

مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم

The level of organizational loyalty of school principals and their relation to their outstanding performance

أ.م.د. بثينة الياس موسى عويس

كلية الآداب والعلوم التربوية/ جامعة عجلون الوطنية/ الأردن

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة (60) مديرا ومديرة في المدارس التابعة للواء المزار للعام 2018/2017، وتم استخدام المنهج الوصفي لغايات هذه الدراسة، حيث أعدت الباحثة استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على قسمين هما: الولاء التنظيمي وله (20) فقرة والأداء المتميز وله (15) فقرة وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على أفراد العينة حيث أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس كان عاليا. كما أشارت النتائج، إلى أن الأداء المتميز لهم كان عاليا أيضا، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس أو المؤهل العلمي في مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء تعزى لمتغير مستوى المدرسة ولصالح المدارس الثانوية. وأخيرا أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز لدى مديري المدارس فكلما كان الولاء التنظيمي عاليا كان مستوى الأداء المتميز عاليا.

واوصت الباحثة بضرورة تعزيز الولاء التنظيمي لمديري المدارس لما له من اثر إيجابي على الأداء المتميز

بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، الأداء المتميز.

Abstract

This study aims to explore the level of organizational loyalty of school principals and their relation to their outstanding performance. To achieve its objectives, we have selected a random sample composed of (60) school principals which belong to Al-Mazar province for the scholastic year 2017/2018. We have used the descriptive approach for this study. The researcher has prepared a questionnaire composed of (36) paragraphs divided into two parts: the organizational loyalty and the distinguished performance. The approach has been applied to the chosen sample. However, the results have shown that the level of the principles organizational loyalty was high and their performance was highly distinguished as well. Also, the results have shown that there were no differences of statistical indicators. Finally, the results have shown that there is a strong bond between organizational loyalty and the distinguished performance. So, the more the organizational loyalty is the more distinguished the performance. The researcher confirms the importance of organizational loyalty for school principles for its positive effect on the distinguished performance .

Key words: Organizational Loyalty, Distinguished performance.

المقدمة

شهدت المؤسسات التربوية المعاصرة على اختلاف أنواعها العديد من الرؤى والأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة التي من شأنها رفع كفاءة المنظمة وتحسين أداء كوادرها الإدارية والفنية، ومن بين أبرز هذه الاتجاهات الاهتمام البالغ بالقيادة، باعتبارها من أهم ملامح الإدارة الحديثة.

ويشكل العنصر البشري أهم عناصر المنظمات المعاصرة التي تساعد على تحقيق المنظمة لأهدافها التنظيمية، إلا أن شبكة العلاقات الداخلية والخارجية قد تؤدي إلى وجود الاختلافات بين أفراد التنظيم نفسه الأمر الذي قد يتطور في مرحلة ما ليصل إلى مرحلة الصراع بين أفراد التنظيم ذاته (شلابي، 2012).

وقد حظي الولاء التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في الفترة الأخيرة. هذا الاهتمام يرجع إلى اعتبار الولاء التنظيمي العامل الأكثر أهمية الذي يحدد فعالية وكفاءة المنظمة (Arnold, 2003).

ويشكل الولاء التنظيمي أحد أبرز الأساليب الإدارية، للحد من ظاهرة الصراع التنظيمي من جهة، وتحقيق الالتزام التنظيمي والتميز من جهة أخرى إذ يسهم في تعزيز قناعات الأفراد بأهداف المنظمة من جهة مما يدفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم للمحافظة على المنظمة والاستمرار في عضويتها (العطية، 2003).

مفهوم الولاء التنظيمي وعوامل تشكله:

الولاء التنظيمي في إطاره العام هو اعتقاد راسخ لدى العاملين بأهداف المنظمة وقيمها التنظيمية والرغبة في بذل أقصى جهد لنجاحها، والرغبة في الاستمرار في عضويتها، والاعتقاد بأن العمل في هذه المنظمة هو أفضل خيار لديهم (Preko and Adjetej, 2013: 53).

وعرفه الصيرفي (2004: 2016) بأنه "الارتباط الوجداني بين قيم المنظمة وأهدافها وبين دور الفرد لتحقيق تلك الأهداف والغايات من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها التنظيمية بفاعلية عالية.

