

## الولاء التنظيمي لدى المعلمين وعوامل الاستبقاء في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان



خالد بن جمعة الشيدي<sup>(1)\*</sup>

حميد بن مسلم السعيدي<sup>(2)\*</sup>

### ملخص

**الأهداف:** هدفت الدراسة إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيري: الوظيفة، والخبرة المهنية، وتحديد نمط الولاء التنظيمي السائد وعوامل الاستبقاء المرتبطة بكل نمط في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. **المنهج:** لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج المزجي ذا التفسير التتابعي. جمعت البيانات الكمية باستخدام مقياس الولاء التنظيمي، المكون من ثلاثة مجالات، بعد التحقق من صدقه وثباته طبق على عينة عشوائية بلغت 208 من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية للتعليم الأساسي؛ وجمعت البيانات النوعية باستخدام أداة المقابلة، وبعد التحقق من موثوقيتها طبقت على عينة قصدية من ثمانية معلمين. **النتائج:** كشفت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة، وأن نمط الولاء التنظيمي السائد لدى المعلمين هو نمط الولاء العاطفي، وجاء في المرتبة الثانية الولاء المعياري، وأخيراً الولاء المستمر. كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغيري: الوظيفة، الخبرة المهنية، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن نمط الولاء المستمر جاء بدرجة ضعيفة، وأن أهم عوامل استبقاء المعلمين من وجهة نظر هذا النمط تمثلت في: صعوبة التكيف، نظام الحماية الاجتماعية، الرضا عن العمل، الاستقرار الوظيفي. **الخاتمة:** ضرورة تقليل الضغوط المهنية والنفسية على المعلمين، وذلك بتخفيض ساعات اليوم الدراسي، أو إحالة يوم للتدريس عن بعد.

**الكلمات المفتاحية:** الولاء التنظيمي، الولاء العاطفي، الولاء المعياري،

الولاء المستمر، عوامل الاستبقاء

(1) مشرف تربوي، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان. khalid.alshidi9@moe.om

(2) مشرف تربوي، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان. Hm.alsaidi2@gmail.com

- تُسَلَّم البحث في: 16/4/2025، أُجيز للنشر في: 29/6/2025.

## Organizational loyalty among teachers and its relationship to some variables in basic education schools in the Sultanate of Oman

Khalid J. Al Sheedi<sup>(1)\*✉</sup>

Hamid M. Al-Saeedi<sup>(2)\*</sup>

### Abstract

**Objectives:** The study aimed to measure the degree of organizational loyalty among teachers from their point of view according to two variables: job, professional experience, and identifying the prevailing organizational loyalty pattern and the retention factors associated with each pattern in basic education schools in the Sultanate of Oman. **Method:** To achieve the objectives of the study, the researchers used a mixed method with sequential interpretation; quantitative data were collected using the organizational loyalty scale, consisting of three domains, after checking its reliability and stability, applied to a random sample of 208 male and female teachers from government schools of basic education; and qualitative data were collected using the interview tool, after checking its reliability, applied to a purposive sample of eight teachers. **Results:** The results of the study revealed that the degree of organizational loyalty among teachers in basic education schools in the Sultanate of Oman was moderate and that the predominant organizational loyalty pattern among teachers is emotional loyalty, followed by normative loyalty, and finally continuous loyalty. The results of the study revealed that there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) in the degree of organizational loyalty among teachers attributable to the variables of job position and professional experience. The results also indicated that the continuous loyalty pattern came with weak degree and that the most important factors of teacher retention from the point of view of this pattern were: difficulty of adaptation, social protection system, job satisfaction, and job stability. **Conclusion:** The need to minimize professional and psychological pressures on teachers by reducing the hours of the school day, or assigning a day for remote teaching.

**Keywords:** organizational loyalty, affective loyalty, emotional loyalty, normative loyalty, continuous loyalty, retention factors

---

(1) Educational Supervisor, Ministry of Education, Sultanate of Oman. khalid.alshidi9@moe.om

(2) Educational Supervisor, Ministry of Education, Sultanate of Oman. Hm.alsaidi2@gmail.com

- Submitted: 16/4/2025, Accepted: 29/6/2025.

