

الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان

محمد سليمان الجرايدة⁽¹⁾ و ناصر بن حمدان الناعبي⁽²⁾

(1) قسم التعليم، كلية الآداب والعلوم، جامعة نزوى، سلطنة عمان

(2) وزارة التعليم بسلطنة عمان، مديريات التعليم، الداخلية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي، ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، وطبيعة العلاقة بينهما، ومن أجل تحقيق هذا الهدف صممت استبيانان: إحداهما للولاء التنظيمي مكونة من (29) فقرة، والثانية للرضا الوظيفي مكونة من (37) فقرة. وبعد التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما طبقنا على (114) مديراً ومديرة بالمدارس عينة البحث، وللإجابة عن الأسئلة البحثية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاءت مرتفعة، بينما كانت درجة الرضا الوظيفي متوسطة، وإلى وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في سلم الرواتب والترقيات لمديري المدارس لتقليل من العزوف عن العمل سعياً وراء الأجر المرتفع والمكانة المتميزة، والأخذ بمقترحات ورغبات مديري المدارس واتجاهاتهم؛ للاسترشاد بها عند وضع الأنظمة والقوانين والسياسات واللوائح التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، مدارس الحلقة الثانية، الولاء التنظيمي.

المقدمة

مبدأ الولاء التنظيمي والانتماء الوظيفي القاضي بتكريس الفكر الوظيفي والمؤسسي في عقول المنتسبين للوظائف على اختلاف درجاتهم ومواقعهم الوظيفية، وسواء كان ذلك في الجهات الحكومية أو الهيئات والمؤسسات أو الشركات، ففكر الانتماء الوظيفي من شأنه تحقيق التواصل والفهم المشترك والتبادل بين أركان الإدارة بمستوياتها العليا والوسطى والدنيا، كما أنه يعزز بناء جسور الثقة بين الكوادر بعضها ببعض وبينها وبين الوظيفة، وأخيراً بينها وبين التنظيم من جهة أخرى. والرضا الوظيفي وهو إشباع حاجات الأفراد بحيث تتحقق لديهم القناعة والاطمئنان قد لا يزيد الإنتاج بالضرورة وإن كان يزيد من درجة الولاء للمنظمة والالتزام بالدوام الوظيفي والعلاقات الجيدة والمعنويات العالية، أما الولاء التنظيمي فيكون مرتبطاً بالمنظمة أو التنظيم القائم، ولكن حدوث المتغيرات من رضا وتحفيز وبيئة مختلفة، أو تغيير الإدارات أو القانون أو التقليل من المميزات التي يحصل عليها الموظف - كل ذلك وغيره - قد يرفع درجة الاستياء الوظيفي، ويقلل من نسبة الولاء أو قد يعدمها.

لقد أشار كثير من الباحثين إلى أهمية دراسة الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في القطاع العام بشكل خاص؛ فلقد وجد أن الولاء

تعد المؤسسة التربوية من أهم مؤسسات المجتمع، وتقاس كفاءتها بمقدار تحقيقها لما يتوقعه المجتمع منها؛ وحتى ترقى المؤسسة التربوية إلى مستوى التوقعات فإنها بحاجة إلى إمكانات بشرية ومادية، وبنى تنظيمية، وسياسات معقولة مستندة إلى دراسات علمية، وعاملين مؤهلين، وظروف عمل موثوقة، وبعد العنصر البشري هو الأهم من بين تلك العوامل؛ لأنه تعتمد عليه باقي العناصر. ومن بين الجوانب المهمة في العنصر البشري اتجاهاته وتوجهاته نحو العمل.

وتتضمن ظروف العمل بيئة العمل، والمناخ التنظيمي، والفعالية التنظيمية. ومن المفاهيم التي تحدد اهتمام العاملين في المؤسسة التربوية: درجة الولاء لديهم؛ ويتكون الولاء التنظيمي من عوامل عديدة مثل: معتقدات المدير وقبوله بأهداف وقيم المدرسة، واستعداده لبذل الجهد من أجلها، والرغبة الشديدة في المحافظة على بقائه عضواً فيها. وبطبيعة الحال قد لا تظهر مشكلة الولاء التنظيمي عندما تكون فرص العمل والحرية الأكاديمية محدودة ومختزلة، ولكنها تظهر عندما تزداد فرص العمل.

إن مقتضيات الإدارة الحديثة تتطلب من أجل تطويرها ورفقها إلى الدرجات العليا توفر

نتائج دراسة العريمي (1998)؛ مثل الترقية في العمل، والمكافآت المادية، والصلاحيات الممنوحة لهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي لديهم وما ينتج عنه من متربات سلبية مثل التسرب الوظيفي والبحث عن وظائف أخرى، وعدم انتظام الأداء على النحو المرغوب، وقلّة الإنتاجية، وعدم الإبداع الإداري في مدارسهم. وبالرغم من تعدد الدراسات في مجال الولاء التنظيمي، إلا أنها لم تنل نصيبها من التركيز على جوهر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي خصوصاً في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان.

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

أسئلة الدراسة

تتحدد أسئلة الدراسة في الآتي:

1. ما درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم؟
2. ما درجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟

أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. يتوقع الباحثان أن تساعد نتائج وتوصيات هذه الدراسة متخذي القرار والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في الأخذ بها عند وضع الإستراتيجيات الملائمة وتهيئة المناخ التنظيمي التربوي المناسب في مدارس التعليم.
2. يتوقع أن تدفع نتائج هذه الدراسة للقيام بإجراء دراسات أخرى حول أثر الولاء التنظيمي على الرضا الوظيفي.
3. تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تشكل إضافة نوعية لمقتنيات المكتبة العربية التي تعاني من نقص الدراسات التي تتناول العلاقة بين

التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري القطاع العام أقل من الولاء والرضا لدى مديري القطاع الخاص، كما أن مديري القطاع العام قليلو الرضا والانتماء إلى مؤسساتهم وأهدافها مقارنة مع رجال الأعمال، وهذا يؤكد أهمية دراسة هذا الموضوع في القطاع العام، إلا أن هناك كثيراً من المشكلات التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي؛ مثل قلّة الجودة في الإنتاج، وسوء العلاقات بين الأفراد، وقلّة الحوافز المادية والمعنوية، وعدم توفير فرص التقدم المهني، والترقي الوظيفي، وثقافة العمل القائمة على المبدأ التقليدي، وبعُد موقع العمل عن السكن، وجميعها لها دور كبير في خفض الولاء التنظيمي في المنظمات التعليمية، وبالتالي سيؤدي ذلك حتماً إلى نقص واضح في الرضا الوظيفي (الحجري، 2002).

من ناحية أخرى ذكر تقرير لليونسكو (Tedesco, 1997) أن سياسات الإصلاح وإعادة الهيكلة التي شهدتها بعض الدول في السنوات الأخيرة قد أدت إلى التدهور في بيئة العمل المدرسية، وإلى تدهور في الروح المعنوية، وبالتالي أثرت سلباً على الولاء لدى العاملين في القطاع التربوي.

وانطلاقاً من الأهمية التي يمثلها الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في تنمية الجوانب السلوكية للأفراد كالاتظام في العمل وبذل مزيد من الجهد والأداء، وبالتالي زيادة الإنتاجية في مدارس وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تأتي الدراسة الحالية لبحث هذه المتغيرات.

مشكلة الدراسة

تولي سلطنة عمان اهتماماً بالغاً بالتعليم والسعي إلى تطويره والنهوض به إلى المستويات المطلوبة، والعمل على بذل كل جهد لأن تكون مخرجات النظام التربوي ذات جودة عالية ونوعية مميزة؛ لتسهم في تقدم المجتمع ورفقيه. وبالرغم من الاهتمام الملحوظ الذي يحظى به مديرو المدارس من قبل القيادات العليا في سلطنة عمان؛ نظراً لدورهم المهم في ترجمة سياسات وزارة التربية والتعليم وأهدافها في المدارس، وباعتبارهم المسؤولين المباشرين عن إدارة شؤون مدارسهم الفنية والإدارية، فإن الكثير من مديري المدارس قليلو الرضا عن وظيفتهم لعدة أسباب كما بينتها

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها؛ حيث إن الفرد الذي يمتلك ولاء للتنظيم الذي يعمل به يتصف بعدة صفات منها: اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها، واستعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها، والرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة (العمرى، 1999).

ويقصد به في هذه الدراسة: الواقع الذي تتفق فيه المبادئ وقيم وأهداف وزارة التربية والتعليم مع مبادئ وقيم وأهداف مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

الرضا الوظيفي:

هو مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله (الأزرق، 2000، 123).

ويقصد به في هذه الدراسة: شعور مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بالاطمئنان والراحة تجاه عملهم الإداري، وبأنهم أكثر تقبلاً لأعمالهم بشكل يحقق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم التي ينتمون إليها.

