

## الثقة التنظيمية كمدخل لتحسين الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت دراسة تحليلية

احمد خالد راشد الشحومي

مصمم تقنيات تربوية ، وزارة التربية ، الكويت

[Aalshahoomy21@gmail.com](mailto:Aalshahoomy21@gmail.com)

د. رواء محمد عثمان

مدرس التربية المقارنة والادارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

[rmsobih@zu.edu.eg](mailto:rmsobih@zu.edu.eg)

[rewaasobih@gmail.com](mailto:rewaasobih@gmail.com)

د. محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية

المساعد كلية التربية – جامعة الزقازيق

[dr.mohamedeid@hotmail.com](mailto:dr.mohamedeid@hotmail.com)

[eid@zu.edu.eg](mailto:eid@zu.edu.eg)

### ملخص :

هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت ، ووضع بعض المقترحات لتدعيم العلاقة بينهما، واستخدم البحث المنهج الوصفي ، وتوصل البحث إلى أن ثمة علاقة وطيدة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، وأنه كلما زادت درجة الثقة التنظيمية زاد معدل الولاء التنظيمي، وقدم البحث مجموعة من المقترحات التي يمكن أن يساهم في تدعيم كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ، ومن ثم في تدعيم العلاقة بينهما.

الكلمات المفتاحية : الثقة التنظيمية – الولاء التنظيمي – دراسة تحليلية .

## Organizational Trust as approach to improving Organizational Loyalty Among teachers with the primary schools in Kuwait – analysis study

### Abstract:

the research aimed to reveal the reality of organizational trust, organizational loyalty and the relationship among the teachers with the primary schools in Kuwait, and to present a proposal to strengthen the relationship between them. The study used the descriptive method .. The study found that there is a strong relationship between organizational trust and organizational loyalty. The higher of the degree of organizational trust is , the higher of organizational loyalty is. The research presented a proposal to strengthening both organizational trust and organizational loyalty , then strengthen the relationship between them .

Keywords : organizational trust – organizational loyalty –  
analysis study

### مقدمة :

يعد تطوير الادارة المدرسية أحد الركائز الأساسية في تطوير التعليم ، حيث ترتبط جودة المنظومة المدرسية وفعاليتها بوجود ادارة مدرسية فعالة ، قادرة على تحقيق الأهداف التعليمية المخطط بها ، وداعمة للتطور ، ومستجيبة للتغيير. ويتطلب ذلك وجود قيادة مدرسية قادرة على حفز واستثمار جميع عناصر البيئة المدرسية ، وداعمة للروابط والعلاقات المبنية على الثقة بين ادارة المدرسة والعاملين بها ، وتمنحهم الثقة للقيام بدور بناء في الادارة المدرسية ، في اطار مناخ تنظيمي آمن

يحقق للعاملين الاستقرار النفسى ، ويراعى بين تحقيق أهداف المدرسة وبين اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، بما يحقق لهم الرضا الوظيفى ، الذى يسهم فى تحسين أدائهم ، مما يؤدى الى جودة العملية التعليمية بالمدرسة وتميزها .

ولا يمكن أن يؤتى تطوير المدرسة ثماره وأهدافه ، إلا من خلال تهيئة مناخ تنظيمى جامعى قائم على الثقة التنظيمية ، ولن تتحقق هذه الثقة إلا من خلال ثقافة تنظيمية قوامها: العدل والصدق والأمانة والنزاهة والشفافية والمشاركة والانفتاح والتعاون ووضوح السياسات وسلامة الإجراءات وسهولة تدفق المعلومات وثقافة العمل الجماعى وروح الفريق.

وتشكل الثقة التنظيمية العنصر الأساسى فى الفاعلية التنظيمية ، إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل بكفاءة دون تلك الثقة والتى بدونها يصبح تحقيق أى هدف من الأهداف المرسومة غير ممكن ، كما أن للثقة التنظيمية انعكاسات إيجابية على المؤسسة من أهمها : زيادة الدافعية ، زيادة الفعالية المؤسسية ، زيادة فرص التعاون والعمل الجماعى ، تحقيق الولاء التنظيمى والرضا الوظيفى<sup>(١)</sup> ، وللثقة التنظيمية دور مهم فى تحقيق الفعالية التنظيمية والتميز التنظيمى ، وتعزيز التجديد والابتكار على كافة المستويات ، وتحسين جودة الحياة التنظيمية بتحسين جودة العلاقات الاجتماعية بين كافة المستويات بالمؤسسة.

وتعرف الثقة التنظيمية بأنها الاعتقاد والإيمان القوى بأن المؤسسة تتبع إجراءات وسياسات وممارسات نزيهة وواضحة وموثوق بها ، وأن هناك قناعة فى أهدافها وقيمها ورسالتها وتوجهاتها<sup>(٢)</sup>.

وتكاد تجمع الدراسات على أن هناك ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية : الثقة بالإدارة العليا وتسمى الثقة العمودية وتكون بين الإدارة العليا بالمنظمة والعاملين ،

وتتضمن مجالات فرعية منها : السياسات والإجراءات الإدارية ، القيم والمبادئ التنظيمية الحاكمة ، الدعم التنظيمي ، مدى توافر ودقة المعلومات. والثقة بالمشرف أو المدير وتتضمن : القيم والمبادئ التي يتبناها المدير ، القدرة الذاتية ومهارات القيادة ، إتاحة فرص التمكين والمشاركة في صنع القرار ، إتاحة فرص الإبداع وتحقيق الذات ، والنزعة إلى الخير ومساعدة الآخرين. والثقة بين الزملاء ، وتتضمن : القدرة ، الخيرية ، الأمانة ، الانفتاح وتشارك المعرفة وكذلك القيم والمبادئ الحاكمة لتصرفات وممارسات الزملاء<sup>(٣)</sup>.

وتؤكد الدراسات أن تحقيق وتدعيم الثقة التنظيمية يؤدي بالتأكيد إلى تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة ، ويعد الولاء التنظيمي حجر الزاوية في نجاح أية مؤسسة ، ذلك أن تحقيق الولاء التنظيمي يؤدي إلى قلة الغياب ، قلة فرص ترك العمل ، رفع الروح المعنوية ، زيادة الدافعية ، تحسين عملية صنع القرار ، تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، تحقيق الإبداع والتعاون ، التميز في الأداء ، استمتاع الفرد وهو يؤدي عمله ، التقدم المهني ، احترام وتبني الفرد لقيم وأهداف وأخلاقيات المنظمة ، حياة مهنية وشخصية سعيدة ، كما يؤدي إلى تقبل التغيير ، الحد من التسرب الوظيفي ، تحقيق الفعالية في الأداء ، سهولة استقطاب الكفاءات المتميزة<sup>(٤)</sup>.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه تعهد العاملين بالعمل على نجاح المنظمة ، والاعتقاد بأن العمل بها هو الخيار الأفضل ، كما أنهم يخططون للبقاء بها ، ولا يبحثون عن البديل ، ولا يستجيبون إلى العروض الأخرى<sup>(٥)</sup>.

فالولاء التنظيمي حالة نفسية شعورية إيجابية تشير إلى قوة تطابق واندماج وارتباط الفرد بمؤسسته وانخراطه فيها ، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن من أجلها ، وسعيه الدائم نحو تطويرها ، والمحافظة على سمعتها ومصيرها ، واعتزازه وفخره بأنه عضو فيها ، وذلك لاعتقاده القوى في أهدافها وتوجهاتها ورؤيتها وقيمتها.

وتجمع الكثير من الدراسات على أن للولاء التنظيمى أبعاد ثلاثة : الولاء العاطفى والذى يعبر عن الارتباط بالمؤسسة نفسياً ووجدانياً واستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاحها ، واعتزازه وفخره بأنه عضو فيها ، والولاء المستمر والذى يشير إلى ميل الفرد للبقاء فى المنظمة والعمل بها ليس من باب الارتباط الوجدانى بها ، وليس من باب الإلتزام الأخلاقى والأدبى ، وإنما لأنه بحاجة إلى ذلك ، والولاء المعيارى والأخلاقى والذى يمثل الشعور الإيجابى لدى الفرد بالمسئولية والإلتزام الأدبى والأخلاقى نحو البقاء فى المؤسسة وتفضيل مصلحتها على المصلحة الشخصية<sup>(٦)</sup>.

وتعد العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمى علاقة تبادلية تكاملية وثيقة ؛ إذ تعد الثقة من أهم مدخلات الولاء ، وأحد أهم العوامل المؤثرة فى تشكيله وتدعيمه ، إذ أن أحد الجوانب الأساسية للولاء هو اعتقاد الفرد واقتناعه بقيم وأهداف وتوجهات المنظمة ، هذا الاعتقاد يحمل فى طياته الثقة التنظيمية ، فلا ولاء بدون ثقة تسبقه وتؤدى إليه ، كما أن الثقة تعد مرحلة من أهم مراحل تشكيل الولاء ، بل والثقة تعد من أهم معايير ومحددات ومقاييس الولاء فى المؤسسة.

