

درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في
المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Practicing Human Relations and Its
Relationship to Organizational loyalty in Jordanian
Public Schools from Teachers' Perspective**

إعداد

فدوه داوود علي الربايعة

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

قدّمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

تفويض

أنا فدوه داوود علي الربايعة، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: فدوه داوود علي الربايعة.

التاريخ: 2023 / 06 / 14.

التوقيع: فدوه الربايعة

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين.

للباحثة: فدوه داوود علي الربايعة.

وأجيزت بتاريخ: 14 / 06 / 2023.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. كاظم عادل الغول
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	أ. د. علي حسين حورية
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. خولة حسين عليوة
	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل/ المملكة العربية السعودية	عضواً من خارج الجامعة	أ. د. أحمد سليمان مرتضى

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء سيدنا محمد
صلّى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

في البداية أشكر ربي الذي ألهمني الطموح والإرادة وسدّد خطاي ومنّ عليّ بإتمام هذه الدراسة
الخالصة لوجهه الكريم فالحمد لله دائماً وأبداً.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور الفاضل كاظم عادل الغول الذي أشرف على هذه
الرسالة، ووضع بصمته وأفكاره النيرة لتطوير محتواها وإبرازها بأفضل صورة.

ويسرني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة الدراسة وقدموا ملاحظات مفيدة
كان لها الأثر الطيب في تجويد الدراسة ورفع مستواها العلمي.

ثمّ اتوجه بالشكر لجامعة الشرق الأوسط ممثلة بأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية فيها،
وكذلك أتقدم بالشكر لكافة الأصدقاء والزملاء الذين قدّموا لي الكثير من الخدمة إما مشورة أو
ببعض التسهيلات أو بتنسيق هذه الرسالة.

فلهم مني الشكر والامتنان،

الباحثة

فدوه داوود الربايعة

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة تغمده الله برحمته وأدخله فسيح جناته،،

إليك يا بهجة القلب والروح الذي بدعائك تحققت أمنياتي،، والدتي العظيمة حفظك الله ورعاك

وأطال بعمرك،،،

إليكم يا رفاق العمر والدرب ... إخواني (إبراهيم، ومحمد، وإسماعيل، واسحق)،،

إلى اللواتي لم يتخلين عني، إلى الشموع التي أضاءت حياتي ،، أخواتي الغاليات المؤمنات،،

أبنائي فلذة كبدي ومن هم بضعة مني (أحمد، ولين، وسيلين، ونتالي) كل نبضة في قلبي

تدعو لكم فأنتم كيان سعادتني وبريق ألمي.

الباحثة

فدوه داوود الربابعة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ.....
تفويض	ب.....
قرار لجنة المناقشة	ج.....
شكر وتقدير	د.....
الإهداء	ه.....
فهرس المحتويات	و.....
فهرس الجداول	ح.....
قائمة الملحقات	ط.....
الملخص باللغة العربية	ي.....
الملخص باللغة الإنجليزية	ك.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة	1.....
مشكلة الدراسة	4.....
أهداف الدراسة وأسئلتها	5.....
أهمية الدراسة	6.....
مصطلحات الدراسة	7.....
حدود الدراسة	8.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً الأدب النظري	9.....
المبحث الأول: العلاقات الإنسانية	9.....
المبحث الثاني: الولاء التنظيمي	19.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة	24.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة	37.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة	39.....
مجتمع الدراسة	39.....

39	عينة الدّراسة
40	أداة الدراسة
43	صدق البناء لأداة الدراسة
45	ثبات أداة الدراسة
46	إجراءات الدراسة
47	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

48	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
52	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
56	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

58	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدّراسة الأول
61	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدّراسة الثاني
64	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدّراسة الثالث
65	التوصيات
67	مقترحات الدراسة

المصادر والمراجع

68	أولاً: المراجع العربية
73	ثانياً: المراجع الأجنبية
75	الملحقات

فهرس الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية	40
2 - 3	مجالات الاستبانة بجزأيا وعدد فقراتها وأرقامها	42
3 - 3	مقياس ليكرت الخماسي	43
4 - 3	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور (درجة ممارسة العلاقات الإنسانية)	44
5 - 3	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور (الولاء التنظيمي)	44
6 - 3	معاملات الثبات لمجالات الاستبانة	45
1 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية وأبعادها	48
2 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال القدوة الحسنة مرتبة تنازلياً	49
3 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال التشاركية مرتبة تنازلياً	50
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال العدالة مرتبة تنازلياً	51
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور الولاء التنظيمي ومجالاته	52
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرتبة لفقرات مجال الولاء العاطفي مرتبة تنازلياً	53
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الولاء الأخلاقي مرتبة تنازلياً	54
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الولاء المستمر مرتبة تنازلياً	55
9 - 4	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، ومستوى الولاء التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير	56

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
75	أداة الرسالة بصورتها الأولية	1
82	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
83	أداة الرسالة بصورتها النهائية	3
89	كتب تسهيل مهمة الباحثة	4
92	مخرجات SPSS	5

درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المدارس الحكومية
الأردنية من وجهة نظر المعلمين
إعداد: فدوه داوود علي الربايعة
إشراف: الدكتور كاظم عادل الغول
الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة تكونت من (309) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بأبعادها الثلاثة (القوة الحسنة، والتشاركية، والعدالة) لدى مديري المدارس الحكومية، ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، والولاء الاخلاقي، والولاء المستمر) بشكل عام مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية مرتفعة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية ومستوى الولاء التنظيمي، وبناءً على النتائج أكدت الدراسة على التواصل الفعال مع المعلمين والاستماع إلى مشاكلهم واقتراحاتهم في المدارس، وإقامة علاقات مبنية على الثقة مع المعلمين من خلال تفهم مشاكلهم والاهتمام بهم على المستوى الشخصي والمهني لزيادة مستوى الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية، الولاء التنظيمي، مديرو المدارس الحكومية، الأردن.

The degree of practicing human relations and its relationship to organizational loyalty in Jordanian public schools from the teachers' Perspective

Prepared by: Fadwa Dawood Ali Alrabaiah

Supervised by: Dr. Kazim Adil Al Ghouh

Abstract

This study aimed to reveal the relationship between the degree of practicing human relations and the level of organizational loyalty in government schools in the Directorate of Education of Wadi Al-Seer District in the Capital Amman Governorate from the teachers' point of view. The descriptive correlative approach was used, and a simple random representative sample consisting of (309) male and female teachers from public schools was selected, and the questionnaire was used as a tool for the study, and its validity and reliability were confirmed.

The results of the study showed that the degree of practicing human relations in its three dimensions (good example, participatory, and justice) among public school principals, and the level of organizational loyalty in its three dimensions (emotional loyalty, moral loyalty, and continuous loyalty) is generally high from the point of view of teachers, as the results of the study showed. The existence of a high positive correlation statistically significant between the degree of practicing human relations and the level of organizational loyalty. Based on the results of the study, the study confirmed that school principals follow the method of persuasion in communicating with employees in their business approach, as well as encouraging school principals to inform employees of the results of their performance in evaluation with full transparency and clarity.

Keywords: Human relations, Organizational loyalty, Public School Principals

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يشهد العالم جملة من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، والتي انعكس أثرها على المؤسسات التعليمية، وغني عن القول إن تضخم عدد المؤسسات التعليمية وزيادة عدد المعلمين يتطلب تدخلات تطويرية تحقق جودة أداء الإدارة المدرسية، وكذلك نجاح المدرسة في تحقيق أهداف التعليم بالصورة المتوقعة. وقد أكدت الدراسات على دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية وأنه من الضروري الأخذ بالتوجهات الحديثة للإدارة المدرسية، التي يقاس نجاحها بمدى حرصها على العلاقات الإنسانية، كما أن لها أثر بارز في إنجاح العمل التربوي، لأن الإدارات المدرسية الناجحة تقوم على مدى رضا الأفراد وتفاعلهم مع الجماعة في المدرسة مما يزيد من إنتاجيتهم (العازمي، 2020).

ينبعث الفكر الإداري الحديث من تجارب رجال الصناعة، قبل أن يأخذ مكانة في فكر علماء الاجتماع والفكر الحديث، وكان اهتمامهم ذلك من واقع تجاربهم العملية في البيئة الصناعية، مما جعل تركيزهم ينصب على العلاقات الإنسانية، ومن أهم رجال الأعمال هؤلاء الذين وضعوا اللبنة الأولى لهذا الموضوع كل من روبرت أوين"، و"أندرو آر"، فمنذ عام 1800 أدخل "روبرت أوين" عنصر العلاقات الإنسانية مع العاملين في مصنعه، حيث اهتم بالسلوك الإنساني وتحسين ظروف العمل، لذلك فهو معروف باسم (الأب الحقيقي لإدارة الأفراد)، كذلك قام "أندرو آر" بنشر مؤلفه المعروف باسم (فلسفة الصناعة) سنة 1835، وأوضح به عناصر العلاقات الإنسانية، وزاد

الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية حيث انعقد أول مؤتمر للعلاقات الإنسانية في الصناعة بمدينة نيويورك) سنة 1918، واستمر انعقاده سنويا منذ ذلك التاريخ (علي، 2016).

وترى التويجري في دراسته (2019) ان إنتاجية العمل تتأثر بالدرجة الأولى بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية، فالإنسان له شخصيته وتركيبه النفسي والجسدي والاجتماعي، فهو يتفاعل مع الجماعة بتأثير متبادل، وهذا يتطلب معالجة واعية لتحقيق التوازن النفسي له، وبذلك تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة ، ولأن للعلاقات الإنسانية أثرها في رفع الروح المعنوية للمعلمين، ودفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم اهتمت الإدارة المدرسية بتلك العلاقات، وبالأسس اللازمة لتكوينها وسيادتها في المدرسة، حيث إن اهتمام الإدارة المدرسية بالعلاقات الإنسانية هو اعتراف بإنسانية الإنسان، وبآرائه ومشاعره ورغباته، وتهيئة جو مناسب للعمل والعطاء، لذلك إذا سادت العلاقات الإنسانية في المدرسة كانت سبباً في توحيد فريق العمل، وتماسكه، وخلق جو من الاحترام والثقة المتبادلة بين المعلمين، وتحقيق الأهداف المرجوه.

ولقد أصبحت الإدارة المدرسية في العصر الحديث أكثر تعقيداً مما كانت عليه في السابق، بسبب ما تشهده من سرعة في التغيرات، وثورة في المعلومات، وتضخم حجمها، وزيادة أعداد العاملين فيها، وتعدد أهدافها، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تغيير أسلوب إدارتها وعملياتها، ومنها عملية إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية التي غدت ركناً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم تطوره وتقدمه. (التويجري، 2019)

ويعد الولاء التنظيمي أحد الأهداف المهمة التي تسعى إليها أي منظمة أو مؤسسة، وعندما يتوفر لدى أفرادها فإن ذلك يزيد من تمسكهم بها وحرصهم على تطويرها وتمييزها، ويعكس الولاء التنظيمي مدى الانسجام والترابط الإيجابيين بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها، الأمر الذي يجعله يحرص على البقاء في خدمتها ، ويرتبط تطور الولاء التنظيمي بالعلاقة بين الموظف والجهة التي ينتمي إليها، وهذه العلاقة ينبغي أن تكون متوازنة بين ما يقدمه الموظف وبين ما تقدمه له المؤسسة، وحتى يصل الموظف إلى مستوى عال من الولاء التنظيمي، لا بد أن يتوفر له ما يضمن رضاه كالتدريب والتطوير، وبيئة عمل مناسبة، إضافة إلى العائد المادي الأمر الذي يقوي ارتباطه بمؤسسته، وعندما تكون هذه العلاقة قوية يصبح الموظف أكثر تقبلاً لأهداف المؤسسة وقيمتها وأكثر اندماجاً معها، ويبدل قسارى جهده في سبيل تقدمها، ويحرص على البقاء فيها (العميري، 2021).

ويرى رجه (2020) أن القدرة على قيادة المعلمين نحو النجاح أساس في تحقيق أهداف المدرسة، كونهم اليد العاملة على المبادرة والتوجيه وتنظيم السلوك وحيوية إدارتها ومدى تفاعلها الايجابي لجذب المعلمين نحو الاستعداد في انجاز المهام المكلفين بها، في ضوء طبيعة قياداتها الإدارية وطريقة التعامل في تنسيق الجهود والواجبات وفق الموارد البشرية والمادية لمواجهة الصعوبات وتحقيق الانجاز، إذ إن السعي نحو الاختيار الأنسب لهؤلاء المعلمين ذوي المواصفات والمؤهلات العلمية والإدارية ، يعتبر عامل حاسم ودافع حقيقي في ابراز طابع رضا المعلمين عن قيادتهم الإدارية وكسب ولائهم عبر التعامل البناء للعلاقات الاجتماعية والإنسانية وتوظيفها في تحديد مساراتهم ضمن الأهداف العامة والخاصة والعمل بروح الفريق.

وجاءت العلاقات الإنسانية ومنذ بداية الثورة الصناعية ، وظهور النظريات المؤيدة للعلاقات الإنسانية والمناهضة لفكرة ان الموظف هو آلة وأن الاجر يكون بقدر الإنتاج فقط ، وظهور علماء اثروا الفكر الإداري بأهمية العلاقات الإنسانية والاثر الذي احدثته في منح الدافعية للموظفين للمساهمة بشكل اكبر في تحقيق أهداف المنظمات، لذا فان ظهور حركات العلاقات الإنسانية قد ساعدت في توطيد العلاقة ما بين إدارة المنظمات وما بين الموظفين، كذلك زيادة الولاء التنظيمي للموظفين تجاه منظماتهم لانهم اصبحوا يشعرون بانهم جزء من المنظمة، ويتم اشراكهم في صياغة الأهداف الاستراتيجية، لذا اصبح لديهم قناعة بانهم العنصر الأهم في تكوين المنظمة .

ونظراً لأهمية العلاقات الإنسانية في بناء المجتمع، وتقوية أواصر أفرادها، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وافترض علاقة ذلك على ولائهم التنظيمي، فقد جاءت هذه الدراسة لبيان العلاقة بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس الحكومية والولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير محافظة العاصمة عمّان.

مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة الدراسة من نتائج دراسة مليوح (2020) التي أكدت على أهمية تطبيق العلاقات الإنسانية في داخل المؤسسات التعليمية والمنظمات، ودورها في بناء روح المبادرة والتنافس الإيجابي والتأثير في المقدره على العطاء بقدر الاستطاعة، كما أوصت دراسة درادكة والإبراهيم (2019) بإجراء المزيد من الدراسات حول العلاقات الإنسانية في داخل المؤسسات التعليمية كالمدرسة، وعقد الدورات التدريبية حول موضوع مبادئ العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. هذا بالإضافة إلى تأكيد دراسة علي (2016) على إيلاء الاهتمام الكبير بالعلاقات

الإنسانية من قبل مدرء المدارس تجاه المعلمين، حيث أوصت الدراسة على إرساء علاقات طيبة بالمرؤوسين بغرض خلق جو ودي في العمل، وعدم التخوف من فكرة أن توطيد هذه العلاقات يؤدي بهم إلى تأليب المرؤوسين، فلا يستجيبوا لمطالب العمل التي تصاغ على شكل أوامر من الرؤساء، لأنه في النهاية ما يفيد ويؤثر فيهم هو أسلوب التوجيه وليس الأمر.

وإشارة إلى توصية الحنيطي(2018) بضرورة الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي وتحقيق مبادئ العدالة والمساواة وعدم التمييز، وإجراء دراسات مماثلة على عينات أخرى، وإشارة إلى استشعار الباحثة من خلال عملها الطويل في المدارس الحكومية بأهمية ممارسة العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين في تحقيق الولاء التنظيمي، وإيجاد بيئة تنظيمية ايجابية تسودها مشاعر الاحترام والالفة والعلاقات الاجتماعية المتوازنة، جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة الارتباطية المفترضة بين ممارسة العلاقات الإنسانية و الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير محافظة العاصمة عمان.

أهداف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير محافظة العاصمة عمان، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية

والتعليم للواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء

وادي السير من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة

ممارسات العلاقات الإنسانية، ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مديرية

التربية والتعليم للواء وادي السير؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين هما وفق الآتي:

الأهمية النظرية:

1. المساهمة في إعداد إطار نظري لموضوعات الدراسة ومتغيراتها المتمثلة بدرجة ممارسة

العلاقات الانسانية والولاء التنظيمي.

2. تبرز أهمية الدراسة كذلك من أهمية عينة الدراسة وهم معلمي المدارس الحكومية في

مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير محافظة العاصمة عمان التي تمت دراستها، وتأثير

نتائج وتوصيات الدراسة على المعلمين والمجتمع المحلي.

3. تمثل هذه الدراسة مساهمة وأثراء للمكتبة العربية عموماً وللمكتبة الاردنية والأدب الإداري

المتعلق بمتغيرات الدراسة: درجة ممارسة العلاقات الانسانية، والولاء التنظيمي"، والتي تعد

من الموضوعات المهمة لدى القطاع التعليمي على وجه الخصوص.