من جهته اعتبر (Bidwell , 2011) أن الولاء التنظيمي مصطلح ذو شقين الأول يتعلق ببذل الجهود الكبيرة لتحقيق أهداف المنظمة ، والثاني حرص العامل على البقاء في نفس المنظمة بدلا من الانتقال إلى منظمة أخرى. وترى الباحثة أن مصطلح الولاء التنظيمي يتضمن بعدين الأول يكون داخل المنظمة ذاتها ويتعلق بحرص العامل على الالتزام والإخلاص للمنظمة، والثاني خارجي يتعلق بالصورة الحسنة التي ينقلها العامل عن منظمته للآخرين. وبناء على ذلك يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه شعور إيجابي لدى العامل تجاه المنظمة التي يعمل فيها يدفعه للالتزام بقيمتها وأهدافها التنظيمية، ويحرص على الاستمرار في عضويتها ونشر صورة حسنة عنها للآخرين.

وتكاد تتفق الأدبيات على أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة عناصر (فلمبان ، 2008)

1- الولاء العاطفي (Affective Loyalty): ويعكس هذا البعد الارتباط العاطفي في المنظمة والاندماج في هويتها.

2- الولاء المستمر (Continuous Loyalty): ويعكس هذا البعد رغبة العامل في البقاء بالمنظمة والاستمرار في عضويتها باعتبارها تمثل أفضل البدائل له.

3- الولاء الأخلاقي (Normative Loyalty): ويعكس هذا البعد الشعور الأخلاقي لدى العامل بالبقاء في المنظمة، والحرص على تقديم مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، والبعد عن الصراعات مع باقي العاملين في المنظمة. (Allen & Meyer, 1990) (McShane & VonGlinow, 2000)

ويتشكل الولاء التنظيمي لدى العاملين ضمن ثلاثة مراحل (منير، 2006) :

1- المرحلة الأولى: مرحلة التجربة: وهي المرحلة التي تلي مرحلة التعيين والتدريب وتعزيز القدرات لدى العامل، حيث يحرص العامل على اتخاذ كافة التدابير للاندماج في المنظمة من أجل التأقلم مع الوضع الجديد وتستمر هذه المرحلة سنة تقريبا.

2- المرحلة الثانية: مرحلة العمل والإنجاز: وتستمر هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات يحاول العامل فيها تأكيد نجاحه والسعي المستمر للتميز.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة تقريبا، تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة ولاء المعامل للمنظمة، تحقيق الفرد لفرص التقدم والنمو الوظيفي.

الأداء المتميز:

يعد الولاء التنظيمي للعاملين من العوامل الهامة التي ترفع من الأداء، ومعلوم أن الأداء هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل وتسعى لها بكل حرص.

وتكمن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين في التعرف على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها. (Torrington, et. al, 2008)

والأداء المتميز هو " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بأسلوب فعال وكفؤ " (Daft, 2003).

وينبغي الأخذ بعين الاعتبار أن عملية تحديد مستوى الأداء المتميز لا تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفعاليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات (عقيلي، 2005)

وللوصول إلى أداء متميز في المنظمات لا بد من إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم (Foot & Hook, 2008)

الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية:

تعد المدرسة ، أهم مكان للطلاب للتعلم وتطوير مهاراتهم التعليمية والاجتماعية ، ويؤدي العاملون في المدارس (مدراء ومعلمين) دوراً محورياً في توفير التعليم مناسب للطلاب. لذا تسعى المدارس على مختلف مستوياتها على تحفيز الهيئة التدريسية فيها لتقديم تعليم مناسب لطلبتها.

إلا أن ظاهرة العزوف عن التدريس لفت أنظار الباحثين في السلوك التنظيمي، وفي هذا السياق تشير Smith Ingersoll and (2003) إلى أن ما بين (40-50%) من المعلمين الجدد عادة ما يغادرون هذه المهنة بعد خمس سنوات من التدريس، وهو ما يؤدي إلى نقص المعلمين وشيوع ظاهرة الدوران الوظيفي من خلال رغبة المعلم بالانتقال إلى مهنة أخرى غير التدريس.