ودولة الكويت ممثلة فى وزارة التربية لم تدخر جهداً فى النهوض بالتعليم، والارتقاء بالمعلم ، ويدلل على ذلك ماتناولته التقارير الوطنية بشأن تطوير منظومة التعليم وفى القلب منا المعلم ، علاوة على ماقدمته الوزارة من برامج تدريبية ادارية وتربوية ، للارتقاء بكفاءة الادارة وأداء المعلمين ، مما يوفر بيئة تعليمية ومناخاً تنظيمياً يمكن أن يساهم فى خلق ثقة تنظيمية لدى العاملين والمعلمين ، وهذا بدوره يحقق لديهم الرضا الوظيفى . كما أن المؤتمرات التى نظمتها جمعية المعلمين الكويتية ، تناولت فى محاورها القضايا المتعلقة بتطوير منظومة التعليم ، مع تركيزها على دور المعلم فى تحقيق هذا التطوير ، وأكدت توصياتها على النهوض

### مشكلة البحث :

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي :

- ١- ما الاطار المفاهيمي للثقة التنظيمية من حيث : المفهوم ، الأهمية ، العناصر والخصائص ، الأبعاد والمكونات ، العوامل المؤثرة ، استراتيجيات وأساليب تدعيمها ، وممارسات الثقة التنظيمية.
  - ٢- ما الأسس النظرية للولاء التنظيمي من حيث : المفهوم ، الأهمية ، الخصائص ، الأبعاد ، العوامل المؤثرة ، استراتيجيات وأساليب تدعيمه ، سلوكيات وممارسات الولاء التنظيمي.
  - ٣- ما طبيعة العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي بأبعادهما المختلفة.
  - ٤- ما واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية في الكويت؟  
من خلال الوثائق والتقارير والدراسات السابقة.
  - ٥- ما التصور المقترح الذي يمكن أن يسهم في تدعيم وتعزيز كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية في الكويت؟
- أهداف البحث :**

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في كيفية تدعيم وتعزيز الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائي في الكويت .  
ويستلزم تحقيق هذا الهدف الرئيس تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التالية :

١. تعرف وتحليل الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية من حيث : المفهوم ، الأهمية ، الخصائص ، الأبعاد والمكونات ، العوامل المؤثرة ، أساليب واستراتيجيات التدعيم ، الممارسات.
  ٢. تعرف وتحليل الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي من حيث : المفهوم ، الأهمية ، الخصائص ، الأبعاد ، العوامل المؤثرة ، استراتيجيات التدعيم ، الممارسات.
  ٣. استنباط وتحليل طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.
  ٤. الوقوف على تحليل واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال تحليل بعض التقارير والوثائق والدراسات السابقة.
  - ٥- الخروج من كل ما سبق بتصور مقترح يمكن أن يساهم في تدعيم كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية في الكويت؟
- أهمية الدراسة :**

يمكن بلورة أهمية الدراسة في النقاط التالية :

١. تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله بمتغيريه : الثقة التنظيمية والتي تعد من القضايا الحيوية في مجال السلوك التنظيمي ، وهي العامل الحاسم في نجاح المؤسسات على المدى الطويل ، كما أنها مؤشر مهم على مدى جودة العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة ، ولها انعكاساتها على الرضا الوظيفي والروح المعنوية ، وعامل مهم للغاية في تحقيق وتدعيم الولاء التنظيمي.

كما تنبثق أهميتها من أهمية الولاء التنظيمي والذي يعد مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية، وبدون هذا الولاء لا تستطيع أية مؤسسة تحقيق رؤيتها أو رسالتها أو أهدافها.

٢. تبدو أهمية هذه الدراسة أيضاً من خلال القيمة النظرية التي تقدمها فيما يتعلق بوضع إطار مفاهيمي وفلسفي متعمق لكل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.

#### منهج البحث :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

#### مصطلحات البحث :

يكتفى البحث الحالي - هنا - بعرض المصطلحات الإجرائية لمتغيري الدراسة الحالية :

#### أ- التعريف الإجرائي للثقة التنظيمية :

يمكن تعريف الثقة التنظيمية بأنها مدى قناعة وإيمان الأفراد بأهداف وقيم وتوجهات وقرارات المنظمة ، وأن إدارة المنظمة تتبع سياسات وإجراءات عادلة ونزيهة وشفافة ، وأنها تقدم الدعم التنظيمي للملائم للأعضاء وتتيح المعلومات للجميع ، وأنها تعمل على سيادة مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة ، وأن تصرفاتها وممارساتها تعكس أقوالها ووعودها ، كما أنها قادرة على إدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية مما يجعلها تتمتع بسمعة طيبة سواء داخل المدرسة أو خارجها.

## ب- التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي :

تلك الحالة النفسية الشعورية الإيجابية المتولدة لدى المعلم تجاه المدرسة ،  
والتي تشير إلى قوة تطابقه واندماجه وارتباطه بها وانخراطه فيها ، واستعداده لبذل  
أقصى جهد ممكن من أجلها ، وسعيه الدائم نحو تطويرها ، والمحافظة على سمعتها  
ومصيرها ، واعتزازه وفخره بأنه عضو فيها ، وبرغبته القوية في المحافظة على استمرار  
عضويته بها وبقائه فيها ، وذلك لاعتقاده القوي في أهدافها وقيمها ومبادئها  
وتوجهاتها وفيما تقدمه له من دعم ومزايا .

### الدراسات السابقة :

#### أولاً : الدراسات المرتبطة بالثقة التنظيمية :

##### أ- الدراسات العربية :

١- عزة أحمد الحسيني ، إيمان زغلول راغب : الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية  
مصر العربية ، ٢٠٠٥م<sup>(٩)</sup> :

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يساهم في زيادة فعالية الأداء المدرسي في  
مصر في ضوء مفهوم الثقة التنظيمية ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وأجرت استطلاع  
رأى لمجموعة من خبراء الإدارة التربوية بهدف التعرف على آرائهم ومقترحاتهم بشأن  
مجموعة من الممارسات التي يقوم بها المدير والوكلاء والمعلمون والآباء لدعم الثقة  
التنظيمية ، وكان من أهم نتائجها : غياب الثقافة التنظيمية التي تسمح بتفويض  
السلطات وتمكين العاملين ، صعوبة الإتصال بين كافة المستويات في المدرسة واحتكار  
المعلومات وحجبها عن العاملين ومنع نشرها وتداولها فيما بينهم تعد من معوقات بناء  
الثقة التنظيمية.

**٢- رجب حسنين محمد رفاعى : تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الابتكارى -دراسة ميدانية على ، ٢٠٠٩م<sup>(١٠)</sup> :**

هدفت الدراسة إلى بحث مدى الاختلاف في كل من الثقة التنظيمية والسلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين حسب المستويات الإدارية ، وتحديد نوع العلاقة بين الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإدارى الابتكارى ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وأجرت دراسة ميدانية على عينة ممثلة للمديرين بالجهاز الإدارى بجامعة أسيوط ، ومن أهم نتائجها : عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الابتكارى تبعاً للمستويات الإدارية.

**٣- إيمان أحمد عزب : الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة ، ٢٠١٠م<sup>(١١)</sup> :**

هدفت الدراسة إلى وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لبناء الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر ، واستخدمت المنهج المقارن ، وتوصلت إلى أن نموذج الإصلاح المتمركز حول المدرسة يعد مدخلاً مهماً لبناء الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة ، ووضعت عدداً من الإجراءات المقترحة لتفعيل تطبيقه سواء في مجال تطبيق اللامركزية أو تفعيل القيادة أو محددات بناء الثقة التنظيمية : التوجه الإستراتيجى ، رأس المال الفكرى، التمكين ، الشفافية ، التسويق المدرسى.

**٤- محمد جودة محمد فارس : العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمى ، دراسة ميدانية ، يونيو ٢٠١٦م<sup>(١٢)</sup> :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمى فى جامعة الأزهر بغزة ، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى ، وطبقت

دراسة ميدانية على عينة ممثلة للعاملين الإداريين في الجامعة ، وكان من أهم نتائجها : وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والإلتزام التنظيمي ، وعلاقة طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والإلتزام التنظيمي ، وعلاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والإلتزام التنظيمي.

#### ب- الدراسات الأجنبية :

##### ١-دراسة Joanna Paliszkiew & Alex Koohang (٢٠١٣م) : الثقة التنظيمية كآساس لتقاسم وتشارك المعرفة وتأثيرها على الأداء التنظيمي<sup>(١٣)</sup> :

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسات المختلفة بمقاطعة كروا في بولندا ، وطبقت مقياس على عينة من مديري الشركات بلغت ٤٦٨ فرد ، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية واضحة بين المتغيرين ، وأن أكثر عنصر أو متغير من متغيرات الثقة التنظيمية والذي يسهم في تطوير الأداء التنظيمي هو : السياسات والإجراءات الواضحة والعادلة لجميع العاملين.

##### ٢-دراسة Michelle Mey et al. (٢٠١٤م) : تأثيرات وتصورات الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية<sup>(١٤)</sup> :

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة قوامها ٢٧٨ فرد في كيب الشرقية بجنوب أفريقيا ، وتوصلت إلى أن هناك علاقة طردية وثيقة بين تصورات العدالة والثقة التنظيمية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.

### ٣- دراسة Su-Yuch Chen et al. (٢٠١٥م) : تأثيرات كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي<sup>(١٥)</sup> :

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثيرات كل من العدالة والثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي ، وطبقت دراسة ميدانية من خلال استبانة على ٤٠٠ فرد بالمستشفى التعليمي في تايوان ، وتوصلت إلى أن للعدالة التنظيمية تأثير قوى على الثقة التنظيمية وكذلك على الإلتزام التنظيمي ، وأنه إذا أرادت المؤسسة تدعيم الثقة التنظيمية فعليها أن تدعم العمل الجماعي وأن تعزز الروح المعنوية ، وأن تحقق العدالة التنظيمية سواءً العدالة الإجرائية أو العدالة التوزيعية.

### ثانياً : الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي :

#### أ- الدراسات العربية :

### ١- موسى محمد دسوقي الحويطى : التسرب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند أخصائى الحاسب الآلى بالمنظمات الحكومية – دراسة ميدانية ، ٢٠٠٤<sup>(١٦)</sup> :

هدفت إلى دراسة العلاقة بين التسرب الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أخصائى الحاسب الآلى بالمنظمات الحكومية بمدن القناة ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة ممثلة لأخصائى الحاسب الآلى ببعض الوزارات فى كل من الإسماعيلية والسويس وبورسعيد ، وتوصلت إلى أن أخصائى الحاسب الآلى لديهم نوايا لترك العمل بسبب الظروف المادية ، عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لهم والمتغيرات الشخصية ، وكلما زادت سنوات الخبرة كلما زادت قناعتهم لترك العمل الحكومى.