مديرو الحلقة الثانية:

الذين يديرون مدارس يتواجد بها الصفوف من الخامس وحتى العاشر من التعليم الأساسي، ويتم تكليفهم بتنفيذ الخطط والبرامج، والإشراف عليها لضمان تحقيق الأداء المطلوب.

الإطار النظري:

من الصعوبة بمكان إيجاد تعريف موحد لمفهوم الولاء التنظيمي في المنظمات التعليمية المعاصرة؛ نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناجحة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته، لكونه ظاهرة نفسية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات. وعرف الولاء التنظيمي بأنه مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها، وأن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها (العمرى، 1999).

كذلك عرف بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بالرغم من

الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

4. إن أهمية هذه الدراسة تبرز من خلال الأهمية البالغة للمجتمع الذي ستطبق عليه وهو مديرو المدارس ومديراتها، لما يتمتعون به من مكانة مهمة في المجتمع، وأهمية في نجاح العملية التعليمية التعليمية.

5. في حدود علم الباحثين لم تجر أية دراسة على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في سلطنة عمان لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
2. التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
3. توضيح العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

حدود الدراسة

- اقتصرت هذه الدراسة على المحددات التالية:
- الحدود الموضوعية: علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي.
 - الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
 - الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي (2009-2010).
 - الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس المناطق التعليمية التالية في السلطنة: المنطقة الداخلية، والشرقية شمال، والظاهرة.

مصطلحات الدراسة

الولاء التنظيمي:

الولاء لغة: العهد والالتزام والمحبة والقرب والنصرة (الحجري، 2002).

تبحث في العوامل المؤثرة في تكوين الولاء وتوضح السلوك الصادر من الأفراد نتيجة لذلك؛ ومن هذه العوامل (الكايد، 1999):

1. الخصائص الشخصية: وهي متغيرات تعرّف الفرد؛ مثل: العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والقدرات وغيرها.
2. خصائص العمل: وهي المتغيرات التي تعرّف العمل؛ مثل: صعوبات العمل، تحديد المهمة، التفاعل الاجتماعي، التغذية الراجعة.
3. خبرات العمل: وهي المتغيرات التي تتعلق بطبيعة ونوعية خبرات الموظف أثناء أدائه لعمله؛ مثل: اتجاهات المجموعة نحو المنظمة، والتبعية التنظيمية، والأهمية الشخصية، وحقيقة توقعات الفرد.

وتتفاعل هذه العوامل الثلاث معًا وتندمج فيما بينها لتشكيل الولاء التنظيمي في داخل الفرد، وينعكس بالتالي على تصرفاته نحو مهنته، فتكون المخرجات المتمثلة في: الرغبة والميل للبقاء في التنظيم، وميل الأفراد للتبرع بالعمل لصالح المنظمة دون الطمع بالمكسب، والميل لبذل الجهد لإنجاز أكبر، وانخفاض نسبة دوران العمل.

العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانات، متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته. ويرى عدد من الباحثين أن العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين تتمثل فيما يلي:

1. قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

يسعى الفرد حين يلتحق بأية مؤسسة ليعمل بها لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أم البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعها يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى الأفراد، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها، بالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته.

حصولهم على مردود أقل (الفهداوي والقطاونة، 2004). وينظر العتيبي والسواط (1997) إلى الولاء التنظيمي بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها.

وبناء على ما سبق يمكن القول إن الولاء التنظيمي هو الشعور الوجداني الإيجابي للفرد العامل في مؤسسة ما نحو مؤسسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية، ويترجم فعليًا بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة، وبعض الأفراد يؤثرها على مصالحه الشخصية رغم غياب الحوافز المادية أو المعنوية منها، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة، والبعض الآخر يطمح للمكانة والمكاسب والامتيازات التي سوف يجنيها من استمراره بالولاء لمؤسسته.

أهمية الولاء التنظيمي

يمكن أن نجمل أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي: أن الولاء التنظيمي يمنح العامل استقرارًا نفسيًا، ويساعده على تحقيق أفضل أداء وظيفي ليس للمهنة فقط بل للفرد أيضًا، وأن الولاء التنظيمي يرفع من الروح المعنوية للفرد ومن ثقته بنفسه، ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى عنها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل يشعرا به بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء، وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد. وأن الولاء التنظيمي يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية، ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة؛ ويترتب على ذلك قلة الدوران في العمل (الفهداوي والقطاونة، 2004، والأحمدي، 2004).

إن عملية تكوين الولاء التنظيمي عملية معقدة، وذات أبعاد مختلفة ومتداخلة، منها الشخصية والاجتماعية والمادية وبيئة العمل وغيرها، ولكن هناك اختلاف بين آراء الباحثين والمهتمين بقضايا الأفراد في المؤسسات بشأن العوامل التي تسبب في تكوين الولاء التنظيمي تبعًا لتعدد الدراسات والمجتمعات التي يتم إجراؤها فيها؛ حيث قام العديد من المفكرين بوضع نماذج

إن الرضا عن العدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران تأثيراً معنوياً في الولاء التنظيمي (العزاوي، 1985).

أنماط الولاء التنظيمي

ميز Meyer *et al.* (1993) بين ثلاثة أنماط للولاء التنظيمي هي:

1. **الولاء العاطفي أو المؤثر:** ويتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله المتمثلة في درجة الاستقلالية، والأهمية، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

2. **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لعامليها، والسماح لهم بالمشاركة واتخاذ القرارات، والأخذ باقتراحاتهم، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

3. **الولاء المستمر:** ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثنائية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

وتوضيحاً للأبعاد الثلاثة للولاء يشار هنا إلى أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي (الاتجاهي) القوي يظلون في عملهم؛ لأنهم يريدون ذلك، وذوي الولاء المعياري (الأخلاقي) القوي يظلون في عملهم؛ لأنهم يشعرون أن عليهم التزاماً بذلك، أما ذوو الولاء المستمر (السلوكي) العالي يظلون في عملهم؛ لأنهم يحتاجون ذلك.

وهناك من صنف الولاء ضمن نمطين شائعين هما:

أ. **الولاء المؤثر:** تعبيراً عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم التنظيمية، والشعور الإيجابي تجاه المنظمة، وتقديم ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء على أكمل وجه.

ب. **الولاء المتواصل:** تعبيراً عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمكاسب التي سيحصلون

2. زيادة إشراك العاملين في المؤسسة:

توصل إبراهيم (1996) في دراسته إلى أن المعلمين والمعلمات الأكثر مشاركة في القرارات المدرسية، أكثر انتماءً إلى مدرستهم وإدارتها، وقامت العديد من الدراسات التي تبحث في أهمية المشاركة في المؤسسة على الولاء التنظيمي، وكانت معظم نتائج هذه الدراسات تؤكد أن إشراك العاملين في قرارات المؤسسة وفي وضع قوانينها يؤدي إلى زيادة الانتماء لها.

3. العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

على المنظمة (المؤسسة) أن توفر الحوافز المادية والمعنوية، وتوزعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر، على ألا تكون حكراً لفئة ما أو فرد معين (عورتاني، 2003).

4. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

حين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل فإن ذلك يجعل العاملين أكثر قدرة على فهم الأهداف وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار، وبذلك تسير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام، ويقل الصراع داخل المؤسسة، وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة (yousef, 2002).

5. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعرف القريوتي (1989) المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"، وأظهرت الدراسات في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئة الإيجابية والمشجعة للعامل، والتي تتصف بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية نحو العاملين، وتعمل على خلق المناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف، والاهتمام بالإنسان، هي تنظيمات ناجحة في خلق الولاء التنظيمي لدى أفرادها (عورتاني، 2003).

6. العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي:

أي خلق جو أسري وودي في داخل المؤسسة، فيشعر الفرد أنه يعمل لأسرته ولؤسسته من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين، وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، وتقديم الدعم من خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز.

7. **الرضا عن العدالة الخارجية والداخلية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة:**

عليها جراء استمرارية انتابهم وولائهم وبقائهم في مؤسستهم، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمكاسب، في حال فقدانهم لعملهم؛ مثل: امتيازات الأقدمية، والأمن الوظيفي، وراتب التقاعد، والخدمات الصحية (سلامة، 2003) وعليه فإن الأفراد في ولائهم: إما أن يكونوا خالصين للمؤسسة في كل أعمالهم، أو ينظروا إلى أنواع الدعم التي يحصلون عليها في مؤسستهم بعين الرضا، أو يخافوا من فقدان امتيازات حصلوا عليها؛ لأنه من الصعب الحصول على ما يائثلها عند فقدان عملهم، أو يكون هناك نوع من الالتزام الأخلاقي غير المكتوب نتيجة المدة التي قضاها في مؤسستهم مع تحقيقهم لكثير من الحاجات من خلال عملهم.

الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة؛ نظراً لاختلاف النظرة للرضا عن العمل التي ترجع إلى منطلقات كل باحث حين تعرض لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحياناً على المشاعر والأحاسيس الشخصية، وأحياناً أخرى على الموقف البيئي للعمل، وأحياناً لطبيعة العمل نفسه، لذلك تنوعت التعريفات المتعلقة بالرضا الوظيفي، وتعددت حسب أهداف الدراسات والأدوات المستخدمة فيها، ولقد ظهر مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح محدد على يد (Flynn 2001) إذ بحث الرضا الوظيفي للعاملين وعرفه بأنه: «مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله، كذلك عرف بأنه زيادة المكافأة التي يحصل عليها الفرد في العمل مقارنة بما كان يتوقع» (المخلافي، 1992).

أهمية الرضا الوظيفي:

ويتكون الرضا الوظيفي من عدد من الاتجاهات والمشاعر نحو الوظيفة التي تعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من عمله، كلما كان اعتقاد الفرد إيجابياً كانت مشاعره إيجابية، ودرجة رضاه عالية، ودرجة الرضا عن العمل تمثل سلوكاً ضمناً أو مستمراً يكمن في وجدان الفرد، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر.

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي يعود لأهميته الكبيرة، وأثره في أداء العاملين، ويعود الاهتمام بهذا الموضوع للسببين التاليين:

حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات الرسمية بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين وحتى الآن، وذلك عندما نادت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية دراسة موضوع الروح المعنوية، وتحسين ظروف العمل للعاملين في هذه التنظيمات لزيادة الإنتاج.

وتعد تجارب (هوثرون) الشهيرة التي أجراها

ب. الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل: تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال، وتحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار.

الحالة الصحية والبدنية والذهنية: فهناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

إن من الأمور المهمة عند دراسة الولاء التنظيمي، العلاقة بينه وبين الرضا الوظيفي. ولقد لقيت المشاعر المتعلقة بالعمل وخاصة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي الكثير من الاهتمام في الفترة الأخيرة.

ولقد أثبتت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بمزيج من العوامل التي تتعلق بالمنطقة التي يعمل بها الشخص، والوظيفة التي يقوم بها، والموظف نفسه (Burton, 2000).

وقد أوضحت الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي أن كلا المفهومين يمكن أن يتأثر بالعوامل الشخصية (أي الداخلية، وهي التي تنبع من داخل الإنسان)، والعوامل الموقفية (أي الجغرافية)، فنوع المنظمة والصناعة، تؤثران على شعور الموظف تجاه وظيفته.

كما أوضحت هذه الدراسات أن كلا من الرضا والولاء له علاقة إيجابية قوية مع المستوى الوظيفي والأقدمية أو السن، في حين أن هذه العلاقة سالبة مع التعليم ولا توجد أية علاقة بين المفهومين وبين الجنس (Maddi and Kobasa, 2000).

وبالرغم من الدراسات الكثيرة التي بحثت العلاقة بين العديد من العوامل وبين الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي، إلا أن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين الولاء التنظيمي لم تبحث بنفس الكثافة، فالرضا الوظيفي قد يكون مؤشراً للولاء التنظيمي؛ إذ إن الشعور بالرضا يمكن أن يتشكل بسرعة وبمستويات أكثر من الولاء الذي يكون أكثر استقراراً وبقاءً.

ولعل من النقاط المهمة للولاء التنظيمي علاقته الفريدة بالرضا الوظيفي؛ فالفرق بين المفهومين هو أن الرضا هو ردة فعل متكاملة للمنظمة ككل، لذا فإن الموظف قد يكون غير راض عن المنظمة

السبب الثقافي: فالأمة تعلق آمالاً على الحريات الشخصية التي تكفلها الدساتير والمواثيق لتلك الدول، وفي هذا المجال تعد أخلاقية العمل جزءاً رئيسياً للحياة الإنسانية، وأن الأفراد لهم الحرية الكاملة في التعبير عن مشاعرهم تجاه عملهم.

السبب الوظيفي: ويعني أن هناك قيمة ضمنية لدى الأفراد لمفهوم الرضا الوظيفي، وأن المشاعر العالية للرضا الوظيفي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها في تقليل نسبة الغياب ودوران العمل، وأداء أفضل للعاملين (الشرايدة، 2008).

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي.

وكون الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد، فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد؛ فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون على أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظراً لاختلاف هذه التسميات مع أنها تتفق في المضمون، فإنه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. ويلاحظ وجود ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي، تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الأخرى تتصل بطرف أو جوانب أخرى ذات علاقة؛ وهي (ياسين، 2003):

أ. الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد، ويكون له أكبر الأثر فيما يقومون به من أنشطة يومية.

طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعاً لهم إلى إتقان عملهم، وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.

العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه، ويكون العمل أكبر إرضاءً للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين والاتصال بهم.

- التغير الحاصل في الهيكل الإداري على مستوى الوزارة أو مديريات التربية بالمناطق بإضافة بعض الدوائر والأقسام وتوصيف المهام في عام 2000م.
- إلحاق الكادر الإداري بدورات تدريبية (برنامج دبلوم الإدارة المدرسية) عام 1999م.
- تأهيل مديري المدارس الحاصلين على دبلوم كلية متوسطة لمرحلة البكالوريوس بجامعة السلطان قابوس عام 2003م.

الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود معرفة الباحثين واطلاعهم، لم يجدا دراسات أجريت في سلطنة عمان تتعلق بموضوع الدراسة مباشرة، على الرغم من حداثة الموضوع، إلا أنه عثر على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تندرج الدراسة في إطارها، وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قرباً أو صلة بموضوع الدراسة الحالية:

الدراسات التي تتعلق بالولاء التنظيمي:

قامت صادق (2000) بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعتي قطر والإمارات، والعلاقة بين هذين المتغيرين، ومدى تغير هذه العلاقة باختلاف الخبرة، ومدة العمل بالجامعة، والكلية، والجنس، والجنسية، والفروق بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعتين وبين الجنسين، وبين المواطنين وغير المواطنين في الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل. وقد تم تطبيق مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتير وزملاؤه، ومقياس الاتجاه نحو العمل الذي أعدته الباحثة، وذلك على (135) من جامعة قطر، (108) من جامعة الإمارات. وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل متوسط بين الجامعتين، وكانت العلاقة موجبة ودالة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، كما أكدت النتائج أنه كلما زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي. وأجرى الحجري (2002) دراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم الولاء التنظيمي، وأبعاده، ومسبباته، وآثاره، وعلاقته بالمفاهيم الأخرى ذات الصلة، والكشف عن واقع الولاء التنظيمي لدى

بشكل عام والعكس صحيح. كما أن البحوث التي تمت حول المفهومين تشير إلى عدم وجود أية علاقة سلبية بينهما؛ فالمدير الذي يحرص على زيادة رضا موظفيه لا يحصل بالضرورة على زيادة في ولائهم التنظيمي (Al-ammaj, 2000)، إلا أن هناك رأيين حول علاقة كل من الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء الوظيفي:

الرأي الأول يقول: إن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الشعور بالانتماء الوظيفي. وحسب هذا الرأي فإن الانتماء الوظيفي يأخذ وقتاً طويلاً نسبياً حتى يتكون، ومن ثم يستمر مع الإنسان فترة أطول من الرضا الوظيفي، لذا فإن الرضا الوظيفي قد يستخدم لتحقيق الانتماء، وبعد فترة من الوقت، سيكون الموظف الراضي عن عمله أكثر ولاءً للمنظمة.

أما الرأي الثاني فيقول: إن التأثير بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي هو في الاتجاه المعاكس -بمعنى أن شعور الموظف بالانتماء للمنظمة والولاء التنظيمي يولد لديه شعوراً بالرضا عن وظيفته- فالانتماء للمنظمة يولد شعوراً إيجابياً تجاه الوظيفة، وهذا الرأي يشير إلى أن الولاء للمنظمة قد يتشكل قبل أن ينضم الموظف -أو على الأقل في المراحل الأولى- لعمله في المنظمة (Oliver, 1990). يتضح لنا مما سبق أنه كلما كان الجو السائد في المنظمة يتميز بالتسامح والتعاون والعدالة بين العاملين والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة، أدى ذلك إلى تعزيز ثقتهم بالنظم ورفع روحهم المعنوية وزيادة رضاهم عن التنظيم، وبالتالي تعزيز الولاء التنظيمي لديهم؛ لذلك اعتبرت التنظيمات المتسلطة التي تتصف بعدم الاهتمام بأفرادها بأنها تنظيمات تشجع على ترك العمل والغياب والتسرب، وبالتالي ضعف قيم الولاء والرضا الوظيفي لدى عاملها.