## المقدمة

تُعد القوى البشرية التي تتمتع بالكفاءات العالية المحرك الأساسي في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها، وهذا الأمر يعتمد على مدى مقدرة المؤسسة في بناء الولاء التنظيمي؛ فالمؤسسات الناجحة هي التي تحقّق عوائد إنتاجية عالية الجودة، وتعتمد في ذلك على الموظف الكفء الذي يمتلك الاتجاهات الإيجابية والرضا الوظيفي؛ مما يسهم في زيادة العطاء والإنتاجية في العمل، بل إن الأمر يصل إلى مستوى الإبداع والابتكار وتقديم رؤى تطويرية تسهم في زيادة مؤشرات الإنتاج (السعيد، 2023).

والمدرسة، كوحدة إدارية اجتماعية، من أهم المؤسسات التربوية والتعليمية، والموارد البشرية التي تنتمي إليها من أهم الموارد القادرة على الإنتاج والإبداع واستحداث الموارد الأخرى واستخدامها، كما يعد أعضاء التدريس أكثر الموارد البشرية تأثيراً في المخرجات التعليمية؛ إذ تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيق رغبات العاملين فيها واحتياجاتهم على اختلاف مسمياتهم ودرجاتهم الوظيفية.

ومن هنا يرجع الاهتمام بالولاء التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور المعلم في المدرسة؛ وذلك لأن أهمية المعلم لا يمكن أن تساوي أياً من وسائل الإنتاج الأخرى، وأن نجاح المدرسة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان العاملين بتلك الأهداف وسعيهم للوصول إليها.

ويعتبر مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في العلوم الإدارية والسلوكية، ويركز على اكتشاف طبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة التي ينتمي إليها، فإذا كانت هناك مشاعر إيجابية من الموظفين تجاه المنظمة بما يتوافق مع أهدافها كان الولاء التنظيمي مرتفعاً، وأشار "جرينبرج وبارون" إلى أن الولاء التنظيمي: شعور يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها (الجهجاه، 2020).

والولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية داخل إطار المؤسسة، وهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال تصرفات العاملين في التنظيم، التي تجسد مدى ولائهم (اللوزي، 2006). لذا يُعدّ الولاء التنظيمي عاملاً حيوياً يؤثر على استقرار المنظمة وفعاليتها، ويرتبط ارتباطاً

وثيقاً برضا الموظفين ومستوى تحفيزهم لأداء مهامهم بكفاءة. فكلما زادت درجة الولاء التنظيمي انعكس ذلك إيجاباً على مؤشرات المنظمة، وحقق فاعلية الموظفين وعطاءهم؛ مما يسهم في تعزيز ثقافة الانتماء المؤسسي.

وتناول Khan et al. (2015) أهم وأبرز العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، وقد تمثلت تلك العوامل في تقوية العلاقات الاجتماعية داخل الإطار المدرسي، وتوفير الدعم اللازم للمعلمين حديثي التعيين، وتعزيز العلاقات الإيجابية مع إدارة المدرسة، وتنمية المهارات المهنية للمعلمين.

تبرز أهمية الولاء التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم؛ لكونه مؤشراً أساسياً يمكن بوساطته التنبؤ بسلوكيات العاملين ومستويات دورانهم الوظيفي. فهو يعكس التزام الأفراد واستمرارهم لفترات أطول في المنظمة، إلى جانب تعزيز جهودهم لتحقيق الأهداف المؤسسية. كما حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من قبل العلماء والمهتمين بالسلوك الإنساني؛ نظراً لاعتباره سلوكاً إيجابياً ومطلوباً. فضلاً عن ذلك، يسهم الالتزام التنظيمي في تفسير كيفية تمكّن الأفراد من إيجاد معنى وهدف لحياتهم المهنية (الجهجاه، 2020).

