

## إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية

د. عبد الله عمر العتيبي\*

د. مطلق عشوي العنزي\*

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة التغيير وأهميتها في المؤسسات التربوية، والتعرف على مفهوم الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية، والتعرف على علاقة إدارة التغيير بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المكتبي التحليلي، ومن خلال مراجعة أدبيات الدراسة اتضح أن إدارة التغيير عبارة عن فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن تدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، ومن أحد العوامل المؤثرة في زيادة فاعلية المؤسسة الولاء التنظيمي حيث أنه من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسئولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار البقاء. ومن جهة أخرى اتضح للباحث أن من أسباب الأخذ بإدارة التغيير في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت من أجل زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة، وزيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي، وهذا الأمر يتطلب وجود الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

ويتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل، ويعتبر إدارة التغيير إحدى العوامل التنظيمية للمؤسسة، وأن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة. ويمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين ومنها الولاء التنظيمي في توجيهها نحو التغيير المطلوب وتقديم الأشباع الملائم عن طريق برنامج حوافز يتميز بالعدالة والتنوع ويساعد على تحقيق أهداف التغيير. إن عملية وكفاءة التغيير المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات والبيانات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة بالانسجام مع الأهداف العامة، ولا يتأتى إشراك الأفراد العاملين في إدارة التغيير إلا من خلال وجود ولاء تنظيمي لديهم نحو المؤسسة التي يعملون بها. ومن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون الفرد قادراً على إشباع هذه الحاجات، وإحدى هذه السياسات الداخلية إدارة التغيير. ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثين يوصيان بما يلي:

- تدريب القادة التربويين على إدارة التغيير، فقد أثبت هذا النمط فعاليته، بما يتضمنه من محتوى إنساني وعلاقات اجتماعية ومشاركة وتحمل مسؤولية.
- منح القادة التربويين مزيداً من الصلاحيات الإدارية لتمكينهم من تعزيز مبادئ القيادة التشاركية في إدارتهم، كمبدأ المشاركة في صنع القرار وغيرها.
- أن يقوم القادة التربويون بمتابعة كل ما هو جديد في علم الإدارة وذلك بالإطلاع على الكتب الحديثة والتي تتناول المستجدات في عالم الإدارة، واستخدام التقنيات الحديثة في تسيير عمل

الإدارة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الولاء التنظيمي.

- ♦ حاصل على الدكتوراة في الإدارة التربوية - جامعة اليرموك .
- مساعد مدير الشؤون الإدارية - منطقة الأحمدية الصحية - وزارة الصحة - دولة الكويت .
- ♦ حاصل على الدكتوراة في الإدارة التربوية - جامعة اليرموك.
- رئيس مكتب سابق لجنة الخطاب الأميري - مجلس الأمة الكويتي.

**Change Management and its Relationship to Organizational Loyalty in  
Educational Institutions in The State of Kuwait,  
an Analytical Desk Study**

**Dr. Abdullah Omar Al-Otaibi Dr. Mutlaq Ashwi Al-Anzi**

**Abstract**

The study aimed to identify the concept of change management and its importance, to identify the concept of organizational loyalty for workers in educational institutions, to identify the relationship of change management with organizational loyalty in educational institutions in the State of Kuwait, and to achieve the objectives of the study, the analytical desk approach was used, and by reviewing the literature of the study it became clear that Change management is a philosophy of corporate management that includes the intervention of the planner in one or some aspects of the organization to change it in order to increase its effectiveness and achieve the desired compatibility with the justifications for this change, and one of the factors affecting increasing the effectiveness of the institution is organizational loyalty as it is one of the most important issues that concern the management of organizations being It became responsible for maintaining the organization in a good and sound condition and enabling it to continue and survive.

On the other hand, it became clear to the researcher that among the reasons for the introduction of change management in educational institutions in the State of Kuwait in order to increase confidence, respect and interaction between management personnel, and increase the enthusiasm and ability of management personnel in facing their problems and in their self-discipline, and this matter requires the presence of organizational loyalty among individuals working in the institution And allowing them to participate and interact positively, not only in the manner of procedures and implementation of the work, but also in contributing to setting goals, planning and drawing the general policies of the organization.

Organizational loyalty is affected by a set of personal characteristics, organizational factors and external circumstances surrounding the work, and change management is considered one of the organizational factors of the organization, and the loyalty of individuals to their organizations is an important factor in predicting the effectiveness of the organization. The management can take advantage of the motivations of employees, including organizational loyalty, in directing it towards the required change and providing appropriate satisfaction through an incentive program that is characterized by fairness and diversity and helps to achieve the goals of change.

The process and efficiency of the targeted change is directly related to the degree of the contribution of the individuals working in the organization through discovering facts, gathering information and data, and showing the required change trends in harmony with the general objectives. The involvement of individuals working in change management is only possible through having organizational loyalty towards the institution in which they work.

Among the factors affecting organizational loyalty is the existence of internal work policies that work to satisfy the needs of individuals working in the organization, provided that the individual is able to satisfy these needs, and one of these internal policies is change management.

Through the results of the study, the researchers recommend the following:

- Training educational leaders in managing change, as this pattern has proven its effectiveness, including its human content, social relations, participation and responsibility.

Giving educational leaders more administrative powers to enable them to strengthen the principles of participatory leadership in their departments, such as the principle of participation in decision-making and others.

- For educational leaders to follow up all that is new in the science of management by reviewing modern books that deal with developments in the world of management, and using modern technologies in the conduct of the work of management.