لقد شهد النظام التعليمي لسلطنة عمان في السنوات الأخيرة تطوراً متلاحقاً، وإدخال بعض التغييرات والتجديدات في منظومة العمل التربوي على جميع المستويات الإدارية، الأمر الذي أدى إلى تنمية الولاء لدى الموظف العماني بشكل عام وموظف وزارة التربية والتعليم بشكل خاص؛ ومن أهم هذه التغييرات:

- إدخال نظام التعليم الأساسي في عام 1998م.
- الأخذ بنظام التقييم الشامل للأداء المدرسي في

إلى نتائج عدة أهمها: ولاء المعلمين للمدرسة كان بدرجة متوسطة؛ إذ كان لديهم الرغبة في الالتحاق بمدارس أخرى، وأنهم غير مقتنعين بمدارسهم الحالية، إن للمعلمين ميلاً إلى الاحتجاج على السياسات والممارسات الإدارية، كان التزامهم بمهنة التعليم بدرجة مرتفعة، ودافعهم للإنجاز في العمل تتأثر بدرجة كبيرة بعلاقات الصداقة الحميمة مع زملاء العمل، وبالعمل الجماعي في المدرسة، إن إنتاجية المدارس تتأثر أيضاً بدرجة كبيرة بعلاقات العمل السائدة في التنظيم.

كما أجرى الحديدي (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن، وعلاقته بتخصص مدير المدرسة، ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور للمناخ التنظيمي لهذه المدارس؛ حيث تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة. وفي سبيل ذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ التنظيمي للمدارس المهنية في الأردن تعزى لنوع المدرسة (ثانوية مهنية، ثانوية شاملة)، كان الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس المهنية الأردنية متوسطاً، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين.

كذلك هدفت دراسة النوباني (2003) إلى التعرف على مستوى ممارسة القادة التربويين في الأردن لمصادر قوتهم، والتعرف على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ومستوى التزامهم التنظيمي من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين، واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ومعرفة أثر كل من متغيرات: المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والإقليم، والخبرة الإدارية على مستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ومستوى التزامهم التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (479) مدير تربية ومشرفاً تربوياً ومدير مدرسة ثانوية في الأردن، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وفقاً للأقاليم الثلاثة (شمال - وسط - جنوب)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: مصادر قوة القادة التربويين في الأردن مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة ممارستها على

القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أبعاد الولاء التنظيمي التي حصلت على تقديرات مرتفعة هي: الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الولاء المستمر حصل على تقدير متوسط عند القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فيما يتعلق بالخصائص الشخصية لأبعاد الولاء التنظيمي عند القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية لأبعاد الولاء التنظيمي عند القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

وقام Piderit (2002) بدراسة هدفت إلى التعرف على تأثير المدير على ولاء المعلمين في المدارس الإعدادية في المدينة والضواحي، من خلال إجراء تحليل ومقارنة لإدراكات المعلمين لسلوك المدير القائد في المدارس الإعدادية الكاثوليكية الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (510) معلماً ومعلمة يعملون في (53) مدرسة إعدادية. وفي سبيل ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والمهتم بالعاملين من جهة ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين من جهة أخرى، وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين القيادة الموقية وولاء المعلمين للتنظيم، كما أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة تطوير نموذج يحدد الأبعاد السلوكية للولاء التنظيمي للمعلمين. وهدفت دراسة Celep (2002) إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين: الولاء للمدرسة، ومهنة التعليم، والوظيفة التعليمية، والعمل الجماعي. وتكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من المعلمين الذين يدرسون الحصص الأكثر في مدارس مقاطعة Zonguldak. وفي سبيل ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة

الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

هدفت دراسة العجاجي (1997) إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى معلمي المواد الاجتماعية السعوديين بالمرحلة المتوسطة في مدينة الرياض، كما هدفت الدراسة للتعرف على مدى اختلاف الرضا عن العمل باختلاف (العمر، والخبرة، والدرجة العلمية) لدى المعلمين (عينة الدراسة). وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المواد الاجتماعية في المدارس المتوسطة بمدينة الرياض السعودية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغ عدد المدارس التي اختيرت باعتبارها عينة للدراسة (38) مدرسة يعمل بها ما نسبته 28% من العاملين بمدارس الرياض الحكومية المتوسطة، وقد بلغ عدد المعلمين المشاركين في هذه الدراسة (114) معلمًا، استجاب منهم (105) معلم من أصل (400) معلم يمثلون مجتمع الدراسة. قام الباحث بتطوير أداة لأغراض هذه الدراسة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة واستعادتها وتحليل البيانات، وحصل على المتوسطات الحسابية والتكرارات، كما أجرى تحليل التباين وطريقة (Scheffe)، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: أن ما نسبته (74%) من أفراد عينة الدراسة راضون عن مهنتهم، عدم رضا المعلمين عن أسلوب وزارة المعارف في إيجاد الحوافز للمعلم، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط إجابات المعلمين لمقياس الرضا ومتغيرات الخبرة والعمر والتخصص، والدبلوم، وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بالدرجة العلمية لصالح المعلمين حملة بكالوريوس التربية.

كذلك هدفت دراسة العريمي (1998) إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، ومن ثم التعرف على اختلاف هذا المستوى باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والمرحلة التعليمية، والمنطقة التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام. اشتملت عينة الدراسة على (283) مديرًا ومديرة، ممن يعملون في عشر مناطق تعليمية في سلطنة عمان. وقد استخدمت أداة لقياس الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام، والتي تقيس أبعادًا مثل الراحة في العمل، والتحديات في العمل، والترقية في العمل، والعلاقة في مجال العمل، والمكافآت المادية، وكفاية

النحو التالي: الإقناع وإدارة الصراع، والثوابية، والخبرة، والمرجعية، والمكانة الاجتماعية، ثم القسرية. مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين في الأردن كان متوسطًا، العلاقة بين مصادر القوة والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، وهي كذلك بين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي للقادة التربويين في الأردن.

وقامت سلامة (2003) بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى الانتفاء المهني والرضا الوظيفي، والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد دور كل من متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، والجامعة، على مستوى الانتفاء المهني والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وفي سبيل تحقيق ذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والانتفاء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وجود انتفاء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي والانتفاء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، بينما كان للمتغيرات الأخرى أثر على درجة الانتفاء المهني والرضا الوظيفي.

كذلك أجرى كل من Bayazit et al. (2004) دراسة هدفت إلى التعرف على وسائل التحديات من خلال دراسة حول الولاء في الاتحاد. وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن الولاء كان أكثر للأعضاء المصنفين الذين يحتلون مكانة مرموقة دون الممثلين، وجود فروق في الولاء بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد ووجود فروق بين الذكور والإناث، أن الفرضيات الإحصائية لم ترفض عندما حللت درجات الولاء كأفراد دون الاهتمام بطبيعة البيانات التراكمية للمجموعات، بمعنى أن الولاء كمجموعة أعطى نتائج أفضل من الولاء كأفراد.

النمط الديمقراطي والنمط التسلطي على الرضا الوظيفي وذلك لصالح النمط الديمقراطي، وجود فروق بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات لصالح المعلمات، عدم وجود فروق في درجات الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة.

بينما هدفت دراسة بني سلامة (1999) إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء من خلال ستة أبعاد هي: المعلم والإدارة، والراتب، والإشراف التربوي، والبيئة المدرسية، والبعد الاجتماعي، وتقييم المعلم لمهنته، ودراسة أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة العلمية، والعبء التدريسي. اشتملت عينة الدراسة على (646) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة، وقد دلت النتائج على ما يلي: أن درجة الرضا الوظيفي قريبة من المتوسط، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى للمؤهل العلمي على بعد الإشراف التربوي فقط، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة العلمية على جميع المجالات باستثناء الحوافز والرواتب، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعبء التدريسي على جميع المجالات عدا مجال المعلم والإدارة.