٢- حسام أحمد محمد إسماعيل أبو سيف : الإلتزام الشخصى وعلاقته بالولاء التنظيمى والمهنى ، مجلة البحث فى التربية وعلم النفس ، كلية التربية جامعة المنيا ، مجلد ١٩ ، العدد ٢ ، أكتوبر ٢٠٠٥م<sup>(١٧)</sup> :

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الإلتزام الشخصي للأخصائيين النفسيين والأخصائيات النفسيات ببعض مدارس المنيا والولاء التنظيمى لديهم ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وأجرت دراسة ميدانية على عينة ممثلة للأخصائيين النفسيين والأخصائيات النفسيات بمدارس مدينة المنيا ، وأسفرت عن أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين عينة الذكور وعينة الإناث على مقياس الإلتزام الشخصى واختبار الولاء بنوعيه ، ووجود علاقة ارتباطية بين الإلتزام الشخصى بفروعه الست والولاء بنوعيه التنظيمى والمهنى.

٣- جمال عبد الحميد على عبد السميع : اختبار أثر التمكين كمتغير وسيط فى العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمى ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، السنة ٣٢ ، المجلد ٢ ، العدد ١ ، يناير ٢٠١٧م<sup>(١٨)</sup> :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية العدالة التنظيمية والتمكين والولاء التنظيمي للعاملين بشركات قطاع البترول والكشف عن مستويات العدالة والولاء والتمكين لدى العاملين بالشركات المبحوثة، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة من شركات قطاع البترول في مصر، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة وثيقة بين كل من التمكين والعدالة التنظيمية، والتمكين والولاء التنظيمي، وأن تمكين العاملين يؤثر إيجابياً في كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وقدمت مجموعة من المقترحات للقيادات الإدارية في الشركات المبحوثة.

**ب- الدراسات الأجنبية :****١-دراسة Sk Aityan & Tkp Gupta (٢٠١٢م) : تحديات الولاء الوظيفي في الشركات والمؤسسات الأمريكية<sup>(١٩)</sup> :**

هدفت الدراسة إلى كشف مستوى الولاء الوظيفي في ولاية كاليفورنيا والكشف عن المعوقات والتحديات التي تؤثر على الولاء الوظيفي ، وتوصلت إلى أن هناك عوامل مؤثرة في الولاء الوظيفي منها : الثقة في الإدارة ، الإحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين ، وأن هناك اختلاف في وجهات نظر المديرين والعاملين حول الولاء الوظيفي ، فبينما يرى العاملون أنهم لا يشعرون بالولاء الحقيقي للمؤسسة بسبب ضعف الإحترام المتبادل وأن المؤسسة لا تضع مصالحهم في الإعتبار ، يرى المديرون أن الأمر إيجابي وأن مستوى الولاء مرتفع.

**٢-دراسة Anam Iqbal et al. (٢٠١٥م) : الولاء الوظيفي والإلتزام التنظيمي في باكستان<sup>(٢٠)</sup> :**

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والولاء الوظيفي في المنظمات الباكستانية ، واستخدمت المنهج المسحي ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة ممثلة للعاملين ببعض المنظمات في باكستان ، وتوصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي ومهم للإلتزام التنظيمي على الولاء الوظيفي ، وأن هناك علاقة طردية بين دعم المديرين للعاملين وبين الولاء الوظيفي وكذلك هناك تأثير مهم للأمور المادية والمالية والحوافز على تحقيق الولاء التنظيمي.



- لا توجد - على حد علم الباحث - دراسة سابقة ربطت بين متغيري الدراسة الحالية : الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي بشكل مباشر في البيئة الكويتية بوجه عام أو المدارس الابتدائية بوجه خاص.

### الخطوة الأولى : الثقة التنظيمية : إطار مفاهيمي

#### ١- مفهوم الثقة التنظيمية :

لا يمكن أن يؤتى تطوير المؤسسة التعليمية ثماره وأهدافه ، إلا من خلال تهيئة مناخ تنظيمي قائم على الثقة التنظيمية ، ولا سيما ثقة المعلمين في القيادات المدرسية ، وثقة المعلمين في القيادات التعليمية العليا ، وكذلك ثقة المعلمين في بعضهم البعض ، ولن تستحق هذه الثقة إلا من خلال ثقافة تنظيمية قوامها: العدل والصدق والأمانة والنزاهة والشفافية والمشاركة والانفتاح والتعاون ووضوح السياسات وسلامة الإجراءات وسهولة تدفق المعلومات وثقافة العمل الجماعي وروح الفريق.

والثقة لغة وثق به ، يثق فيه إذا ائتمنه ، أو هي ائتمان ، موضع ثقة ، مسئولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها<sup>(٢٢)</sup>.

والثقة اصطلاحاً هي الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها<sup>(٢٣)</sup>.

والثقة عبارة عن توقعات إيجابية نحو سياسات وممارسات المنظمة ، والإيمان والقناعة بأن المنظمة سوف تقدم الدعم التنظيمي المناسب للعاملين<sup>(٢٤)</sup>.

وعرفها آخر بأنها إيمان وقناعة مدير المدرسة بأن قراراته سيتم قبولها واعتبارها من أجل الصالح العام ، وأنها تتم من أجل خدمة العملية التعليمية وخدمة المؤسسة ككل ، وليس من أجل مسائل واعتبارات شخصية<sup>(٢٥)</sup>.

ومن ثم تعبر الثقة عن قناعة وإيمان كل طرف بإمكانات الطرف الآخر  
وبقدراته واستعداداته وممارساته وقراراته.

### **وبناءً على ما سبق تضع الدراسة الحالية هذا التعريف الإجرائي للثقة التنظيمية بأنها :**

وبناءً على ما سبق تضع الدراسة الحالية هذا التعريف الإجرائي للثقة  
التنظيمية بأنها توقعات ومشاعر إيجابية من قبل المعلمين تجاه المدرسة ككل (إدارة  
المدرسة - التوجيه الفني - الزملاء) والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الإدارية  
المطبقة بالمدرسة والتي روى فيها الإلتزام بالقيم والمبادئ والضوابط الأخلاقية  
السليمة ، وينتج عنها إيمان الفرد بأهداف وسياسات وقرارات المدرسة ورغبته في  
الاستجابة للتعليمات والقرارات واقتناعه بسلامة ومنطقية التصرفات والممارسات  
وبنزاهة وعدالة الأحكام والإجراءات والاطمئنان إلى رشد القرارات وأن إدارة المدرسة  
والتوجيه الفني والزملاء قادرين على أداء المهام الموكلة إليهم بشكل فعال.

### **٢- أهمية الثقة التنظيمية :**

تشكل الثقة التنظيمية العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية ، إذ ليس  
هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين وبينهم وبين الإدارة ،  
وبدون الثقة يصبح تحقيق أى هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكناً  
ومستحيل التحقيق.

### **وأشارت إحدى الدراسات إلى أن للثقة التنظيمية آثاراً وانعكاسات إيجابية من أهمها<sup>(٦)</sup> :**

- تؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.
- تؤثر على حالة التعاون والجماعية في الأداء.
- تؤدي إلى زيادة الدافعية لدى الأفراد.
- تؤدي إلى زيادة الفعالية المؤسسية.

- تسهم فى حل المشكلات واتخاذ القرار بشكل أفضل.

والثقة عملية حيوية وأساسية لعمل المنظمات ، فالمستوى العالى للثقة يحسن الفاعلية ، ويعطى نتائج إيجابية تنعكس على المخرجات الأكاديمية ، وتؤثر فى التعاون بين الجميع بالمنظمة ، كما أن الثقة فى المنظمة وقيادتها تعد من المتطلبات الضرورية لنجاح القيادة فى تحقيق أهدافها ، كما تظهر أهميتها من خلال ما تحققه من سلوك تعاونى ومن تعزيز للوضعيات التنظيمية القادرة على التكيف وتقليل أساليب الرقابة المباشرة والاعتماد على الإجراءات الرسمية<sup>(٢٧)</sup>.

### ٣- خصائص الثقة التنظيمية :

أكدت إحدى الدراسات بأنه لابد من توافر بعض السمات والخصائص والمهارات والقيم الشخصية والإدارية التى يتسم بها الطرف محل الثقة على النحو التالى<sup>(٢٨)</sup> :

- السمات الشخصية والنفسية : الكفاية ، الصدق ، الأمانة ، العدالة ، النزاهة ، قوة الشخصية ، العناية بالآخرين.

- المهارات والقدرات الإدارية والفنية : العدالة التنظيمية ، الجرأة فى اتخاذ القرار ، إتاحة الفرص لتمكين الآخرين وإشراكهم فى صنع القرار ، التحفيز.

ومن ثم يمكن القول بأن الثقة التنظيمية السائدة بالمؤسسة تتسم بعدة خصائص وملامح من أهمها :

- أنها ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمى بالمؤسسة.

- أنها تعتمد على قيم ومبادئ أخلاقية سليمة مثل الصدق ، الأمانة ، النزاهة ، العدالة.

- أنها تعتمد على المعلومات ودقتها وسهولة انسيابها وتدفقها داخل المؤسسة.

- أنها عملية ديناميكية وليست ثابتة.
- أنها تعتمد على الإتصال والتواصل الفعال.
- أنها متعددة الأبعاد والمجالات والمكونات والمتغيرات وتؤثر فيها عوامل عديدة وتحكمها ضوابط ومعايير ومحددات أساسية.