**Keywords: change management, organizational loyalty.**

## مقدمة

أصبح التغيير سمة يتسم بها عالمنا المعاصر، وما يشهده العالم اليوم من تسارع للأحداث فهو دليل على حتمية التغيير؛ لذا فإن المتأمل لما يدور حوله من تحديات كبرى على المستويات المختلفة تجعله يدرك حتمية التغيير لاستيعاب تلك المتغيرات وتوظيفها إيجابيا لصالح الأمة التي ينتمي إليها. ومن هذه التحديات العولمة، وثورة المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات، والتعددية الثقافية. وسيبقى هذا التغيير مستمرا شاملا مادامت الحياة؛ لذا فإن من أبرز ما تواجهه مجتمعاتنا في هذا القرن هو كيفية التعامل مع هذه التغييرات السريعة ومساريتها وحسن إدارتها، وهنا يأتي دور التربية كلاعب رئيسي وأساسي؛ إذ يقع على المؤسسات التعليمية عبء تغيير الأساليب الإدارية التربوية التقليدية، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات حتمية التغيير للتمكن من ملاحقة التطورات واستثمارها واتباع أساليب إدارية متطورة تراعي سرعة التغيير، فالإدارة هي المركز الرئيسي في تطوير الأفراد والجماعات، وهي حجر الأساس في تحقيق التنمية (الأغا، والأستاذ، ٢٠٠٩، ٣).

ولأهمية التغيير فقد أخذت الدعوات تتزايد لتنادي بإحداث التغييرات التربوية حيث أوصى المؤتمر التربوي الذي عقد في القاهرة عام (١٩٩٥م) بعنوان: (إدارة التغيير في التربية في الوطن العربي) بأن تتبنى البلاد العربية فلسفة التغيير في نظمها التربوية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وأن تتحول أجهزة التعليم في البلاد العربية إلى أدوات لإحداث التغيير، على أن تتوفر له إدارة واعية تعمل على تهيئة المناخ التربوي لتقبل التغيير ودعمه (الشرقاوي، ٢٠٠٢، ٨٣).

ويعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام (الأحمدي، ٢٠٠٤، ٣)، ولذلك نجد أن الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، فكلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها (الكتبي، ٢٠٠١، ١٥).

وقد توالى الجهود البحثية، الهادفة لتأصيل مفاهيم الولاء التنظيمي وبناء نماذج تشخص أبعاده وارتباطاته، وتطور أدوات قياسه منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي وقد كان تركيز المدرسة السلوكية على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقالي والحضاري الذي يجري فيه هذا النشاط، وكذلك تركيزها

على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة لأن توافر مثل هذا الفهم يساعد على تحقيق الأهداف (ندا، ٢٠٠٧، ١١٦).

والولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسئولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمتها؛ إذ يعتبر ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى، وأن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة وفي ضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها، بالإضافة إلى أن الولاء التنظيمي يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز (الدوسري، ٢٠٠٥، ٨٠).

وفي هذه الدراسة سعى الباحثان للتعرف على إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت كدراسة تحليلية مكتبية معتمداً على تحليل نتائج ماتوفر لهما من الدراسات السابقة في هذا المجال.

### مشكلة الدراسة

يقتضي استمرار المنظمات ضرورة التغيير نحو الأفضل، وحتى تحقق المنظمة أهدافها فلا بد أن تكون إدارة التغيير إدارة فعالة تتناسب مع كل العوامل المؤثرة بما في ذلك الولاء التنظيمي.

إن التغيير كظاهرة نسقية لا ينشأ من فراغ، وليس مجرد مرحلة عابرة؛ بل هو أمر حتمي تفرضه متطلبات التطور، وقد يكون التغيير مرغوباً أو مرفوضاً لدى العاملين، لذلك فإن العلاقة بين التغيير والولاء التنظيمي هي من يحدد مقدار الرغبة أو الرفض لدى العاملين (بالعجال، ٢٠١٧، ٧).

وقد لاحظ الباحثان أن ثمة تردد وعدم وضوح للرؤية لدى أغلب مؤسسات التعليم بدولة الكويت فيما يخص العلاقة بين إدارة التغيير والولاء التنظيمي للعاملين، ومن هنا يرى الباحثان أن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال التالي: ما علاقة إدارة التغيير بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت؟

### أهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم إدارة التغيير وأهميتها في المؤسسات التربوية.
- التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية.
- التعرف على علاقة إدارة التغيير بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.

### أهمية الدراسة

تناول العديد من الدراسات موضوعي إدارة التغيير، والولاء التنظيمي، لكن لم يعثر الباحثان على أي دراسة تناولت الموضوعين وعلاقتها معاً وتأثير كل منهما في الآخر، وبشكل خاص في دولة الكويت؛ لذا تعد هذه الدراسة هي الأولى التي تناولت علاقة إدارة التغيير بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؛ لذا فإن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات النادرة في هذا المجال فلم يقف الباحثان على دراسة عربية أو أجنبية تناولت هذا الموضوع حسب علمهما مما يزيد من أهمية الدراسة، لذا يؤمل أن تستفيد الجهات الآتية من الدراسة الحالية:

- وزارة التربية: إعطاء تغذية راجعة عن إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

- مديري المدارس والموجهين التربويين.
- إثراء المكتبة في مجال إدارة التغيير والولاء التنظيمي.
- يستفيد منها الباحثون من خلال الاطلاع على توصيات الدراسة ونتائجها.

### التعريفات الإجرائية

– **إدارة التغيير:** يعرف الباحثان إدارة التغيير بأنها أسلوب عمل يعتمد على القدرة في إدارة المؤسسة التعليمية وفق خطط واستراتيجيات واضحة بحيث يسمح لجميع العاملين بالمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية، وبذلك تولد قوة داخلية لدى هؤلاء العاملين تنمي الرغبة لديهم وتنمي لديهم الولاء للمؤسسة التعليمية التي يعملون بها، وتعمل على استثمار الإمكانيات وخلق الإبداعات وحل المشكلات والتعامل مع المستجدات.

– **الولاء التنظيمي:** يقصد بالولاء التنظيمي في هذه الدراسة أنه قيمة يحركها شعور بالحب والاقتران الفعال بين العاملين في المؤسسات التعليمية وبين تلك المؤسسات، بحيث يتمثل هؤلاء العاملون بقيم وأهداف المؤسسات التي تساعدهم على تحقيق الأهداف.