وأجرى طوالبه (2000) دراسة هدفت إلى معرفة درجة الرضا عن العمل لدى معلمي الحاسوب في المدارس الحكومية في الأردن، وعلاقة ذلك بكل من متغيرات جنس المعلم، وصفة تعيينه، وعدد الحصص الأسبوعية، وعدد المدارس التي يدرس فيها المعلم. وهدفت هذه الدراسة كذلك إلى استقصاء أثر المتغيرات المستقلة على كل من مكونات الرضا عن العمل مثل: طبيعة العمل وبيئته، والراتب، والحوافز، والعلاقة مع الزملاء والإدارة المباشرة. تكون مجتمع الدراسة من معلمي الحاسوب في المدارس الحكومية الأردنية الأساسية والثانوية في عشر مديريات للتربية والتعليم التابعة لمحافظة إربد، وعجلون وجرش والمفرق؛ حيث بلغ عددهم (113) معلماً ومعلمة، استجاب (155) معلماً ومعلمة على المقياس المستخدم في هذه الدراسة. وقام طوالبه باستخدام مقياس الرضا عن العمل الذي أعده طناش (1990) بعد أن أجريت عليه التعديلات والإضافات التي تناسب معلمي الحاسوب، ويتكون هذا المقياس

المصادر، والإشراف والسلطة والصلاحيات الممنوحة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه. وقد دلت نتائج الدراسة على ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين الجنسين في مستوى الرضا الوظيفي، وذلك على أبعاد الراحة في العمل والتحديات في العمل، والعلاقة في مجال العمل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين الذكور والإناث على أبعاد الترقية في العمل، والمكافآت المادية، وكفاية المصادر، والإشراف، والسلطة والصلاحيات الممنوحة، وعلى البعد الكلي، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الرضا الوظيفي على جميع الأبعاد الفرعية المكونة لمقياس الرضا الوظيفي والبعد الكلي ما عدا بعد الترقية في العمل؛ إذ أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على هذا البعد بين المديرين قليلي الخبرة الإدارية، ومتوسطي الخبرة الإدارية، لصالح ذوي الخبرة الإدارية القصيرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الرضا الوظيفي على جميع الأبعاد الفرعية المكونة لمقياس الرضا الوظيفي والبعد الكلي تعزى للمؤهل العلمي ما عدا بعدي الترقية في العمل والمكافآت المادية؛ إذ كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ على هذين البعدين، لصالح من يحملون مؤهلاً جامعياً فما فوق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الرضا الوظيفي على جميع الأبعاد الفرعية المكونة لمقياس الرضا الوظيفي والبعد الكلي تعزى للمرحلة التعليمية.

وقام كل من الشريدة وعبدالرحيم (2000) بدراسة هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد، وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر كل من الجنس والخبرة والتدريب على الرضا الوظيفي لديهم. وفي سبيل تحقيق ذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: وجود فروق بين

آراء وانطباعات أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك حول الخدمات التي تقدمها الجامعة. وهدفت دراسة كل من العاجز ونشوان (2004) إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. وفي سبيل تحقيق ذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت سلامة النظام والانضباط المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، توفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي، وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي لصالح الذكور، وطبقا للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقا للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا، عدم وجود فروق دالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

أجمعت الدراسات السابقة -العربية منها والأجنبية- على أهمية موضوع الولاء التنظيمي من حيث مفهومه ومضمونه ومدى توافره والآثار المترتبة عليه، وكذلك مبادئه وأبعاده (الشريدي وعبدالرحيم، 2000؛ والعاجز ونشوان، 2004)، وأكدت بعض الدراسات علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي كما هو في دراسة سلامة (2003)، كما ركزت الدراسات السابقة على أهمية تضييق الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة حتى يتم تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى إنتاجية ممكنة. كما تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في المتغيرات التي تمت معالجتها وهي تشكل إطاراً مرجعياً يتكامل مع نتائج الدراسات السابقة الأخرى العربية منها والأجنبية، وتؤكد أهمية الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي وتتشابه مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لشيوعها وسهولتها.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لكونها الدراسة الأولى حسب علم الباحثين التي تناولت العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من

من (47) فقرة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واختبار (ت) وتحليل التباين (Anova) وطريقة شيفيه (Scheffe) في معالجة البيانات، وقد دلت نتائج الدراسة على أن المستوى العام للرضا عن العمل لدى معلمي الحاسوب جاء متوسطاً، وأن معلمي الحاسوب قد أظهروا مستوى متدنياً عن الرضا العام عن العمل في مجالي الراتب والحوافز، وجود أثر لمتغير الجنس على مستوى الرضا العام عن العمل لصالح المعلمات، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل لدى معلمي الحاسوب وفقاً لمتغير الجنس في مجالات الراتب والحوافز والعلاقة مع زملاء والإدارة المباشرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال طبيعة العمل وبيئته، لصالح المعلمات.

بينما هدفت دراسة (Huang 2001) إلى تحديد ومقارنة درجة الرضا وعدم الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدارس جنوب تايوان، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى المعلمات ومشاركتهم في التعليم المستمر في جنوب تايوان، تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمات اللاتي يدرسن في القطاعين العام والخاص، وتم اختبار (400) معلمة كعينة لبحث الدراسة، وتم استخدام استبانة تتضمن العديد من الفقرات التي تقيس الرضا الوظيفي، وقد دلت نتائج الدراسة على ما يلي: أن المعلمات كن راضيات عن عملهن، وعن النمو المهني، ولديهن شعور بالإنجاز، أن العلاقة الشخصية مع الطلبة وأولياء الأمور والزملاء كانت جيدة، أن المعلمات اللواتي يقمن بإعداد برامج التعليم المستمر لديهن درجة عالية من الرضا الوظيفي من اللواتي لم يقمن بإعداد برامج التعليم المستمر، وأن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الرضا الوظيفي، والمشاركة في برامج التعليم المستمر.

وحاولت الشريدة (2002) التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات التربوية التي تقدمها الإدارة في جامعة اليرموك، بالإضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات الديموجرافية، كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، على درجة الرضا. وفي سبيل ذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

الاستبانتين على مجموعة من المحكمين، ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبلغ عددهم 13 محكمًا. وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانتين من حيث: دقة فقرات الاستبانتين، والصياغة اللغوية لفقراتهما ووضوحها. وعلى ضوء ما ورد من المحكمين من آراء وملاحظات، تم إجراء التعديلات المناسبة بتعديل بعض الفقرات، أو إعادة صياغتها لتناسب المجال الذي وضعت من أجله. وأصبحت الاستبانة الأولى بصورتها النهائية 29 فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، وأصبحت الاستبانة الثانية بصورتها النهائية 37 فقرة، موزعة على أربعة مجالات، واستخدم مقياس (likert) الخماسي، وتم تصحيح استجابات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانتين على النحو المبين في الجدول رقم (1).

الجدول (1): السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

مدى المتوسط الحسابي	درجة الولاء التنظيمي
3.00-2.50	كبيرة
2.49-1.50	متوسطة
1.49-1.00	ضعيفة

* استمد هذا المعيار من قاعدة الحدود الحقيقية للأعداد الصحيحة (3، 2، 1) التي تمثل تدرجات المقياس المستخدم.

ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لجميع مجالات الدراسة؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للأداة (0.92) وهي مقبولة لأغراض البحث العلمي.

المعالجة الإحصائية

بعد أن تم تجميع الاستبانات قام الباحثان بتفريغها وذلك بإعطاء كل إجابة عن كل فقرة من الاستبانة قيمة رقمية، وتم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام (SPSS) من أجل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب - وكذلك معامل ارتباط بيرسون - لإجابات أفراد الدراسة عن فقراتها.

التعليم الأساسي في سلطنة عمان. استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعلمي المتضمن خلالها وفي بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة، مما أسهم في اكتمال أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضا الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمجتمع الدراسة وعيبتها، وأدوات الدراسة وخصائص صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية.

منهج الدراسة

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وحسب هذا المنهج سيتم استعراض درجة الولاء التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي والعلاقة بينهما.

مجتمع الدراسة وعيبتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي في المناطق التعليمية الإحدى عشرة بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (369) مدير ومديرة مدرسة (حلقة ثانية تعليم أساسي) في العام الدراسي 2009/2010 (وزارة التربية والتعليم، الكتاب السنوي، 2008/2009)، وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجمه.

أداة الدراسة

قام الباحثان بتطوير أداتي الدراسة لقياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وذلك اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، الأولى تكونت من (33) فقرة تدرج تحت ثلاثة مجالات، والثانية تكونت من (40) فقرة تدرج تحت أربعة مجالات.

صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة قام الباحثان بعرض

عرض النتائج ومناقشتها:

سيتم عرض النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة على النحو التالي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجالات الأداة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: «ما درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم؟».