وقد سعى العديد من الباحثين للتعرف على العوامل التي من شأنها تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية، حيث يؤكدون أن الإدارة المدرسية تلعب دوراً أساسياً في مفهوم الولاء التنظيمي للمعلم، فالمديرون يلعبون دوراً فاعلاً في إنشاء الروابط بين الأفكار التربوية الجديدة والدافع العاطفي الموجود لدى المعلمين بهدف تعزيز الولاء التنظيمي لديهم، أما (Celebi, 2000) فأشار إلى أن إغفال الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية للمعلمين وعدم السعي لتعزيزها كان الباعث وراء رغبة المعلمين في الانتقال إلى مهنة أخرى غير التدريس. وأكد (Khan, Khan, Khan and Saif, 2015) أن أبرز العوامل المؤثرة على ولاء العاملين في المؤسسات التربوية تتمثل بالآتي:

- 1- تنمية المهارات المهنية للمعلم.
- 2- تطوير علاقة إيجابية مع إدارة المدرسة.
- 3- توفير الدعم للمعلمين الجديد.
- 4- تعزيز العلاقات الإنسانية داخل الإطار المدرسي.

وفي ضوء ما سبق ذكره من أهمية الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية، جاءت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي لمديري المدارس بالأداء المتميز لديهم.

مشكلة الدراسة :

تحرص الإدارة المدرسية على تحديد نوعية وكمية أداء عاملها للوقوف على أوجه القوة والضعف في مستوى الأداء بهدف تحقيق التميز الذي يسعى النظام التربوي الأردني لتحقيقه ، وبما أن الأداء الوظيفي يتأثر سلباً وإيجاباً بالعديد من العوامل وبخاصة الولاء التنظيمي لدى العاملين، فقد تحددت مشكلة هذه الدراسة بالإجابة عن التساؤلات الآتية

السؤال الأول: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المتميز لدى مدير المدارس في لواء المزار؟

الثالث: "هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار باختلاف كل من: الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة؟"

السؤال الرابع" هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار والأداء المتميز لديهم؟
أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار.
2. التعرف على مستوى الأداء المتميز لدى مدير المدارس في لواء المزار
3. التعرف على الفروقات في طبيعة مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة.
4. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى الولاء التنظيمي والأداء المتميز لدى مديري المدارس في لواء المزار والأداء المتميز لديهم.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى الولاء التنظيمي والأداء المتميز ويمكن حصر أهمية هذه الدراسة بالعناصر الآتية:

- 1- تُسهم هذه الدراسة في التعرف على العوامل المؤثرة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية .
- 2- توفير معلومات علمية حول مستوى الولاء التنظيمي لمدرء المدارس، وانعكاساتها على الأداء المتميز لديهم، وبالتالي تسهم في التقليل من حدة الدوران الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية والوصول إلى مستوى تنافسي عالي في هذا القطاع الحيوي.

التعريفات الإجرائية :

- **الولاء التنظيمي:** مدى الرغبة والشعور الايجابي لدى مديري المدارس في لواء المزار تجاه المدرسة ، وانعكاس ذلك على تقبله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف بفاعلية عالية، وتقاس من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض.
- **الأداء المتميز:** السعي الدائم من قبل مدرء مدارس لواء المزار للتفوق والتقدم والإبداع في الجانبين الإداري والاكاديمي.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية :

- عينة من مدرء المدارس في لواء المزار للعام 2017/2018
- يقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة على الأداة التي استخدمتها الباحثة (استبانة الولاء التنظيمي واستبانة الأداء المتميز) وما تتمتع به تلك الأداة من صدق وثبات

الدراسات السابقة :

لم تعثر الباحثة على دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالية، الا ان هناك بعض الدراسات المشابهة وسيتم عرضها وفقا لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم :

فقد أجرى (Zdravko , Kuzmanovic, &Tomic, 2018) دراسة سعت للكشف عن العلاقة ولاء الموظفين وجودة الخدمة وخفض التكاليف وأداء المنظمات، ولتحقيق هذا الهدف تم اختبار عينة مكونة من (317) عاملا في (100) شركة من شركات الخدمات في جمهورية صربيا والبوسنة والهرسك. وأظهرت النتائج أن ولاء الموظفين يؤثر بشكل دال إحصائيا في اداء الموظفين.

وهدف دراسة (Shamma, 2018) إلى التعرف على تأثير الجنس على درجة الولاء التنظيمي بين معلمي المدارس العربية في إسرائيل. تكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة في المدارس العربية في إسرائيل، وقد أظهرت النتائج أن هناك درجة كبيرة جداً في مستوى الولاء التنظيمي بين المعلمين في المدارس العربية في إسرائيل، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مستوى الالتزام التنظيمي بين المعلمين في المدارس العربية في إسرائيل من وجهة نظرهم حسب تأثير الجنس.