### الإطار النظري

#### أولاً: إدارة التغيير

إن التغيير أمر حتمي، وقد حظي باهتمام كبير بالدرجة الأولى لدى بيئة العمل الاقتصادي ورجال الأعمال والإدارة، ولم تكن المنظمات التعليمية بمنأى عن رياح التغيير شأنها في ذلك شأن المنظمات والمنشآت الأخرى، وقد اهتمت الإدارة التربوية في المجتمعات المتقدمة بمعالجة التغيير وإدارته بشكل فعال والتعامل معه (مصطفى، ١٩٩٩، ٣١).

#### مفهوم التغيير

التغيير لغة كما جاء معاجم اللغة غير الشيء أي بدل به غيرها أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كانت عليه، ويقال غير فلان عن بعيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه (مصطفى وآخرون، ١٩٨٩، ٦٦٨). وقد وردت لفظة التغيير في عدة مواضع في القرآن الكريم منها:

١ - قَالَ اللَّهُ تَعَالَى "ذَلِكُمْ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ" (الأنفال: ٥٣).

٢ - وَقَالَ تَعَالَى: "لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ" (الرعد: ١١).

والتغيير سنة كونية من سنن الله؛ لذا فإن التغيير نحو الأفضل هو الغاية التي يتبعها الإسلام، لذلك بعث الله نبينا محمدا صلى الله عليه وسلم بالهدى ودين الحق ليغير حال الناس ويخرجهم من الظلمات إلى النور.

#### مفهوم إدارة التغيير

تعرف إدارة التغيير أنها مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم، وأن الهدف منه مواكبة التطورات والتغييرات الحديثة وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة (عرفت، ٢٠١٢، ١٧).

وعرفت إدارة التغيير بأنها إدارة الجهد -المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة - للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية المتاحة للمنظمة (عماد الدين، ٢٠٠٣، ١٨).

## دواعي التغيير

هناك عدة دواعٍ للتغيير كانت سبباً في الإسراع بوتيرة التغيير يأتي في مقدمة هذه الدواعي العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية واجتماعية، ثم تأتي المتغيرات العالمية المتسارعة التي فرضت على العالم واقعا يستلزم مجاراته والتعامل معه حفاظاً على مصالح الشعوب.

ويرى الباحثان أن من أهم دواعي التغيير في المنظمات التعليمية:

- ١- مواكبة التطور نحو التميز وصولاً لكفاءة المؤسسات التربوية والتعليمية وحسن إدارتها.
- ٢- التقدم المتلاحق في شتى صنوف المعرفة ( فهمي، ٢٠٠٤، ٣٧٨).

## خصائص إدارة التغيير

هناك عدة خصائص لإدارة التغيير فهي استهدافية ذات تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً ويجب أن تتسم إدارة التغيير بالواقعية ترتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ووفق الامكانيات المتاحة لها، ولا بد أن تكون إدارة التغيير فعالة ومؤثرة وتملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي فيجب أن تتيح المشاركة للجميع، كما يجب أن تأخذ الصفة القانونية، وأن تسعى لإصلاح ما هو قائم من عيوب أو اختلالات مع لزوم قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث ( أبو حسنين، ٢٠١٥، ٢٣).

## مقاومة التغيير

يواجه التغيير عادة بمقاومة أو معوقات قد تعمل على إحباط إدارة التغيير أو إرباكها مما قد يثنيها عن تحقيق بعض أو كل أهدافها، ويرى التربويون أن من أهم أسباب مقاومة التغيير:

- ١- الارتياح للوضع القائم والخوف من القادم المجهول .
- ٢- بعض العادات التي اعتاد عليها العاملون في إنجاز العمل .
- ٣- عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير .
- ٤- خوف بعض العاملين على المصالح المكتسبة ( العميان ٢٠٠٥، ٣٥٦).

## متطلبات نجاح إدارة التغيير

يرى الزهراني (٢٠٠٩، ٤٥) أن أهم المتطلبات التي يجب توافرها لنجاح إدارة التغيير هي:

- ١- توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه .
- ٢- دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة.
- ٣- وجود قادة تغيير يملكون مهارات إنسانية وعقلية.
- ٤- تشخيص مشكلات المنظمة بصدق لوضع الحلول لها .
- ٥- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير .
- ٦- تسهيل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية .

**أساليب إدارة التغيير:**

يرى السكارنة (٢٠٠٩، ٣) أن أساليب إدارة التغيير المتبعة من طرف المنظمة تتمثل بالآتي:

١. أسلوب دفاعي: ويتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة التعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه.
٢. أسلوب الاحتواء: وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحكمة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة. وهذا يتطلب من المديرين توقع التغيير والتنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج.

**ثانياً: الولاء التنظيمي:**

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام (الأحمدي، ٢٠٠٤، ٣). وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الولاء التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال المنظمات إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم العربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين (خضير وآخرون، ١٩٩٦، ٧٥).

ويرى الباحثان أن الولاء التنظيمي مهم في المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص لضمان نجاحها وأداء دورها واستمرارها وزيادة الجودة، وقد تفاوتت مستويات الولاء التنظيمي عند العاملين لكن يبقى العاملون الأكثر ولاء هم الأكثر استعداداً للعمل الجاد وقلّة الغياب وهم الأكثر قبولاً للتغيير والأقل استعداداً لترك العمل، وهم الأكثر شعوراً بالرضا والسعادة داخل وخارج المؤسسة.

**مفهوم الولاء التنظيمي.**

الولاء لغة هو الانتماء والانتساب والالتزام، وجاء في مختار الصحاح أن الولاء من الموالة وهي ضد العادة، والولي اسم من أسماء الله الحسنى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق، ويقال بينهما ولاء قرابة، والولي الصديق والنصير، والولاية بفتح الواو تعني النصره الرازي (١٩٦٧، ص ٧٣٦).