#### ٤- أبعاد الثقة التنظيمية ومجالات وآليات كل بعد منها :

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية ، ولكن معظمها ركز على ثلاثة أبعاد رئيسية تم الإتفاق عليها من قبل معظم الباحثين وهى : الثقة بالإدارة العليا للمنظمة ، والثقة بالمشرفين ، والثقة بزملاء العمل ، وتعتمد الدراسة الحالية نفس هذه الأبعاد كونها أكثر اتساقاً مع أهداف الدراسة ومضامينها وحدودها ومجالها ، إضافة إلى كون هذه الأبعاد أكثر تركيزاً فى قياس الثقة التنظيمية.

#### ويمكن بيان ذلك على النحو التالى :

##### البعد الأول : الثقة فى الإدارة العليا للمنظمة

وتنبع الثقة فى الإدارة العليا من الإعتقاد بأن سياسات المنظمة والعمليات الإدارية بها تؤثر على جميع أعضاء المنظمة إلى حد كبير ، واعتقاد المرؤسين بأن القيادة العليا تتبع سياسات واجراءات عادلة ونزيهة ومنصفة وواضحة.

كما أن الثقة بالمنظمة وإدارتها العليا تعكس ثقة أعضاء المنظمة فى رؤية المنظمة المستقبلية ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وقدرتها على تحقيق الأهداف ، وعدالة إجراءات الموارد البشرية وسياساتها<sup>(٢٩)</sup>.

وتتضمن الثقة فى الإدارة العليا بالمنظمة عدداً من المجالات والآليات على النحو

التالى :

١- السياسات والإجراءات الإدارية :

٢- القيم والمبادئ التنظيمية الحاكمة والسائدة

٣- الدعم التنظيمي :

٤- توافر ودقة المعلومات

٥- علاقة المنظمة بالبيئة والمواطنين

### البعد الثاني : الثقة في المشرف المباشر "رئيس القسم"

وأكدت إحدى الدراسات ان الثقة فى المشرف أو المدير نابعة من العلاقات الشخصية والإنسانية والعدالة التفاعلية وهى الطريقة التى يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتى بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين<sup>(٣٠)</sup>.

وعندما يثق الأفراد فى مديرهم فإن ذلك يشجع على حدوث التفاعلات المفتوحة فيما بينهم ، كما أن ذلك يشير إلى أن هذا المدير كفء وأمين وأنه يهتم بشئونهم ويمكن الوثوق به وبما يتخذه من إجراءات وقرارات بل وينفذونها بارتياحية ، لأنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم ورغباتهم ستوضع فى الاعتبار ولن يساء إليها.

ويتضمن هذا البعد عدداً من المجالات والآليات على النحو التالى :

١- القيم والمبادئ التى يتبناها المشرف المباشر (رئيس القسم)

٢- القدرة الذاتية ومهارات القيادة

٣- إتاحة فرص التمكين والمشاركة فى صنع القرارات وتطوير القسم

٤- إتاحة فرص الإبداع والإبتكار وتحقيق الذات

٥- الخيرية والإحسان والنزعة إلى فعل الخير ومساعدة الآخرين

### البعد الثالث : الثقة فى الزملاء

أصبحت الثقة فى الزملاء وبينهم مسألة مهمة للغاية فى منظمات اليوم ،  
والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات وفرق العمل ، الذين يتمتعون بمهارات  
وقدرات وخبرات تكاملية تعاونية تشاركية والسعى نحو هدف مشترك ، فالثقة تؤثر  
فى أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وتتضمن الثقة فى الزملاء عدداً من المجالات والمكونات على النحو التالى :

١- الثقة المعتمدة على القدرة

٢- الثقة المعتمدة على الخيرية

٣- الثقة المعتمدة على الأمانة

٤- الثقة المعتمدة على ثقافة الإنفتاح

٥- القيم والمبادئ الحاكمة لتصرفات الزملاء داخل المؤسسة

### ٥-أساليب بناء وتدعيم الثقة التنظيمية :

هناك العديد من الأساليب والآليات التى يمكن بواسطتها تحقيق درجة عالية من الثقة  
التنظيمية من أهمها<sup>(٣)</sup> :

- أداء العمل بكفاءة واقتدار من قبل القيادة.

- التصرف بطريقة علمية وحكيمة وكفؤة تجعل الأفراد يتنبأون بها.

- تعزيز فرص المشاركة وتقليل فرص الرقابة الصارمة.

- التفويض وتبادل الصلاحيات.

- إظهار الإهتمام الجاد بالآخرين.

- إدارة التوقعات المتبادلة.

**كما حددت إحدى الدراسات بعض القواعد والركائز الأساسية لتحقيق الثقة التنظيمية منها<sup>(٣٢)</sup> :**

- القدرة على التعلم والتكيف.

- الثقة تتطلب الحزم.

- تحتاج الثقة للتكامل التنظيمي والإتصال الفعال.

- تتطلب الثقة تعددية فى القيادة وتفويض السلطة.

- عدم الإفراط فى الثقة بالآخرين.

**٦- معوقات بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها :**

من أهم هذه المعوقات<sup>(٣٣)</sup> :

- هشاشة الثقة : حيث يلاحظ سهولة هدم الثقة وتحطيمها مقارنة ببنائها ، فالثقة يبنها تفاعل عوامل عديدة ، بينما قد يحطمها عامل بسيط جداً .

- استخدام التقنيات التى تضعف الثقة : منظمة الإشراف والمراقبة الإلكترونية قد تأتى بنتائج عكسية وقد تضعف الثقة ، ولا سيما عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة ، فإن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن والثقة.

- الإخلال بالعقد النفسى المبني على توقعات كل طرف بحقوق وواجبات الطرف الآخر وظروف العلاقة المتبادلة بينهم.

- الشك وعدم الثقة : وهناك بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد من نسبة الشك وعدم الثقة ، ولا سيما عندما يعتقد بعض الأفراد أن أفراد مجموعة أخرى غير مخلصين ولا يمكن الإعتماد عليهم ومن ثم لا يمكن الثقة فيهم.

- الإفتقار إلى التميز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها ، والثقة بالإدارة بشكل خاص ، حيث تتطلب الثقة التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة ، ليتصرفوا بثبات وأمانة واستقامة وكفاءة.

- الإفراط في الثقة بالآخرين.

### الخطوة الثانية : الأسس النظرية للولاء التنظيمي

#### ١- مفهوم الولاء التنظيمي :

اتفق مختار الصحاح ولسان العرب في أن الولاء - لغة - من الموالات ، وهي ضد المعانة ، ويقال بينهما ولاء أى قرابة ، والولى : الصديق والنصير ، والولى : اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولى لأمر الخلائق<sup>(٣٤)</sup>.

كما أن الولاء بمعناه اللغوي هو الإلتواء والإلتصاف والإخلاص ، وينطوى على الإلتزام والإنسجام والجاذبية تجاه الغير ، كما يقصد به العهد والقرب والمحبة والتأييد والنصرة<sup>(٣٥)</sup>.

أما المفهوم الاصطلاحي للولاء فيختلف من باحث إلى آخر ، ومن تخصص إلى آخر ، فقد عرفه البعض بأنه قدرة العامل على البقاء في المنظمة لفترة طويلة ، وهو مشاعر وأحاسيس تنم عن الإخلاص التام والتعلق النفسى والمعنوى بالمنظمة<sup>(٣٦)</sup>.

وعرفه آخر بأنه تعهد العاملين بالعمل على نجاح المنظمة ، والإعتقاد بأن العمل بها هو الخيار الأفضل ، كما أنهم يخططون للبقاء بها ولا يبحثون عن البديل ولا يستجيبون إلى العروض الأخرى<sup>(٣٧)</sup> .

ومن أكثر التعاريف شيوعاً تعريف بورتر وستير وبوليان Porter & Steer & Boulian, 1974 ، والذي يعرف الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة ما يتصف بالصفات الآتية<sup>(٣٨)</sup> :

- اعتقاد قوى بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة.
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

## ٢- خصائص وسمات الولاء التنظيمي :

- يتسم الولاء التنظيمي بعدد من السمات والخصائص منها<sup>(٣٩)</sup> :
- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر وممارسات تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
  - أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية المتنوعة.
  - أنه يفتقد خاصية الثبات ، بمعنى أنه قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى.
  - أنه متعدد الأبعاد ، لكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

- أن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يستغرق وقتاً طويلاً في تحقيقه.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة.
- لا يفرض فرضاً على الأفراد ، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المنظمة.
- صعوبة قياسه والإستدلال عليه.
- الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة والذاتية.

### ٣- أهمية الولاء التنظيمي وأثاره الإيجابية :

- يعد الولاء التنظيمي حجر الزاوية في نجاح أية مؤسسة ، فبدون الولاء التنظيمي لن تستطيع أية مؤسسة تحقيق رسالتها أو رؤيتها أو أهدافها بكفاءة.
- ويساعد الولاء التنظيمي في توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والإستمرارية داخل المنظمة ، مما يخفف من الآثار السلبية التي تنتج عن دوران العمل وكثرة الغياب ، كما يقلل من فرص ترك العمل ، مما يوفر على المنظمة تكاليف إضافية لاستقطاب وتدريب عاملين جدد ، كما أن الأفراد ذوو الولاء المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم وتأييد قيمها ودعمها والبقاء فيها لفترة أطول.

### كما أوضحت دراسات أخرى فوائد أخرى للولاء التنظيمي من أهمها<sup>(٤٠)</sup> :

- كلما زاد الولاء التنظيمي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرارات واتخاذها داخل المنظمة.
- كلما زاد مستوى ولاء الموظف فإنه يتبنى أهداف المنظمة ويتصرف بما يخدم مصالحها بشكل وبجهد وبكفاءة أكبر.
- يساعد في التنبؤ بسلوكيات الموظفين.
- يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وانخفاض نسبة الغياب وتناقص مشكلة التأخر في الدوام.
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- أن الموظفين ذوي الولاء المرتفع هم أهم أصول المؤسسة.
- أن ارتفاع الولاء التنظيمي يعد مؤشراً ومعياراً أساسياً من معايير نجاح أية مؤسسة.