أما دراسة (سمية، 2016) فقد سعت لاختبار العلاقة بين الولاء التنظيمي واداء العاملين في المؤسسات العمومية في الجزائر، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة قوامها (50) موظفا ، وبعد تطبيق الاستبانة أظهرت النتائج أن العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية يتمتعون بمستوى عالي من الولاء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية دالة احصائيا بين مستوى الولاء التنظيمي والاداء.

وهدف دراسة (ÇeLebi and Korumaz, 2016) إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين ودرجة الالتزام التنظيمي لهم، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من (412) معلما في مدارس تركيا، ووقد أشارت النتائج إلى أن علاقات قوية ودالة إحصائيا بين أبعاد الولاء والالتزام التنظيمي للمدرسين في تركيا.

وسعت دراسة (Rishipal and Manish, 2013) إلى المقارنة بين مستوى الاداء لدى عينتين من الموظفين أحدهما تتصف بأنها ذات ولاء تنظيمي عالي والآخرى وصفت بأنها ذات ولاء تنظيمي متدني، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة قوامها (162) من الموظفين في نيودلهي، وتم اختبار أربعة أبعاد رئيسية للأداء هي "التخطيط التنظيمي وصنع القرار والتنفيذ الفعال والقدرة على الإنتاج. وقد أظهرت النتائج أن أداء المجموعة التي وصفت بأنها ذات ولاء تنظيمي عالي أفضل أداء وبمستوى دال احصائيا مقارنة بنفس الاداء للمجموعة ذات المستوى متدني من الولاء التنظيمي.

وهدف دراسة (Mehta, Singh,. Bhakar, andSinha, 2010) إلى معرفة العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي بين المعلمين المحترفين وغير المحترفين، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من (100) معلم في منطقة جوالبور في الهند وتم تقسيمهم إلى مجموعتين معلم محترف ومعلم غير محترف وبواقع (50) معلم لكل مجموعة. وقد أشارت النتائج الى ان العوامل المؤثرة على الأداء تتمثل التطوير الوظيفي، الدافع، والأمن الوظيفي والقيادة

والالتزام. كما أشارت النتائج الى وجود فروق دالة أحصائياً في مستوى الولاء بين المعلمين المحترفين وغير المحترفين ولصالح المحترفين. وأخيراً أظهرت النتائج وجود فروق دالة أحصائياً في مستوى الولاء بين المعلمين تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى الأنواع التالية:

1- دراسات كمية تظهر العلاقة بين الولاء التنظيمي وجودة الخدمة مثل دراسة Zdravko ,

Kuzmanovic, &Tomic, 2018

2- 1- دراسات كمية تظهر اثر متغير الجنس على الولاء التنظيمي مثل دراسة (Shamma, 2018).

3- دراسات تحليلية للمقارنة بين مستوى الاداء والولاء التنظيمي مثل دراسة Rishipal and Manish,

2013

ومن خلال العرض السابق لبعض الدراسات تظهر اهمية الولاء التنظيمي في المنظمات على مختلف أنواعها، كما يظهر تأثيره الإيجابي على الأداء، الا أنه يلاحظ قلة في الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، مما يجعل من الدراسة الحالية إضافة جديدة للأدب التربوي والذي يسعى للبحث في العوامل المؤثرة على الاداء المتميز في المؤسسات التربوية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تحيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في لواء المزار للعام 2018/2017، حيث اختارت الباحثة عينة عشوائية تألفت عينة الدراسة من (65) مديراً مديريّة مدرسة، وتم استبعاد (5) استبانة لعدم صلاحيتها ليستقر التحليل النهائي على (60) استبانة، والجدول (1) بين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
60.0	36	ذكر	المرحلة
40.0	24	انثى	
71.7	43	بكالوريوس	المؤهل

النسبة	التكرار	الفئات	
28.3	17	ماجستير فما فوق	
53.	31	ثانوي	مستوى المدرسة
47	29	اساسي	
100.0	60		المجموع

أداة الدراسة :

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل دراسة (ÇeLebi and Korumaz, 2016) ودراسة دراسة (Mehta, Singh, Bhakar, and Sinha, 2010) وغيرها من الأدبيات، والأخذ بأراء المحكمين والمختصين التربويين. وفي ضوء ذلك تم تطوير استبانته موجهة لأفراد عينة الدراسة وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (35) فقرة موزعة على بعدين هما (الولاء التنظيمي وله (20) فقرات، و الأداء المتميز وله (15) فقرة.