أما المفهوم الاصطلاحي فقد تعددت مفاهيم الولاء التنظيمي لكنها جميعها تدور حول موضوعات الارتباط والتفاعل والاندماج بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها المعنى نفسه ومن هذه المفاهيم:

يرى العوي (٢٠٠٥، ٣٤) أن الولاء التنظيمي هو الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الاستمرار بها ويرى بأن فهم الولاء واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، والانتماء، والولاء) وعبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، والمحافظة على عضويتها فيها.

ويعرف جيمون (Jeamon2000,110) الولاء التنظيمي بأنه الالتزام ودعم الفرد للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت وبغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف، فمثلاً قد يزداد ولاء الفرد عندما يتوقع مكافأة من العمل (الولاء الاستمراري) ولكن يفترض أن يكون لدى هذا الفرد ولاء حتى لو لم تتم مكافأته من قبل المنظمة.

ويرى رفاعي (٢٠٠٤، ٧) أن الولاء التنظيمي إنما هو إدراك من الفرد بتوافق قيمه مع قيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها .

بالاستمرار في المنظمة التي يعمل فيها مهما كانت الظروف والعقبات .

ويرى فاكولا ونكولاو (Vakola & Nikolaou, 2005, 163) أن الولاء التنظيمي حالة تعكس طبيعة ونوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، والتي تتطابق فيها أهداف الفرد مع أهداف المنظمة ، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها وذلك لتسهيل تحقيق أهدافه فيها . ويرى الباحثان أنه في ضوء كل هذه المفاهيم يزداد ولاء العاملين في المؤسسة التعليمية كلما زادت الخاصية التبادلية بين العاملين وبين المؤسسة التعليمية لأنه وفق هذه الخاصية يتم تحقيق منافع ومكاسب متبادلة بين العاملين وبين المؤسسة؛ إذ أن المؤسسة التعليمية تحقق أهدافها المنشودة عن طريق التزام العاملين بقيمتها ، في حين أن العاملين يشبعون رغباتهم المادية وحاجاتهم إلى الأمن الوظيفي والاستقرار نتيجة عملهم في المؤسسة .

### أبعاد الولاء التنظيمي:

يرى الخشالي (٢٠٠٣، ١٢٧) أن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل فيما يلي:

١- **الولاء العاطفي أو المؤثر**، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة

لعمله من درجة استقلالية، وأهميته، وكيانه، 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 .

٢- **الولاء الأخلاقي (المعياري)** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع

المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظيم.

٣- **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.

ويرى الباحثان أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد، وهذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض

وأن أسباب تعدد تلك الأبعاد تعود إلى تعدد الفئات والأفراد داخل كل منظمة، ولكل فئة أو فرد أهداف قد تختلف عن غيره؛ لذا فإن مستويات الولاء التنظيمي تختلف بين الأفراد والفئات.

٤- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى

### مراحل الولاء التنظيمي:

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين

ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

١- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المنظمة

التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

٢- مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل

أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها. (أبو العلاء، ٢٠٠٩، ٤٠).



## العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

يرى المعاني (٢٠٠٣، ٣٩٠-٥٢) أن أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- ١- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم.
- ٢- وضوح الأهداف والأدوار.
- ٣- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز.
- ٤- زيادة إشراك العاملين في التنظيم.
- ٥- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.
- ٦- العمل على بناء ثقافة مؤسسي.

## علاقة إدارة التغيير بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة

### الكويت:

إن المتابع للشأن التعليمي في دولة الكويت لا يخفى عليه البتة مدى الاهتمام الحكومي والشعبي بموضوع التعليم الذي توليه الدولة جل اهتمامها إلا أنه وعلى الرغم من كل الجهود التربوية الهادفة لتطوير التعليم وتطوير أداء الإدارة التربوية فإنه ثمة ملاحظات تبدو جلية في الأساليب الإدارية التعليمية فيما يتعلق بالتنظيم الإداري والفني للإدارة المدرسية فإنه لم يتغير؛ إذ لاتزال الإدارة المركزية تهيمن على الصلاحيات واتخاذ القرار.

ويرى الشمري (٥٠٩، ٢٠١٥) أن الإدارة المدرسية بالتعليم العام بدولة الكويت بحاجة إلى استراتيجية إدارية متطورة لفك الجمود الإداري والروتين الممل الذي ظل مسيطراً عليها لفترة طويلة، وولد حالات من الإحباط والخوف من التغيير لدى كثير من العاملين وقتل روح الإبداع والالتزام والولاء التنظيمي وبالتالي فإن ذلك الجمود يقف عائقاً أمام مواكبة تحديات الواقع، ويوصد الباب أمام الأفكار الخلاقة التي من شأنها زيادة فاعلية الفكر الإداري في مواجهة التغيير المتسارع.

من خلال ما سبق اتضح أن إدارة التغيير عبارة عن فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن تدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، ومن أحد العوامل المؤثرة في زيادة فاعلية المؤسسة الولاء التنظيمي حيث أنه من أكثر المسائل التي حظيت باهتمام إدارات المنظمات من أجل ديمومة التقدم والازدهار وتحقيق الأهداف.

ولقد اتضح للباحثين أن من أهم أسباب الاهتمام بإدارة التغيير هو زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة، وزيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي، وهذا الأمر يتطلب وجود الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. ويرى الباحثان أن الولاء التنظيمي يتأثر بصفات الفرد الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل، وأنه هو المحفز الرئيسي لضبط إدارة التغيير والتخطيط لها وحسن التنفيذ وفق ماتمليه مصلحة المنظمة وأهدافها؛ إذ يمكن أن تستفيد الإدارة من ودافع العاملين ومنها الولاء التنظيمي في توجيهها نحو التغيير المطلوب وتقديم الأشباع الملائم عن طريق برنامج حوافز يتميز بالعدالة والتنوع ويساعد على تحقيق أهداف التغيير.