للإجابة عن السؤال الأول استخرجت

المجال الأول: الولاء التنظيمي العاطفي:

يوضح الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال «العاطفي»:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الأول: «العاطفي»

الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يهمك جداً نجاح المدرسة التي تعمل بها	2.98	0.13
2	تشعر بالانتماء إلى المدرسة التي تعمل بها	2.97	0.182
3	تشني على الطالب المجتهد، وتشجعه على تحقيق إنجازات علمية تحدم العملية التربوية في المدرسة	2.96	0.202
4	تشني على المعلم المبدع، وتبني أفكاره في تحقيق أهداف المدرسة	2.94	0.237
5	تشعر برغبة كبيرة بالعطاء دوماً كونك تعمل مدير مدرسة	2.89	0.314
6	تمثل المدرسة جزءاً من حياة الفرد	2.89	0.314
7	تفضل مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية	2.61	0.555
8	تشعر بدرجة عالية من الفخر كونك تعمل مدير مدرسة	2.54	0.622
9	تشعر بالتقارب بين الأهداف الشخصية وأهداف المدرسة	2.38	0.598
10	تعد وظيفة مدير مدرسة من أنسب الوظائف التي يمكن أن تعمل بها	2.25	0.656
11	تتجنب استخدام العواطف في التعامل مع العاملين بالمدرسة	2.03	0.598

يوضح الجدول (2) أن جميع عبارات المجال الأول المتعلقة بالجانب العاطفي قد تراوحت بين (2.03 - 2.98). وهذا يعني أن عبارات هذا المجال تراوحت في درجة الولاء التنظيمي بين المتوسطة والكبيرة؛ حيث إن العبارات التي جاءت رتبته من (1-8) تدرج في المستوى الكبير، والعبارات التي رتبته من (9-11) تدرج في المستوى المتوسط؛ وبالتالي فإن درجة الولاء التنظيمي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان لعبارات المجال الأول كانت متوسطة وكبيرة.

وهذا يعني أن الولاء العاطفي سمة يتصف بها مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وهذا شيء طبيعي، ويدل كذلك على رغبة مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بالاستمرار في وظائفهم والاستعداد والتضحية وبذل كثير من الجهد وعدم تفضيل المصالح الخاصة والشعور بالانتماء، كذلك يشير هذا إلى أن هناك وظائف أخرى يفضلها مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ويمكن أن يعملوا بها، كما أن العواطف لها دور كبير في التعامل بها مع العاملين بالمدرسة.

يوضح الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال «الأخلاقي»:

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحجري (2002) والذي كان الولاء العاطفي فيها بدرجة كبيرة.

المجال الثاني: الولاء التنظيمي الأخلاقي:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثاني: «الأخلاقي»

الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحافظ على ممتلكات المدرسة التي تعمل فيها كمحافظتك على ممتلكاتك الشخصية	2.98	0.130
2	تشعر بالسعادة عند تقديم يد العون لزملائك في المدرسة	2.96	0.202
3	تبذل جهداً كبيراً لإنجاح عمل المدرسة التي تعمل بها	2.94	0.237
4	تعامل أولياء الأمور بكياسة تجلب السمعة الحسنة للمدرسة التي تعمل بها	2.89	0.341
5	لديك استعداد للتأخر في المدرسة للمصلحة العامة	2.77	0.513
6	تشعر بأن لك في المجتمع المحلي تأثيراً إيجابياً	2.58	0.530
7	ترفض ترك مهنتك مهما كانت الحوافز المقدمة إليك	2.19	0.683
8	ترفض ترك عملك إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب أفضل	2.11	0.760

الأساسي لمدارسهم ووعيهم بأهمية الممتلكات والمرافق الخاصة بالمدرسة وكيفية المحافظة عليها ووعيهم أيضاً بأهمية العمل التعاوني والعمل بروح الفريق الواحد وتقديم العون وتذليل الصعاب للعاملين بالمدرسة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحجري (2002) الذي احتل الولاء الأخلاقي فيها المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، واختلفت جزئياً مع نتائج دراسة الحديدي (2003) حيث كان الولاء فيها بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: الولاء التنظيمي المستمر

يوضح الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال «المستمر».

يوضح الجدول (3) أن جميع عبارات المجال الثاني المتعلقة بالجانب الأخلاقي قد تراوحت بين (2.11-2.98). وهذا يعني أن عبارات هذا المجال تراوحت في درجة الولاء التنظيمي بين المتوسطة والكبيرة؛ حيث إن العبارات التي جاءت رتبها من (1-6) تدرج في المستوى الكبير، والعبارات التي رتبها من (7-8) تدرج في المستوى المتوسط؛ وبالتالي فإن درجة الولاء التنظيمي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان لعبارات المجال الثاني كانت متوسطة وكبيرة.

وهذا يشير إلى أن مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي هم قدوة للعاملين في هذه المدارس باعتبار الجانب الأخلاقي سمة يجب أن يتحلى بها الجميع؛ حيث إن ديننا الإسلامي الحنيف اعتبر الجانب الأخلاقي من المبادئ الأساسية التي دعا إليها وحثنا على التمسك بها، كذلك يشير إلى حب مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثالث: «المستمر»

الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تشجع اشتراك زملاء في برامج الإنماء المهني لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة وصلفها	2.97	0.182
2	تتابع المشكلات التي تواجهها المدرسة، وتبذل جهداً لدراستها، وتقدم الحلول المناسبة بشأنها	2.93	0.252
3	تشجع على نشر الأفكار الجديدة، وتعميمها على الطلبة للإفادة منها حول إمكانية تطبيقها على أرض الواقع	2.88	0.325
4	تقيم عضو هيئة التدريس على أساس قدراته في تحقيق الأهداف المرجوة	2.86	0.344
5	تؤمن بأن اهتمام الإدارة بالعاملين يزيد من جهودهم وعطائهم نحو المدرسة	2.86	0.419
6	تؤمن بأن عملك كمدير مدرسة مهنة تخضع للأنظمة والقوانين والعمل المؤسسي	2.85	0.361
7	تمتلك القدرة على إيجاد مناخ مدرسي فعال	2.70	0.459
8	تعتقد بأنك تستطيع تحقيق أشياء مهمة لمجتمعك	2.69	0.462
9	يحقق الراتب الذي تتقاضاه طموحاتك الشخصية	2.05	0.726
10	تفضل ترك العمل إذا تلقيت عرضاً براتب أكثر من راتبك الحالي في المدرسة	1.99	0.822

والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة في المجالات الثلاثة للدراسة المتعلقة بتقديرات أفراد الدراسة لدرجة الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي لكل مجال.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على المجالات الرئيسة لدرجة الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً وفق قيمة الوسط الحسابي

الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العاطفي	2.679	0.20
2	الأخلاقي	2.678	0.22
3	المستمر	2.677	0.19
	مجموع المجالات	2.68	0.16

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة المتعلقة بدرجة الولاء التنظيمي لمديري المدارس قد تراوحت بين (2.677-2.679)، كما أن محور «العاطفي» هو أكبر المجالات

يوضح الجدول (4) أن جميع عبارات المجال الثالث المتعلقة بالمجال المستمر قد تراوحت بين (1.99 - 2.97). وهذا يعني أن عبارات هذا المجال تراوحت في درجة الولاء التنظيمي بين المتوسطة والكبيرة؛ حيث إن العبارات التي جاءت رتبها من (1-8) تدرج في المستوى الكبير، والعبارات التي رتبها من (9-10) تدرج في المستوى المتوسط؛ وبالتالي فإن درجة الولاء التنظيمي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان لعبارات المجال الثالث كانت متوسطة وكبيرة.

وهذا يشير إلى الولاء المستمر لمديري المدارس وحبهم لعملهم وانتمائهم له وإخلاصهم وتنافسهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة على الرغم من وجود مميزات كثيرة في بعض الجهات الحكومية الأخرى، إلا أنهم فضلوا الاستمرار في وظائفهم كمديري مدارس بوزارة التربية والتعليم. كذلك إدراك ووعي مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بأهمية برامج الإنماء المهني وقدرتهم في حل المشكلات التي تواجهها المدارس وتقديم أفضل الحلول.

ويبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية

الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم؟». للإجابة عن السؤال الثاني استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجالات الأداة.