صدق أدوات الدراسة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين :

صدق المحكمين: تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على (6) محكمين في مجال القياس والتقييم والإدارة العامة، والإدارة التربوية، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد طلبت الباحثة منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها للغرض الذي أعدت من أجله، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أو حذف أية فقرة يرونها مناسبة، وبعد استعادة الاستبيانات تم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين. حيث طلب السادة المحكمون إعادة الصياغة للفقرات (3، 5، 9، 12) من البعد الأول (الولاء التنظيمي) والفقرات (4، 6، 10) من البعد الثاني.

صدق البناء : لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (15) مديرا، حيث تم تحليل فقرات الاستبانة وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.59-0.94)، ومع المجال (0.68-0.95) والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرات وبعدا الولاء التنظيمي ككل

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
** .92	11	** .72	1

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
** .82	12	** .76	2
** .70	13	** .81	3
** .89	14	** .80	4
** .91	15	** .71	5
** .77	16	** .72	6
** .76	17	** .88	7
** .84	18	** .69	8
** .90	19	** .74	9
** .88	20	** .90	10

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).
وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين الفقرات وبعدا الاداء المتميز ككل

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
**90	11	**84.	1
**86.	12	**71.	2
**82.	13	**90.	3
**79.	14	**84	4
**85.	15	**82.	5

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (15) مديراً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (5)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الولاء التنظيمي	0.88	0.82
الاداء المتميز	0.85	0.81

إجراءات الدراسة

للتوصل إلى نتائج الدراسة قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- 1- تحديد هدف الدراسة والمتمثل بالكشف الولاء التنظيمي لمديري المدارس في وعلاقته بالاداء المتميز لديهم .
 - 2- بناء أداة الدراسة في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة ومن ثم التأكد من صدقها وثباتها وفقاً للإجراءات العلمية المتبعة في بناء الأدوات وحساب الصدق والثبات.
 - 3- الحصول على أعداد مجتمع الدراسة من مديريات التربية والتعليم في لواء المزار.
 - 4- اختيار أفراد العينة ثم مقابلتهم وشرح هدف الدراسة لهم.
 - 5- توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة .
 - 6- تعبئة البيانات اللازمة من قبل أفراد عينة الدراسة ثم الإجابة على فقرات الاداة كما يرونها معبرة عن وجهة نظرهم بكل صدق وموضوعية. وذلك بعد إحاطتهم علماً بأن إجاباتهم سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
 - 7- جمع البيانات ومن ثم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، ثم تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها واستخراج النتائج، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها و وضع التوصيات والمقترحات.
- متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية :

المتغيرات المستقلة:

- الجنس وله فئتان : ذكر أنثى.
- المؤهل العلمي وله مستويان : بكالوريوس ماجستير فأعلى
- مستوى المدرسة ولها مستويان: ثانوية أساسية

المتغيرات التابعة

دور المدرسة في تنمية المسؤولية الاجتماعية وله ثلاثة أبعاد:

- عالي
- متوسط
- قليل

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أغراض الدراسة؛ تم استخدام الإحصائيات الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول والثاني من أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي والاداء المتميز من وجهة نظر مديري المدارس.
2. للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمستوى الولاء التنظيمي وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة).
3. للإجابة عن السؤال الرابع تم حساب معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الاداء المتميز ، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 منخفض

من 2.34 - 3.67 متوسطة

من 3.68 - 5.00 عالي

وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$\frac{5-1}{3} = 1.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والاداء المتميز لدى مديري المدارس في لواء المزار للعام 2018/2017، كما هدفت إلى التعرف أثر متغيرات الدراسة (الجنس، و مؤهل العلمي، ومستوى المدرسة) في مستوى الولاء التنظيمي والاداء المتميز، وأخيراً طبيعة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي والاداء المتميز. ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات من خلال استبانة تم إعدادها والتأكد من صدقها، وثباتها ومن ثم تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل الأسئلة