4. كما وأن هذه الدراسة قد تفتح الباب واسعاً أمام الباحثين لإجراء العديد من الدراسات

المستقبلية في المجال نفسه مع متغيرات إدارية وتربوية أخرى.

الأهمية التطبيقية:

1. تكمن أهمية الدراسة في أنها تستهدف قطاع هام وحيوي في المجتمع الأردني يتمثل في المدارس التابعة للواء ببادر وادي السير في محافظة العاصمة عمّان والتي يقع على عاتقها مسؤولية العملية التعليمية، وتطبيق نتائج وتوصيات هذه الدراسة قدر المستطاع.
2. يؤمل أن تقدم هذه الرسالة تغذية راجعة لوزارة التربية والتعليم حول درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مدراء المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء وادي السير في محافظة العاصمة عمّان.
3. قد تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي فيما يتعلق بالعملية التعليمية في جانبها الإنساني، والعلاقات الإنسانية التي يمارسها المدير في المدارس الحكومية.
4. قد تساعد هذه الدراسة في التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وسبل تعزيزه لدى معلمي المدارس الحكومية.

مصطلحات الدراسة

العلاقات الإنسانية: هي جملة من التفاعلات الايجابية بين المدير والمعلمين، تشعر المعلم بقيمته وأهميته وتقوم على أسس من تواضع المدير وتمثله القدوة الحسنة وتحقيق العدل بين المعلمين وتشجيعهم ومشاركتهم اهتماماتهم (العسكر، 2016).

وتعرّفها الباحثة إجرائياً: بأنها مجموعة المبادئ والأسس التي تربط بين مديري المدارس الحكومية والمعلمين وذلك لتحقيق أهداف وجدانية ومعرفية وسلوكية تنعكس إيجابياً على العملية التربوية والتعليمية، وتقاس بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للعلاقات الإنسانية من

وجهة نظر المعلمين، من خلال مستوى الاستجابة على أداة الدراسة ومجالاتها (القدوة الحسنة، والتشاركية، والعدالة).

الولاء التنظيمي: هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة (القحطاني، 2020).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه قوة داخلية لدى المعلم تجعله يوظف جهده وطاقته لمواصلة العمل في المدرسة، واستعداده لبذل المزيد من العطاء والجهود تجاه هذه المدرسة ورغبته القوية في البقاء بالعمل بها، وتقاس بمستوى الاستجابة على أداة الدراسة ومجالاتها (الولاء العاطفي، والولاء الاخلاقي، والولاء المستمر).

حدود الدراسة

الحد البشري: اقتصر الحد البشري على جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير.

الحد المكاني: اقتصر الحد المكاني على المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير في العاصمة الأردنية عمان.

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي 2023/2022.

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع ممارسة العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري بمتغيرات الدراسة وهما: العلاقات الانسانية والولاء التنظيمي، بالإضافة إلى عرض للدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات العلاقة بمتغيري الدراسة.

أولاً الأدب النظري

ويتضمن الأدب النظري في المبحث الأول منه مفهوم ونشأة العلاقات الانسانية، والمنظور الاسلامي للعلاقات الانسانية، وابعاد العلاقات الانسانية، وأهمية العلاقات الانسانية، ودور العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية، أما المبحث الثاني فقد تحدث عن مفهوم وأهمية الولاء التنظيمي، وخصائص الولاء التنظيمي، ومجالات الولاء التنظيمي، واختتم المبحث بالتعرف على العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

المبحث الأول: العلاقات الإنسانية

تعد المدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية؛ نظراً لدورها العظيم في تربية النشء، واعداد الأجيال، ولابد لهذا الدور من إدارة ناجحة تنال تقدير فريق العمل المدرسي، وكذلك جميع أفراد المجتمع. ولقد أصبحت الإدارة المدرسية في العصر الحديث أكثر تعقيداً مما كانت عليه في السابق، بسبب ما تشهده من سرعة في التغيرات، وثورة في المعلومات، وتضخم حجمها، وزيادة أعداد العاملين فيها، وتعدد أهدافها، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تغيير أسلوب إدارتها وعملياتها، ومنها عملية إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية التي غدت ركناً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم تطوره وتقدمه. (التويجري، 2019)

وتعد القيادة المدرسية عنصراً أساسياً في النظام التعليمي فهي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود وإيجاد بيئة خصبة تساعد في تنمية الطالب تنمية شاملة ومتوازنة بما يتناسب مع قدراته واستعداداته وفق البيئة التي يعيش فيها، كما وأن القيادة المدرسية تُعنى بالنهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها بكونها مشرفة ومنظمة ومسيرة للعمل التعليمي، ولقائد المدرسة الدور الأساسي في تسيير العمل الإداري والفني داخل المدرسة من خلال وضع الخطط وتنظيم العمل ومتابعته وتوزيع المهام على الكادر المدرسي بما يتوافق مع قدراتهم وإمكانياتهم والاهتمام بتنمية مهارات الطلاب والعمل على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، في سعي حثيث نحو تحقيق المدرسة لأهدافها المنشودة (الشهري، 2018).

لقد أغفلت مدرسة الإدارة العلمية أهمية جماعة العمل والعامل الاجتماعي داخل التنظيم، فقد أولى تايلور اهتماماً شديداً بأداء الأنشطة الوظيفية وحفز الأفراد، وبالمقابل فقد أسهمت مدرسة العلاقات الإنسانية في تناول التنظيم من منظور اجتماعي مع التركيز على أهمية كل من معايير وقيم الجماعة في التأثير على سلوك الأفراد، ويشير ليكرت إلى أهمية الجماعة في قوله "الجماعة الفعالة تتصف بقدرة أفرادها على إدراك وضبط القوى الاجتماعية التي تؤثر في ديناميات الجماعة بهدف توجيه تلك القوى نحو الارتقاء بالأداء الوظيفي بدلا من العمل على إعاقته". ويرى التون مايو أن التفاعل النفسي إنما يقوم على الأخذ والعطاء، حيث يصف هذه العلاقة بقوله "إن الأفراد الذين يشكلون إدارة من إدارات العمل ليسوا مجرد أفراد، بل هم يكونون جماعة يرتبط أفرادها بعلاقات تنمو وتتطور من أجل تحقيق مهام جماعية ومصالح مشتركة، سواء بين العامل وزملائه، والعامل ورؤسائه، والعامل وسياسة المؤسسة" (معمرى، 2022).

وقد كان من أوائل من أسس حركة العلاقات الإنسانية هو التون مايو الذي قام بعدة بحوث ودراسات في الفترة ما بين عام 1924م وعام 1932م، والبحث الذي أجراه على آلاف العمال في مصنع لشركة ويسترن الكتريك، حيث توصل إلى العوامل التي تؤثر على الإنتاج، والمتمثلة في أن المؤثرات المادية تتناقص أهميتها إزاء المؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاءة الإنتاجية، ومن ذلك أثبت خطأ منهجية تايلور وزملائه التي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية، بينما دراسات مايو خالفت هذه الافتراضات وأثبتت مخالفتها للواقع لأن سلوك العاملين محكوم بالبيئة الاجتماعية، فكانت من أهم النتائج هو اكتشاف المجموعة غير الرسمية، وعدم صحة القول بأن مشاعر الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل، وأن الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل. فهي بذلك تؤكد وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائم بين المجموعة العاملة، وأن الانتاجية تتأثر أساساً بالحالة المعنوية للعمال لأنها ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال إن مدير المدرسة الناجح يحرص على تنمية العلاقات الإنسانية في مدرسته من خلال استخدام طرائق متعددة مع العاملين في المدرسة، لتحقيق التلف البيني داخل المدرسة وبينها وبين عناصر المجتمع الذي يحتضنها وتحضنه، مع ضرورة الاتفاق على توافر المناخ الإيجابي لتحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية؛ وإثارة الدافعية لدى المعلمين للإقبال على العمل وسط جو يسوده الرضا والتعاون والأمن النفسي لإشباع حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية، ولتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها. كما أن القائد التربوي الناجح يشجع جميع المعلمين في المدرسة على القيام بأدوارهم، ويسعى إلى خلق جو من التعاون بين الجميع، باعتبار تبادلية الإحساس بالرضا والرغبة في الإنجاز وتكاملية العمل الجماعي، وعدم

الفصل بين المسؤولية الفردية والمسؤولية الجماعية. (العازمي، 2020)

ويشير في هذا الصدد قطيش (2017) إلى أن العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ذات أهمية كبيرة في توجيه العملية التربوية وفي سير العمل بالمدرسة، وتعد الشريان الأساسي في الجهاز الإداري المدرسي فكلما كانت العلاقات الإنسانية قوية بين مدير المدرسة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور تيسرت عملية الإدارة ونجحت المدرسة في تحقيق أهدافها، وأن العلاقات الإنسانية الطيبة التي تسود بين المعلمين في المدرسة يكون لها أكبر الأثر في تقدم المدرسة وتطورها، وايضاً العلاقات الإنسانية التي تسود المجتمع المدرسي لها آثارها في نفوس الطلبة والمعلمين، والإداريين، لذا فعلى مدير المدرسة وجميع العاملين في المدرسة أن يكونوا قدوة حسنة للأجيال، فسلوك المدير مع المعلمين، وسلوك المعلمين بعضهم مع بعض، ينعكس بصورة غير مباشرة على سلوك الطلبة، وبذلك تكون مهمة المدير إيجاد جو من التفاعل الإنساني. لذلك يشترط في مدير المدرسة أن يكون قادراً على ممارسة العلاقات الإنسانية وأن يكون دائم الإحساس بضرورة خلق بيئة طيبة حتى يحصل على نتائج مشجعه لعمله، كما يجب ألا يغيب عن ذهنه أن نجاح مدرسته يتوقف على نجاح الهيئة التدريسية في تأدية أعمالها.

وقدم عالم الإدارة الأمريكي دوجلاس مكريجور نظرية الإدارة السلطوية، وتعتمد هذه النظرية الإدارية، على التسلط في الإدارة، واتخاذ القرار من جانب واحد، ولا تهتم بالتفاعل بين الأفراد في المؤسسة التربوية. تتمحور حول مجموعة محاور، من أهمها: أن كل فرد يسعى إلى تجنب القيام بعمله، ومن الأمثلة عليها: عدم قيام المعلم بتدريس مادته الدراسية بشكل مناسب، أو تضييع الحصص الدراسية على الطلاب، ومثل هذه الأمثلة السابقة، تدفع الإدارة التربوية بصفتها السلطة المطلقة، إلى اتخاذ إجراءات لحل أي شيء يعرقل الوصول إلى تحقيق الأهداف اللازمة لنجاح المؤسسة التربوية (خضر، 2019).

وقد بينت طبازه (2018) ان الإدارة التسيبية أو الترسلية في هذا النوع من الإدارة يتخلى المدير عن مهامه لأعضاء النظام التربوي، ويترك العمل بناء على أهواء كل فرد، وعليه يختل توازن الإدارة بل وتزداد سوءاً، ويعد هذا النوع من الإدارة قليل الاستخدام ونادراً ويُشاع عندما يكون المدير ليس أهلاً للإدارة أو عندما يكون ذو مهام متعددة وكثيرة وينشغل عن مهام الإدارة بمهام أخرى.

مفهوم ونشأة العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية قديمة منذ أول تجمع بشري، مجبولة على صفات ودية عميقة مبنية على المودة والمحبة، كما جاء في قوله تعالى: (ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودة ورحمة إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون) [الروم: 21]. فمنذ ظهور الدعوات الدينية على مدى تطور البشرية نجد أن جميع الرسائل الدينية المنزلة تحث على العلاقات الإنسانية الطيبة. وتبدأ العلاقات الإنسانية بدراسة حاجات الفرد الإنسانية التي تختلف من فرد لآخر، فالفرد هو لبنة من البناء الجماعي، والعلاقات الإنسانية هي التي تربط بين أفراد المجموعة، وتجعل النظام نظاماً اجتماعياً يتكون من الأجزاء المرتبطة ببعضها، فالفرد يتصرف كونه عضواً من الجماعة، والعلاقات الإنسانية تهتم بالمشكلات الفردية والجماعية في أن واحد وتركز على الأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية (دراذكة والابراهيم، 2021).

وتعرف التوجيهي العلاقات الإنسانية في دراستها (2019) بأنها: مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة لمدير المدرسة، والتي يمكن من خلالها تدعيم وتنمية علاقات التفاهم والتعاون والاحترام مع المعلمين، مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي لهم، وتحرك دوافعهم وتطلق قدراتهم، وتدفعهم وتحفزهم إلى العمل والتعاون، وترفع من مستوى الانتماء والإنتاجية والإبداع في الأداء بما

يحقق أهداف المدرسة. أما العتيبي فقد عرف العلاقات الإنسانية في دراسته (2017) بأنها: سلوك القائد المثالي مع المرؤوسين والتعامل معهم بالمعاملة الطيبة الحسنة المستمدة من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، وتفهيم قدراتهم وطاقتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لحفزهم على العمل لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والعاملين.

العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي

إن للعلاقات الإنسانية مكانة إسلامية، فمنذ أن خلق الله عز وجل الإنسان وهم مختلفون في الطباع والرغبات والميول وبينهم الكثير من الفروق الفردية في السمات، حيث قال الرسول صلى الله عليه وسلم: (الناس معادن كمعادن الذهب والفضة، خيارهم في الجاهلية خيارهم في الإسلام إذا فقهوا. والأرواح جنود مجندة، فما تعارف منها ائتلف، وما تناكر منها، اختلف) [صحيح مسلم]، لذلك فإن معاملة هذه الاختلافات بين الناس معاملة واحدة لا يصح ولا يجدي نفعاً؛ فما يلائم هذا لا يلائم الآخر. ولقد كان للدين دور هام في تحديد العلاقات الإنسانية بين الأفراد، حيث نظم جميع أنواع السلوك الإنساني، فعمل على تحديد علاقة الإنسان بنفسه ونظم علاقة الإنسان بغيره وبناء علاقة الإنسان بالمجتمع الذي يعيش فيه، حيث ارتبطت هذه العلاقة برباط وثيق وهي علاقة الإنسان بالله عز وجل. وقد نظم الإسلام علاقات الناس وحدد أنماط السلوك السوي فدعا إلى التآخي والعدل والصدق والإخلاص في العمل، وإلى الرحمة والوفاء والتواضع والتعاون وقضاء حوائج الناس باعتباره ضرورة ملحة في حياة الشعوب والمجتمعات، ولابد أن تتحقق هذه العلاقات في الإدارة وعند تحققها تتحقق الأهداف التي ينشدها كل من المدير والعاملين معه (ال عادي والعبادي، 2015).

وللإسلام نظرة حول العلاقات الإنسانية بأن تجعل الفرد يميل إلى الآخرين، على نحو يجعله منخرطاً ومشاركاً لهم، كما أنها لا تجعله بعيداً عنهم ونافراً منهم، فالإسلام يضمن في العلاقات الإنسانية أن يقترب الفرد من الناس، ولكنه لا يذوب فيهم، ولا يكون إمعة يقول أنا مع الناس؛ إن أحسنوا أحسنت، وإن أساؤوا أسأت، فيضمن الإسلام للفرد استقلالية وشخصية يجعلها متميزة عن الآخرين (درادكة والابراهيم، 2021).

أبعاد العلاقات الإنسانية

تعددت ابعاد العلاقات الإنسانية، أبرزها الآتي:

أولاً: التواضع والقدوة الحسنة

القدوة هي مثال من الكمال النسبي المطلوب، يثير في الوجدان الإعجاب وتتأثر به تأثراً عميقاً، فتتجذب إليه بصورة تولد في الإنسان القناعة التامة به، والإخلاص الكامل له، وقد أكد الإسلام على القدوة الصالحة باعتبارها أسلوباً تربوياً هاماً في تنشئة الأجيال تنشئة سليمة، تحقق الخير لهم ولغيرهم، ولما كان رسول الله ﷺ أكمل الناس خلقاً وأحسهم أدبا وأشدهم حشية لربه، كانت القدوة به أمر لا مرد له يجب أن يطاع فهو صاحب القدوة الطيبة والأسوة الحسنة. (آل سليمان، 2016)

وتستنتج الباحثة مما سبق بأن أكبر أثر يمكن أن يحدثه التواضع والقدوة الحسنة لمدير المدرسة، عندما ينهج نهجاً ايجابياً أمام الكادر التعليمي والإداري، كأن يعطي صلاحياته كمدير وبالتناوب للمعلمين، ليشعرهم بأنهم جزء من مدرستهم مما يعزز من ولائهم تجاه مدرستهم وشعورهم بانها بيتهم الثاني.

ثانياً: التشاركية

وهي عبارة عن المشاركة في الإدارة، واتخاذ القرار بالتشاور، بين كافة الأفراد في المؤسسة التربوية، وهي أيضاً الدرجة التي يسمح بها المدير للمعلم بالمشاركة فيما يتخذه من قرارات متعلقة بالطلاب، كذلك قرارات متعلقة بالمعلمين، وقرارات متعلقة بالمناهج، وقرارات متعلقة بالمجتمع المحلي، وكذلك القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية (دبوس 2015).