## الدراسات السابقة

أجرى السالم (٢٠١٥) دراسة هدفت التعرف إلى واقع الولاء التنظيمي ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين، كما هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الولاء التنظيمي وعلاقته في اتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتضمن مجتمع الدراسة جميع المدرسين والمدرسات في المدارس الثانوية في مدينة دمشق والبالغ عددهم (٢٩٢١) مدرسا ومدرسة، يتوزعون على (٧٥) مدرسة ثانوية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وتكونت من (٤٨٥) مدرسا ومدرسة بنسبة (١٦.٦٠٪) من المجتمع الأصلي، وانتهت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: - عدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين.

- عدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لتغير الجنس .

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لتغيرات ( العمر - المؤهل العلمي - الشهادة الجامعية - سنوات الخبرة - الحالة الاجتماعية) .

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لتغيرات ( العمر - المؤهل العلمي - الشهادة الجامعية - سنوات الخبرة - الحالة الاجتماعية) .

وأجرت العوضي (٢٠١٢) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين لقيادة التغيير كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أن الالتزام التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم، وأثبتت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.01$  بين درجة ممارسة المديرين لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، كما أثبتت الدراسة وجود علاقات إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.01$  بين جميع مجالات قيادة التغيير والالتزام التنظيمي للمعلمين .

وأجرى العنزي (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وعلى علاقة التمكين الإداري بإدارة التغيير، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٧) مديرا، و(١٧٤) مديرة. وبعد تطبيق الدراسة وجمع البيانات تم تحليلها من خلال استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي المتعدد، واتضح من نتائج الدراسة أن جميع المجالات في التمكين الإداري، وإدارة التغيير كان تقديرها متوسطا. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في التمكين الإداري تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الذكور، تعزى للمؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس وأكثر من بكالوريوس، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في التمكين تعزى للخبرة، ولصالح المديرين ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، ووجود فروق في إدارة التغيير تعزى لتغير النوع الاجتماعي، ولصالح الذكور وللمؤهل العلمي ولصالح أكثر من بكالوريوس، وللخبرة ولصالح المديرين ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وإدارة التغيير،

وقد أوصت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة تشجيع مديري المدارس على العمل بروح الفريق أثناء تعاملهم مع المنطقة التعليمية أو مع العاملين لديهم في المدرسة. وأجرى العمري وكمال (٢٠١١) في الأردن دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. ومن خلال توزيع استبانتي تمكين المعلمين والولاء التنظيمي على عينة مكونة من (١٤٥٠) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة العاصمة (عمان)، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين كانت مرتفعة، أما الولاء التنظيمي فكان مرتفعاً أيضاً، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وولاء المعلمين التنظيمي، وفي ضوء ذلك تم وضع عدة توصيات لتعزيز ممارسة تمكين المعلمين مع التركيز على التواصل المباشر مع المعلمين بعيداً عن البيروقراطية، وتوفير البيئة الداعمة التي تشجع المعلمين على اختبار وتطبيق أفكارهم في المدرسة، وتعزيز المعلمين وإشعارهم بكفاءتهم ونجاحهم وتقديرهم، وإقامة برامج تدريبية مهنية للمعلمين حديثي التخرج، وإنشاء مواقع للتنمية المهنية المباشرة عبر الانترنت للمعلمين بعامة.

وقام الشراري (٢٠٠٧) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات بالملكة العربية السعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٨١) معلماً في محافظة القريات وخلصت دراسته إلى أن الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة شهادة البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في القريات تعزى لمتغير الخبرة.

وأجرى الواسمي (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى معرفة درجة اسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، وتم توزيع استبانته مكونة من (٤٨) فقرة على (٩٤٧) قائداً تربوياً، وأظهرت الدراسة أن درجة اسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والمسمى الوظيفي.

وأجرى الحويلة (٢٠٠٦) دراسة هدفت على تعرف الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ودرجة شيوع الأنماط القيادية لدى القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، فضلاً عن التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والأنماط القيادية الأكثر شيوعاً لدى قادتهم الأكاديميين، واختار الباحث عينة تكونت من ٤١٥ فرداً مابين عضو هيئة تدريس وقائد أكاديمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً لدى القادة الأكاديميين كانت كما يلي (نمط قيادة الفريق - نمط قيادة منتصف الطريق - نمط قيادة النادي الاجتماعي - النمط الأبوي - النمط الانتهازي - قيادة المهمات - نمط القيادة الفقيرة)، أما نتائج الالتزام التنظيمي فجاءت متوسطة في جميع مجالات الأداة.

أجرى كروسويل واليوت (Crosswell and Elliott, 2004) دراسة هدفت إلى التعرف على البعد العاطفي وأثره في الولاء التنظيمي في استراليا خلصت نتائجها إلى 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 ومتطلباتهم اليومية كي يستطيعوا الاندماج بشكل كامل في ذلك العمل ليس فقط بقولهم، ولكن أيضاً بقلوبهم، وهذا الاهتمام من قبل المديرين يؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين واندماجهم مع المبادرات الجديدة والإصلاحات.

وأجرى هالينجر (Hallinger, P.(2003) دراسة هدفت التعرف إلى العوامل التي تعمل على تمكين وتعزيز إدارة التغيير التربوي في المؤسسات التعليمية عن طريق استعراض نمطين من أنماط القيادة وهما: نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الموجهة، والدور الذي يمكن أن يؤديه كل نمط منهما في إحداث عملية تغيير حقيقي داخل المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إثبات فاعلية كل من القيادة الموجهة والقيادة التحويلية في إحداث تغيير حقيقي داخل المدارس .

- القيادي الحقيقي هو الذي يستطيع العمل بروح جماعية مع كل الأفراد في المؤسسات التعليمية مما يمكنه من تنمية وتعزيز الولاء من أجل إحداث تغيير جذري نحو الأفضل داخل المدارس .