نتائج السؤال الاول: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس في لواء المزار، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة الولاء التنظيمي لمديري المدارس في لواء المزار،
والجدول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	احرص على تطبيق الانظمة والتعليمات التربوية بمرونة عالية لتحقيق التميز	3.18	1.237	عالي
2	2	اسعى لتطوير مدرستي باقصى الامكانيات المتوفرة	3.16	1.203	عالي
3	17	تهمني سمعة المدرسة كثير وأدافع عنها قدر استطاعتي	3.13	1.176	عالي
4	18	على الرغم من كثرة الانتقادات الموجه لي من الزملاء المعلمين الا انني ابذل المزيد من العمل لتطوير المدرسة	3.09	1.192	عالي
5	14	أشعر بالضيق فيما لو تم نقلني من المدرسة الحالية	3.02	1.222	عالي
6	9	أحرص على انجاز المهام الموكلة لي بدقة واتقان	2.95	1.151	عالي
7	6	ابذل قصار جهدي لإيصال المدرسة الى المستوى المتميز	2.88	1.227	عالي
8	15	أعتقد أن وظيفتي تتيح لي فرصة التأثير بالمجتمع المحلي نحو الافضل	2.85	1.168	عالي
9	11	توفر الادارة لي فرصة لتحقيق الانجاز والتميز	2.80	1.182	عالي
10	4	اتعامل مع مشكلات المدرسة باعتبارها جزء من مشكلاتي الشخصية	2.79	1.212	عالي
11	19	اشعر بالفخر والاعتزاز عند قيامي باعمال تسهم في تحقيق المدرسة لأهدافها	2.76	1.166	عالي
12	8	تتوافق قلبي الشخصية مع قيم العمل كمدير للمدرسة	2.74	1.189	عالي
13	7	اتحدث عن المدرسة باعتبارها مصدر فخر واعتزاز لي	2.72	1.164	عالي
14	16	انتمتع بروح معنوية عالية أثناء العمل كمدير للمدرسة	2.69	1.275	عالي
15	5	لدي شعور عالي بالاستقرار الوظيفي كمدير للمدرسة	2.67	1.176	عالي
16	1	اشعر بالاعتزاز عندما اتحدث عن وظيفتي كمدير للمدرسة	2.65	1.182	متوسط
17	12	لو عرض علي أية وظيفة أخرى فإنني افضل البقاء في وظيفتي الحالية	2.63	1.278	متوسط
18	5	توفر الادارة لي دخلا مناسباً اثناء الخدمة وبعدها	2.60	1.227	متوسط
19	3	لدي استعداد للعمل من أجل تطوير المدرسة خارج اوقات الدوام الرسمي	2.59	1.201	متوسط
20	20	أنا سعيد في وظيفتي الحالية ولا أربغ بتركها	2.55	1.187	متوسط
		الولاء التنظيمي ككل	2.69	.507	عالي

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.55-3.18)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على " احرص على تطبيق الانظمة والتعليمات التربوية بمرونة عالية لتحقيق التميز في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.18)، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها " أنا سعيد في وظيفتي الحالية ولا أرغب بتركها " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.55). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.69).

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المتميز لدى مدير المدارس في لواء المزار؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاداء المتميز لدي مديري المدارس في لواء، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات لمستوى الاداء المتميز لدي مديري المدارس في لواء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	تحرص المدرسة على تطوير أداء الطلبة الاكاديمي لتحقيق رضا المجتمع المحلي	3.89	.631	عالي
2	5	تشجع الادارة المدرسية على إعداد النشرات التربوية من اجل تحسين العملية التعليمية التعليمية	3.77	.761	عالي
3	2	تحرص الادارة المدرسة على تفعيل تبادل الزيارة بين المعلمين لتطوير الاداء	3.74	.667	عالي
4	4	تحرص الادارة المدرسة على تشجيع المبادرات الابداعية للمعلمين	3.74	.739	عالي
5	6	تحرص الادارة المدرسية على الاستفادة من تجارب المدارس الريادية	3.74	.864	عالي
6	3	تحرص الادارة المدرسية على التقييم المستمر لخطط المدرسة من أجل تحقيق التميز	3.67	.936	عالي
7	9	تحرص الادارة المدرسة على توفير ثقافة تنظيمية تشجع المنافسة بدلاً من الصراع التنظيمي	3.59	.896	عالي
8	11	تحرص الادارة على بث ثقافة التميز والابداع بدلاً من الاسلوب التقليدي في العمل	3.58	.835	عالي
9	15	تحرص الادارة المدرسية على تقييم الدور لأداء العاملين في المدرسة لتحقيق الاداء المبدع	3.55	.670	عالي
10	14	تشجع الادارة المدرسية مبدأ النقد البناء لتلافي أوجه القصور في الاداء	3.53	.950	عالي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	10	تحرص الادارة على المشاركة بالمسابقات التربوية من أجل تحقيق الريادية وليس مجرد المشاركة الشكلية	3.48	.955	متوسط
12	7	توفر الادارة الامكانيات المدرسية المادية والمعنوية لتطوير أداء المعلمين والطلبة	3.40	.776	متوسط
13	1	تعتمد الادارة المدرسة اسلوب الابتكار والابداع لتحقيق التميز	3.30	1.159	متوسط
14	8	توفر الادارة للعاملين فرصة المشاركة في إبداء الراي في القضايا التي تهم المدرسة	3.27	1.199	متوسط
15	12	توفر الادارة المدرسية برامج التنمية المهنية للمعلمين من أجل تطوير أدائهم	3.07	1.049	متوسط
		أداء المتميز ككل	3.56	.480	عالي