وأشار (2002) Brown & Gaylor و (2000) McShane & Von Glinow، إلى أن الولاء التنظيمي ينقسم إلى ثلاثة عناصر أساسية، هي: الولاء الأخلاقي (المعياري)، وهو الإحساس الذي ينمو عند الفرد في المنظمة، والحرص على تقديم مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، والبعد عن الصراع مع باقي العاملين في المنظمة؛ والولاء العاطفي، ويشير إلى درجة شعور الفرد وارتباطه نفسياً ووجدانياً للاندماج مع هوية المنظمة؛ والولاء المستمر، وهو نتاج التضحية بمصالح الفرد مقابل مصلحة المنظمة باعتبارها أفضل بديل لديه.

ويؤدي الولاء العاطفي إلى إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين؛ مما يؤثر بدوره بصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي، مع وجود علاقة إيجابية بين السن والعمر الوظيفي من جهة، ودرجة الولاء الوظيفي من جهة أخرى. ويسمح المكون الأخلاقي بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف، ورسم السياسات، والتخطيط، وتحديد

كيفية الإجراءات، وتنفيذ الأعمال. وفي المكون الأخلاقي أو المستمر يؤثر فقدان الموظف لزملاء العمل، ونظام التقاعد على طول مدة الاستبقاء في المؤسسة (Meyer et al., 1993).

لتحقيق نتائج إيجابية مرتفعة، ينبغي لأي منظمة الاهتمام بالولاء التنظيمي من منظور تطبيقي، والعمل على تطوير إستراتيجيات تعزز مستواه بين الموظفين. فالولاء التنظيمي لا يسهم في تحسين مؤشرات الأداء فقط، بل يمنح المنظمة قدرة أكبر على مواجهة التحديات المستمرة. ويعود ذلك إلى شعور الموظفين بالانتماء العميق تجاه مؤسساتهم؛ مما يجعلهم الركيزة الأساسية في استمراريتها وتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

إن المنظمة التي يسعى قادتها بجد إلى بناء منظومة ولاء تنظيمي ناجحة، لا بد أن تكتسب مجموعة من الخصائص التي تُعد مؤشرات ومعايير لقياس مستوى هذا الولاء. ومن أبرز هذه المؤشرات: الروح المعنوية العالية للعاملين، وتعزيز الأداء الإبداعي والابتكاري، وتحقيق أداء وظيفي يرتكز على ثقافة الجودة. كما يشمل ذلك تماسك المؤسسة وقوتها، وانخفاض معدلات دوران الموظفين، وتقليل تكاليف التشغيل وزيادة الإنتاجية. ويتجلى الولاء التنظيمي في ارتفاع أعداد الراغبين في الانضمام إلى المؤسسة، وتحسن الصورة الذهنية لها، وتعزيز المكانة الاجتماعية للعاملين، فضلاً عن ترسيخ ثقافة الامتثال المؤسسي (الفصل، 2016).

يمكن للمنظمة تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين عبر توفير مجموعة من الضمانات والخدمات الداعمة، تشمل: برامج التأمين الصحي والاجتماعي، ومكافآت الأداء، والخدمات الاجتماعية، بالإضافة إلى مشاريع الإسكان والخدمات الصحية والتعليمية. كما يسهم تحقيق العدالة في الترقيات الوظيفية في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والإنصاف. أضف إلى ذلك يمكن للمنظمة تطوير القدرات الذهنية للعاملين؛ وذلك عبر إلحاقهم ببرامج تدريبية متخصصة، إلى جانب تعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين ومسؤوليهم؛ مما يسهم في كسر الحواجز الاجتماعية وتعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة (البارودي، 2015).

تستطيع المنظمة تعزيز التميز في الأداء بوساطة ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار، تتبنى التغيير الإيجابي وتشجع على المبادرات الإبداعية. فعلى سبيل المثال،

تُسهم المدرسة التي تركز على التطوير المستمر في تحسين بيئتها التعليمية، وجذب الكفاءات، وتعزيز شعورهم بالانتماء. كما أن توفير بيئة قائمة على الاحترام المتبادل، وتقديم الدعم والتوجيه المستمر، يعزز شعور الأفراد بالتقدير والانتماء؛ مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم.