ثالثاً: العدالة

يتعامل مدير المدرسة مع مجموعة من المعلمين مختلفي الثقافة والاتجاهات والطباع والحاجات والرغبات والميول فهذا يتطلب منه مضاعفة جهوده لتحقيق مبدأ العدل والإنصاف والمساواة بين جميع العاملين في المدرسة، فعلى مدير المدرسة أن يحرص على توزيع الواجبات والمسؤوليات بشكل عادل ومنصف بين جميع العاملين مراعيًا في ذلك قدراتهم وكفاءاتهم وفروقهم الفردية وظروفهم الصحية وعدم إحساسهم بالظلم أو التحيز، فالمدير العادل يميز بين المعلم الكفاء وغير الكفاء وبالتالي يرفع من مستوى المعلم المتميز ويأخذ بيد غير المجد ويقوم بتوجيهه وإرشاده بصورة لبقة حتى يتحسن مستواه، كما يجب على مدير المدرسة الحرص على توزيع الجدول المدرسي بالعدل فيساوي بين الجميع وكذلك الحرص على توزيع الواجبات المدرسية الأخرى من أنشطة ولجان وغيرها بشكل عادل حتى لا يتسبب ذلك في خلق جو من التوتر والخلاف بين المعلمين (الشهري، 2018).

أهمية العلاقات الإنسانية

تساعد العلاقات الإنسانية على وجود تناغم بين أهداف المدرسة وأهداف المعلمين فيها، وتستبعد احتمالات الصراع، وتعدده عقبة كبيرة في طريق التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ ذلك

لأن القيادة التي تؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية تضمن العدالة والتكافؤ في المدرسة، وتمنح المعلمين قدراً معقولاً من الحرية؛ مما يخلق لديهم اتجاهها ذهنياً أفضل، ويجعلهم يستمتعون بالعمل ويشعرون بالرضا، وهذا بالطبع سيدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم. وتكمن أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق التعاون والمشاركة بين المعلمين والإدارة من ناحية، وبين المعلمين أنفسهم من ناحية أخرى، كما تسهم في تحقير المعلمين على العمل لتحقيق الأهداف المدرسية، وإشباع حاجاتهم والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا الوظيفي، وتخفف من وطأة الآلية المفرطة في أداء صلهم، وتغير من الأساليب الروتينية التي قد تضيء الملل على العمل، كما تقلل من الاضطرابات النفسية الناتجة عن ضغوط العمل، وتعمل على تعزيز الانتماء للمؤسسة التربوية، إضافة إلى رفع الروح المعنوية، وتمنحهم فرصاً للإنجاز والتقدم في أدائهم المهني (التويجري، 2019).

وتأتي أهمية العلاقات الإنسانية في الوقت الحاضر لارتباطها بتصرفات وسلوك الذين يقوم عليهم العمل والإنتاج، فالعامل لم يعد سلعة كما هو الحال في الآلة، بل هو إنسان له عواطفه وتفكيره وميوله ونزعاته، وتتحصر رغباته في عنصران هامين لتبادل الثقة بين الطرفين للوصول إلى الهدف المشترك هما: أن يكون موضع احترام وتقدير، وأن يجد مجالاً مفتوحاً للعمل، وهذه المطالب الإنسانية في حياة الفرد وتوفرها من جانب الإدارة يشعره بالاحترام والتقدير، كما يجب أن يشعر العامل بالتقدير للجهود التي يبذلها فيتحسن سلوكه وترتفع معنوياته، ويتم هذا عن طريق الاتصال والمشاركة والعمل الجماعي ضمن إطار الإنسانية (أبوبكر، 2015).

دور العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

العلاقات الإنسانية في المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً بالغ الأهمية في المدرسة، وذلك لأن الفرد عندما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ومن يعمل ليوافر له الأمن والطمأنينة

النفسية، وأن هناك من يفكر في مصلحته فإن ذلك يحتم عليه أن يبذل كل ما في وسعه، بل يبذل قصارى جهده في العمل الذي يؤديه، وهذا يؤدي إلى رفع كفاية الإنتاج في المدرسة، أي رفع المستوى العلمي للطلاب. ولهذا كان للعلاقات الإنسانية في الإدارة أهميتها في الوفاء بالمطالب الأساسية للفرد في الحياة، تلك المطالب والاحتياجات التي لا تعبر فقط عن حاجات مادية خالصة، وإنما تعبر أيضا عن حاجات نفسية إذا ما أشبعت أصبح الفرد أكثر شعورا بالرضا عن عمله وأكثر تعاونًا مع الآخرين على تحقيق الهدف. والمدرسة تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية والمثال الواضح لمجموعة عمل متكامل، تتضافر في إتمامه جهود فريق من العاملين هي في حقيقتها نموذج لتكامل الخبرة التربوية (كعوش وغربية، 2016).

وأشارت بني حمدان في مدونتها (2013) بأنه لا يمكن تحسين نوعية التعليم داخل المؤسسة التعليمية بدون المهارات الإدارية المتاحة، لأن المهارات الإدارية لدى المدير مهمة جدا في بناء المؤسسة التعليمية، وهي تساعد على تحسين المستوى التعليمي لدى أعضاء هيئة التدريس، والتأثير على تعليم الطلبة، وبالتالي البيئة العامة للمؤسسة التعليمية، وقد يظن البعض بأن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق السعادة للعاملين في المؤسسة التربوية بإشباع حاجاتهم المادية فقط، بل كذلك بإشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية لخلق الشعور لديهم بالانتماء، ورفع روحهم المعنوية، وتوسيع العلاقات الإنسانية لتحقيق الاهداف والعمل على تحفيز الأفراد لتحقيق أعلى كفاءة في الأداء، وحثهم على التعاون المثمر والبناء لتحقيق الأهداف المطلوبة، والعمل على مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. وأن الدور المهم الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في مجمل المجالات بالإدارة التعليمية التربوية يتمثل يضمن للعاملين والعاملات التربويين

الرضى الوظيفي في العمل، وإثارة الدوافع للعمل وتحسين الأداء، ترفع الروح المعنوية، والشعور بالانتماء للعمل التربوي.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي أحد الأهداف المهمة التي تسعى إليها أي منظمة أو مؤسسة، وعندما يتوفر لدى أفرادها فإن ذلك يزيد من تكهم بها، وحرصهم على تطويرها وتنميتها، ويعكس الولاء التنظيمي مدى الانسجام والترابط الإيجابيين بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها، الأمر الذي يجعله يحرص على البقاء في خدمتها، ويرتبط تطور الولاء التنظيمي بالعلاقة بين الموظف والجهة التي ينتمي إليها، وهذه العلاقة ينبغي أن تكون متوازنة بين ما يقدمه الموظف وبين ما تقدمه له المؤسسة، وحتى يصل الموظف إلى مستوى عال من الولاء التنظيمي، لا بد أن يتوفر له ما يضمن رضاه، كالتدريب والتطوير، وبينه عمل مناسبة، إضافة إلى العائد المادي، الأمر الذي يقوي ارتباطه بمؤسسته، وعندما تكون هذه العلاقة قوية يصبح الموظف أكثر تقبلاً لأهداف المؤسسة وقيمتها وأكثر اندماجاً معها، ويبذل قصارى جهده في سبيل تقدمها، ويحرص على البقاء فيها. (العميري، 2021)

وتعد 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 مواتية، ويعد 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 بقاءه عضواً فيها. وبطبيعة الحال قد لا تظهر مشكلة الولاء التنظيمي عندما تكون فرص العمل والحرية الأكاديمية محدودة ومختزلة، ولكنها تظهر عندما تزداد فرص العمل. (الجرابدة والناعبي، 2019)

مفهوم وأهمية الولاء التنظيمي

يعرف الولاء التنظيمي بأنه قوة داخلية لدى المعلم تجعله يوظف جهده وطاقته لمواصلة العمل في المدرسة، وهو قوة ارتباط المعلم بمهنة التدريس، ورغبته في البقاء بها وظيفته له (العميري، 2021). ويعرفه القحطاني (2021) بأنه يقوم على مجموعة من العناصر والتي تعتبر أهم مكونات الولاء التنظيمي، وافتقاد أحد جوانبها يفقد المفهوم أحد عناصره الأساسية وهي: الإيمان القوي بأهداف المنظمة، والرغبة الشديدة في البقاء فيها مدة طويلة، وبذل أقصى جهد لصالحها، والاعتزاز بانتمائه لهذه المنظمة. وعليه فالولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته التي يعمل بها، ورغبته البقاء فيها، والمحافظة على سمعتها ومصيرها، واعتزازه بأنه عضو فيها، وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، والدفاع عنها بغض النظر عن العائدات المادية أو تغير الظروف.

وقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفع كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفع، كذلك كان مستوى الغياب منخفضاً وكان معدل

دوران العامل أقل، إضافة إلى ذلك فإن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي بكونه عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز للملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى قدر من الإنجاز، هذا بالإضافة إلى إن ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً، أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل، والانتقال إلى منظمات أخرى، كما يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة، ويعتبر الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه، وزيادة درجة ولاءه لأهدافها وقيمها (عبد الحسين، 2019).

خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص، فهو يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها، حيث يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على الإحساس بالمنظمة، وبالتالي فهو متعدد الأبعاد وعلى الرغم من اتفاق غالبية العلماء والباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديدها، ومن أسباب تعدد هذه الأبعاد ما يلي (دودو وبوكريوط، 2021):

1. أي منظمة مكونة من عدة فئات وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها، وليس بالضرورة أن تشترك هذه الفئات في هدف واحد.
2. يوجد داخل كل منظمة في العادة مجموعة من التكتلات، وكل تكتل يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين، حيث يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل المشاركة في العمل، وتزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
3. إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولايتهم.
4. يفقد الولاء التنظيمي خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيها، أي أنه لن يصل إلى مستوى الثبات ودرجة التغير فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى.
5. يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة التأثيرات إستراتيجية.
6. يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

أبعاد الولاء التنظيمي

حسب دراسة الجرايدة والناعبي (2019) فإن هناك مجالات متعددة للولاء التنظيمي، وقد أتيا

على ذكرها وفق الآتي:

أولاً: الولاء العاطفي: 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.

ثانياً: الولاء الأخلاقي: ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالبا 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.

ثالثاً: الولاء المستمر: ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن

أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

وتوضيحا للأبعاد الثلاثة للولاء يشار هنا إلى أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي (الاتجاهي)

القوي يظنون في عملهم؛ لأنهم يريدون ذلك، وذوي الولاء المعياري (الأخلاقي) القوي يظنون في

عملهم؛ لأنهم يشعرون أن عليهم التزاما بذلك، أما ذوو الولاء المستمر (السلوكي) العالي يظنون في

عملهم؛ لأنهم يحتاجون ذلك.

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث انه من

أهم أسباب وعناصر النجاح لأي منظمة هو شعور افرادها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى

الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وامكانيات، متجاهلاً مصالحه الشخصية

التي تتعارض مع أهداف مؤسسته، ومن بين هذه العوامل ما يلي (الحنيطي، 2018):

- التشاركية: أن المعلمين والمعلمات الأكثر مشاركة في القرارات المدرسية، أكثر انتماء إلى مدرستهم وإدارتها، وأن إشراك العاملين في القرارات وفي وضع قوانينها، يؤدي إلى زيادة نمو الولاء التنظيمي لديهم، سواء كانت مشاركة عقلية أم وجدانية.
- الحوافز: يجب أن توفر الحوافز المادية والمعنوية وتوزعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهده وفكره.
- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: وضوح الأهداف والأدوار يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، فحين يعرف كل فرد دره ومكانته في العمل؛ تسير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام، ويقل الصراع داخل المؤسسة، وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة.
- الرضا عن العدالة الخارجية والداخلية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة: أن الرضا عن العدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران تأثيراً معنوياً في الولاء التنظيمي.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

بعد الاطلاع على الأدب النظري في الميدان التربوي والوقوف على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية؛ ارتأت الباحثة عرضها في محورين وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك كما يأتي:

هدفت دراسة هاو وآخرون (Hao et al (2023 إلى دراسة تأثير نظام المكافآت على ولاء الموظف التنظيمي على المستوى المؤسسي ومستوى بناء الفريق في كلية Chongqing للأعمال المهنية. وتكونت العينة من 444 كلية. حيث تم جمع البيانات بواسطة أداة الدراسة الاستبانة، وقد أظهرت الدراسة أن المعلم يوافق على أن تأثير المكافأة وبيئة العمل والتعلم والتطوير كبيراً على

الولاء التنظيمي. ومع ذلك، فإنهم يعبرون عن تصورهم المحايد بشأن مسائل الرفاهية والترقية. كذلك تبين أن بيئة العمل والتعلم والتطوير والمكافأة تلعب دورًا في ولاء المعلمين التنظيمي، ومع ذلك، لا تلعب الرعاية الاجتماعية والترقية أي دور في ولاء المعلمين.

هدفت دراسة لرتبانياويوات وآخرون (Lertpanyawiwat et al (2022) إلى دراسة العوامل المتعلقة بالولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في منطقة هات ياي في تايلاند. وتكونت عينة الدراسة من 250 معلمًا في مدرسة خاصة في منطقة هات ياي بمقاطعة سونغكلا. كانت أداة البحث عبارة عن استبيان. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لمدارسهم، وأن الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في منطقة هات ياي بمقاطعة سونغكلا كان على مستوى عالٍ. وتبين بأن العوامل المتعلقة بزيادة الولاء التنظيمي للمعلمين للمدرسة مرتبة تنازليًا حسب التأثير؛ السعادة في العمل، والالتزام التنظيمي، والعلاقات مع الزملاء، والتقدم الوظيفي، حيث كان للسعادة في العمل أعلى مستوى من العلاقة، وكان التقدم الوظيفي هو الأدنى.

هدفت دراسة مورياني وآخرون (Muryani et al (2022) التعرف على تأثير الولاء والمواطنة التنظيمية على أداء المعلم، وكذلك تأثير الولاء السياسي والمواطنة التنظيمية على أداء المعلم. تكونت عينة الدراسة من 81 معلمًا. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كطريقة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة بأن تأثير كل من الولاء والمواطنة التنظيمية كان بشكل كبير على أداء المعلم، وتبين أن مدى تأثير أداء المعلم بالولاء والمواطنة التنظيمية كبيرًا.

هدفت دراسة ابوتايه (2022) التعرف إلى عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية الجنوبية من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (305) معلمًا

ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة للإجابة عن فقرات أداتي الدراسة: مقياس عمليات إدارة المعرفة ومقياس الولاء التنظيمي، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لوصف الظاهرة ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي جاء مرتفعاً لجميع مجالات أداة الدراسة الخاصة في الولاء التنظيمي، وكذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (5 سنوات فأقل)، وكذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين عمليات إدارة المعرفة والولاء التنظيمي، وأكدت الدراسة على ضرورة التوسع في مفهوم عمليات إدارة المعرفة في المدارس، وإعادة هيكلة سلم رواتب المعلمين والترقيات ضمن نظام محفز.

هدفت دراسة محيوز (2021) إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي المدرسة العليا لعلوم الرياضة وتكنولوجياها بدالي إبراهيم في الجزائر العاصمة ، وكذلك معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، المعياري والمستمر) لهذا الغرض وزعت الاستبانة على عينة قوامها (100) موظف، فكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي عامة، وجود علاقة بين القيم التنظيمية والولاء المعياري والمستمر، وتبين عدم وجود علاقة بين القيم التنظيمية والولاء العاطفي.

هدفت دراسة القحطاني (2021) إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في الشركات المساهمة بمدينة أبها. ومن أجل تحقيق تلك الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحث بتصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، والتي تم تطبيقها على عينة من العاملين في الشركات المساهمة بأبها بلغت (59) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه يوجد دور للاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركات المساهمة في مدينة أبها، وقد أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية عدم قبول الفرضية الفرعية والتي تنص على أنه: "يوجد مستوى متوسط من الاتصال التنظيمي بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركات المساهمة في مدينة أبها والفرضية الفرعية التي تنص على وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركات المساهمة بمدينة أبها والفرضية الفرعية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي تعزى إلى الخصائص الديموغرافية (الجنس. العمر - المستوى التعليمي - طبيعة الوظيفة - سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: أنه يجب على كل شركة مهما كان نوعها وحجمها العمل على تطوير أساليبها الاتصالية وأن تحيط بكل ما من شأنه أن يعيق هذه العملية سواء حيث نفسية العامل أو من حيث البيئة التنظيمية وذلك من أجل تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بتلك الشركات والعمل على زيادة وعي المسؤولين بالشركات المساهمة بأهمية دور الاتصال في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين وانعكاس ذلك على إنجاز أعمال تلك الشركات وتطويرها.