### ٤- أبعاد الولاء التنظيمي ومكوناته :

هناك من يرى أن أبعاد الولاء التنظيمي هي<sup>(٤١)</sup> :

- التطابق
- الإستمرار
- الاستغراق
- بناء الثقة
- الإخلاص والوفاء
- الإلتزام

وحددت دراسة بعدين فقط للولاء التنظيمي هي<sup>(٤٢)</sup> :

- **الولاء الأدبي (الأخلاقي) :** ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه وتوجهاته.
- **الولاء المحسوب :** ويقصد به تبني الفرد للإستمرار في العمل داخل المنظمة بالرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.
- بينما ارتأت دراسة أخرى أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد هي<sup>(٤٣)</sup> :
- **الولاء المستمر :** ان يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه للبقاء والإستمرار في المنظمة.
- **الولاء التلاحمي :** ممارسة العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستقرارها واستمراريتها.
- **الولاء الموجه :** ويشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها وتوجهاتها.

#### والتقسيم الشائع لأبعاد الولاء التنظيمي هو :

##### أ- الولاء العاطفي أو الوجداني أو المؤثر

ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانياً ونفسياً ، مع الرغبة في الإنتماء والاندماج والإنتماء لها والتوحد مع هويتها ، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل وهوية العمل واكتساب المهارات وتنوعها وطبيعة علاقته بالمشرفين والمديرين ، كما تأثر بدرجة المشاركة في صنع القرارات واتخاذها ، ومن ثم يعبر هذا النوع من الولاء عن الارتباط الوجداني والنفسى بالمنظمة<sup>(٤٤)</sup>.

**ب- الولاء المستمر (البقائي) :**

ويقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها ، واعتبار نفسه جزءاً منها ، ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المؤسسة وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة وحاجته الماسة للعمل ، بمعنى أنه يعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في مدى الإستمرار في المنظمة.

**ج- الولاء المعيارى (الأخلاقي) :**

وغالباً ما يكون المصدر الأساسى لهذا المكون نابعاً من القيم التى اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة ، أو عقب التحاقه بها من خلال ما يسمى بالتطبيع التنظيمى ، وهو يعبر عن إحساس الأفراد بالالتزام الأدبى والأخلاقي للبقاء في المنظمة.

ومن ثم فإنه في ظل الولاء المعيارى يبقى الأفراد في المنظمة ليس لأنهم بحاجة - مادية أو عاطفية - لذلك ، وإنما لأنهم يرون أنهم يجب عليهم ذلك من باب الإلتزام القيمي والاخلاقي والمعياري السلوكي<sup>(٤٥)</sup>.

**٥- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمى :**

حددت دراسة هذه العوامل فيما يلى<sup>(٤٦)</sup> :

- الأجور والحوافز والمكافآت. - السياسات وإجراءات العمل.
- الرعاية الصحية. - التدريب.
- نظام تقييم الأداء. - الرضا الوظيفي.
- الميل العاطفي تجاه المنظمة. - الأمن الوظيفي.

– الثقة والإيمان والإقناع برؤية المنظمة وأهدافها وقيمها وقيادتها.

يتضح مما سبق أن الثقة التنظيمية تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ، لأن عامل الثقة له أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة.

### الخطوة الثالثة : العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي :

تعد العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي علاقة وثيقة ، إذ تعد الثقة واحدة من أهم مدخلات الولاء التنظيمي ، كما أنها أحد أهم العوامل المؤثرة في تشكيل وتدعيم الولاء التنظيمي ، فأحد الجوانب الأساسية للولاء هو اعتقاد الفرد وإيمانه وقناعاته بقيم وأهداف وتوجهات المنظمة ، هذا الاعتقاد يحمل في طياته الثقة التنظيمية ؛ إذ لا ولاء بدون ثقة تسبقه وتؤدي إليه ، كما أن الولاء التنظيمي يعتبر عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق الإبداع والابتكار والفعالية التنظيمية، مما يعزز الثقة في المؤسسة وإدارتها ، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والبحوث.

فقد أظهرت دراسات عديدة أن الثقة تعد مرحلة من أهم مراحل الولاء ؛ حيث إن مراحل الولاء هي : مرحلة التجربة ، مرحلة العمل والإنجاز ، ثم مرحلة الثقة بالمنظمة ، والتي من خلالها تتقوى اتجاهات الولاء لدى الفرد وتنتقل لمرحلة النضج ليصبح بذلك في مرحلة الولاء التام<sup>(٤٧)</sup>.

وعندما يشعر الفرد بالثقة في رئيسه ، وأن رئيسه يضمن الجهود التي يبذلها ويأخذ في الاعتبار آراءه وأفكاره (الدعم القيادي) ، وكذلك عندما توجد الثقة بالرئيس المبنية على إحساس الموظف أن رئيسه يعامله بموضوعية وعدالة وإنصاف ويشركه في صنع القرار ، فإن كل هذا يؤدي إلى زيادة الإهتمام بأهداف المؤسسة وشعوره بالإلتزام والرغبة للبقاء فيها وزيادة الولاء لها والدفاع عنها.

كما أن ضعف الثقة يؤدي إلى العديد من الظواهر السلبية والتي تؤثر سلباً على مستوى الولاء التنظيمي مثل : زيادة الغياب ، انخفاض السلوك التطوعي ، كثرة الصراعات والمشكلات ، انخفاض الهمّة والحماس والدافعية ، انخفاض مستوى الإبداع ، مقاومة التجديد والتغيير ، زيادة فرص ترك العمل ، الفتور وضعف الانتماء ونقص الالتزام.

وأثبتت الدراسات أن الثقة سواءً الثقة في الإدارة العليا ، أو الثقة في المشرف أو المدير ، أو الثقة في الزملاء تؤثر تأثيراً مباشراً وبالأغلب على الرضا الوظيفي ، ومن ثم على الولاء التنظيمي<sup>(٤٨)</sup>.

وأكدت إحدى الدراسات أن تدهور ونقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ، ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها ، مما ينعكس سلباً على كفاءة وفاعلية المنظمة<sup>(٤٩)</sup>.

يتضح مما سبق حتمية العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ، وأن الثقة تعد أحد أهم مدخلات الولاء التنظيمي ، وأحد أهم العوامل المؤثرة في تشكيله وتدعيمه ، فلا ولاء تنظيمي بدون ثقة تسبقه وتؤدي إليه ، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يعزز الثقة في المؤسسة وإدارتها ، فالعلاقة بين المتغيرين علاقة طردية تبادلية وثيقة.

**الخطوة الرابعة :دراسة تحليلية للجهود الكويتية في تحسين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية في الكويت :**

**أولاً : رؤية وتوجهات الدولة نحو التعليم . :**

تمثل ركيزة رأس المال البشري الابداعي إحدى ركائز رؤية الكويت الجديدة ٢٠٣٥ . والتي يشارك في تنفيذ مشروعاتها وبرامجها وزارة التربية والمركز الوطني لتطوير

التعليم ، وتعنى تلك الركيزة اصلاح نظام التعليم ، وتشتمل على ثمانية برامج يندرج تحتها عدد من المشروعات التنموية ، وبرنامج جودة التعليم أحد هذه البرامج ، ويهدف الى النهوض بمستوى مخرجات النظام التعليمى من خلال تطوير المناهج الدراسية ، وتحسين البيئة المدرسية ، ورفع مستوى كفاءة المعلم ، ورفع المستوى التعليمى للطالب ، وتحسين جودة الادارة المدرسية ، وتعزيز دور ادارة المؤسسات التعليمية فى زيادة فاعلية استخدام المصادر التعليمية المتاحة.<sup>(٥٠)</sup>

وفى ضوء ذلك تتبلور الأهداف الاستراتيجية للتعليم فى دولة الكويت وماتبنته الخطة الانمائية متوسطة الأجل للسنوات ٢٠١٥/٢٠١٦ - ٢٠١٩/٢٠٢٠ من أهداف وسياسات لتطوير التعليم بدولة الكويت جاءت على النحو التالى :<sup>(٥١)</sup>

- تسعى المنظومة التربوية الى بناء الانسان الكويتى وفق المنهج العلمى فى التفكير النقدى ، وتنمية قدراته فى التواصل والعمل التشاركى فى مختلف المراحل الدراسية ، لاستيعاب الأساليب العلمية وتطبيقاتها العملية حتى الوصول الى مرحلة الابداع والتجديد ، بهدف صقل شخصية الطلاب وتنمية قدراتهم الفكرية ، وتزويدهم بالمعارف الضرورية ، وتعزيز المناهج والكتب والتقنيات والوسائل المناسبة لذلك. وتحديد مستويات ومواصفات الكوادر البشرية اللازمة.
- تحقيق التميز فى العملية التعليمية ، وتحسين مركز الكويت فى اختبارات التقويم والقياس العالمية.
- تحقيق مراتب متقدمة فى العملية التعليمية من خلال تطوير المناهج التعليمية ، وتطبيق اختبارات القياس المحلية والدولية ، واختبارات قياس جودة التحصيل ، وتنمية اتجاهات الطلاب نحو التخصصات العلمية.
- اعداد وتأهيل وتدريب الكوادر الوطنية للالتحاق بمهنة التدريس ( نظام الرخصة المهنية).

- زيادة كفاءة الادارة المدرسية والتربوية ، واستخدام تكنولوجيا المعلومات فى العملية التعليمية.
- غرس المفاهيم الايجابية لدى الطلبة ، والتأكيد على الهوية الكويتية من خلال تعزيز منظومة متكاملة من القيم.
- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للطلبة من ذوى الاحتياجات الخاصة.