وتسهم المنظمة في تحقيق أهدافها بوساطة تعزيز روح الفريق الواحد ضمن بيئة تفاعلية واجتماعية، فضلاً عن دعم مجموعات العمل الصغيرة لكل مادة دراسية؛ مما يعزز التماسك داخل المدرسة ويقوي ارتباط العاملين بها؛ والاهتمام بمراحل العمل عبر وضع برامج واضحة قائمة على النتائج المحققة، ويسهم في ترسيخ ثقافة العمل الجاد، وتشجيع المنافسة الموضوعية بين العاملين من خلال توفير فرص متكافئة للترقية والتطور، ويعزز الولاء التنظيمي ويحفز الأداء المستدام (خيري، 2014).

ومما يُقلل الإنتاجية ويضعف المؤسسة التعليمية انخفاض درجة الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية لدى العاملين، ومن مؤشرات ذلك: عدم الانتظام في مواعيد العمل؛ كالتغيب والانقطاع والتأخر عن بداية العمل، وعدم الانصياع للتعليمات والأوامر، وقلة الانتظام في مستوى الأداء (انخفاض وارتفاع الكفاءة)، وضعف الاتفاق في الرأي مع الرؤساء والزلاء والمرؤوسين (مشكلات العلاقات الإنسانية)، وعدم الرضا عن نظام الأجور والمكافآت (انخفاض الروح المعنوية، والتذمر)، وعدم الإنجاز بالقدرة الذي يستطيعه الموظف (التكاسل، تحديد الإنتاج) (أكاديمية علم النفس، 2018).

لذلك اهتمت نظريات القيادة بالعاملين في المنظمات وعلاقتهم بالقيادة؛ فالنظرية السلوكية تصف حركة القادة بمدى رضا العاملين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق الأهداف في نظام اجتماعي يهتم بالعاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتوفير الثقة والاحترام المتبادل والصداقة وتأييد الاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والتركيز على العمل والعلاقات المهنية والاتصال والأهداف عموماً (القطارنة، 2017).

وبيّن Meyer & Allen (1991) أن المشترك بين التعريفات المختلفة للولاء التنظيمي هو "الرأي القائل بأن الولاء هو حالة نفسية (أ) تميز علاقة الموظف بالمنظمة، و(ب) لها آثار على قرار الاستمرار في العضوية في المؤسسة". والولاء التنظيمي يُمكن

قياسه بثلاثة مؤشرات هي: الولاء العاطفي، ويشير إلى ارتباط العاملين العاطفي بالتنظيم، والارتباط والانهماك والاندماج داخل التنظيم؛ والولاء المستمر؛ وفيه أن العاملين يقارنون تكلفة مغادرة المؤسسة بتكلفة الاستبقاء، ويرون أن تكلفة المغادرة تفوق تكلفة الاستبقاء؛ لذلك فإنهم يظلون داخل التنظيم؛ لأنهم في أمس الحاجة إلى ذلك؛ والولاء المعياري؛ هو أن العاملين في المؤسسة يشعرون بالالتزام الأخلاقي تجاه التنظيم، والأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء المعياري يظلون داخل المؤسسة؛ لأنهم يشعرون بأن ذلك هو ما ينبغي أن يكون.

ويشير الولاء العاطفي إلى ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، وتعريفها، والمشاركة فيها، وينظر العاملون ذوو الولاء المستمر بناءً على التكاليف التي يربطها الموظفون بمغادرة المنظمة. وأخيراً، يشير الولاء المعياري إلى مشاعر الموظفين بالولاء والاستبقاء مع المنظمة. وإن المكونات العاطفية والاستمرارية للولاء التنظيمي هي بنىات يمكن تمييزها تجريبياً ولها ارتباطات مختلفة (Allen & Meyer, 1990).

وأجرى Meyer et al. (2002) تحليلات بعدية لتقييم العلاقات بين الولاء العاطفي والاستمراري والمعياري تجاه المنظمة بالاعتماد على نظرية Meyer & Allen (1991) كنموذج ثلاثي المكونات. ووجدوا أن أشكال الولاء الثلاثة مترابطة، وأنها ترتبط سلباً بإدراك الانسحاب ودوران الموظفين، وأن الولاء العاطفي له الارتباطات الأقوى والأكثر ملاءمة مع المنظمة ذات الصلة (الحضور، والأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية) وذات الصلة بالموظف (الإجهاد والعمل). وارتبط الولاء المعياري أيضاً بالنتائج المرغوب فيها، وإن لم يكن القوة نفسها. ولم يكن الولاء المستمر مرتبطاً بهذه النتائج.