هدفت دراسة العازمي (2020) إلى تحديد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الفروانية التعليمية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة، واشتملت على أربعة أبعاد الأول: المهارات اللازمة لمديرة المدرسة لبناء العلاقات الإنسانية والثاني؛ القيم الإنسانية لدى مديرة المدرسة، والثالث؛ السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد الدافعية عند المعلمات، والرابع السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات، وتم تطبيقها

على عينة عشوائية طبقية عددهم (258) من المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام بالمرحلة الابتدائية بمنطقة الفروانية؛ و كشفت النتائج أن مديرات المدارس يمارسن سلوكيات العلاقات الإنسانية بدرجة عالية مع المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام، وكانت السلوكيات المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات منخفضة نسبياً، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة عن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية وفقاً لمتغيري المسمى الوظيفي، وعدد سنوات خبرة قيادات المدرسة، وتم التأكيد على ضرورة تطوير مهارات مديرات المدارس اللازمة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات.

هدفت دراسة رجه (2020) التعرف إلى المستوى والعلاقة الارتباطية بين القدرة القيادية والولاء التنظيمي ومدى الفروق بين إمكانات القدرة القيادية لرؤساء الفروع العلمية الجامعية. إذ تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية من خلال استبانة محددة لقياس متغيرات البحث على عينة قوامها (178) تدريسي وتدرسية، وتبين وجود مستوى جيد من القدرة القيادية لرؤساء الفروع والولاء التنظيمي بوصفه المحرك الرئيس نحو الأداء المميز، وأكدت الدراسة على الاستمرارية في مساندة الكلية عبر الاندماج الوظيفي بين رؤساء الفروع والمدرسين، ووضع معايير محددة للقدرة القيادية كجانب من جوانب تبني رئاسة الفروع عند الترشيح مستقبلاً.

هدفت دراسة درادكة والابراهيم (2020) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي وقاما بتطوير أداة الدراسة وهي: استبانة لممارسة مبادئ العلاقات الإنسانية موزعة على خمسة مجالات وهي: التواصل والقدوة الحسنة، والشفافية والوضوح والتحفيز

والشورى والتعاون والعدالة، وتكونت العينة من (348) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل مرتفعة، ووجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) في المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل وعلى مجال التواضع والقدوة الحسنة والشفافية والوضوح والعدالة، (يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور)، ووجود فرق يعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس). وتبين عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) في المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية ككل، وعلى جميع المجالات يُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة والتخصص.

هدفت دراسة الداود (2020) التعرف إلى واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحقيقاً لتلك الأهداف فقد استخدم منهج البحث الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة مكونة من (213) طالباً وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة في تحديدهم لمستوى واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية وفقاً لمتغيري الجنس ومرحلة الدراسة، وتوجد فروق وفقاً لمتغير فترة الدراسة

وجاءت تلك الفروق لصالح الدارسين في فترة التعليم الموازي، كما أبدى أفراد الدراسة عدداً من المقترحات من أجل رفع مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس كان أبرزها إقامة دورات تدريبية وزيادة التواصل مع الدارسين عبر وسائل الاتصال الحديثة.

هدفت دراسة **تاغيبور (2020) Taghipour** التعرف إلى تأثير نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي. وتكون المجتمع لهذه الدراسة من مديري وخبراء من مستويات مختلفة من أقسام المؤسسة التعليمية الحكومية، بالإضافة إلى مديري ونواب وموظفي المدارس؛ تم اختيار عينة طبقية عشوائية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وزيادة العلاقات الإنسانية في المنظمة التعليمية تعزى لمتغير الجنس.

هدفت دراسة **جلبي وكورماز (2019) Çelebi & Korumaz** إلى الكشف عن العلاقة بين ولاء المعلمين للمشرفين والتزامهم بمنظمتهم. تكون المشاركون في الدراسة من (412) معلماً يخدمون في تركيا. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات قوية ومهمة بين أبعاد الولاء للمشرفين والالتزام التنظيمي للمعلمين في السياق التركي. وتبين أن الالتزامات الوجدانية والاستمرارية والمعيارية تنبأت بها أبعاد مختلفة من ولاء المعلمين لمديريهم.

هدفت دراسة **التويجري (2019)** التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية مؤلفة من (325) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة يمارسون العلاقات الإنسانية بوجه عام وبدرجة عالية، وجاء مستوى الرضا الوظيفي لدى

المعلمين بوجه عام عالٍ، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية، وفي مستوى الرضا الوظيفي تُعزى لمتغيري الخبرة والدورات التدريبية، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث يزيد الرضا الوظيفي للمعلمين كلما زادت ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية.

هدفت دراسة الجريدة والناعبي (2019) التعرف على 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 استبانتان: إحداهما للولاء التنظيمي طبقاً على (114) مديراً ومديرة بالمدارس وهم عينة الدراسة، 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، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. وأكدت الدراسة على إعادة 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.

هدفت دراسة عبد الحسين (2019) التعرف على الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي وتأثيرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس لعدد من الكليات في الجامعات العراقية، وتتركز مشكلة البحث في الحاجة لوجود ثقافة تنظيمية في هذه الجامعات وأهميتها في تقوية الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية اتجاه جامعاتهم وكلياتهم، ولتحقيق أهداف البحث

تم اعتماد استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (80) عضو هيئة تدريس في (4) جامعات في بغداد، وخلصت نتائج البحث لوجود علاقة ارتباط ايجابية وتأثير للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت دراسة العتيبي وشريف (2018) إلى الكشف عن واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وأستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها 383 معلماً، وجميع المشرفين التربويين وعددهم 105 مشرفاً تربوياً، بمكتبي شرق وغرب محافظة الطائف، في الفصل الأول من العام الدراسي 1438هـ - 1439هـ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن قادة المدارس يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين وجاء ترتيب المجالات تنازلياً كالآتي: مجال الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم، ثم مجال الاتصال، يليه مجال التوجيه والمتابعة، وأخيراً مجال رفع الروح المعنوية للمعلمين.

هدفت دراسة الشهري (2018) التعرف على واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل العلمية، الخبرة في مجال التدريس، وقد بلغ أفراد عينة الدراسة (220) مُعلم مرحلة ابتدائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك استجابة عالية لمجال القدوة الحسنة، وتبين وجود استجابة عالية لمجال التعاون، يليه استجابة عالية لمجال الاحترام، وكان الوزن النسبي للمجال يساوي 3 84,48، وتبين وجود استجابة متوسطة لمجال التقدير.

هدفت دراسة القطيش والمساعد (2017) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في البادية الشمالية الشرقية بالأردن، ومعرفة ما إذا كان ذلك يختلف تبعاً لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي والتخصص العلمي والخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة، كما تم التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (170) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة العلاقات الإنسانية جاءت متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور والمؤهل العلمي ولصالح درجة بكالوريوس، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارستهم للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير التخصص العلمي.

هدفت دراسة العتيبي (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مُعلمي المرحلة بمدينة الرياض. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وتم التحقق من صدقها وثباتها وطبقها على عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية المتوسطة في مدينة الرياض. وقد بلغ عددهم (89) معلماً، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن درجة الممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية مع معلميه بشكل عام عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,38 من 4). وتراوح المتوسط الحسابي بين (2.96)، وبين (3.80) لممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية مع معلميه، أي تراوحت بين درجة متوسطة، ودرجة عالية.

هدفت دراسة العنزي وآخرون (2017) هدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية، وقد شملت عينة الدراسة

(736) معلما ورئيس قسم من مدارس التعليم العام، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة باعتبارها أداة لها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أن اتجاهات مديري المدارس نحو العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة كبيرة، وتبين وجود معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين بدرجة متوسطة، وتبين وجود المعوقات التي تؤثر على أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى الإناث ومنطقة مبارك الكبير والمرحلة الابتدائية طبقاً لمتغيرات الدراسة، وأكدت الدراسة على إعطاء مديري المدارس المزيد من الصلاحيات لتمكينهم من ممارسة دورهم القيادي بصورة أعمق.

هدفت دراسة أبو بكر (2017) التعرف على درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية في فلسطين لمهارات العلاقات الإنسانية، وتم المسح الشامل لمجتمع الدراسة كاملاً متمثلاً في جميع الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في مديريات الشؤون الاجتماعية في شمال الضفة والبالغ عددهم (78) وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية في فلسطين للمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين (مرتفعة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (3.88)، كما أظهرت نتائج فحص الفرضيات عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري المديريات الشؤون الاجتماعية في فلسطين لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين على جميع المجالات، وعلى الدرجة الكلية تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة العملية والمؤهل العلمي، وأكدت الدراسة على أهمية ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية لمهارات العلاقات الإنسانية وضرورتها، وإن يعطي مديرو مديريات الشؤون الاجتماعية مزيداً من الاهتمام لمهارة مشاركة

الأخصائيين لمناسباتهم الاجتماعية والاهتمام في مهارة الاتصال، ثم مراجعة نظام الحوافز لما لها من أهمية في رفع الروح المعنوية للأخصائيين.

هدفت دراسة شولميت وشيم (2017) **Shulammite Chiyem** التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية الجيدة في حل الصراع في المنظمة. تمت دراسة عينة من (100) مستجيب، كشفت نتائج الدراسة على أهمية قيام الإدارة بإجراء التعديلات الادارية لترسيخ العلاقات الانسانية اللازمة لاستيعاب الصراع في المنظمة وذلك بهدف منع الصراع العنفي، لأن الجهود المبذولة لمنع الصراع العنيف أفضل من إدارة عواقبه، وأكدت الدراسة على الاستفادة من المناهج والإدارة الوازنة والانسانية في تحويل الصراع للإيجابي وتحقيق السلام.

هدفت دراسة أكمان وأوزدمير (2016) **Akman & Özdemir** إلى دراسة العلاقة بين الجاذبية التنظيمية والصورة التنظيمية والولاء التنظيمي بناء على آراء المعلمين، تكونت عينة البحث من (494) معلماً في تسع مناطق في أنقرة بتركيا. تم استخدام مقياس الجاذبية التنظيمية، ومقياس إدراك الصورة التنظيمية، ومقياس الولاء التنظيمي في الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة بأن تصور المعلمين للجاذبية التنظيمية كان معتدلاً، كما كانت تصورات المعلمين للصورة التنظيمية والولاء التنظيمي بنسبة عالية. كذلك تبين أن هناك ارتباطات موجبة متوسطة وعالية وذات دلالة بين المتغيرات. نتيجة لتحليل المسار، وتبين أن الجاذبية التنظيمية لها تأثير وسيط جزئي بين الصورة التنظيمية والولاء التنظيمي.

هدفت دراسة شاه محمدي (2015) **Shah Mohammadi** في إيران إلى البحث عن العلاقة بين الأسلوب الإداري والعلاقات الإنسانية في الإدارة والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، حيث استخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (96) مديراً من مديري المدارس. ولتحقيق هدف

الدراسة تم استخدام الاستبانة، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين التوجه الإداري والعلاقات الإنسانية، وتبين وجود علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس.

هدفت دراسة خمسي ولارجاني (2014) Khamsi and Larjani إلى شرح العلاقة بين مكونات الأداء والعلاقات الإنسانية لمديري التعليم. واستخدم المنهج الوصفي والارتباطي. تكونت عينة الدراسة من (148) مديراً تعليمياً للمدارس الابتدائية في مقاطعة مازندران الغربية في إيران، تم جمع البيانات من خلال استبيانين، هما استبيان الكفاءة والأداء الوظيفي، واستبيان أسلوب العلاقات الإنسانية في المديرين، أظهرت النتائج أن معامل القدرة، والوضوح، والمساعدة، والتقييم، والصلاحية، والقدرة على التكيف، والدافع المتعلق بمكونات الأداء مع العلاقات الإنسانية جاء مرتفعاً لمديري المدارس وعلى التوالي، وفي جميع الحالات تبين وجود أثر معنوي لهما. كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية لمكونات الأداء والعلاقات الإنسانية لمديري التعليم. كما تبين أن بعض متغيرات الأداء، مثل: مبادئ القدرة والوضوح والصلاحية والتكيف المبنية تؤثر على العلاقات الإنسانية استناداً لنموذج الانحدار التدريجي.

هدفت دراسة لجا - أوكوري (2011) Aja-konie في نيجيريا إلى التعرف على مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس المتوسطة. استخدمت الدراسة المنهجية الوصفية التحليلية الناقدة المستندة إلى مراجعة الدراسات السابقة، حيث تكونت عينة الدراسة من (13) دراسة سابقة تم الحصول عليها بمراجعة المجلات العلمية التربوية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام تحليل المحتوى. أظهرت النتائج أن مستوى استخدام قيادة العلاقات الإنسانية في الإدارة

المدرسية كان متوسطاً. كما بينت النتائج وجود فروق في مستوى ممارسة قيادة العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، قامت الباحثة ببيان أوجه التشابه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة، ومنهج الدراسة وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وإبراز ما تميّزت به الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

تنوعت أهداف الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع ممارسة العلاقات الإنسانية، من هذه الدراسات من تناولت درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وعلاقته بالتواضع كدراسة الاسدي والزيدي (2018)، وهناك دراسات بحثت في علاقة درجة ممارسة العلاقات الإنسانية بإدراك الانفعالات مثل دراسة جاسم (2021)، بينما هناك دراسات بحثت في أثر درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي موضوع الدراسة الحالية كدراسة المطيري (2021)، بينما تناولت عصمان وآخرون (2016) تأثير درجة ممارسة العلاقات الإنسانية على تحقيق كلاً من الفاعلية الإدارية والرضا الوظيفي.

حسب علم الباحثة فقد امتازت الدراسة الحالية في تناولها لموضوع درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري لمديرية التربية والتعليم للواء وادي السير لمحافظة العاصمة عمان وعلاقته بالولاء التنظيمي ، من ناحية ندرة الدراسات التي تناولت موضوع درجة ممارسة العلاقات الإنسانية داخل الأردن، واعتمدت الباحثة في دراستها الحالية على الدراسات التي بحثت بأنواع درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وعلاقته بتحقيق الولاء التنظيمي من خلال الاطلاع على الادب النظري

والدراسات السابقة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في استخدام منهجية البحث العلمي وبخاصة في تطوير أداة الدراسة واختيار عينة الدراسة والإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات، ومناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير دراستها، والاطلاع على المنهج المستخدم بتلك الدراسات، وتبني إجراءاتها، كما استفادت من الدراسات السابقة في تطوير أدوات الدراسة، وبلورة مشكلة الدراسة، والاستفادة من نتائجها في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

تعدّ هذه الدراسة من الدراسات المكملّة للدراسات السابقة التي تناولت استقصاء أثر درجة ممارسة العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء وادي السير بالعاصمة عمّان، وبذلك فهي تعد من الدراسات المكملّة معها، ويؤمل أن تقدم قيمة مضافة في هذا المجال.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج الذي تم استخدامه في الدراسة، وكذلك وصفاً لمجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة، ووصفاً لأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة والمعالجة الإحصائية. وفيما يلي تفصيلاً لذلك:

منهج الدراسة

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير في محافظة العاصمة عمّان، والتي تمثلت بـ (1527) معلماً ومعلمة، منهم (561) معلماً و (966) معلمة، وفقاً لإحصاءات توزيع المعلمين على المدارس لمحافظة العاصمة عمّان للعام (2022-2023).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (309) مستجيباً من معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير محافظة العاصمة عمّان، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، من مجتمع الدراسة، والذين تم تحديد عددهم وفق جداول كرجي ومورجان (1970)، وهم الذين

استجابوا على الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها الكترونياً، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	108	34.95%
	أنثى	201	65.05%
	المجموع	309	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	212	68.60%
	دراسات عليا	97	31.40%
	المجموع	309	100.0%
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	49	15.85%
	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	69	22.34%
	10 سنوات فأكثر	191	61.81%
	المجموع	309	100.0%

يلاحظ من الجدول رقم (1-3) أعلاه أن العينة ممثلة لجميع المتغيرات والفئات، بحيث اشتملت على الإناث والذكور من حيث الجنس، وكانت الغالبية العظمى من المستجيبين من فئة الإناث بنسبة (65.3%)، أما عن المؤهل العلمي فالغالبية العظمى كانت من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت (69%)، وأخيراً متغير سنوات الخبرة للفئات الثلاث قد جاء متفاوتاً، حيث جاءت فئة أصحاب الخبرة الأعلى نسبةً ممن تزيد خبرتهم عن (10) سنوات، وبنسبة (62.4%).

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة لجمع البيانات (الاستبانة) اعتماداً على الأدب النظري وعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين؛ حيث تم تقسيم الأداة إلى ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية لخصائص أفراد

العينة، والجزء الثاني يتكون من محور العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس، حيث تم تطوير هذا الجزء بالرجوع إلى عدد من الدراسات، وتكون هذا الجزء على ثلاثة مجالات هي : مجال القدوة الحسنة، ومجال التشاركية، ومجال العدالة، أما الجزء الثالث فتناول محور الثاني الولاء التنظيمي وتم تطويره بالاستعانة بعدد من الدراسات ذات العلاقة، وتكون هذا الجزء على ثلاث مجالات هي: مجال الولاء العاطفي، ومجال الولاء الاخلاقي، ومجال الولاء المستمر.