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.07-3.89)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تحرص المدرسة على تطوير أداء الطلبة الاكاديمي لتحقيق رضا المجتمع المحلي " الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.18)، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "توفر الادارة المدرسية برامج التنمية المهنية للمعلمين من أجل تطوير أدائهم " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.55). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.56).

السؤال الثالث: "هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار باختلاف كل من: الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة؟"

أولاً: متغير الجنس: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار تبعاً لمتغير الجنس ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغيري الجنس والجداول أدناه توضح ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	36	4.17	1.032	-4.85	307	.628
انثى	24	4.22	.832			

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس في لواء المزار .

1- المؤهل العلمي :

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	المؤهل العلمي	العدد
بكالوريوس	3.71	.458	-1.386	238	.167	الولاء التنظيمي	43
ماجستير فما فوق	3.79	.372					17

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس في لواء المزار .

2- مستوى المدرسة

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر مستوى المدرسة على مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى المدرسة	العدد
ثانوي	3.02	.938	3.154	341	.002	الولاء التنظيمي	31
اساسي	2.70	.937					29

يتبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square = 0.05$) تعزى لأثر مستوى المدرسة في مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس في لواء المزار وجاءت الفروق لصالح المدارس الثانوية.

السؤال الرابع هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\square = 0.05$) بين مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار والاداء المتميز لديهم؟

جدول (10)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار والاداء المتميز لديهم

الاداء المتميز	معامل الارتباط	البعد
** .920	معامل الارتباط	الولاء التنظيمي
.000	الدلالة الإحصائية	

البيد	معامل الارتباط	الاداء المتميز
	العدد	60

يتبين من الجدول (11) وجود علاقة ارتباط ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار والاداء المتميز لديهم

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز لمديري المدارس في لواء المزار ، وفيما يلي عرضاً مناقشة لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء

المزار؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس بشكل عام كان عالياً ، تعزى هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى التطور الإداري الذي تشهده المدرسة الأردنية بشكل عام تجسيدا لرؤية خطة التطوير التربوي والتي تسعى إلى توفير مناخ إداري يتيح الفرصة لتمكين مدرء المدارس وإعطائهم حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح وبدون أي ضغوط، بما يحقق التآلف والاندماج بين العاملين وإشراكهم في صنع القرار. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سمية، 2016) ودراسة (Çelebi and Korumaz, 2016) والتي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفعاً.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المتميز لدى مدير المدارس في لواء المزار؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن مستوى الأداء المتميز لدى مديري المدارس بشكل عام كان عالياً، وتعزى هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى أن تميز مديري المدارس كان نابعا من ولأهم التنظيمي لمدارسهم وحرصهم على تبني الخطط التي من شأنها الارتقاء بأداء المدرسة وتطوير أدائها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه جزئياً دراسة (Rishipal and Manish, 2013) والتي أظهرت أن الموظف الذي يتمتع بولاء تنظيمي عالي يكون مستوى الأداء لديه أفضل ممن يملك ولاء تنظيمياً أقل.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار باختلاف

كل من: الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق تعزى لمتغيري الجنس أو المؤهل العلمي، وربما يعزى ذلك إلى أن حقيقة الولاء التنظيمي لا يتأثر بالمتغيرين السابقين باعتباره شعور إيجابي لدى الموظف يدفعه للإخلاص للمنظمة التي يعمل فيها ويبدل أقصى طاقته لتحقيق أهدافها التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه

دراسة (Shamma, 2018) والتي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مستوى الالتزام التنظيمي بين المعلمين في المدارس العربية في إسرائيل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس. من جهة أخرى أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المدرسة ولصالح المدارس الثانوية وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس تحظى باهتمام مديريات التربية والتعليم أكثر من المدارس الأساسية، حيث تسعى مديريات التربية والتعليم إلى توفير احتياجات المدارس الثانوية، ورفدها بالمعلمين ذوي الخبرة والكفاءة، كل ذلك أثر إيجاباً على مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء المزار والأداء المتميز لديهم؟ أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز بمعنى أنه كلما زاد مستوى الأداء كما كان الأداء أفضل، وهذه النتيجة تعود بالأساس إلى أن الولاء التنظيمي للعاملين يدفعهم لبذل أقصى طاقة لديهم لإنجاز العمل بكفاءة عالية لتحسين سمعة المنظمة التي ينتمون إليها. وتتفق هذه النتيجة مع أغلب الدراسات والتي أظهرت أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء مثل دراسة (Zdravko, Kuzmanovic, & Tomic, 2018) ودراسة (سمية، 2016).

