المناخ التنظيمي المدرسي يتيح الفرصة للابتكار وتطوير الأداء
26	إن الاكتظاظ في قاعات التدريس يسبب لي إرهاقاً مضاعفاً
27	تتيح لنا وظيفة التدريس بتطوير خبراتي التعليمية
28	وجود التهوية في مكان العمل يساعد على التدريس
29	يتبع المدراء وسائل تقويم جيدة لقياس الأداء المهني
30	اختياري لمهنتي كانت بارادتي
31	اعتقد أن العلاقات التنظيمية بالطلبة ذي جودة عالية
32	اعتقد أن الالتزام التنظيمي يسمح بالأبداع الإداري
33	كثيراً ما أقوم بمساعدة طلبتي على حل المشاكل الدراسية التي يتعرضون لها
34	الحوافز المادية غير مناسبة لقدراتي وإمكانياتي
35	إن ساعات التدريس الرسمية غير كافية لتقديم المقرر الدراسي
36	إمكانية الاتصال المباشر مع الإدارة التي انتمى إليها متاحة دائماً
37	أدى نظام الإشراف الإداري إلى تكوين علاقات جيدة بيني وبين الطلبة
38	أشارك في مناقشة السياسات والإجراءات الخاصة بالإدارة المدرسية
39	أشعر بالملل نتيجة الروتين الإداري
40	تتيح لنا وظيفة التدريس تطوير خبراتي التعليمية
41	تساعد الأنشطة بالكلية على تكوين علاقات اجتماعية طيبة مع زملائي
42	لا تسمح وظيفة التدريس ب لتكوين علاقات اجتماعية جيدة مع الزملاء
43	تصميم قاعات التدريس يراعى فيها الإضاءة الجيدة
44	المكافآت توزع توزيعاً غير عادل وتشجع على الالتزام
45	كثيراً من الإجراءات العقابية التي تفرضها الإدارة على المخالفين لا تنفذ
46	كثيراً ما أقوم بمساعدة حل المشاكل الإدارية
47	تظهر عملية الأبداع الإداري في الإدارة الجيدة
48	الولاء التنظيمي يدفعني للأبداع الإداري
49	المناخ التنظيمي يشجعني على الأبداع
50	وجود عدد سنوات خبرة أكبر تسمح بالأبداع الإداري
51	الالتزام التنظيمي يقلل الأبداع الإداري