صدق المحتوى لأداة الدراسة

تكونت الأداة بصورتها الأولية من (52) فقرة، حيث تكون الجزء الأول المتعلق بالعلاقات الإنسانية من (28) فقرة، فيما تكون الجزء الثاني المتعلق بالولاء التنظيمي من (24) فقرة كما هو موضح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة والقيادة التربوية، والمناهج في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (11) محكماً كما هو موضح في الملحق (2)، لإبداء آرائهم في انتماء ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها، بالإضافة إلى أي توجيهات أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم حذف فقرة من الجزء الأول المتعلق بدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول من الأداة إلى (27) فقرة، أما الجزء الثاني من الأداة المتعلق بالولاء التنظيمي فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه إلى (24) حيث لم يتم حذف أية فقرة ، وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (51) فقرة والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية والجدول رقم (3-2) يبين الأداة بجزئها ومجالات كل جزء، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

الجدول (2-3)

مجالات الاستبانة بجزئها وعدد فقراتها وأرقامها

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المجال
(9-1)	9	القدوة الحسنة
(18-10)	9	التشاركية
(27-19)	9	العدالة
27		درجة ممارسة العلاقات الإنسانية
(35-28)	8	الولاء العاطفي
(42-36)	7	الولاء الاخلاقي
(51-43)	9	الولاء المستمر
24		الولاء التنظيمي

تصحيح الأداة

اعتمدت الاستبانة على تدرج ليكرت الخماسي لكل من جزأي الدراسة: درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، والولاء التنظيمي، حيث حلت خمسة مستويات لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية وهي: موافق بشدة وتعطى الوزن (5)، وموافق وتعطى الوزن (4)، وموافق إلى حد ما وتعطى الوزن (3)، وغير موافق وتعطى الوزن (2)، وغير موافق بشدة وتعطى الوزن (1). وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة أفراد عينة الدراسة (Sekeran & Bougie, 2016) وتحويلها من الكلمات إلى الأرقام؛ ليسهل تحليلها وقياسها، حيث يعد من أكثر المقاييس استخداماً لتوازن درجاته، وسهولة فهمه، وتتراوح الإجابات بين (1-5)، وهي كما يبينها الجدول الآتي ذو الرقم (3/3).

$$\text{المدى} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / 3$$

$$\text{المدى} = (5-1) / 3 = 1.33$$

وعليه، فإن السلم التصنيفي للمقياس الخماسي الذي تم استخدامه في هذا الدراسة كان على

النحو الآتي:

- المستوى المنخفض: تقل فيه قيم المتوسط الحسابي تماماً عن (2.33)
- المستوى المتوسط: تتراوح فيه قيم المتوسط الحسابي ما بين (2.33- أقل من 3.68).
- المستوى المرتفع: تساوي فيه قيم المتوسط الحسابي أو تزيد عن (3.68).

الجدول (3-3)

مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الرمز	5	4	3	2	1

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرة والاستبانة ككل لجزء درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لجزء الولاء التنظيمي، ويبين الجدول (3-4) قيم معاملات ارتباط فقرات درجة ممارسة العلاقات الإنسانية مع المجال ومع الاستبانة ككل، ويبين الجدول (3-5) قيم معاملات ارتباط فقرات الولاء التنظيمي مع المجال مع الاستبانة ككل.

الجدول (3-4)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور (درجة ممارسة العلاقات الإنسانية)

العدالة			التشاركية			القدوة الحسنة		
معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.789**	0.834**	19	0.639**	0.738**	10	0.658**	0.711**	1
0.722**	0.834**	20	0.722**	0.798**	11	0.674**	0.734**	2
0.752**	0.834**	21	0.753**	0.797**	12	0.704**	0.748**	3
0.717**	0.834**	22	0.732**	0.756**	13	0.668**	0.753**	4
0.773**	0.834**	23	0.701**	0.753**	14	0.725**	0.774**	5
0.679**	0.834**	24	0.699**	0.714**	15	0.675**	0.749**	6
0.724**	0.834**	25	0.766**	0.801**	16	0.691**	0.736**	7
0.765**	0.834**	26	0.744**	0.785**	17	0.715**	0.778**	8
0.773**	0.834**	27	0.800**	0.845**	18	0.639**	0.700**	9

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (3-4) بأن مؤشرات ثبات فقرات محور درجة ممارسة العلاقات الإنسانية

جيدة ومقبولة لأغراض الدراسة وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

الجدول (3-5)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور (الولاء التنظيمي)

الولاء المستمر			الولاء الاخلاقي			الولاء العاطفي		
معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.602**	0.750**	43	0.379**	0.472**	36	0.438**	0.531**	28
0.571**	0.730**	44	0.505**	0.649**	37	0.562**	0.727**	29
0.601**	0.789**	45	0.650**	0.796**	38	0.533**	0.738**	30
0.541**	0.724**	46	0.574**	0.768**	39	0.591**	0.747**	31
0.582**	0.787**	47	0.621**	0.760**	40	0.474**	0.599**	32
0.475**	0.678**	48	0.616**	0.808**	41	0.562**	0.734**	33
0.570**	0.623**	49	0.594**	0.759**	42	0.631**	0.786**	34
0.608**	0.783**	50				0.501**	0.703**	35
0.596**	0.617**	51						

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (3-5) بأن مؤشرات ثبات فقرات محور الولاء التنظيمي جيدة ومقبولة لأغراض الدراسة وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، من خلال استخدام اختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والذي يشير لنسبة مقبولة علمياً في هذا النوع من الدراسات إذ بلغ 60% فأكثر في الدراسات الإنسانية والاجتماعية بشكل خاص، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير محافظة العاصمة عمان، ويبيّن الجدول (3-6) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (3-6)

معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
القدوة الحسنة	9	0.955
التشاركية	9	0.964
العدالة	9	0.968
درجة ممارسة العلاقات الإنسانية	27	0.959
الولاء العاطفي	8	0.917
الولاء الاخلاقي	7	0.913
الولاء المستمر	9	0.931
مستوى الولاء التنظيمي	24	0.917

يبين الجدول (3-6) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل، حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.955-0.968)، وبلغ معامل الثبات الكلي لمحور درجة ممارسة العلاقات الإنسانية (0.959)، وتراوحت معاملات الثبات

لمحور الولاء التنظيمي بين المجالات (0.913-0.931) وبلغ معامل الثبات الكلي لمحور الولاء التنظيمي (0.917).

إجراءات الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باتباع الإجراءات الآتية:

1. تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بموضوعي درجة ممارسة العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي.
2. تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدق المحتوى، وتم تعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم تم حذف فقرة واحدة.
3. تم التأكد من صدق البناء باستخدام اختبار بيرسون.
4. تم التأكد من الثبات (الاتساق الداخلي) بطريقة كرونباخ ألفا.
5. تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتوزيعها بشكل إلكتروني واسترجاعها وفرز الاستبانات إلكترونياً، للتأكد من صلاحيتها.
6. تم تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) وتمت عملية المعالجة الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
7. تم تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

المعالجة الإحصائية

- تم استخدام اختبار بيرسون للتأكد من صدق البناء.
- تم استخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- حساب ثبات كل من فقرات المقياس من خلال معامل الارتباط باستخدام برمجية (SPSS).
- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الأول.
- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الثاني.
- تم استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها، والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وجاءت النتائج كما يأتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ونصّه: ما درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات محور درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وكل من أبعادها كما هو مبين في الجدول (1-4).

الجدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية وأبعادها

الرقم	المجال	تسلسل الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	القدوة الحسنة	(9-1)	4.14	0.88	1	مرتفعة
3	التشاركية	(18-10)	4.11	0.89	2	مرتفعة
2	العدالة	(27-19)	4.01	1.02	3	مرتفعة
	درجة ممارسة العلاقات الإنسانية الكلي		4.08	0.93		مرتفعة

يتضح من الجدول (1-4) أن درجة ممارسة درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (4.08) وانحراف معياري (0.93)، فقد حاز بُعد القدوة الحسنة على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.14) وانحراف

معياري (0.88) ودرجة موافقة مرتفعة، كما حلّ ثانياً بُعد التشاركية بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.89) ودرجة موافقة مرتفعة، أما ثالثاً فقد جاء بُعد العدالة بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (1.02) ودرجة موافقة مرتفعة.

وفيما يلي عرض نتائج السؤال الأول حسب المجالات، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات درجة ممارسة العلاقات الإنسانية مرتبة حسب مستوى الاستجابة عليها، يمكن توضيحها في الجداول من (2-4 إلى 4-5).

أولاً: مجال القدوة الحسنة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال القدوة الحسنة مرتبة تنازلياً كآلاتي.

الجدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال القدوة الحسنة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	يتصف مدير المدرسة بالآتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
1	التعامل مع الموظفين باحترام.	4.45	0.78	1	مرتفعة
2	المصادقية في التعامل مع الموظفين.	4.34	0.82	2	مرتفعة
8	الإشادة بإنجازات الموظفين أمام الجميع.	4.21	0.86	3	مرتفعة
4	تقديم المشورة والنصح لجميع الموظفين.	4.13	0.88	4	مرتفعة
9	تبني أفكار الموظفين التطويرية.	4.12	0.88	5	مرتفعة
5	التعامل بروح التسامح مع الموظفين.	4.1	0.92	6	مرتفعة
7	توجيه الموظفين بشكل واضح في المواقف المتشابهة.	4.04	0.84	7	مرتفعة
6	استخدام أسلوب الإقناع مع الموظفين.	3.99	0.91	8	مرتفعة
3	تقبل النقد البناء من الموظفين.	3.89	1.07	9	مرتفعة
	مجال القدوة الحسنة الكلي	4.14	0.88		مرتفعة

يتضح من الجدول (4-2) أن تقديرات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير محافظة العاصمة عمان لمجال القدوة الحسنة قد جاء بمستوى مرتفع متوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت الفقرة (1) (التعامل مع الموظفين باحترام) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع متوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.78)، بينما جاءت الفقرة (4) (تقبل النقد البناء من الموظفين) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع متوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.07).

ثانياً: مجال المشاركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال المشاركة مرتبة تنازلياً كالاتي.

الجدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال المشاركة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	يتصف مدير المدرسة بالآتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
7	تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.	4.21	0.85	1	مرتفعة
6	إيضاح ما يريده من الموظفين بدقة.	4.2	0.82	2	مرتفعة
4	تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	4.19	0.8	3	مرتفعة
1	إتاحة حرية المناقشة في الاجتماعات المدرسية.	4.18	0.86	4	مرتفعة
8	تحفيز الموظفين على تحمل مسؤولياتهم الوظيفية.	4.16	0.89	5	مرتفعة
2	السعي لتوثيق العلاقات التعاونية بين الموظفين.	4.08	0.92	6	مرتفعة
9	تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي.	4.05	0.92	7	مرتفعة
5	مناقشة الخطط التنفيذية مع الموظفين.	3.99	0.91	8	مرتفعة
3	إشراك الموظفين في صناعة القرار.	3.89	1.04	9	مرتفعة
	مجال المشاركة الكلي	4.11	0.89		مرتفعة

يتضح من الجدول (4-3) أن تقديرات معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير محافظة العاصمة عمان لمجال التشاركية قد جاء بمستوى مرتفع متوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.89)، وجاءت الفقرة (7) (تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع متوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.85)، بينما جاءت الفقرة (3) (إشراك الموظفين في صناعة القرار) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع متوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.04).

ثالثاً مجال العدالة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال العدالة مرتبة تنازلياً كآلاتي.

الجدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال العدالة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	يتصف مدير المدرسة بالآتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
9	الموضوعية في تقدير جهود الموظفين.	4.08	0.93	1	مرتفعة
4	إطلاع الموظفين على حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.	4.07	0.99	2	مرتفعة
2	تحري العدالة عند تقييم أداء الموظفين.	4.06	0.99	3	مرتفعة
5	التعامل بمعايير واضحة في الإجراءات الإدارية مع الموظفين.	4.04	1	4	مرتفعة
3	توزيع المهام على الموظفين بالعدل.	4.03	1.03	5	مرتفعة
1	مراعاة الفروق الفردية لدى الموظفين عند توزيع المهام.	4.01	0.99	6	مرتفعة
8	تحري الدقة قبل اصدار القرارات.	3.96	1.07	7	مرتفعة
7	المساواة بين الموظفين في المعاملة.	3.93	1.07	8	مرتفعة
6	إطلاع الموظفين على نتائج أدائهم في التقييم.	3.9	1.09	9	مرتفعة
	مجال العدالة الكلي	4.01	1.02		مرتفعة

يتضح من الجدول (4-4) أن تقديرات معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير محافظة العاصمة عمان لمجال العدالة قد جاء بمستوى مرتفع متوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.89)، وجاءت الفقرة (9) (التعامل بمعايير واضحة في الإجراءات الإدارية مع الموظفين) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع متوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.00)، بينما جاءت الفقرة (6) (إطلاع الموظفين على نتائج أدائهم في التقييم) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع متوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.09).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ونصّه: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات محور مستوى الولاء التنظيمي وكل من أبعاده كما هو مبين في الجدول (4-4) - (5).

الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور الولاء التنظيمي ومجالاته

الرقم	المجال	تسلسل الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	الولاء الاخلاقي	(42-36)	4.46	0.67	1	مرتفعة
1	الولاء العاطفي	(35-28)	4.36	0.77	2	مرتفعة
3	الولاء المستمر	(51-43)	4.27	0.77	3	مرتفعة
	الكلية		4.36	0.74		مرتفعة

يتضح من الجدول (5/4) أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان جاء بشكل عام مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (4.36) وبانحراف معياري (0.74)، فقد حاز بُعد الولاء الاخلاقي على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.46) وبانحراف معياري (0.67) وبمستوى مرتفع، كما حلّ

ثانياً بُعد الولاء العاطفي بمتوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.67) وبمستوى مرتفع، أما أخيراً فقد جاء بُعد الولاء المستمر بمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.77) وبمستوى مرتفع.

وفيما يلي عرض نتائج السؤال الثاني حسب المجالات، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الولاء التنظيمي مرتبة حسب مستوى الاستجابة عليها، يمكن توضيحها في الجداول من (4-6 إلى 4-8).

أولاً: مجال الولاء العاطفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى فقرات مجال الولاء العاطفي مرتبة تنازلياً كالتالي.

الجدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرتبة لفقرات مجال الولاء العاطفي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات الولاء العاطفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6.	احرص على انجاح مدرستي.	4.48	0.63	1	مرتفعة
7.	لدي شعور بالالتزام لرفعة مدرستي.	4.42	0.69	2	مرتفعة
3.	أرتبط بعلاقات محبة مع زملائي.	4.41	0.72	3	مرتفعة
1.	أعتبر وظيفة المعلم من أسمى الوظائف التي يمكن العمل بها.	4.41	0.93	4	مرتفعة
8.	أشعر بتأثيري الإيجابي في مدرستي.	4.39	0.69	5	مرتفعة
4.	أشعر بأنني جزء من أسرة المدرسة.	4.37	0.73	6	مرتفعة
2.	أشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي لمدرستي.	4.36	0.85	7	مرتفعة
5.	أقدم مصلحة المدرسة العامة على مصلحتي الشخصية.	4.09	0.93	8	مرتفعة
	مجال الولاء العاطفي الكلي	4.36	0.77		مرتفعة

يتضح من الجدول (4-6) أن مستوى الولاء العاطفي لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير قد جاء بمستوى مرتفع متوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت الفقرة (6) (أحرص على انجاح مدرستي) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.63)، بينما جاءت الفقرة (5) (أقدم مصلحة المدرسة العامة على مصلحتي الشخصية) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.93).

ثانياً: مجال الولاء الأخلاقي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى فقرات مجال الولاء الأخلاقي مرتبة تنازلياً كالاتي.

الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الولاء الأخلاقي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات الولاء الأخلاقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1.	أحافظ على ممتلكات المدرسة كأنها ممتلكاتي الخاصة.	4.73	0.49	1	مرتفعة
2.	أكنُ احتراماً كبيراً للعاملين في مدرستي.	4.6	0.62	2	مرتفعة
6.	أحرص على تمثيل المدرسة أفضل تمثيل للحفاظ على سمعتها.	4.46	0.65	3	مرتفعة
4.	أبذل قصارى جهدي لتنفيذ الخطة المدرسية.	4.45	0.68	4	مرتفعة
7.	أدافع عن المدرسة عند توجيه النقد اليها.	4.44	0.65	5	مرتفعة
5.	قيمي تتسجم مع قيم المدرسة التي أعمل بها.	4.26	0.79	6	مرتفعة
3.	يزداد انتمائي للمدرسة يوماً بعد يوم.	4.25	0.85	7	مرتفعة
	مجال الولاء الأخلاقي الكلي	4.46	0.67		مرتفعة

يتضح من الجدول (4-7) أن مستوى الولاء الاخلاقي لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير قد جاء بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.67)، وجاءت الفقرة (1) (أحافظ على ممتلكات المدرسة كأنها ممتلكاتي الخاصة) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.73) وانحراف معياري (0.49)، بينما جاءت الفقرة (3) (يزداد انتمائي للمدرسة يوماً بعد يوم) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.85).