وهدفت دراسة سيليب (celep, 2002) إلى تعرف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، على عينة من 375 معلما ومعلمة في أمريكا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ولاء المعلمين للمدرسة كان بدرجة متوسطة؛ إذ كان لديهم الرغبة بالالتحاق بمدارس أخرى، وأنهم غير مقتنعين بمدارسهم الحالية، كما أن لديهم ميل إلى الاحتجاج على السياسات والممارسات الإدارية. كما أن دوافعهم للإنجاز في العمل تتأثر بدرجة كبيرة بعلاقات الصداقة الحميمة مع زملاء العمل، وبالعمل الجماعي في المدرسة.

وأجرت بيدريت (piderit, 2002) دراسة هدفت إلى معرفة أثر مديري المدارس الإعدادية الكاثوليكية الأمريكية على ولاء المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة، التي تكونت عينتها من 510 معلما، أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين نمط القيادة الديمقراطي ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمين. كما أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين القيادة الموقفية وولاء المعلمين لمدراسهم.

### منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج المكتبي التحليلي من خلال تحليل نتائج ماتوفر لدى الباحثين من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي إدارة التغيير، والولاء التنظيمي، كما اعتمدت الدراسة على إجراء مقابلتين شخصيتين مع أحد المسؤولين في إحدى مؤسسات التعليم، وكذلك مع أحد العاملين بنفس المؤسسة .

### مناقشة النتائج :

اعتمدت هذه الدراسة على مايلي.

- التحليل المكتبي لنتائج الدراسات السابقة التي توفرت لدى الباحثين .
- اجراء مقابلة شخصية مع أحد المسؤولين في إحدى مؤسسات التعليم بدولة الكويت وكذلك مع أحد العاملين بنفس المؤسسة .

### أولا - تحليل نتائج الدراسات السابقة :

باستعراض الدراسات السابقة وجد أنها تطرقت لموضوعي إدارة التغيير، والولاء التنظيمي ولكن هذا التطرق لم يتطرق للعلاقة بين إدارة التغيير والولاء التنظيمي بشكل مباشر، ولقد تطرقت دراسة السالم (٢٠١٥) إلى واقع الولاء التنظيمي وعلاقته في اتخاذ القرار، وقد استنتج الباحثين أن القدرة على اتخاذ القرار إنما هو صفة أو ميزة يتصف بها القائد عند إدارته للتغيير في مؤسسته، ومن هذا المنطلق رأى الباحثان أن دراسة السالم (٢٠١٥) تتفق مع هذه الدراسة.

ويرى الباحثان أن دراسة العوضي (٢٠١٢) تتفق مع هذه الدراسة من حيث الأهداف وتختلف من حيث المنهجية، وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة دالة إحصائياً .

وفي تحليل لنتائج دراسة العنزي (٢٠١١) والتي هدفت التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التغيير، بالنظر إلى نتائج هذه الدراسة على اعتبار أن التمكين الإداري من الأمور المشجعة والدافعة نحو الولاء التنظيمي ومن الأمور اللازمة لإدارة التغيير، فالتمكين الإداري قاسم مشترك بينهما، وهذا استنتاج من الباحثين قد يصيب وقد يخطيء، وقد يؤيد هذا الاستنتاج إلى مجاء في توصيات الدراسة من ضرورة تشجيع مديري المدارس على العمل بروح الفريق الواحد أثناء تعاملهم مع العاملين ومع المنطقة التعليمية، وهذا من شأنه تنمية الولاء لدى العاملين ولدى المديرين أنفسهم .

أما دراسة العمري وكمال (٢٠١١) والتي جاءت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس وعلاقته بالولاء التنظيمي، ويرى الباحثين أن التمكين الإداري قاسم مشترك وهو مهم بالنسبة للولاء التنظيمي وبالنسبة لإدارة التغيير، وبناء على ذلك فإن ما ينطبق على دراسة العنزي (٢٠١١) من تحليل واستنتاج ينطبق على هذه الدراسة .

أما دراسات الشراري (٢٠٠٧) فتطرق للولاء التنظيمي ولم تتطرق لإدارة التغيير بأي صورة مباشرة أو غير مباشرة لكن يرى الباحث أنه بالنظر إلى نتائج هذه الدراسة حيث أثبتت أن الولاء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة لدى المعلمين وأرجعت ذلك لقلّة الخبرة والمؤهل العلمي وأوصت بالتدريب والعمل الجماعي ويرى الباحثان أن تلك النتيجة قد تعزى لاتباع الإدارة المدرسية لأساليب إدارية رتيبة وقد يكون دافعهم لذلك الخوف من التغيير .

وفي دراسة الوسمي (٢٠٠٦) فلم تتطرق هذه الدراسة للولاء التنظيمي ولكنها جاءت منفردة لمعرفة أسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية بدولة الكويت، وبينت الدراسة أثر الخبرة والمسمى الوظيفي .

ثم تأتي دراسة الحويطة (٢٠٠٦) ومن قراءة نتائجها يستنتج الباحثان أن هذه الدراسة تطرقت للالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بأنماط القيادة لدى القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم بدولة الكويت، وبالتعمق في نتائج الدراسة لاحظ الباحثان أن الدراسة تطرقت للعلاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والأنماط القيادية، وأن نمط قيادة الفريق هو الأكثر شيوعاً وهذا مؤشر على التطابق نوعاً ما مع الدراسة الحالية .

أما دراسة كروسويل واليوت (Crosswell and Elliott) لاحظ الباحثان أنها أثبتت أن الإدارة المدرسية تلعب دوراً أساسياً مهماً في مفهوم الولاء التنظيمي للمعلم من حيث إنشاء الروابط بين الأفكار التربوية والدافع العاطفي، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الولاء التنظيمي فقط، لكن يمكن اعتبار الإدارة المدرسية تتعامل مع التغيير إن وجد .