المجال الأول: الرضا عن الحوافز

يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات مجال «الحوافز»:

من حيث درجة الولاء التنظيمي لمديري المدارس بمتوسط حسابي (2.679) وبدرجة كبيرة، يليه محور «الأخلاقي» بمتوسط حسابي (2.678) وبدرجة كبيرة أيضاً؛ وأقل المجالات هو محور «المستمر» بمتوسط حسابي (2.677) وبدرجة كبيرة. وفي المستوى العام فإن درجة الولاء التنظيمي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي كبيرة في جميع المجالات الثلاثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع المجالات (2.68).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: «ما درجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الأول: «الحوافز»

الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التحفيز المعنوي من قبل مسؤولك المباشر يزيد من إنتاجيتك في العمل	2.52	0.650
2	تمثل العلاوة السنوية حافزاً معنوياً لزيادة إنتاجيتك في العمل	2.25	0.750
3	يعتبر الراتب الحالي الذي تتقاضاه مرضياً لك	2.05	0.702
4	نظام البدلات (السكن والنقل) والمطبق حالياً عادل ومناسب	2.03	0.698
5	يعتبر الراتب الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضياً لك	1.89	0.701
6	تعد العلاوة السنوية التي تتقاضاها هذا العام عادلة ومرضياً لك	1.82	0.735
7	يعتبر الراتب الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضياً لك	1.70	0.720
8	المزايا التي تقدمها جهة عملك مناسبة	1.54	0.687

المدارس مقارنة مع طبيعة المهنة وما يترتب عليها من متاعب ومشاق لا يصل للحد الذي من خلاله يحقق الحاجات الأساسية لمديري المدارس. كذلك عدم رضا مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي عن الرواتب والحوافز والمزايا المقدمة لهم؛ لعدم تلبيةها لطموحاتهم ومهامهم ومسؤولياتهم. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشرايدة (2008) والذي كان الرضا عن الحوافز فيها بدرجة منخفضة.

المجال الثاني: الرضا عن الإشراف الإداري

يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات مجال «الإشراف الإداري»:

يوضح الجدول (6) أن جميع عبارات المجال الأول المتعلقة بالحوافز قد تراوحت بين (1.54-2.52). وهذا يعني أن عبارات هذا المجال تراوحت في درجة الرضا الوظيفي بين المتوسطة والكبيرة؛ حيث إن العبارة التي جاءت رتبته (1) تندرج في المستوى الكبير، والعبارات التي رتبته من (2-8) تندرج في المستوى المتوسط؛ وبالتالي فإن درجة الرضا الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان لعبارات المجال الأول كانت متوسطة وكبيرة. وهذا يشير إلى الانخفاض في الرواتب والحوافز والمكافآت والبدلات الأخرى التي يتلقاها مديرو المدارس مقارنة بالرواتب والحوافز والبدلات والمكافآت التي يتلقاها الموظفون من المؤسسات الأخرى، كذلك الزيادات السنوية المعطاة لمديري

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثاني: «الإشراف الإداري»

الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مسؤولك المباشر يعاملك باحترام	2.84	0.392
2	تجد تقديراً من قبل مسؤولك في حال قيامك بعمل متميز أو إضافي	2.34	0.719
3	مسؤولك المباشر يتعامل معك بشفافية	2.30	0.618
4	مسؤولك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية	2.30	0.589
5	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلياً حقيقة أدائك بالعمل	2.19	0.617
6	يقوم مسؤولك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم	2.17	0.743
7	مسؤولك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبرتك العملية	2.11	0.689
8	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية	2.10	0.684
9	يعتبر النموذج المستخدم لتقييم الأداء مناسباً لوظيفتك	2.10	0.632
10	لديك ثقة بما يتم اختبارك أو وعدك به من قبل المديرية	2.02	0.640
11	الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية مرضية لك	1.88	0.643

الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان لعبارات المجال الثاني كانت متوسطة وكبيرة.

المجال الثالث: الرضا عن طبيعة العمل

يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات مجال «طبيعة العمل».

يوضح الجدول (7) أن جميع عبارات المجال الثاني المتعلقة بالإشراف الإداري قد تراوحت بين (1.88-2.84). وهذا يعني أن عبارات هذا المجال تراوحت في درجة الرضا الوظيفي بين المتوسطة والكبيرة؛ حيث إن العبارة التي جاءت رتبته (1) تندرج في المستوى الكبير، والعبارات التي رتبته (2-11) تندرج في المستوى المتوسط؛ وبالتالي فإن درجة الرضا الوظيفي لمديري مدارس الحلقة

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثالث: «طبيعة العمل»

الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	في حال وجود داع للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك	2.58	0.618
2	مفهوم العمل كفريق واحد بجهة عملك واضح ومطبق	2.55	0.579
3	سياسة الدوام المتبعة حالياً بجهة عملك واضحة ومناسبة	2.50	0.581
4	يوجد لعملك توصيف وظيفي واضح ومتفق عليه	2.47	0.566
5	تعتقد أن عنصر التحدي موجود في عملك	2.47	0.623
6	لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه	2.38	0.612

تابع جدول رقم (8):

الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	أهداف جهة عملك والتي تطمح الإدارة العليا إلى الوصول إليها واضحة ومفهومة	2.36	0.531
8	سياسة الباب المفتوح في جهة عملك مطبقة ومفيدة	2.27	0.662
9	لديك الثقة بأن جهة عملك تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل	2.09	0.692
10	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعد معقولة	1.94	0.683
11	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك	1.87	0.723

من حيث الخدمات المقدمة لمديري المدارس من حيث التدريب والتقييم في الأداء، كذلك التقدير والاحترام المتبادل بين المسؤول المباشر ومديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بني سلامة (1999)؛ التي أشارت إلى أن الرضا عن الإشراف الإداري أو التربوي كان بدرجة متوسطة.

المجال الرابع: الرضا عن الأمن والاستقرار الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات مجال «الأمن والاستقرار الوظيفي»:

يوضح الجدول (8) أن جميع عبارات المجال الثالث المتعلقة بطبيعة العمل قد تراوحت بين (1.87-2.58). وهذا يعني أن عبارات هذا المجال تراوحت في درجة الرضا الوظيفي بين المتوسطة والكبيرة؛ حيث إن العبارات التي جاءت رتبته من (1-3) تدرج في المستوى الكبير، والعبارات التي رتبته من (4-11) تدرج في المستوى المتوسط؛ وبالتالي فإن درجة الرضا الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الثالثة من التعليم الأساسي في سلطنة عمان لعبارات المجال الثالث كانت متوسطة وكبيرة. وهذا يشير إلى التعامل الديمقراطي من قبل المشرفين الإداريين مع مديري المدارس، وحرصهم على الإصغاء لمقترحاتهم وتعاونهم المستمر في إنجاز المتطلبات التعليمية لخدمة العملية التربوية، إلا أنه في المقابل ينخفض الرضا في الإشراف الإداري

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات المجال الرابع: «الأمن والاستقرار الوظيفي»

الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إعطاؤك الصلاحيات يزيد من إنتاجيتك في العمل	2.90	0.304
2	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن	2.48	0.650
3	تشعر بالأمان الوظيفي في عملك	2.42	0.605
4	تستطيع التعبير عن رأيك بحرية وبدون خوف	2.34	0.573
5	خلال العام الحالي لم تفكر بترك العمل	2.15	0.864
6	آراؤك ومقترحاتك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولك عند اتخاذه للقرارات	1.99	0.620
7	تقوم جهة العمل بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة	1.90	0.697

العمل، كذلك يشير إلى شعور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بالراحة والأمان في مكان عملهم واتفقهم بأن إعطاء الصلاحيات يزيد من الإنتاجية في العمل. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العريمي (1998م)، ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة بني سلامة (1999م) التي أشارت إلى أن الرضا الوظيفي كان قريباً من المتوسط.

يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على المجالات الرئيسة لدرجة الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً وفق قيمة الوسط الحسابي:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد الدراسة على المجالات الرئيسة لدرجة الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً وفق قيمة الوسط الحسابي

الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	طبيعة العمل	2.32	0.34
2	الأمن والاستقرار الوظيفي	2.31	0.36
3	الإشراف الإداري	2.21	0.37
4	الحوافز	1.97	0.48
	مجموع المحاور	2.21	0.29

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: «هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟».

للإجابة عن هذا السؤال استخرج معامل ارتباط بيرسون بين مجموع الولاء التنظيمي ومجموع الرضا الوظيفي والذي بلغت قيمته (0.50)؛ وهذا يشير إلى وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

وإن وجود مثل هذه العلاقة يوجب العمل على تعزيزها والاهتمام بها، وهذه النتيجة طبيعية؛ حيث إن الشخص الذي لديه حب للمؤسسة التي يعمل بها وولاء لها يتولد لديه رضا عن العمل، وهذا بدوره ينعكس على الأداء. كما تتفق

يوضح الجدول (9) أن جميع عبارات المجال الرابع المتعلقة بالأمن والاستقرار الوظيفي قد تراوحت بين (1.90-2.90). وهذا يعني أن عبارات هذا المجال تراوحت في درجة الرضا الوظيفي بين المتوسطة والكبيرة؛ حيث إن العبارة التي جاءت رتبها (1) تدرج في المستوى الكبير، والعبارات التي رتبها من (2-7) تدرج في المستوى المتوسط؛ وبالتالي فإن درجة الرضا الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الرابعة من التعليم الأساسي في سلطنة عمان لعبارات المجال الرابع كانت متوسطة وكبيرة. وهذا يشير إلى الاستقرار الوظيفي لمديري المدارس والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم وقربهم من أماكن عملهم، الأمر الذي يؤدي إلى الطمأنينة والراحة، وبالتالي بذل مزيد من الجهد دون التفكير بترك

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية للمحاور الأربعة المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس قد تراوحت بين (1.97-2.32)، كما أن محور «طبيعة العمل» هو أكبر المجالات من حيث درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس بمتوسط حسابي (2.32) وبدرجة متوسطة، يليه محور «الأمن والاستقرار الوظيفي» بمتوسط حسابي (2.31) وبدرجة متوسطة أيضاً؛ يليه محور «الإشراف الإداري» بمتوسط حسابي (2.21) وبدرجة متوسطة أيضاً، وأقل المجالات محور «الحوافز» بمتوسط حسابي (1.97) وبدرجة متوسطة. وفي المستوى العام فإن درجة الرضا الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي متوسطة في جميع المجالات الأربعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع المحاور (2.21).