ثالثاً: مجال الولاء المستمر:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى فقرات مجال الولاء المستمر مرتبة تنازلياً كالاتي.

الجدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الولاء المستمر مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات الولاء المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6.	أسعى لتحسين أدائي التعليمي باستمرار.	4.48	0.62	1	مرتفعة
2.	أساهم في إيجاد مناخ تعليمي إيجابي.	4.4	0.64	2	مرتفعة
5.	أساهم في تعزيز الدور التربوي لمدرستي.	4.36	0.66	3	مرتفعة
4.	أساهم في تنفيذ النشاطات المدرسية.	4.36	0.72	4	مرتفعة
3.	أساهم في تطوير رؤية ورسالة مدرستي.	4.32	0.72	5	مرتفعة
8.	أبذل قصارى جهدي للاستمرار في عملي في المدرسة.	4.32	0.77	6	مرتفعة
1.	أشجع زملائي على المشاركة في البرامج التطويرية.	4.23	0.78	7	مرتفعة
7.	أجد الأمان الوظيفي في المدرسة.	4.16	0.91	8	مرتفعة
	مجال الولاء المستمر الكلي	4.32	0.72		مرتفعة

يتضح من الجدول (4-8) أن مستوى الولاء المستمر لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء مديرية التربية والتعليم وادي السير قد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف

معياري (0.67)، وجاءت الفقرة (6) (أسى لتحسين أدائي التعليمي باستمرار) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.62)، بينما جاءت الفقرة (7) (التشريعات والأنظمة التربوية عادلة) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.77).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ونصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسات العلاقات الإنسانية، ومستوى الولاء التنظيمي عند من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير؟

للتأكد من وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، فقد تم حساب معامل الارتباط بينهما باستخدام معامل ارتباط بيرسون حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4-9).

الجدول (4-9)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، ومستوى الولاء التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير

المتغير	المقياس الإحصائي	الولاء العاطفي	الولاء الاخلاقي	الولاء المستمر	الولاء التنظيمي
القدوة الحسنة	معامل ارتباط بيرسون	0.733**	0.923**	0.883**	0.900**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
التشاركية	معامل ارتباط بيرسون	0.798**	0.841**	0.992**	0.944**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
العدالة	معامل ارتباط بيرسون	0.864**	0.804**	0.831**	0.889**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
درجة ممارسة العلاقات الإنسانية	معامل ارتباط بيرسون	0.937**	0.960**	0.929**	0.968**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000

يبين الجدول (4-9) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائياً بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، ومستوى الولاء التنظيمي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، ومستوى الولاء التنظيمي (0.968) وبدلالة إحصائية (0.00) في حين تراوحت قيم معامل الارتباط بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية إضافة لمجالاتها الثلاثة (القوة الحسنة، والتشاركية، و العدالة) ومستوى الولاء التنظيمي إضافة لمجالاته الثلاثة (الولاء العاطفي، والولاء الاخلاقي، والولاء المستمر) في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين (0.992 - 0.733) وبدرجة ارتباط قوية وطردية، وبدلالة إحصائية (0.00) لجميعها.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، إضافةً إلى التوصيات المقترحة في

ضوء نتائج الدراسة، وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الأول:

ونصّه: ما درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين".

توصلت نتائج هذا السؤال إلى أن مديري المدارس الحكومية لمديرية التربية والتعليم للواء وادي

السير، يتمتعون بمستوى مرتفع في ممارسة العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ

المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية (4.08) وهي قيمة تقع ضمن المستوى

المرتفع حسب سلم تدرج محور ممارسة العلاقات الإنسانية، وكذلك يتضح ان جميع مجالات

المحور جاءت بمستوى مرتفع، ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لمجال القدوة الحسنة كان هو الأعلى

إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.88)، وكان أقل مجال هو العدالة

بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (1.02)، يعزى ذلك لقناعة المعلمين بأن مديري

المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة

مرتفعة، مما يسهم في تحسين جودة التعليم، وتعزيز التواصل الجيد والتعاون بين المديرين

والمعلمين مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وتنفيذ استراتيجيات تعليمية أكثر فعالية، الأمر الذي

يزيد من الرضا الوظيفي وإيجاد روح عمل الفريق الواحد، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة درادكة

والابراهيم (2020)، التي أظهرت بأن ممارسة العلاقات الإنسانية لدى المدارس الثانوية في

محافظة اربد قد جاء مرتفعًا، كذلك اتفقت مع دراسة القيسي (2020) عن واقع العلاقات الانسانية

لدى مديرات ومعلمات المدارس الابتدائية وبين المعلمات أنفسهن، التي أظهرت بأن هناك علاقة طردية بين طبيعة العلاقات الإنسانية بين المديرات والمعلمات وبين طبيعة العلاقات الإنسانية بين المعلمات أنفسهن. واختلفت مع دراسة القطيش والمساعد (2017) عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في مدارس البادية الشمالية في الأردن، والتي أظهرت أن الدرجة الكلية لممارسة العلاقات الإنسانية جاءت متوسطة وقد يعود هذا الاختلاف لاختلاف الحد الزمني والحد المكاني.

وفيما يلي تفسير لنتائج هذا السؤال حسب المجالات:

مجال القدوة الحسنة

جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية لمديرية التربية والتعليم للواء وادي السير لمجال القدوة الحسنة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت الفقرة (1) (التعامل مع الموظفين باحترام) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.78)، بينما جاءت الفقرة (4) (تقبل النقد البناء من الموظفين) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.07).

وقد يعزى ذلك لتعامل المدير بأسلوب محترم ومتعاطف مع المعلمين، لذلك يصبح قدوة حسنة لهم ولجميع كادر المدرسة، مما يشكل الهام لهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة والنمو المهني، ويشجع العلاقات الإيجابية والتواصل الفعال بين المدير والمعلمين، كذلك فإن تفاعله مع الآراء والملاحظات بتواضع واستعداد للتحسين، يشجع المعلمين على التطوير المهني والنمو المستمر في بيئة تعليمية تعزز الاحترام والتعاون، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2018).

مجال التشاركية

جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية لمديرية التربية والتعليم للواء وادي السير لمجال التشاركية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.89)، وجاءت الفقرة (16) (تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.85)، بينما جاءت الفقرة (12) (إشراك الموظفين في صناعة القرار) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.04).

وقد يعزى ذلك إلى أن المدير الذي يتبع نهج التشاركية مع المعلمين، يعمل على تشجيع ونجاح تطبيقها، من خلال الحوار المفتوح والتعاون والمشاركة في صنع القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات المدرسية، وهذا أدى إلى تحقيق نتائج التشاركية في تعزيز روح الفريق، وتحسين الأداء العام للمدرسة، وتحقيق الأهداف المرجوة، وزيادة الالتزام والمسؤولية لديهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2018).

مجال العدالة

جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية لمديرية التربية والتعليم للواء وادي السير لمجال العدالة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت الفقرة (23) (التعامل بمعايير واضحة في الإجراءات الإدارية مع الموظفين) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.00)، بينما جاءت الفقرة (24) (إطلاع الموظفين على نتائج أدائهم في التقييم) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.09).

وقد يعزى ذلك لأهمية تعامل المعلمين بمعايير واضحة في الإجراءات الإدارية مما يؤثر بشكل إيجابي على شعورهم بالعدالة ويزيد من ثقتهم ورضاهم بالمدير والمدرسة، كما يعزز التعاون والعمل الجماعي في المدرسة. واطلاعهم على نتائج أدائهم في التقييم يساهم في تطويرهم المهني وتحملهم للمسؤولية وتعزيز التفاعل والالتزام، مما يزيد من الثقة والعدالة في بيئة المدرسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2018).

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني:

ونصّه: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير من وجهة نظرهم؟

توصلت نتائج هذا السؤال إلى أن معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.36) وهي قيمة تقع ضمن المستوى المرتفع ، وكذلك يتضح ان جميع مجالات الولاء التنظيمي جاءت بمستوى مرتفع، ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لُبعد الولاء الاخلاقي كان هو الأعلى إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.46) وبانحراف معياري (0.67)، وكان أقل بُعد هو الولاء المستمر بمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.77) ، وقد تعزو الباحثة ذلك بأن درجة التزام المعلمين في تلك المدارس نابع من اخلاقيات الوظيفة، وولائهم لمكان العمل، فهم يقدمون رسالة سامية في تهيئة جيل قادر على النهوض بالمجتمع، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ابوتايه (2022)، ودراسة الجرايدة والناعبي (2019) واللذان أشارتا إلى أن درجة الولاء التنظيمي قد جاءت مرتفعة ، كما اختلفت مع دراسة رجه (2020) والتي أظهرت بأن الولاء التنظيمي قد جاء بدرجة متوسطة، وقد يعزى هاذ الاختلاف لاختلاف الحد المكاني الجامعي، واختلاف الحد البشري ومجتمع وعينة الدراسة.

وفيما يلي تفسير لنتائج هذا السؤال حسب المجالات:

مجال الولاء العاطفي

جاءت تقديرات هذا المجال بأن معلمي المدارس الحكومية لمديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء العاطفي بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت الفقرة (33) (احرص على انجاح مدرستي) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.63)، بينما جاءت الفقرة (32) (أقدم مصلحة المدرسة العامة على مصلحتي الشخصية) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.93).

وقد يعزى ذلك إلى الانتماء والارتباط بالمدرسة يؤثران بشكل كبير على الولاء العاطفي للمعلمين ومساهماتهم في تحقيق أهداف المدرسة، هذا بالإضافة إلى ان المدير يولي اهتماماً بالعلاقات الإنسانية ويبني بيئة إيجابية وداعمة ويشجع التواصل والمشاركة، ويعطي الأولوية لمصلحة المدرسة فوق المصالح الشخصية، مما يسهم في زيادة الولاء العاطفي لدى المعلمين، وينشأ شعور بالانتماء والالتزام والولاء، ويوجد وعي لدى المعلمين بأن تحقيق أهداف المدرسة يعود بالنفع على الجميع.

مجال الولاء الاخلاقي

جاءت تقديرات هذا المجال بأن معلمي المدارس الحكومية لمديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء الاخلاقي بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.67)، وجاءت الفقرة (36) (أحافظ على ممتلكات المدرسة كأنها ممتلكاتي الخاصة) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.73) وانحراف معياري (0.49)، بينما جاءت الفقرة

(38) (يزداد انتمائي للمدرسة يوماً بعد يوم) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.85).

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمون الذين يحترمون ويعتنون بالامتلاكات المدرسية يظهرون الالتزام الأخلاقي والانتماء للمدرسة، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل ويعكس القيم الأخلاقية في بيئة التعليم، وزيادة انتمائهم للمدرسة مما يحفزهم لتقديم أداء أفضل، ويساهم الانتماء في بناء ثقافة تعاونية واحترام متبادل بين المعلمين والإدارة والزملاء، ويعزز الولاء الأخلاقي والالتزام بالأخلاق والمسؤولية المهنية ومدونة السلوك وأخلاقيات المهنة.

مجال الولاء المستمر

جاءت تقديرات هذا المجال بأن المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية لمديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء المستمر بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت الفقرة (48) (أسعى لتحسين أدائي التعليمي باستمرار) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.62)، بينما جاءت الفقرة (51) (التشريعات والأنظمة التربوية عادلة) في المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.77).

وقد يعزى ذلك إلى أن سعي المعلمين لتحسين أدائهم يعزز الولاء المستمر لهم، وذلك من خلال الرضا والتحفيز الداخلي والانتماء المستمر للمهنة والمدرسة وتحقيق الذات، الأمر الذي يشجع على التطوير المهني وتوفير الفرص للتعلم المستمر مما يعزز الثقة والتحفيز والارتباط العاطفي لدى المعلمين، مما يؤدي إلى استمرار ولاءهم واستدامته، كما تؤثر التشريعات والأنظمة التربوية العادلة على الولاء المستمر للمعلمين، حيث تضمن العدالة في فرص التوظيف والترقيات

وتعمل على بناء بيئة عمل مستدامة وملهمة، وبالتالي تعزز الثقة والتواصل الفعال بين المعلمين والإدارة من خلال الولاء المستمر للمهنة والمدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثالث:

ونصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسات العلاقات الإنسانية، ومستوى الولاء التنظيمي عند من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير ."

يبين الجدول (4-9) أن العلاقة بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير مرتفعة وطردية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية، ومستوى الولاء التنظيمي (0.968) وبدلالة إحصائية (0.00).

في حين تراوحت قيم معامل الارتباط بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية إضافة لمجالاتها الثلاثة (القدوة الحسنة، والتشاركية، والعدالة) ومستوى الولاء التنظيمي إضافة لمجالاته الثلاث (الولاء العاطفي، والولاء الاخلاقي، والولاء المستمر) في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لواء وادي السير محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (0.992 - 0.733) وبدرجة ارتباط قوية وطردية، وبدلالة إحصائية (0.00) لجميعها.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل مديري المدارس يؤثر بشكل إيجابي على زيادة الولاء التنظيمي للمعلمين، حيث أن الاحترام المتبادل، والتواصل الفعال، والدعم العاطفي، والتفهم والاهتمام بالآخرين، كل هذه الممارسات عندما تتبنى من قبل مدير المدرسة ، يمكن أن تحقق التأثير على الولاء التنظيمي للمعلمين، من خلال شعور المعلمين بالرضا الوظيفي، فالعمل في بيئة تتميز بالعلاقات الإنسانية الجيدة تحقق الشعور برضا أكبر عن عملهم وتقدير

لمديرهم، و العلاقات الإنسانية الجيدة تعزز التعاون والتضامن بين المعلمين وإدارة المدرسة، مما يقوي الانتماء للمنظمة، كذلك فإن العلاقات الإنسانية الجيدة تعزز الشعور بالانتماء والهوية المؤسسية، مما يقوي الولاء التنظيمي بشكل عام، وتشجع العلاقات الإنسانية الجيدة بين مديري المدارس والمعلمين على بناء بيئة عمل إيجابية ومواتية للنمو المهني والشخصي عندما يركز مديرو المدارس على تعزيز العلاقات الإنسانية والتفاعل الإيجابي مع المعلمين، وعليه، تعتبر العلاقات الإنسانية عامل أساسي لتعزيز الولاء التنظيمي للمعلمين، عندما يهتم مدير المدرسة ببناء علاقات قوية وإيجابية مع المعلمين ويتعامل معهم باحترام ودعم، يزداد الالتزام والتفاني في العمل وتقل معدلات التدوير الوظيفي واستدامة الولاء التنظيمي.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة ما يأتي:

- حث مديري المدارس على تبني أسلوب الإقناع في التواصل مع الموظفين في نهج أعمالهم، مما لهذا الأسلوب تأثير كبير على تعاون الموظفين ورضاهم وأدائهم.
- توجيه مديري المدارس من خلال تهيئتهم وصقلهم بالمهارات المطلوبة التي تمكنهم من تقبل النقد البناء من الموظفين.
- توجيه النصح لمديري المدارس تعزيز مبدأ إشراك الموظفين في صنع القرارات كجزء أساسي من ثقافة العمل في المدرسة.
- حث مديري المدارس بشكل عام بان يتم مناقشة الخطط التنفيذية مع الموظفين كجزء أساسي من عملية إدارة العملية التعليمية.

- تشجيع مديري المدارس على إطلاع الموظفين على نتائج أدائهم في التقييم بكل شفافية ووضوح.
- حث مديري المدارس على معاملة الموظفين بمساواة وعدم تمييز.
- زيادة الشعور بالفخر والاعتزاز لدى المعلمين وانتمائهم لمدرستهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات ووضع الخطط التعليمية والاهداف المدرسية.
- حث مدراء المدارس بأن يكونوا قادة ملهمين وموجهين يعززون من قيم مصلحة المدرسة العامة ويوجهون المعلمين نحو تقديم أفضل ما لديهم لصالح التعليم والتطور الشامل للعملية التعليمية.
- توجيه مدراء المدارس بأن يكونوا أنموذجًا حيًا لتطبيق القيم المؤسسية في سلوكياتهم واتخاذ قراراتهم، وأن يعملوا كوسيط وموجهين للمعلمين لتحقيق التوافق بين قيمهم الشخصية وقيم المدرسة.
- عقد دورات تدريبية نوعية لمدراء المدارس تمكنهم من بناء ثقافة تشاركية في المدرسة تعينهم على توجيه المعلمين بزيادة انتمائهم للمدرسة التي يعملون بها.
- توفير البرامج التدريبية التي من شأنها تطوير مهارات المعلمين التعليمية والسلوكية، واتاحة المجال لإشراك الجميع في هذه البرامج.
- حث مدراء المدارس على توفير بيئة تعليمية مثالية، تزيد من شعور الموظفين بالأمان الوظيفي.