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بالآتي:

- 1- تعزيز الولاء التنظيمي لمدرء المدارس من خلال منحهم الحوافز المادية والمعنوية لما له من آثار إيجابية على أدائهم الوظيفي.
- 2- عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية الولاء التنظيمي في الارتقاء بمستوى المدرسة وتميزها
- 3- إجراء المزيد من الدراسات حول العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وبخاصة الرضا الوظيفي، وضغوط العمل، وغيرها من المتغيرات في المدارس الأردنية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الصيرفي، محمد (2005) " السلوك التنظيمي"، ط1، مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر
- سمية، فاضل (2016) الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- شلابي، ظهير (2012) الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان.
- العطية ، ماجدة (2003) سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان .

- عقيلي ، عمر (2005) أداره الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل عمان : دار وائل للنشر
- فلمبان، إيناس (2008) ، " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة."، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى،
- منير، عبوي زيد(2006) ، " التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته"، دار أسامة، عمان، الأردن

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Allen, N.J, and Meyer, J.P.(1991), " A Three - Component Conceptualization Of Organizational Commitment " Human Resource Management Review, 1,1991 , 61-88
- Arnold,E, Public, M. C (2003). Managing Effectively in the Downsized Organization,Health Care Manager 22, (1): 56-62
- Bidwell, M. J. 2011. Paying more to get less: Specific skills, incomplete information and the effects of external hiring versus internal mobility. Administrative Science Quarterly, 56(3): 369-407.
- ÇeLebi, N and Korumaz,M(2016) Teachers' loyalty to their supervisors and organizational commitment,Educational Research and Reviews, 11(12), pp. 1161-1167.
- Daft, Richard L. (2003), Management, 4th ed. Dryden Press, Orlando, USA.,
- Foot, Margaret & Hook, Caroline. (2008). Introducing Human Resource Management 5th Edition, Person..
- Ingersoll, R. M., & Smith, T. M. (2003). The wrong solution to the teacher shortage. Educational Leadership, 60(8), 30-34.
- Khan, Muhammad , Khan, Irfanullah ,. Khan ,Sattar and . Saif ,Naveed (2015) The Factor Affecting Teachers' Loyalty in the Higher Educational Institutions, Journal of Resources Development and Management ,Vol.8,5-9
- Loyalty,The Global Journal of Management and Business Research (GJM BR) 13(3) 24-36.
- McShane, S.L. and Von Glinow, Mary Ann (2000). Organizational behavior, Irwin, McGraw-Hill Inc
- Mehta,S,Singh,Tarika , and Sinha,B(2010)Employee Loyalty towards Organization -A study of Academician, Seema Mehta et al, Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res., Vol 1(1),2010,98-108
- Preko , Alexander and Adjetey, John(2013) A Study on the Concept of Employee Loyalty and Engagement on the Performance of Sales Executives of Commercial Banks in GHANA, International Journal of Business Research and Management (IJBRM), Volume (4) : Issue (2) : 52-62
- Rishipal ,A&Manish,O (2013) Performance Management and Employee
- Shamma ,Fathi (2018) The Influence of Gender on the Teachers' Degree of Organizational Commitment in Arab Schools in Israel, American Journal of Educational Research. 2018, 6(4), 349-353,
- Talwar, A., Oon, P. and Rusli A.(2017) The Relationship Between Employee Satisfaction and Loyalty: A CrossSectional Study in Oil and Natural Gas Industry, Journal of Cognitive Sciences and Human Development. Vol. 2 (2), 16-25, March 2017.
- Torrington, Derek, Laura, Hall& Steven Taylor, (2008) Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work, Pearson, USA.p162
- Zdravko ,I,Kuzmanovic, T &Tomic,M(2018) An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance, Economic Research-Ekonomiskalstraživanja , 31 (1) 24-36,