المراجع

إبراهيم، وفاء. 1996. تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم أريحا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الأزرق، عبدالرحمن. 2000. علم النفس التربوي للمعلمين. الطبعة الأولى، دار الفكر اللبناني، بيروت، لبنان.

بني سلامة، امتياز. 1999. الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحجري، سالم بن محمد. 2002. واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم وعلاقته ببعض الخصائص والعوامل التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الحديدي، ضحى. 2003. المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي لهذه المدارس. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

سلامة، انتصار محمد. 2003. مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشرايدة، سالم تيسير. 2008. الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية. بدون رقم الطبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

صادق، حصة. 2000. العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، مصر، المجلد 14، العدد (2)، ص ص 263-293.

طوبال، محمد عبدالرحمن. 2000. الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الحاسوب في المدارس الأردنية الحكومية. مجلة مركز البحوث التربوية، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، السنة 9، العدد 18، ص ص 59 - 86.

هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سلامة (2003) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

توصيات الدراسة

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج فإن الباحثين يوصيان بالآتي:

- إعادة النظر في سلم الرواتب والترقيات لمديري المدارس وزيادتها إلى الحد الذي يناسب الرواتب والترقيات لموظفي الجهات الحكومية الأخرى من نفس الدرجة الوظيفية للتقليل من الاستنكاف عن العمل سعياً وراء الأجر المرتفع والمكانة المتميزة.

- تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

- منح مديري مدارس التعليم الأساسي مزيداً من الصلاحيات الإدارية لتمكينهم من تعزيز المبادئ الديمقراطية في إدارتهم، كمبدأ مشاركة العاملين بالمنظمة التعليمية في عملية صناعة القرار، خاصة وأن كثيراً من القضايا التربوية في المدارس تتصدى لمعالجتها الأنظمة والتعليمات، دونما إعطاء أية فرصة لمديري المدارس للبحث عن الحل المناسب.

- توعية مديري مدارس التعليم الأساسي بالعوامل ذات الأثر في رفع مستوى ولائهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي من خلال اللقاءات التربوية، والمشاكل التدريسية، ومن ثم متابعة المسؤولين في الوزارة والمديريات لمدى تفعيل هذه العوامل من قبل مديري المدارس.

- الاهتمام بمساعدة مديري المدارس على تحقيق طموحاتهم، وإتاحة فرص إكمال الدراسات العليا لهم؛ حتى لا يكون لديهم توجه بترك العمل في المدارس والبحث عن فرصة عمل في مؤسسات أخرى تحقق لهم هذه الطموحات، وحتى يزيد ولاؤهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي لمدارسهم.

- الأخذ بمقترحات ورغبات مديري المدارس واتجاهاتهم؛ للاسترشاد بها عند وضع الأنظمة والقوانين والسياسات واللوائح التنظيمية.

- الكايد، جعفر أحمد محمد. 1999. الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- المخلافي، محمد. 1992. مدى رضا هيئة التدريس في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية. عن عملهم. المجلة العربية للتربية، العدد 2، بدون بيانات الناشر.
- الشريدة، هيام نجيب. 2002. بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد (14)، العدد (2)، ص ص 39 - 57.
- الشريدة، هيام، وعبدالرحيم، زهير. 2000. أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، العدد (37)، ص ص 61 - 84.
- النوباني، مصطفى طه. 2003. العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم. 2008. الكتاب السنوي، مسقط، سلطنة عمان.
- ياسين، إيمان. 2003. الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظة رام الله. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- AL-Ammaj, F. 2000. An investigation of leadership style and organizational commitment among Saudi public employees. UMI ProQuest digital dissertations, PhD, DAI-A 61 / 04.P. 1605. Number: 9970342: 1-24
- Burton, D. 2000. Research Training for Social Scientists: A Handbook for Postgraduate Researchers. SAGE Publications, London.
- Celep, C. 2002. Teachers organizational commitment in educational organizations. National Forum. <http://www.nationalforum.com/17celep.htm>. Retrieved On 15, July, 2007.
- العاجز، فؤاد، ونشوان، جميل. 2004. عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، التربية في فلسطين ومتغيرات العصر، كلية التربية وعادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 23-24/11، الجزء (1)، ص ص 368-398.
- العتيبي، سعود، والسواط، طلق. 1997. الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، العدد (70)، ص ص 13-67.
- العجاجي، عبدالله بن إبراهيم. 1997. الرضا الوظيفي لدى معلمي المواد الاجتماعية في المدارس المتوسطة بمدينة الرياض وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد 9، العدد (2)، ص ص 277-314.
- الريمي، حليس محمد. 1998. الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. 1985. وسائل تحسين الإنتاجية في الصناعة العراقية مع إشارة للتجربة اليابانية. المجلة العربية الإدارية، الأردن، المجلد (9)، العدد (2)، ص ص 57 - 66.
- العمري، عبيد عبدالله. 1999. الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد (1)، ص ص 111-118.
- عورتاني، مأمون عبدالقادر. 2003. العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الفهداوي، فهمي خليفة صالح، والقطاونة، نشأت أحمد. 2004. تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، مج (24)، ع (2)، ص ص 1-52.
- القيوتي، محمد قاسم. 1989. السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. بدون رقم الطبعة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- Oliver, N. 1990. Rewards, investments, alternatives, and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 19-31.
- Piderit, M. 2002. The effect of principal leadership on teacher loyalty in urban suburban catholic elementary schools. *Dissertation Abstract International*. 62112 – A – P – 4016.
- Yousef, D., A. 2002. Job Satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and Organizational Commitment: A study from an Arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*. 17(4): 250-266.
- Flynn, A. 2001. Dimensions of organizational commitment related to tenure, performance and turnover intention, UMI OroQuest digital dissertations, PhD, DAI-A 61/07, p. 2618, number: 9978657, pp. 1- 24.
- Huang, H. 2001. kindergarten teacher job satisfaction and the need for continuing education in southern Taiwan (china). Ph.D. Dissertations university of South Dakota.
- Meyer, J., Allen, N., and Smith, C. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three – component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4): 538 – 551.
- Maddi, S., and Kobasa, S. 2000. *The Hardy Executive, Health under Stress*. Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.

The Relationship between Organizational Allegiance and Job Satisfaction of Basic Education Cycle Two Schools Headmasters in the Sultanate of Oman

Mohammed Suleiman Algaraidih⁽¹⁾ and Nasir Bin Hamdan AL-Naebi⁽²⁾

(1) Education Department, Collage of Arts and Sciences, University of Nizwa, Sultanate of Oman

(2) Ministry of Education Sultanate of Oman, Educational Directorates- Dakhliya

ABSTRACT

This study aimed to investigate the degree of organizational allegiance and job satisfaction of the basic education cycle two school principals in Oman. It also aimed at identifying the correlation between organizational allegiance and job satisfaction. To achieve the study's objectives, two questionnaires were designed. The first was developed to measure the organizational allegiance with 29 statements. The second questionnaire was used to measure job satisfaction with 37 statements.

The Questionnaires were administrated to (114) school directors. To answer the study's questions, means, standard deviation, Relative Importance, and Pearson's correlation coefficient were calculated.

Results have shown that the degree of the basic education school principals' organizational allegiance was high while an average degree was found for their job satisfaction. There was a positive average correlation between the principals' organizational allegiance and job satisfaction.

Based on these findings, it is recommended to reconsider the principals' salaries and promotions to reduce the number of school principals who are leaving for a better salary and position. It also recommended considering the principals' suggestions, opinions, and attitudes when planning and setting policies, rules and organizing boards.

Key Words: Cycle two school principals, Job satisfaction, Organizational allegiance.