كما أشار اطار تطوير التعليم فى الكويت الى أن المدارس الفعالة القائمة على نظام تعليمى مشارك وذو كفاءة ، تؤدى الى تخريج طلاب ذوى كفاءة عالية ، وقدرات تنافسية محلية وعالمية . ولتعزيز كفاءة المخرجات التربوية يتطلب قيادة تربوية متميزة ، ومعلم ذو كفاءة عالية ، وبيئة مدرسية جاذبة ، وشراكة مجتمعية ، وجودة المناهج المدرسية. كما أشارت خارطة الطريق لتطوير التعليم الى ثلاثة محاور أولها : البرنامج المتكامل لتطوير التعليم ، وقد تضمن تطوير المناهج ، بناء المعايير التربوية رخصة المعلم ، الادارة التربوية ، البيئة المدرسية ، القياس والتقويم . وثانيها: البرنامج المساند، وتضمن وضع أسس موضوعية لاختيار المعلمين . وثالثها: مشاريع المرحلة الثانية، وتضمن تطوير معايير الجودة للمسارات الثلاثة ( المنهج ، المعلم ، المدرسة ).

وانطلاقا من حرص وزارة التربية على تحقيق الجودة التربوية والتطوير التعليمى للوقوف على مستوى التحصيل العلمى للمتعلمين ، وقياس الفروق الموجودة بين النظام التعليمى الخاص بالمرحلة الثانوية والأنظمة التعليمية التى تم تطبيقها سابقا ، بهدف التطوير والاستفادة من ايجابيات التجارب السابقة التى حققت نجاحات فى مجالات متعددة للتوصل الى تعليم أكثر جودة . تم استطلاع الرأى حول النظام التعليمى للمرحلة الثانوية ، واستبانة تقييم النظام التعليمى للمرحلة ، تبين أن مخرجات النظام التعليمى لهذه المرحلة تؤكد أن هناك خلا

واضحاً في بعض بنود اللائحة يستوجب إعادة النظر فيها ، حتى يمكن تقديم مستوى عال من المخرجات التي تستوعبها جامعة الكويت أو الهيئة العامة للتعليم التطبيقي أو سوق العمل ، كما أن الحاجة ماسة للنظر في تنويع مسارات التعليم الثانوي حتى يتمكن من مواجهة التغير السريع في متطلبات المرحلة المستقبلية. وبناء على ذلك قد تم اعداد وثيقة " الاطار العام للمنهج الوطني " في عام ٢٠١٣ ، وهو مشروع تطوير المناهج والمعايير في اطار برنامج الشراكة لتحسين نوعية التعليم المدرسي بين حكومة دولة الكويت والبنك الدولي ، وأكدت الوثيقة في فصلها الثاني أن المنهج الوطني الكويتي الجديد قائم على المقاربات للكفايات والمعايير ، وبدأ العمل بالمنهج الجديد أثناء العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٥ (٥٢)

ومن ثم تسعى وزارة التربية بالكويت الى تطوير اعداد أجيال تتوافق مع متطلبات العصر الحديث ، وتتميز بقدرات عالية في الأداء تمكنها من التنافس مع نظرائها في العالم ، والتعاطى بكل فاعلية مع المتغيرات المجتمعية ومتطلبات التنمية ، وذلك من خلال شبكة من المدارس الفاعلة ، وتوفير نظام تعليمي متميز يواكب المستجدات في مختلف جوانب التعليم ، وتندرج أغلب مشاريع الخطة الانمائية لتطوير التعليم تحت مظلة بعض البرامج منها برنامج تطوير المناهج وتجويدها، مرتكزة على معايير وطنية تضمن تحقيق جودة التعليم ، وبرنامج الارتقاء بأداء المعلم وذلك من خلال تمهين التعليم الذي يعنى أن هذه المهنة تمارس بشروط معينة ، ويتطلب ذلك الاهتمام بتنمية المعلم وتطوير مهاراته وتجديد معلوماته وتطوير طرق التدريس وتعزيز المهارات القيادية على مستوى المدرسة والصف، بالإضافة الى برنامج تحسين البيئة المدرسية ويتضمن تنفيذ استراتيجية التعليم الالكتروني ، ومشاريع التجهيزات المدرسية ، والمشاريع الانشائية كوسائل داعمة للعملية التعليمية ، وذلك وفقاً لأحدث المعايير والمواصفات الفنية والتكنولوجية.

## ثانياً : الاهتمام بالمعلم الكويتي :

يؤكد التقرير الوطنى لاصلاح التعليم بالكويت عن الفترة من ٢٠٠٤ - ٢٠٠٨ . على اهتمام وزارة التربية منذ فترات بعيدة بقضية اعداد المعلم وتدريبه ، اذ ورد بالتقرير أن المعلم يعد أكاديميا وعمليا فى كليات اعداد المعلم بالكويت ، وتمثل كليات الاعداد فى كلية التربية بجامعة الكويت ، وكلية التربية الأساسية التابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب ، حيث تقدم الكليتان بنية معرفية مهنية فى جميع التخصصات العلمية ، ويتلقى خلالها الطالب المعلم موادا تتعلق بموضوعات مثل ، جوانب تربوية فى أصول الفكر التربوى والادارة التربوية ، وعلم النفس التربوى ، ومناهج وطرق تدريس ، وجوانب تربوية معرفية تتعلق بمادة التخصص ، بالاضافة الى التدريب الميدانى فى الواقع التربوى. ويعدها يلتحق الطالب بالتدريس وتقدم له دورات تدريبية مثل ، دورة تأهيلية لاعداده ذهنيا ونفسيا واطلاعه على الجوانب التنظيمية والادارية فى العملية التعليمية وذلك قبل بدء الدراسة ، ودورات أثناء الخدمة بهدف رفع كفاءته المهنية ، وتزويده بكل جديد فى العلوم التربوية والميدانية ، ودورات لترقيته للوظائف الاشرافية ، ومحو الأمية الحاسوبية ، ويتم تدريبهم فى المناطق التعليمية أو بمركز التطوير والتدريب<sup>(٥٣)</sup>

ويتضح اهتمام وزارة التربية بالمعلم من خلال ماورد بتقرير التعليم للجميع ، حيث ورد بالتقرير أن من أبرز الآليات التى تسهم فى تعجيل التقدم نحو تحقق التعليم للجميع تأهيل المعلمين ، وتبدأ بوضع ضوابط موضوعية لاختيار المعلمين للوظائف الاشرافية ، وتحفيز المعلم على التميز العلمى ، وزيادة النشاط الابتكارى ، وتطوير التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة ، فهناك حاجة الى استراتيجية منسقة ومستدامة لتعزيز الأدوار المهنية للمعلمين ، واستحداث نظام رخصة لجميع وظائف

مهنة التدريس ، وتطبيقها حسب لوائح تنظيمية ، تجعل المهنة جاذبة لمن لديهم المؤهلات والخصائص المرغوبة للانضمام لهذه المهنة. كما أوردت وزارة التربية على موقعها الرسمي قائمة تتضمن حقوق المعلم وواجباته ، وسوف يوجز الباحث واجبات المعلم ، ويفصل حقوقه ليتضح مدى اهتمام الدولة وحرصها على منحه تلك الحقوق . فمن أبرز واجباته : واجبات المعلم نحو ربه ، واجباته نحو مهنته ، واجباته نحو زملائه ، واجباته نحو طلابه ، واجباته نحو أولياء الأمور ، واجباته نحو المجتمع .

#### الخطوة الخامسة : مقترحات البحث

يقدم البحث بعض المقترحات والآليات الإجرائية لتدعيم أبعاد الثقة التنظيمية وبما يؤدي إلى تحسين مستوى الولاء التنظيمي :

##### البعد الأول : الثقة في إدارة المدرسة :

ويمكن تعزيز الثقة في إدارة المدرسة من خلال المقترحات الإجرائية الآتية :

- تعزيز وتدعيم العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين من خلال :
  - تنظيم لقاءات واجتماعات دورية مع المعلمين للتناقش والتشاور بشأن تطوير العمل بالمدرسة وتحسين الأداء .
  - الإصغاء والاستماع للمعلمين ولآرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم ووضعها في الاعتبار.
  - تشجيع المعلمين وإتاحة الفرص المتنوعة أمامهم للمشاركة في تطوير المدرسة وإدارتها وصنع القرار.

- مراعاة الجوانب الشخصية والإنسانية والاجتماعية للمعلمين ، وإظهار الإهتمام بهم من خلال مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية ومتابعة قضاياهم الشخصية والعلمية والوظيفية.
- ان تقدم إدارة المدرسة الدعم التنظيمى اللازم للمعلمين سواءً الدعم المادى أو النفسى او المعنوى أو الإدارى أو المهنى ، بما يساعد المعلمين على التحسين المستمر فى أدائهم وزيادة درجة الرضا الوظيفى .
- تهيئة مناخ تنظيمى صحى يشجع على العطاء والتفانى فى أداء العمل ، ويشعر من خلاله الأعضاء بالإطمئنان والأمان والعمل بحرية واقتدار.
- تفعيل سياسة الإدارة بالمكاشفة والمصارحة والشفافية ، بما يمكن من الوقوف على الحقائق والواقع الفعلى بشكل مستمر.
- تحقيق الموضوعية والعدالة بين كافة المعلمين.
- توفير بيئة تنظيمية آمنة ومستقرة من خلال سياسات إدارية واضحة تحقق العدل ، وتطبق النظام على الجميع دون تمييز ، وتحرص على التعامل بمصادقية ، والمشاركة الفاعلة فى صنع القرار.
- إتاحة الفرصة أمام المعلمين لتنمية قدراتهم الشخصية وتطورهم الوظيفى ، مما يؤدي إلى زيادة الاستعداد للعطاء والمشاركة والتفانى من أجل تحقيق أهداف المدرسة.
- تقديم الدعم للمعلمين للمشاركة فى الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية والمنح الدراسية المختلفة.