مقترحات الدراسة

1. إجراء دراسات مماثلة حول ممارسة العلاقات الإنسانية وربطها بمتغيرات أخرى مثل الفعالية التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والتميز المؤسسي، والرشاقة الاستراتيجية.
2. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول موضوع ممارسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في مجتمعات أخرى.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو بكر اياد (2018)، درجة ممارسة مديري مديريات الشؤون الاجتماعية في فلسطين لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد التاسع والثلاثون (1) - تشرين الأول 2016.

أبو تايه، فلحة. (2022). عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم، كلية العلوم التربوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

آل سليمان، حسين محمد حسين (2016). دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. 35(168)، ج. 3.

آل عادي، فاطمة مرعي محمد، العبادي، نذير سيحان (2015)، واقع ممارسة إدارة العلاقات الإنسانية لمديرات المرحلة الثانوية بمدينة أ بها من وجهة نظر المعلمات، مجلة التربية جامعة الأزهر، 3(163).

بن حفيظ، شافيه. (2014). مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (17)، 193-204.

بني حمدان صفاء (2013)، العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، [مدونة الدكتور صفاء بني حمدان \(wordpress.com\)](http://www.wordpress.com)

بوسكار، فريد. (2019). جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية مشونش، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر.

بوعطيط، سفيان. (2018) الولاء التنظيمي: تنميته استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 11 (15)، 311-326.

تويجري هيله، (2019). العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة العلوم التربوية، 46(1)، ملحق 2.

جرايدة محمد سليمان، ناعبي ناصر بن حمدان، (2019)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد 20 - العدد 2 - 2019م (1440هـ).

جرايدة، محمد وناعبي، ناصر. (2019). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، 20(2).

حنيطي، فضل محمد (2018). درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط.

داود عبد الرحمن بن حمد (2020)، ممارسة أعضاء هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد (22) 1433.

دبوس محمد طالب (2015)، درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد الخامس - ع (17) - نيسان 2017.

درادكة، مصطفى وإبراهيم، عدنان. (2020)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3).

درادكة مصطفى محمود، إبراهيم عدنان بدري، (2020)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية المجلد 28، العدد 3، 2020، ص 334-359.

- دودو، نوري نور الدين، بوكربوط، عزالدين. (2021)، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 13(4)، 2021.
- رجه ثامر حماد (2020)، القدرة القيادية لرؤساء الفروع وعلاقتها في الولاء التنظيمي التدريسي، مجلة كربلاء للتربية الفيزيائية والعلوم. 2020، المجلد. 6 العدد 1، ص32-52.
- شهري خالد بن عبد الرحمن (2018)، واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية العدد التاسع عشر لسنة 2018.
- شهري، خالد. (2018). واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية، رسالة ماجستير، جامعة الملك السعود.
- طبازه، عبير محمد وجيه. (2018). الانماط القيادية لدى مديري المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2018.
- عازمي، رفعة مبارك (2020)، درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في دولة الكويت، المجلة التربوية. مج. 34، ع. 135، ج. 1، يونيو 2020.
- عبادو، خديجة. (2015). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة - غرداية الوادي - بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (18)، 49-62.
- عبد الحسين، صفاء. (2019). تأثير ثقافة المنظمة في الولاء التنظيمي، الكلية التقنية الادارية / بغداد، مجلة الدنانير، ع(17).
- عتيبي ازي بن الحميدي بن عيسى (2017)، درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط، المجلد 33 - العدد السادس - أغسطس 2017.
- عتيبي ذياب سعد، شريف محمد شريف، (2018)، العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط، المجلد ٣٤ - العدد الحادي عشر - نوفمبر 2018.

عتيبي، غازي. (2018). العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، مجلة كلية التربية، 34(11).

عجمي، نوف. (2016). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ارتباطية، مجلة التربية الدولية المتخصصة، 5(10) 384-400.

عسكر عبد العزيز بن عبد الرحمن (2016)، ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر الطالب، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي 37(1)، 109-135.

عفاف، روان. (2015). أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الوهرآوي - المسيلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة المسيلة، الجزائر.

عميري، عبد العزيز. (2021). البنية العاملية لمقياس الولاء التنظيمي لمهنة التدريس، كلية التربية، جامعة قطر، مجلة العلوم التربوية، ع(18).

عنزي أحمد سلامه، الانصاري شيماء عيسى، القاسم ايمان عبدالكريم (2017)، واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد الواحد والأربعون (الجزء الثالث) 2017.

عنزي، أحمد وأنصاري، شيماء وقاسم، ايمان. (2017). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

قحطاني ياسر حسن، (2021)، دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أبها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد (5). العدد (25) 30 ديسمبر 2021 م.

قحطاني، ياسر. (2021). دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(25).

قطيش، محمد مشوح، مساعد محمد عطا. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في مدارس البادية الشمالية في الأردن، مجلة إربد للبحوث والدراسات - العلوم التربوية، 19(1)، 2017.

كعواش عبد الرحمن، غربية سمراء (2016). أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، مجلة جامعة أدرار 2016.

لولو، نوري وأبو القاسم، سعد الله (2021). الولاء التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة: دراسة ميدانية بجامعة الجلفة، مجلة دراسات وابحث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13(1)، 612-635.

مجد خضر (2018)، تعريف الادارة التربوية، <https://mawdoo3.io/article/7628>

محيوز، كريمة. (2021). العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي المدرسة العليا لعلوم الرياضة وتكنولوجياها بدالي إبراهيم -الجزائر العاصمة، جامعة الجزائر، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 20(3).

معمر حمزة (2022)، المستوى الوظيفي كمحدد لمستوى العلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي للموظفين دراسة ميدانية على عينة من عمال سونلغاز -ورقلة، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، 21(2)، 63-85.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu-Bakr BOUSSALEM (2014). The impact of empowering employees on organizational loyalty - a case study on the Algerian Telecom Company, *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)* 2(7).
- Aja-Okorie, U. (2011). Human relations approach to junior secondary school administration in Ebonyi state: The role of the principal Multidisciplinary *Journal of Research Development*, 17(4), 1-8.
- Çelebi, Nurhayat; Korumaz, Mithat, (2016). Teachers' Loyalty to Their Supervisors and Organizational Commitment, *Educational Research and Reviews*, 11(12), p1161-1167.
- E.A. Egboh, Emma Chukwuemeka, (2012). Public-Private Partnership in Nigeria: Challenges of Managing Human Relations, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(5).
- Endang Muryani, Naam Fajar Basroni, Alvien Gunawan, Rachman Halim Yustiyawan (2022). Loyalty and Organizational Citizenship Behavior on Early Childhood Teachers Performance during the COVID 19 Pandemic, *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 5(10).
- Harry T. Resend W. Andrew Collins, (2020). *Relationships, Human Behavior, and Psychological Science*, University of Rochester and the University of Minnesota.
- Manullang, M. (2017). The effect of soft skills, competence and human relations skills on principal leadership. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(4), 14-27.
- Nattha Lertpanyawiwat, Kasetchai Laeheem, Kanda Janyam, (2022). Factors related to the organization loyalty of private school teachers in Hat Yai, Songkhla, *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 43 (2022) 849–856.
- Omogbiya, O. Shulammitte, Okorie, Chiyem, (2017). Effects of good human relations in solving organizational conflict, *journal of Social Development*, 6(2).

- Salleh, S. Ismail, S. Hamzah, S. Zahari, A. Mohammed, N & Abdullah, N (2017). Knowledge Sharing and Organizational Commitment in Organization, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 7(5S), 37 - 40
- Shah Mohammadi, N. (2015). The Relationship between management style with human relations and job satisfaction among guidance schools' principals in district 3 of Karaj. *Social and behavioral Science*, (205), 247-253.
- Svetlana, L. (2012). The role and importance of emotional intelligence in knowledge management. Management, *Knowledge and Learning International Conference*. 797-805.
- Thamasseri, I (2016). The implications of human relationship approach to educational administration. *International Journal of Education & Applied Science Research*, 3(6), 1-11
- Yaoxian Hao, Trairong Swatdikun, Varaporn Prempnichukul, Xiaoque Chen (2023). The Impact of a reward system on employee loyalty in Chongqing Business Vocational College, China, International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Business, Economics and Social Development after Pandemics" – Bangkok, 23-24 February, 2023.
- Yener Akman, Murat Özdemir, (2019). Examining the Relations between Organizational Attraction, Organizational Image, and Organizational Loyalty: An Investigation with Teachers, *Education and Science*, 44(198), 1-16.
- Zahra Hassan Zadeh Khamsi, Mahmood Samadi Largani (2014), Explain the state of human relations based on components of performance to officials, *Arabian Journal of Business and Management Review*, 4(5).

الملحقات

الملحق (1)

أداة الرسالة بصورتها الأولية

أداة الدراسة بصورتها الأولية

حضرة الدكتور/الأستاذ الدكتور:..... المحترم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم إعداد الاستبانة والمكونة من ثلاثة أجزاء، يتكون الجزء الأول منها على المتغيرات الديموغرافية والجزء الثاني يتكون من المحور الأول وهو درجة ممارسة العلاقات الإنسانية ويتضمن أبعاد القدوة الحسنة وبعد التشاركية وبعد العدالة، والجزء الثالث يتكون من المحور الثاني الولاء التنظيمي ويتضمن أبعاد الولاء العاطفي، وبعد الولاء الاخلاقي، وبعد الولاء المستمر. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حسب التدرج الآتي موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة.

أمله من حضراتكم التكرم بإبداء آرائكم حول الفقرات من حيث انتمائها للمجال، ودرجة وضوحها، وصلاحيتها وذلك لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية بهذا المجال، حيث سيتم الأخذ بملاحظاتكم التي ستفترحونها.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: فدوه داوود علي الربايعة

رقم الهاتف 0790648430

المشرف

د. كاظم الغول

اسم المحكم	التخصص الدقيق	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

❖ الجنس:

أنثى ذكر

❖ سنوات الخبرة:

10 سنوات فأكثر من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات أقل من 5 سنوات

❖ المؤهل العلمي:

دراسات عليا بكالوريوس

الجزء الثالث: يتكون من مجموعة فقرات لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين: أرجو

التكرم بقراءة الفقرات والاجابة بإشارة (x) امام الاختيار الذي يناسب رأيكم

ويقصد بالولاء التنظيمي هو الشعور الوجداني الايجابي للمعلم نحو مدرسته، وايمانه القوي بأهداف ورؤية العملية التربوية، واستعداده لبذل المزيد من العطاء والجهد تجاه مدرسته والعملية التربوية ككل، ويترجم فعلياً بالإخلاص بالعمل لصالح المدرسة حتى في ظل غياب الرقابة.

التعديل المقترح	سلامة الفقرة لغويا		مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
البعد الاول الولاء العاطفي :							
							1. أعتبر وظيفة المعلم من أسمى الوظائف التي يمكن العمل بها.
							2. أشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي لمدرستي.
							3. أرتبط بعلاقات محبة مع زملائي.
							4. أشعر بأنني جزء من أسرة المدرسة.
							5. اقدم مصلحة المدرسة العامة على مصلحتي الشخصية.
							6. احرص على انجاح مدرستي.
							7. لدي شعور بالالتزام اتجاه مدرستي.
							8. أشعر بتأثيري الإيجابي في مدرستي.
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة							

التعديل المقترح	سلامة الفقرة لغويا		مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمة	منتمة	
البعد الثاني الولاء الاخلاقي:							
							1. أحافظ على ممتلكات المدرسة كأنها ممتلكاتي الخاصة.
							2. أكن احتراماً كبيراً للعاملين في مدرستي.
							3. يزداد انتمائي للمدرسة يوماً بعد يوم.
							4. أبذل قصارى جهدي لتنفيذ الخطة المدرسية.
							5. قيمي تتسجم مع قيم المدرسة التي أعمل بها.
							6. أحرص على تمثيل المدرسة افضل تمثيل للحفاظ على سمعتها.
							7. أدافع عن المدرسة عند توجيه النقد اليها.
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة							

التعديل المقترح	سلامة الفقرة لغويا		مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمة	منتمة	
البعد الثالث الولاء المستمر:							
							1. أشجع زملائي على المشاركة في البرامج التطويرية.
							2. أساهم في إيجاد مناخ تعليمي إيجابي.
							3. أساهم في تطوير رؤية ورسالة مدرستي.
							4. أساهم في تنفيذ النشاطات المدرسية.
							5. أساهم في تعزيز الدور التربوي لمدرستي.
							6. أسعى لتحسين أدائي التعليمي باستمرار.
							7. أجد بالأمان الوظيفي في المدرسة.
							8. أبذل قصارى جهدي للاستمرار في عملي في المدرسة.
							9. أشعر بالرضا والقبول بالقوانين والتشريعات التربوية.
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة							

الملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الاكاديمية	التخصص	مكان العمل
1.	د. علي حسين حورية	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	الشرق الأوسط
2.	د. محمد فلاح الخوالدة	أستاذ	الإدارة التربوية	العلوم الإسلامية العالمية
3.	د. عودة عبد الجواد أبو سنينة	أستاذ	مناهج وطرق التدريس	عمّان العربية
4.	د. أسيل أبو الشوارب	أستاذ	علم نفس تربوي	البترا
5.	د. عمر علي الرفايعة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الشرق الأوسط
6.	د. عبد الرؤوف أحمد بني عيسى	أستاذ مشارك	أصول تربية	العلوم الإسلامية العالمية
7.	د. خالد أحمد الصرايرة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	مؤتة
8.	د. نجوى عبد الحميد دراوشة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جدارا
9.	د. خولة حسين عليوة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	الشرق الأوسط
10.	د. سعود فهاد الخرشا	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	العلوم الإسلامية العالمية
11.	د. علي عودة الطراونة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	الشرق الأوسط

الملحق (3)

أداة الرسالة بصورتها النهائية

استبيان للمعلمين والمعلمات

أخي المعلم الفاضل، أختي المعلمة الفاضلة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر الموظفين)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم إعداد الاستبانة والمكونة من ثلاثة أجزاء، يتكون الجزء الأول منها على المتغيرات الديموغرافية والجزء الثاني يتكون من المحور الأول وهو درجة ممارسة العلاقات الإنسانية ويتضمن أبعاد القدوة الحسنة وبعد التشاركية وبعد العدالة ، والجزء الثالث يتكون من المحور الثاني الولاء التنظيمي ويتضمن أبعاد الولاء العاطفي ، وبعد الولاء الاخلاقي ، وبعد الولاء المستمر . وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حسب التدرج الآتي موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة.

أمله من حضراتكم التكرم بالاستجابة عنها بصدق وموضوعية، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية وذلك لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

فدوه داوود الربايعة

0790648430

المشرف

د. كاظم الغول

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

❖ الجنس:

ذكر أنثى

❖ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 10 سنوات فأكثر

المؤهل العلمي:

بكالوريوس دراسات عليا

الجزء الثاني: يتكون من مجموعة فقرات لقياس مستوى ممارسة العلاقات الانسانية في المدرسة، أرجو التكرم بقراءة الفقرات ووضع إشارة (X) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
البعد الأول القدوة الحسنة:					
يتصف مدير المدرسة بالآتي:					
					1. التعامل مع الموظفين باحترام.
					2. التعامل بصدق مع جميع الموظفين.
					3. تبني أفكار الموظفين التطويرية.
					4. تقبل النقد البناء من الموظفين.
					5. تقديم المشورة والنصح لجميع الموظفين.
					6. التعامل بروح التسامح مع الموظفين.
					7. استخدام أسلوب الإقناع مع الموظفين.
					8. توجيه الموظفين بشكل واضح في المواقف المتشابهة.
					9. الإشادة بإنجازات الموظفين أمام الجميع.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
البعد الثاني التشاركية:					
يتصف مدير المدرسة بالآتي:					
					10. إتاحة حرية المناقشة في الاجتماعات المدرسية.
					11. السعي لتوثيق العلاقات التعاونية بين الموظفين.
					12. إشراك الموظفين في صناعة القرار.
					13. تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
					14. مناقشة الخطط التنفيذية مع الموظفين.
					15. إيضاح ما يريده من الموظفين بدقة.
					16. تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.
					17. تحفيز الموظفين على تحمل مسؤولياتهم الوظيفية.
					18. تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
البعد الثالث العدالة:					
يتصف مدير المدرسة بالآتي:					
					19. مراعاة الفروق الفردية لدى الموظفين عند توزيع المهام.
					20. تحري العدالة عند تقييم أداء الموظفين.
					21. توزيع المهام على الموظفين بالعدل.
					22. إطلاع الموظفين على حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.
					23. التعامل بمعايير واضحة في الإجراءات الإدارية مع الموظفين.
					24. إطلاع الموظفين على نتائج أدائهم في التقييم.
					25. المساواة بين الموظفين في المعاملة.
					26. تحري الدقة قبل اصدار القرارات.
					27. الموضوعية في تقدير جهود الموظفين.