وباستعراض نتائج دراسة هالينجر (Hallinger, P. (2003) تبين أن القيادي الحقيقي هو الذي يعمل بروح جماعية مع كل الأفراد مما يمكنه من تعزيز الولاء من أجل إحداث تغيير جذري نحو الأفضل، وكانت الدراسة من خلال نمطي القيادة التحويلية والقيادة الموجهة، وقد أثبتت فعالية النمطين، ومن هنا فإن هذه الدراسة تناولت التغيير بشكل صريح لكنها تناولت الولاء التنظيمي بشكل غير مباشر يتضح من نتائج الدراسة على اعتبار أن هناك علاقة بين قدرة القائد على إحداث التغيير وبين الولاء التنظيمي.

وفي نتائج دراسة سيليب (celep, 2002)، أظهرت الدراسة أن ولاء المعلمين للمدرسة جاء بدرجة متوسطة وأن لديهم الرغبة بالالتحاق بمدارس أخرى وأنهم يتذمرون من السياسات والممارسات الإدارية، ويرى الباحثان أن هناك خللاً في الإدارة قد يكون مرده إلى تمسك القياديين بنمط اداري عقيم، أو أن هناك خوفاً من التغيير، أو أن هناك مصالح للقياديين يخشون عليها من التغيير .

ودراسة بيدريت (2002, piderit)، فقد تطرقت للولاء التنظيمي وأثبتت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي ودرجة ولاء المعلمين، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الموقفية وولاء المعلمين، ويرى الباحثان أن هذه الدراسات قد تطرقت للولاء التنظيمي من خلال ولاء المعلمين، وتطرقت لإدارة التغيير بصورة غير مباشرة عن طريق مديري المدارس وعن طريق نمط القيادة الديمقراطي.

## ثانياً- المقابلة الشخصية

اتفق الباحثان على إجراء مقابلة شخصية مع اثنين من العاملين في إحدى المؤسسات التعليمية أحدهما قيادي في المؤسسة التعليمية والآخر عامل في المؤسسة نفسها، وتم إجراء المقابلات معهما كل على حدة وتم طرح السؤال الوارد في مشكلة الدراسة وهو "ما علاقة إدارة التغيير بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت؟

### أ- المقابلة مع المسؤول :

قبل البدء بالمقابلة هناك بعض المعلومات استقاها الباحث من المسؤول وهي كالتالي :

الخبرة : أكثر من ١٠ سنوات .

الجنس : ذكر .

المؤهل العلمي : جامعي .

تتعلق بعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس .

كان القيادي يتحدث وأحد الباحثين يتلقى الحديث عبر تسجيل ملاحظات وعبر تسجيل صوتي ، ومن تحليل الإجابات تبين وجود نقص في معلومات المسئول حول مفهوم التغيير ورغم الرغبة الصادقة التي أبدتها في التطور والتقدم وتحسين مستوى العمل إلا أن ذلك كان محفوظاً بالخوف من التغيير، وقد يعزى ذلك من وجهة نظر الباحثين إلى ضبابية الرؤية المستقبلية وسوء التخطيط المستقبلي والتنبؤ بالمستقبل .

وقد حاول الباحث تبسيط مفهوم التغيير وإدارته ولمس تجاوبا ورغبة من قبل المسئول لتطوير العمل نحو مستقبل أفضل والعمل على وضع خطط لتجنب الروتين والأساليب الإدارية العقيمة ، كما أبدى المسئول أن الولاء التنظيمي مهم جدا وأنه بالتأكيد توجد علاقة بين إدارة التغيير ولين الولاء التنظيمي وأفاد أن المفترض أن تكون هذه العلاقة طرية تبادلية أي كلما حسنت الإدارة كلما زاد الولاء ، وكلما زاد الولاء يفترض أن يقابله كفاءة في الإدارة.

### ب- المقابلة مع العامل : قبل البدء بالمقابلة هناك بعض المعلومات استقاها الباحث من

المسئول وهي كالتالي :

الخبرة العملية : أقل من ١٠ سنوات .

الجنس : ذكر .

المؤهل العلمي : جامعي .

أجريت المقابلة مع أحد العاملين في إحدى المؤسسات التعليمية -بنفس الطريقة التي اتبعت في المقابلة مع المسئول مع اختلاف الزمان والمكان ، وقد كان العامل على دراية بمفهوم الولاء التنظيمي وقد استنتج الباحث ذلك من واقع استجابات العامل التي اتضح منها حبه لعمله والمؤسسة التي يعمل فيها ، ورغبته الشديدة في العمل من أجل التغيير الإيجابي نحو الأفضل لتحقيق الأهداف ، ألا أنه ثمة تحديات إدارية تواجههم أهمها الاعتماد على النمط الإداري التقليدي لدى أغلب قيادات التربية مثل التفرد بالسلطة وعدم اتاحة الفرصة للعاملين نحو التميز والابداع ، وعدم تفعيل مبدأ تكافؤ الفرص بشكل صحيح وهذا الأسلوب الإداري العميق من شأنه التأثير سلباً على الإنتاجية وعلى الروح المعنوية لدى العاملين ، ويشكل قلقاً لديهم من حيث عدم الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار مما يؤثر على شعور العاملين بالولاء التنظيمي وقد يدفع ذلك بعضهم إلى التفكير بترك العمل في المؤسسة.

وعطفا على ماسبق فإن الدراسات السابقة والمقابلة الشخصية والأدبيات جميعها تشير بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى أهمية إدارة التغيير وضرورة أن تتسم بالواقعية والعقلانية والشمولية بما يحقق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة وقد ثبت لدى الباحثين وجود علاقة وثيقة بين إدارة التغيير وبين الولاء التنظيمي وتتسم هذه العلاقة بأنها علاقة طردية تبادلية فكلما حسنت إدارة التغيير كلما شعر العاملون بالأمن والاستقرار الوظيفي وارتفع لديهم الشعور بالوفاء للمؤسسة والعكس صحيح كلما زاد الولاء التنظيمي لدى العاملين كلما شعرت الإدارة بالارتياح وأنها تسير في الاتجاه الصحيح وهذا يزيد قادة التغيير ثقة في النفس وانطلاقا نحو الأفضل .

### ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثين يوصيان بما يلي

- التدريب المستمر للقادة التربويين بما يمنحهم الثقة وعدم الخوف من التغيير.
- منح القادة التربويين مزيداً من الصلاحيات الإدارية لتمكينهم من تعزيز مبادئ القيادة التشاركية في إدارتهم، كمبدأ المشاركة في صنع القرار وغيرها.
- أن يقوم القادة التربويين بمتابعة كل ما هو جديد في علم الإدارة وذلك بالإطلاع على الكتب والدراسات الحديثة والتي تتناول المستجدات في عالم الإدارة، واستخدام التقنيات الحديثة في تسيير عمل الإدارة .
- توفير المناخ التنظيمي الملائم في المؤسسات التعليمية والذي يتصف بالمرونة في العمل لتطبيق أبعاد إدارة التغيير، لما له من أثر على سمات العاملين فيها وبالتالي على الولاء التنظيمي.
- العمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين من حين لآخر وذلك عن طريق الاهتمام بأهم العوامل المؤثرة عليه ومنها: تحقيق الأمن الوظيفي، وتطبيق أنظمة حوافز ملائمة، ووضوح الأدوار والمهام الوظيفية، والعلاقات الاجتماعية الجيدة.
- الحث على المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل لاكتساب الخبرات .





## المراجع

١. أبو العلاء (٢٠٠٩) ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارة الداخلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢. أبو حسنين، محمد (٢٠١٥) درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣. الأحمدى، طلال بن عايد (٢٠٠٤). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، *المجلة العربية للإدارة*، م ٢٤، ع ١.
٤. الأغا، صهيب والأستاذ، محمود (٢٠٠٩) الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي، دار المقداد للنشر، غزة، فلسطين.
٥. بالعجال، مبروكة، وبالعجال، يمينة (٢٠١٧) التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي رسالة ماجستير غير منشورة - كلية العلوم الاجتماعية والانسانية - جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي - الجزائر.
٦. الحويلة، محمد (٢٠٠٦) الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية وعلاقته بدرجة شيوع الأنماط القيادية لدى القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت لدى قادتهم الأكاديميين، *رسالة دكتوراه*، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
٧. الخشالي شاكر جاد الله (٢٠٠٣). اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، م ٦، ع ١٤، ١٢٨-١٥٤.
٨. خضير، نعمة وآخرون (١٩٩٦) الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العملية والإنسانية، جامعة بغداد، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، العدد ٣١ ص ٧٤.
٩. الدوسري سعد بن عميان (٢٠٠٥). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
١٠. الرازي، محمد بن أبي بكر (١٩٦٧) *مختار الصحاح*، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان.
١١. رفاعي، رجب (٢٠٠٤) تأثير مركز التحكم كمتغير وسيط في العلاقة بين أخلاقيات العمل الإسلامية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، آفاق جديدة للدراسات التجارية، جامعة المنوفية، كلية التجارة، العدد الأول والثاني، يناير - أبريل ٢٠٠٤.
١٢. الزهراني، سعد (٢٠٠٩) واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

١٣. السالم، ماهر (٢٠١٥) الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
١٤. السكارنة، بلال (٢٠٠٩)، أخلاقيات العمل، ط ١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٥. الشراري، مفضي بن رطيان (٢٠٠٧). الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
١٦. الشرفاوي (٢٠٠٢)، مريم، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، مكتبة النهضة المصرية القاهرة.
١٧. الشمري، أحمد صبر (٢٠١٥)، تطوير التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة- مجلة البحث العلمي والتربية - ١٦ع- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس.
١٨. عرفة، سيد سالم (٢٠١٢) اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرياثة للنشر، عمان، الأردن.
١٩. عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٣)، تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
٢٠. العمري، أيمن أحمد، وكمال، نداء مصطفى، (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٣٨، ملحق ٢٠١١، ٤٦٧-٤٧٩.
٢١. العميان، محمود (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٢. العنزي، مساعد حمود (٢٠١١)، علاقة التمكين الإداري بإدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
٢٣. العوفي، محمد (٢٠٠٥) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٤. العوضي، عائشة (٢٠١٢) قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٢٥. فهمي، أمين (٢٠٠٤) المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، عدد ٣٥، ص ٣٧٨.
٢٦. الكتبي، أمينة (٢٠٠١). قياس الولاء الوظيفي بالمجال الشرطي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
٢٧. المعاني، أيمن عودة (٢٠٠٣). الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الاداري، مسقط، ع ٧٨، ٣٩-٧٢.

٢٨. مصطفى ، إبراهيم وآخرون (١٩٨٩) المعجم الوسيط، استانبول، دار الدعوة .
٢٩. مصطفى ،صلاح عبدالحميد (١٩٩٩) ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
٣٠. ندا، سامية خميس (٢٠٠٧). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة: دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
٣١. الوسمي، فيصل سعد (٢٠٠٦) درجة اسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
32. Celep, C. (2002). **Teachers Organizational Commitment In Educational Organizations**, National FORUM Journals Home Page, NFTE Table of Contents.
33. Crosswell, L.J. and Elliott, B. (2004). **Committed Teachers, Passionate Teachers: the dimension of passion associated with teacher commitment and engagement**. In: AARE 2004 Conference, 28<sup>th</sup> November – 2nd December, Melbourne, Australia.
34. Jeamoon, M. (2000) "**organizational commitment Revisited in new public management:Motivation organizational culture sector**."
35. Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridg journal of Education*, 33(3),329 .
36. Piderit, M. (2002). "The Effect of Principal Leadership On Teacher Loyalty In Urban & Suburban Catholic Elementary Schools, **Dissertation Abstract International**, 62112-A- p. 4016.
37. Vakola ,Maria & Nikolaou ,Loanis , "Attitudes Towards Organizational Change What Is The Role Of Employees' Stress And Commitment" , *Employee Relations*, Vol. 27, No.2, 2005.