- تهيئة وتبنى ثقافة تنظيمية تدعم الشفافية ، العدالة ، النزاهة ، الأمانة ، المشاركة ، الكفاءة ، المحاسبية ، تكافؤ الفرص ، الإحترام المتبادل ، التعاون ، العمل الجماعي وروح الفريق ، معايير واضحة للأداء المتميز ، بما يؤدي إلى قوة تماسك المدرسة وزيادة الولاء لها .
- أن تعمل إدارة المدرسة جاهدة على التوفيق بين أهداف المدرسة وأهداف وحاجات المعلمين عن طريق الإهتمام بهم وبمشكلاتهم ودعمهم تنظيمياً مالياً ومعنوياً ، ووضع حاجاتهم في الاعتبار .
- إعطاء الفرص المتكافئة للمعلمين في شغل المناصب الإدارية والفنية ، دون احتكارها على قسم بعينه أو معلم بذاته وفي إطار اللوائح المنظمة ، وعلى أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ووفق القدرات المناسبة .
- تحقيق العدالة التنظيمية بكافة صورها سواء عدالة الإجراءات والعمليات أو عدالة توزيع المهام والمكافآت ، أو عدالة التعامل الشخصي والمنظم مع الأعضاء ، وهذا يستدعي أن تتعامل إدارة المدرسة بوضوح وشفافية ونزاهة وعدم تحيز .
- توفير درجة مناسبة من الحرية والاستقلالية للمعلمين وزيادة الصلاحيات الممنوحة لهم ، حتى يتسنى لهم أداء مهامهم وأدوارهم بقدر معقول من الحرية والإبداع والتميز .
- أن تكون إدارة المدرسة قدوة في التحلى بالقيم والممارسات الأخلاقية الصحيحة وتطابق الأقوال مع الأفعال والتصريحات مع الممارسات ، وإلا ففاقد الشئ لا يعطيه ، وهذا يستدعي أن تتسم إدارة المدرسة بخصائص الشرف والنزاهة والإستقامة (القدوة) ، والإلتزام بالقيم والقواعد الأخلاقية السليمة ، لإعطاء المثال والنموذج القيادي الصحيح لمنسوبي المدرسة .

- حسن اختيار القيادات الإشرافية والإدارية والفنية ، بحيث يتم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب وفق التخصص والقدرات المناسبة.
- أن تسعى إدارة المدرسة إلى إقامة مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع منسوبى المدرسة ، بشكل يعمل على العمل بروح الفريق الواحد وكسر حواجز الفروق العلمية والوظيفية والاجتماعية.
- تهيئة مناخ تنظيمى محفز للإبداع ومشجع على التميز واستغلال ما لدى المعلمين من رؤى وأفكار وقدرات إبداعية طموحة واستثمارها بشكل أمثل.
- وضع نظام وبرنامج عادل وموضوعى ويتسم بالشفافية للحوافز والمكافآت للمعلمين ، وتثمين وتقدير أى جهد مثمر يبذل من قبل المعلمين والإشادة به.

#### **البعد الثانى : الثقة فى المشرف المباشر**

- ويمكن تعزيز الثقة فى المشرف المباشر من خلال المقترحات الإجرائية التالية :
- منح الأعضاء الصلاحيات الملائمة التى تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وحرية وتميز.
- اتباع المشرف المباشر لنمط القيادة التشاركية الجماعية وتفويض السلطة.
- تبنى ونشر ثقافة تنظيمية تقوم على الصدق ، الأمانة ، العدالة ، النزاهة ، المحاسبية ، الكفاءة وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- توفير مناخ تنظيمى يدعم الإلتزام بالقيم الدينية وتنمية الممارسات الأخلاقية ويشجع الرقابة الذاتية.
- تنظيم لقاءات دورية على مستوى القسم التعليمي ككل للتناقش بشأن القسم وتطويره.

- تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الشفافية والمصارحة وإتاحة المعلومات وانسيابها وتدفقها لكل أعضاء القسم التعليمي.
- أن يتم اختيار المشرفين على أساس الكفاءة والجدارة والاستحقاق وفق معايير وضوابط علمية وقيادية وإدارية وإنسانية محددة ، وليس فقط على أساس الأقدمية في الدرجة العلمية.
- عقد المشرف المباشر لندوات وملتقيات ولقاءات متنوعة ومستمرة بهدف التعرف على ما يواجه أعضاء القسم من مشكلات ووضع الحلول لها ، وكذلك بهدف التعرف على آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم بشأن تطوير العمل.
- أن يشجع المشرف المباشر المعلمين على العمل الجماعي وروح الفريق ، وكذلك على تبادل المعرفة والخبرات وتشاركها وتقاسمها فيما بينهم.
- أن يكون المشرف المباشر بمثابة نموذج قيادي طيب "قدوة" لزملائه وللمعلمين من حيث الصدق ، الأمانة ، الإستقامة ، العدالة ، النزاهة ، الشفافية ، الإلتقان ، الإيثار ، تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة والتوافق بين الأقوال والأفعال والتصريحات والممارسات.
- تشجيع المشرف المباشر للمعلمين على الإبداع ، الابتكار ، التجديد ، المخاطرة ، المبادرة ، الإنفتاح ، وكذلك التنافسية والتميز.
- أن يسعى المشرف المباشر إلى إقامة مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع منسوبي القسم ، بشكل يعمل على العمل بروح الفريق الواحد وكسر حاجز الفروق الوظيفية والاجتماعية والتنظيمية.

- إظهار الإحترام للمعلمين والتجاوب مع مشكلاتهم وقضاياهم وإشعارهم بأنهم موضع احترام وتقدير، والإصغاء الجيد لأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم ووضعها فى الاعتبار الجدى.
- تلمين وتقدير أى جهد مثمر وأفكار مبدعة تقدم من قبل المعلمين.

### البعد الثالث : الثقة فى الزملاء :

ويمكن تعزيز ثقة الزملاء فى بعضهم بعضاً من خلال المقترحات الإجرائية التالية :

- أن تعمل إدارة المدرسة وكذلك المشرف المباشر على تدعيم وتشجيع الثقة والعلاقات الطيبة بين الزملاء وبعضهم البعض من خلال :
  - اللقاءات المفتوحة وورش العمل
  - الاجتماعات غير الرسمية.
  - الندوات على مستوى المدرسة.
- تفعيل العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الزملاء بما يشجع على زيادة الألفة والود والتقارب والتواصل بينهم.
- مبادرة الأعضاء القدامى بتوجيه وإرشاد المعلمين الجدد.
- أن تشجع إدارة المدرسة الأعضاء على العمل الجماعى وروح الفريق.
- تشجيع التعاون بين المعلمين وبعضهم بعضاً سواء فى :
  - بناء رؤية مستقبلية للمدرسة.
  - صنع القرار واتخاذ على مستوى المدرسة.

- بحث ومناقشة مشكلات المدرسة ومحاولة حلها.
- تحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة.
- تفعيل دور اللجان الاجتماعية التابعة للمدرسة مع ضرورة اختيار أفرادها ممن لهم الرغبة في العمل الإجتماعى والإنسانى.
- إنشاء جماعات تعلم مهنية وأكاديمية على مستوى المدرسة ، بما يشجع علاقات الزمالة والتقارب والتعاون بين المعلمين ، ويشجع على التعلم الجماعى وروح الفريق بين الزملاء.
- تدعيم الروابط المهنية والإجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس داخل القسم والكلية من خلال :
- إشاعة جو من الراحة والطمأنينة والعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم عن طريق إقامة أنشطة النوادى واللجان الإجتماعية واللقاءات والاحتفالات ولقاءات دورية لتنمية الحوار وتزايد التقارب الإجتماعى والوجدانى بين الأعضاء.
- بناء مناخ تنظيمى يشجع على المحبة والتآلف والتسامح والمساندة والدعم والتقارب بين الأعضاء.
- توفير شبكات اتصال فعالة لضمان التواصل الفعال بين المعلمين.
- تعزيز الادارة بالثقة كمسئولية أخلاقية لكل المعلمين فى تفاعلاتهم الداخلية مع بعضهم بعضاً ، بحيث يتصرف الأعضاء على نحو يحفظ العهود فيما بينهم ، وعلى نحو يعزز مفهوم المعاملة بالمثل ، ومنطق عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به ، وتحمل المسئولية عن التصرفات والأفعال ، وكذلك الثقة فى قدرات ومهارات الآخرين.
- تكثيف الحوارات والمناقشات العلمية البناءة فى محيط اجتماعى إنسانى وبما يؤدى إلى بناء رؤية مشتركة.

## مراجع البحث

- (1) Zeynep Oktug : "The Effects of Organizational Trust on Employee Decision Making Styles", British Journal of Arts and Social Sciences, British Journal Publishing, ISSN : 2046 – 9578 – Vol. 9, No. 1, 2012, p. 3.
- (2) Onata en etyle & Rasina otu Liaviciene : Building and Sustaining Trust in Virtual Teams with in Organizational context, Vilnius University, Lithuani, 2014, p. 19.

(٣) راجع :

– على حسونة الطائي وآخران : "تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية – دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٨، العدد ٦٧، ٢٠٠٩، ص ٧١.

- Prema Chhetri : The Role of Cognitive and Effective Trust in The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, A Conceptual Framework, ISSN : 1648-0627/1822-4202 eissn, (2) 15, 2014, pp. 171-173.
- Su-Yuch Chen and et al : "Organizational Justice, Trust and Identification and Their Effects on Organizational commitment, Research Article", BMe Health Services Research, Doiio, 11861512913-015-1016-8, 2015, p. 4.