الجزء الثالث: يتكون من مجموعة فقرات لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين، أرجو التكرم بقراءة الفقرات ووضع إشارة (x) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
البعد الأول الولاء العاطفي:					
					28. أعتبر وظيفة المعلم من أسمى الوظائف التي يمكن العمل بها.
					29. أشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي لمدرستي.
					30. أرتبط بعلاقات محبة مع زملائي.
					31. أشعر بأنني جزء من أسرة المدرسة.
					32. أقدم مصلحة المدرسة العامة على مصلحتي الشخصية.
					33. أحرص على انجاح مدرستي.
					34. لدي شعور بالالتزام لرفعة مدرستي.
					35. أشعر بتأثيري الإيجابي في مدرستي.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
البعد الثاني الولاء الاخلاقي:					
					36. أحافظ على ممتلكات المدرسة كأنها ممتلكاتي الخاصة.
					37. أكنُ احتراماً كبيراً للعاملين في مدرستي.
					38. يزداد انتمائي للمدرسة يوماً بعد يوم.
					39. ابذل قصارى جهدي لتنفيذ الخطة المدرسية.
					40. قيمي تنسجم مع قيم المدرسة التي أعمل بها.
					41. أحرص على تمثيل المدرسة افضل تمثيل للحفاظ على سمعتها.
					42. أذاع عن المدرسة عند توجيه النقد اليها.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
البعد الثالث: الولاء المستمر					
					43. أشجع زملائي على المشاركة في البرامج التطويرية.
					44. أساهم في إيجاد مناخ تعليمي إيجابي.
					45. أساهم في تطوير رؤية ورسالة مدرستي.
					46. أساهم في تنفيذ النشاطات المدرسية.
					47. أساهم في تعزيز الدور التربوي لمدرستي.
					48. أسعى لتحسين أدائي التعليمي باستمرار.
					49. أجد الأمان الوظيفي في المدرسة.
					50. أبذل قصارى جهدي للاستمرار في عملي في المدرسة.
					51. التشريعات والأنظمة التربوية عادلة.



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير

الرقم : ٢٤٦ / ١١٧ / ١٩
الموافق : ١٤٤٤ / ١٢ / ١٩
التاريخ : ٢٠٢٣ / ١٢ / ١٩

مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع : (البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

اشارة الى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 19306/10/3 تاريخ 2023/4/19
ارجو العلم بأن الطالبة فدوى داوود الربابعة تقوم بإجراء دراسة بعنوان " درجة
ممارسة العلاقات الانسانية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المدارس الحكومية الاردنية
من وجهة نظر الموظفين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط ويحتاج ذلك الى تطبيق
ادوات الدراسة على عينه من مديري ومعلمي المدارس.
راجيا تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها على ان
تتم مطابقة الادوات المطبقة مع الادوات المرفقة والا تستخدم البيانات
والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا فانق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير التربية والتعليم
د. حرب خلف الحججاج

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / ر.ق. الاشراف التربوي
نسخة / كاتب الاشراف

الرقم، در/خ/1655
التاريخ، 2023/04/17

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محافظة الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة فدوة داوود علي الربابعة ورقمها الجامعي (402010006) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات لدى المدارس الحكومية في عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر الموظفين"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة
أ.د. سلام خالد المجادين
MEU
Office of the President
MIDDLE EAST UNIVERSITY

المملكة الأردنية الهاشمية
ديوان وزارة التربية والتعليم
الرقم
١٩ نيسان ٢٠٢٣
الرجوع
التربوي

الملحق (5) مخرجات SPSS

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	105	34.7	34.7	34.7
	انثى	198	65.3	65.3	100.0
Total		303	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	47	15.5	15.5	15.5
	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	67	22.1	22.1	37.6
	10 سنوات فأكثر	189	62.4	62.4	100.0
Total		303	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	209	69.0	69.0	69.0
	دراسات عليا	94	31.0	31.0	100.0
Total		303	100.0	100.0	

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

القدوة الحسنة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.955	9

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
التعامل مع الموظفين باحترام.	30.8000	51.683	.726	.954
المصداقية في التعامل مع الموظفين.	30.7667	53.840	.796	.952
تبني أفكار الموظفين التطويرية.	31.2667	49.651	.848	.948
تقبل النقد البناء من الموظفين.	31.4667	48.740	.807	.951
تقديم المشورة والنصح لجميع الموظفين.	31.2333	50.944	.789	.951
التعامل بروح التسامح مع الموظفين.	31.0667	50.133	.849	.948
استخدام أسلوب الإقناع مع الموظفين.	31.3667	49.137	.898	.946
توجيه الموظفين بشكل واضح في المواقف المتشابهة.	31.2000	50.855	.876	.947
الإشادة بإنجازات الموظفين أمام الجميع.	31.1000	49.955	.818	.950

التشاركية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.964	9

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
إتاحة حرية المناقشة في الاجتماعات المدرسية.	31.0667	59.168	.764	.963
السعي لتوثيق العلاقات التعاونية بين الموظفين.	31.2667	55.030	.889	.957
إشراك الموظفين في صناعة القرار.	31.5667	52.806	.920	.956
تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	31.0333	56.930	.881	.958
مناقشة الخطط التنفيذية مع الموظفين.	31.2000	56.993	.833	.960
إيضاح ما يريده من الموظفين بدقة.	31.1333	56.878	.835	.960
تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.	31.0000	55.793	.850	.959
تحفيز الموظفين على تحمل مسؤولياتهم الوظيفية.	31.1333	56.671	.763	.963
تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي.	31.1333	54.671	.899	.957

العدالة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.968	9

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين عند توزيع المهام.	31.1667	62.420	.861	.964
تحري العدالة عند تقييم أداء الموظفين.	31.0000	62.552	.876	.963
توزيع المهام على الموظفين بالعدل.	31.1000	61.748	.919	.961
إطلاع الموظفين على حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.	31.1000	63.817	.905	.962
التعامل بمعايير واضحة في الإجراءات الإدارية مع الموظفين.	31.0333	63.137	.912	.962
إطلاع الموظفين على نتائج أدائهم في التقييم.	31.1667	64.764	.768	.968
المساواة بين الموظفين في المعاملة.	30.9667	65.413	.822	.966
تحري الدقة قبل إصدار القرارات.	31.1333	63.637	.820	.966
الموضوعية في تقدير جهود الموظفين.	31.0667	63.444	.879	.963

الولاء العاطفي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.917	8

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
أعتبر وظيفة المعلم من أسمى الوظائف التي يمكن العمل بها.	30.6333	20.447	.559	.925
أشعر بالفخر والاعتزاز باتتماني لمدرستي.	30.6667	18.782	.854	.894
أرتبط بعلاقات محبة مع زملائي.	30.7000	20.286	.824	.898

أشعر بأنني جزء من أسرة المدرسة.	30.6000	20.317	.865	.896
أقدم مصلحة المدرسة العامة على مصلحتي الشخصية.	30.9333	20.961	.549	.923
أحرص على انجاح مدرستي.	30.6000	21.559	.787	.904
لدي شعور بالالتزام لرفعة مدرستي.	30.6667	20.989	.759	.904
أشعر بتأثيري الإيجابي في مدرستي.	30.6667	21.195	.788	.903

الولاء الأخلاقي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.913	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
أحافظ على ممتلكات المدرسة كأنها ممتلكاتي الخاصة.	26.3667	15.895	.713	.907
أكن احتراماً كبيراً للموظفين في مدرستي.	26.4667	14.671	.716	.903
يزداد انتمائي للمدرسة يوماً بعد يوم.	26.9333	13.582	.700	.907
أبذل قصارى جهدي لتنفيذ الخطة المدرسية.	26.6667	13.747	.833	.890
أقيمي تنسجم مع قيم المدرسة التي أعمل بها.	26.8667	12.602	.772	.901
أحرص على تمثيل المدرسة أفضل تمثيل للحفاظ على سمعتها.	26.6000	14.731	.827	.894
أدافع عن المدرسة عند توجيه النقد اليها.	26.7000	14.562	.731	.901

الولاء المستمر

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.931	9

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
أشجع زملائي على المشاركة في البرامج التطويرية.	34.2000	25.683	.823	.917
أساهم في إيجاد مناخ تعليمي إيجابي.	34.0667	27.857	.774	.922
أساهم في تطوير رؤية ورسالة مدرستي.	34.1333	26.326	.822	.918
أساهم في تنفيذ النشاطات المدرسية.	34.1667	26.144	.801	.919
أساهم في تعزيز الدور التربوي لمدرستي.	34.1000	27.059	.833	.919
أسعى لتحسين أدائي التعليمي باستمرار.	34.0000	27.103	.815	.919
أجد الأمان الوظيفي في المدرسة.	34.2667	26.202	.776	.920
أبذل قصارى جهدي للاستمرار في عملي في المدرسة.	34.1667	26.695	.838	.918
التشريعات والأنظمة التربوية عادلة.	34.9000	26.231	.485	.951

اختبار ثبات فقرات درجة ممارسة العلاقات الانسانية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.959	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
القدوة_الحسنة	70.0333	278.585	.944	.918
التشاركية	70.0000	272.828	.900	.947
العدالة	70.1000	256.438	.898	.953

اختبار ثبات فقرات الولاء التنظيمي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.917	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الولاء العاطفي	69.6000	95.352	.811	.899
الولاء الاخلاقي	73.5667	107.564	.846	.886
الولاء المستمر	66.1667	79.592	.878	.852

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
القدوة الحسنة	303	37.2772	6.40848
التعامل مع الموظفين باحترام.	303	4.4521	.78280
المصداقية في التعامل مع الموظفين.	303	4.3399	.82588
تبنى أفكار الموظفين التطويرية.	303	4.1221	.88490
تقبل النقد البناء من الموظفين.	303	3.8911	1.06945
تقديم المشورة والنصح لجميع الموظفين.	303	4.1320	.88160
التعامل بروح التسامح مع الموظفين.	303	4.0990	.91895
استخدام أسلوب الإقناع مع الموظفين.	303	3.9934	.90617
توجيه الموظفين بشكل واضح في المواقف المتشابهة.	303	4.0396	.83691
الإشادة بإنجازات الموظفين أمام الجميع.	303	4.2079	.86104
Valid N (listwise)	303		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
التشاركية	303	36.9769	6.58285
إتاحة حرية المناقشة في الاجتماعات المدرسية.	303	4.1848	.85670
السعي لتوثيق العلاقات التعاونية بين الموظفين.	303	4.0825	.91155
إشراك الموظفين في صناعة القرار.	303	3.8944	1.03358
تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	303	4.1947	.80048
مناقشة الخطط التنفيذية مع الموظفين.	303	3.9868	.91700
إيضاح ما يريده من الموظفين بدقة.	303	4.2013	.81525
تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.	303	4.2145	.84778
تحفيز الموظفين على تحمل مسؤولياتهم الوظيفية.	303	4.1584	.88848
تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي.	303	4.0594	.91877
Valid N (listwise)	303		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
العدالة	303	36.0990	8.04602
مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين عند توزيع المهام.	303	4.0132	.99660
تحري العدالة عند تقييم أداء الموظفين.	303	4.0594	.99823
توزيع المهام على الموظفين بالعدل.	303	4.0264	1.03545
إطلاع الموظفين على حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.	303	4.0726	.99069
التعامل بمعايير واضحة في الإجراءات الإدارية مع الموظفين.	303	4.0429	1.00073
إطلاع الموظفين على نتائج أدائهم في التقييم.	303	3.9010	1.09640
المساواة بين الموظفين في المعاملة.	303	3.9373	1.07008
تحري الدقة قبل إصدار القرارات.	303	3.9637	1.07746
الموضوعية في تقدير جهود الموظفين.	303	4.0825	.93309
Valid N (listwise)	303		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
الولاء العاطفي	303	34.9439	4.67700
أعتبر وظيفة المعلم من أسامي الوظائف التي يمكن العمل بها.	303	4.4125	.93041
أشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي لمدرستي.	303	4.3564	.84474
أرتبط بعلاقات محبة مع زملائي.	303	4.4125	.71741
أشعر بأنني جزء من أسرة المدرسة.	303	4.3729	.72982
أقدم مصلحة المدرسة العامة على مصلحتي الشخصية.	303	4.0957	.92826
أحرص على نجاح مدرستي.	303	4.4884	.62431
أشعر بشعور بالالتزام لرفعة مدرستي.	303	4.4158	.69436
أشعر بتأثيري الإيجابي في مدرستي.	303	4.3894	.68582
Valid N (listwise)	303		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
الولاء الاخلاقي	303	31.1749	3.76448
أحافظ على ممتلكات المدرسة كأنها ممتلكاتي الخاصة.	303	4.7261	.49589
أكنُ احتراماً كبيراً للموظفين في مدرستي.	303	4.5941	.62261
يزداد انتمائي للمدرسة يوماً بعد يوم.	303	4.2508	.84755
أبذل قصارى جهدي لتنفيذ الخطة المدرسية.	303	4.4455	.67807
قيمي تنسجم مع قيم المدرسة التي أعمل بها.	303	4.2541	.79200
أحرص على تمثيل المدرسة أفضل تمثيل للحفاظ على سمعتها.	303	4.4620	.64928
أدافع عن المدرسة عند توجيه النقد اليها.	303	4.4422	.65291
Valid N (listwise)	303		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
الولاء المستمر	303	38.4719	5.29072
أشجع زملائي على المشاركة في البرامج التطويرية.	303	4.2310	.78443
أساهم في إيجاد مناخ تعليمي إيجابي.	303	4.4026	.64304
أساهم في تطوير رؤية ورسالة مدرستي.	303	4.3234	.71942
أساهم في تنفيذ النشاطات المدرسية.	303	4.3564	.72218
أساهم في تعزيز الدور التربوي لمدرستي.	303	4.3630	.66129
أسعى لتحسين أدائي التعليمي باستمرار.	303	4.4884	.62431
أجد الأمان الوظيفي في المدرسة.	303	4.1650	.90939
أبذل قصارى جهدي للاستمرار في عملي في المدرسة.	303	4.3234	.77695
التشريعات والأنظمة التربوية عادلة.	303	3.8185	1.09335
Valid N (listwise)	303		

Correlations					
		القدوة الحسنة	الولاء العاطفي	الولاء الاخلاقي	الولاء المستمر
القدوة الحسنة	Pearson Correlation	1	.733**	.923**	.883**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	303	303	303	303
الولاء العاطفي	Pearson Correlation	.733**	1	.833**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	303	303	303	303
الولاء الاخلاقي	Pearson Correlation	.923**	.833**	1	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	303	303	303	303
الولاء المستمر	Pearson Correlation	.883**	.787**	.846**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	303	303	303	303

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations					
		التشاركية	الولاء العاطفي	الولاء الاخلاقي	الولاء المستمر
التشاركية	Pearson Correlation	1	.798**	.841**	.992**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	303	303	303	303
الولاء العاطفي	Pearson Correlation	.798**	1	.833**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	303	303	303	303
الولاء الاخلاقي	Pearson Correlation	.841**	.833**	1	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	303	303	303	303
الولاء المستمر	Pearson Correlation	.992**	.787**	.846**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	303	303	303	303

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations					
		العدالة	الولاء العاطفي	الولاء الاخلاقي	الولاء المستمر
العدالة	Pearson Correlation	1	.864**	.804**	.831**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	303	303	303	303
الولاء العاطفي	Pearson Correlation	.864**	1	.833**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000

	N	303	303	303	303
الولاء_الاخلاقي	Pearson Correlation	.804**	.833**	1	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	303	303	303	303
الولاء_المستمر	Pearson Correlation	.831**	.787**	.846**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	303	303	303	303

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		القدوة_الحسنة	الولاء_التنظيمي
القدوة_الحسنة	Pearson Correlation	1	.900**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	303	303
الولاء_التنظيمي	Pearson Correlation	.900**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	303	303

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		التشاركية	الولاء_التنظيمي
التشاركية	Pearson Correlation	1	.944**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	303	303
الولاء_التنظيمي	Pearson Correlation	.944**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	303	303

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		العدالة	الولاء_التنظيمي
العدالة	Pearson Correlation	1	.889**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	303	303
الولاء_التنظيمي	Pearson Correlation	.889**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	303	303

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations					
		العلاقات الإنسانية	القدوة الحسنة	التشاركية	العدالة
العلاقات الإنسانية	Pearson Correlation	1	.937**	.960**	.929**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	303	303	303	303
القدوة الحسنة	Pearson Correlation	.937**	1	.865**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	303	303	303	303
التشاركية	Pearson Correlation	.960**	.865**	1	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	303	303	303	303
العدالة	Pearson Correlation	.929**	.787**	.841**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	303	303	303	303

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		العلاقات الإنسانية	الولاء التنظيمي
العلاقات الإنسانية	Pearson Correlation	1	.968**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	303	303
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	.968**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	303	303

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).