(٤) راجع :

- جميل أمينة : أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي ، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين سام ، شهادة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة اكلي محند أو الحاج ، البويرة ، الجزائر ، ٢٠١٥م ، ص ص ٦٧ ، ٦٨ .
- Kyle Lumalfa : The Top 11 Ways to Increase Your Employee Loyalty [www.custmer service group.com/pdf/allegiasnc-ein crease Loyilty.pdf](http://www.custmer service group.com/pdf/allegiasnc-ein crease Loyilty.pdf). in 28/9/2015. pp. 4, 5.
- (5) Pandey, MS; Chetna; Khare, MRS, Rajni : "Impact of Jop Satisfaction and Organizational Committment on Employee Loyalty", Internrtional Journal of Social Science & Intrdisciplinary Research, Vol. 1, Issue 8, 2012, p. 27.
- (٦) لمزيد من الإستزارة ، راجع :
- مزوار منوبة : أثر الحوافز على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، ٢٠١٣ ، ص ٦٤ .
- شافية بن حفيظ : علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ، شهادة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، ٢٠١٣م ، ص ص ٧٩ ، ٨٠ .
- <sup>7</sup> - مزنة سعد خالد العازمي : درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الاداري وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل ،

مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، مج ٢٥ ، ع ٢٤ ،  
ابريل ٢٠١٧ ، ص. ٣٩٣.

<sup>8</sup> - تهاى صالح العنزى : القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفى لدى معلمى  
المرحلة الثانوية فى دولة الكويت من وجهة نظرهم ، مجلة جيل للعلوم الانسانية  
والاجتماعية ، مركز جيل للبحث العلمى ، ع ٤٤ ، يوليو ٢٠١٨ ، ص ص. ٦٢ - ٦٥ .

(٩) عزة أحمد محمد الحسينى ، إيمان زغلول راغب أحمد : "الثقة التنظيمية وفعالية  
الأداء المدرسى بجمهورية مصر العربية" ، التربية ، السنة الثامنة ، العدد اسابع  
عشر ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ديسمبر ٢٠٠٥ م.

(١٠) رجب حسنين محمد رفاعى : "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك  
الإبتكارى - دراسة ميدانية على المديرين والعاملين بالجهاز الإدارى بجامعة  
أسيوط" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد ١٦ ، العدد ٢ ،  
٢٠٠٩ م.

(١١) إيمان أحمد عزب : الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في  
مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،  
كلية التربية جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ م.

(١٢) محمد جودة محمد فارس : "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمى -  
دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة" ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات  
الاقتصادية والإدارية ، المجلد ٢٢ ، العدد ٢ ، يونيو ٢٠١٤ م.

(13) Joanna Paliszkiewicz & Alex Koohang : "Organizational  
Trust as a Foundation for Knowledge Sharing and its  
Influence on Organizational Performance", Journal of

Applied Knowledge Management, International Institute for Applied Knowledge Management, Vol. 1, Issue 2, 2013.

(14) Michelle Mey et al : "The Influence of Perceptions of Organizational Trust and Fairness on Employee Citizenship", Problems and Perspectives in Management, Vol. 12, Issue 3, 2014.

(15) Su-Yuch Chen and et al. : "Organizational Justince, and Identification, and their effects on Organizational Commitment", Research Article BMC Health, Services Research, Doi 10, 11681 si 2413-015-1016-8, 2015.

(١٦) موسى محمد دسوقي الحويطي : "التسرب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية – دراسة ميدانية على مدن القناة"، المجلة العلمية لجامعة الأزهر، العدد ٧٤، ٢٠٠٤م.

(١٧) حسام أحمد محمد إسماعيل أبو سيف : "الإلتزام الشخصي وعلاقته بالولاء التنظيمي والمهني"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية جامعة المنيا، مجلد ١٩، العدد ٢، أكتوبر ٢٠٠٥م.

(١٨) جمال عبد الحميد على عبد السميع : "اختبار أثر التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، السنة ٣٢، المجلد ٢، العدد ١، يناير ٢٠١٢م.

(19) Sk Aityan : "Tkp Gupta; Challenges of Employee Loyalty in Corporate Americas", Economic and Business Journal, BI-J-55, 2012.

(20) Anam Iqbal and et al. : "Employee Loyalty and Organizational Commitment in Bakistan", Published by European Centre for Research Training and Development UK, Vol. 3, No. 1, January, 2015.

(21) Kelley wood & Marquita Chanel Smith : Motivation and its Impact on Employee Loyalty and Commitment; a Qualitative Analysis; in Organizational Development and Human Resource Management, Master of Science Administration, Faculty of the School of Business and Graduate, Spring 2015.

(٢٢) محمد بن أبى بكر الرازى : مختار الصحاح ، دار الرسالة ، الكويت ، ١٩٨٣ ، ص ٧٠٨.

(23) Oxford : Worked Power Dictionary, For Learner of English, oxford, University Press, New York, 2003, p. 799.

(24) Soner Polat : "The Impact of Teacher's Organizational Trust, Perception on Organizational Cynicizm Perception", Journal Science Research – Journals, ISSN, xxxx-xxxx Vol. 1, No. 1, November, 2013, p. 106.

(٢٥) عبد المحسن محمد عبد الله الصقير : ممارسة مديرى مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة أم القرى ، السعودية ، ٢٠١٤م ، ص ١٠.

(26) Zeynep Oktug : Op.cit., p. 3.

(٢٧) عامر على حسين العطوى ، إلهام ناظم الشيباني : "دور الدعم والثقة القيادية في بناء الإلتزام التنظيمي للعاملين" ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد الثامن ، العدد الثالث ، ٢٠١٠م ، ص ص ١٩٢ ، ١٩٣ .

(٢٨) السيدة محمود إبراهيم سعد : مرجع سابق ، ص ص ٤١٣ - ٤١٥ .

(٢٩) عبد المحسن محمد عبد الله الصقير : مرجع سابق ، ص ٣٥ .

(30) Poruumbescu, Greg and et al. : "Building Trust : Communication and Subordinate Trust in Public Organizations, Transylvanian", Review of Administrative Science, no. 38, 2013, p. 38.

(31) Joanna Olja Paliszkiewicz : op.cit., p. 12.

(٣٢) زياد يوسف المعشر ، مجدولين الطراونة : مرجع سابق ، ص ٦٣٠ .

(٣٣) راجع :

- زياد يوسف المعشر ، مجدولين الطراونة : مرجع سابق ، ص ٦٣٠ .

- أماني يوسف طالب البكار : مرجع سابق ، ص ص ٣٠ - ٣٢ .

(٣٤) محمد بن أبي بكر الرازي : مختار الصحاح ، طه ، القاهرة ، ١٩٢٦ ، ص ص ١٦ ، ١٧ .

(٣٥) خلف سليمان الرواشدة : صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، ط١ ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧م ، ص ٨٦ .

(36) Anam Iqbal and et al. : op.cit, p. 2.

(37) Pandey, MS, Chetna, Khare MRS, Rajne : "Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty", International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 1, Issue 8, 2012, p. 234.

(٣٨) جميل أمينة : مرجع سابق ، ص ٤٧ .

(٣٩) عبد المحسن عبد الله على الغامدي : القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، أطروحة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠١١م ، ص ص ٤٣ ، ٤٤ .

(٤٠) راجع :

- بدر محمد الجريسي : الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، أطروحة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، ٢٠١٠م ، ص ص ٤٧ ، ٤٨ .

- SK, Aityan, TKP, Gupta : opt.cit., pp. 2 – 3.

(٤١) جمل أمينة : مرجع سابق ، ص ص ٥٥ ، ٥٦ .

(٤٢) سميرة دبة ، سميرة غولة : الولاء التنظيمي لدى معلمي المدرسة الابتدائية - دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، ٢٠١٢م ، ص ٣٠ .

(٤٣) موسى اللوزي : التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣م ، ص ١١٩ .

(٤٤) راجع :

- شافية بن حفيظ : مرجع سابق ، ص ص ٧٩ ، ٨٠.
- مزوار منوبة : مرجع سابق ، ص ٦٤.
- Kelley wood & Marquita, Chanel Smith : op.cit., pp. 15 – 16.

(٤٥) للإستزادة ، راجع :

- محمد صلاح الدين أبو العلا : ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٤٥ ، ٤٦.

- شافية بن حفيظ : مرجع سابق ، ص ص ٧٩ ، ٨٠.

- Kelley wood & Marquita, Chanel Smith : op.cit., pp. 15 – 16.

(٤٦) راجع :

- Anam Iqbal and et al. : op.cit, p. 2.
- Kelly wood & Marquita Chanel smith : op.cit., pp. 21 – 22.

(٤٧) زيد منير عبوي : مرجع سابق ، ص ص ٢٠٨ ، ٢٠٩.

(٤٨) راجع :

- Sk, Aityan & Tkp, Gupta : op.cit., pp. 5 – 6.

- Zeynep, Oktug : op.cit., p. 3.

(٤٩) زياد يوسف المعشر ، مجدولين عصرى الطراونة : مرجع سابق ، ص ٦٣٠ .

(٥٠) - الكويت ، الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط : تقرير متابعة الخطة السنوية ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ ، الربع الأول ٤/١ - ٦/٣٠ ، ٢٠١٩ .

(٥١) الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية : دراسة حول اقتصاديات التعليم فى دولة الكويت - تحليل تكاليف الانفاق على التعليم ، الأمانة المساعدة لشئون التخطيط ، الكويت ، ٢٠١٦ ، ص ص ١٢ - ١٣ .

(٥٢) وزارة التربية : تعديلات الوثيقة الأساسية للمرحلة الثانوية فى دولة الكويت ، الكويت ، نوفمبر ٢٠١٣ .

(٥٣) وزارة التربية : التقرير الوطنى لتطوير التعليم فى دولة الكويت ( التعليم الجامع : طريق المستقبل ) ، ٢٠٠٤ - ٢٠٠٨ ، الكويت ، ص ٦٩٠ .