كما أشار Cooper & Alvarado (2006) إلى أن المعلمين ينجذبون إلى التدريس في المقام الأول بدوافع ذاتية، وعلى الرغم من ذلك، فإن العوامل الخارجية تشكل دوراً حاسماً في الاحتفاظ بهم. وتختلف معدلات استنزاف المعلمين بشكل كبير عالمياً؛ إذ تشهد المملكة المتحدة والولايات المتحدة معدلات عالية، ويترك مهنة التعليم ما نسبته 30% - 50% كل ثلاث سنوات إلى خمس سنوات.

وشاطرهم الرأي Ingersoll (2001)؛ إذ بيّن أن أعداداً كبيرة من المعلمين المؤهلين يتركون وظائفهم لأسباب أخرى غير التقاعد؛ مثل عدم الرضا الوظيفي وسعيهم إلى وظائف أخرى. وتوصل في المسح الذي أجراه إلى أن مبادرات التعليم الشعبي؛ مثل برامج توظيف المعلمين، لن تحل مشكلات استبقائهم في هذه المدارس إذا لم تعالج أيضاً المصادر التنظيمية لانخفاض معدلات الاستبقاء.

وفي ضوء الاهتمام المتزايد والمتنامي بقضية ولاء العاملين في منظمات العمل، وعوامل استبقائهم. ومنها المدرسة التي تحوي ما يقارب ثلث المجتمع؛ فإنه من الأهمية تناول درجة الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بمتغيري: الوظيفة، والخبرة المهنية؛ لما لذلك من أهمية في ترسيخ ثقافة الانتماء الوظيفي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

وعطفاً على ما سبق؛ اهتمت عدة دراسات بالولاء التنظيمي أو الالتزام التنظيمي، منها دراسة Reyes (1992) التي توصلت نتائجها إلى أن الدعم التنظيمي، ومناخ التعاون، والبيئة المدرسية المنظمة، وتشجيع الابتكار، واتخاذ القرارات المشتركة، وتكرار الإشراف - يؤثر بشكل مباشر على الولاء التنظيمي للمعلم. وأن أهم مؤشرات الولاء التنظيمي للمعلم تمثلت في: الإيمان بأهداف المدرسة وقدرة الطالب على التعلم؛ ونية الاستبقاء عضواً نشطاً في المدرسة؛ والاستعداد لبذل جهد إضافي نيابة عن المدرسة، وأن أقوى المؤشرات التي تنبئ بالولاء التنظيمي للمعلم هي دافعية المعلمين للتعلم والشعور بالفاعلية، وأن سنوات الخبرة ترتبط سلباً بالولاء التنظيمي.

وتقصت دراسة Celep (2000) مستويات ولاء المعلمين الأتراك بمدارسهم، والمهام التي ينطوي عليها التدريس، ومجموعات العمل، والمهنة. وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين ولاء المعلمين التنظيمي واعتزازهم بكونهم جزءاً من المدرسة وفريق العمل، إذ كان المعلمون ملتزمين جداً بالعمل اليومي للتدريس وبمهنة التدريس، وكانوا يميلون إلى إقامة علاقات وثيقة وودية مع الآخرين في المدرسة، كما بينت النتائج وجود علاقة وثيقة بين المتغيرات المرتبطة بولاء المعلمين تجاه مدارسهم، وفريق العمل، ومهنة التدريس.

وهدفت دراسة Joolideh & Yeshodhara (2009) إلى مقارنة الولاء التنظيمي بين معلمي الثانوية في الهند وإيران وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية. كشفت النتائج أن المعلمين الهنود لديهم ولاء تنظيمي أفضل في المكونات العاطفية والمعيارية، في حين وجد أن المعلمين الإيرانيين لديهم ولاء تنظيمي أفضل في مكون الاستمرارية.

وتقصت دراسة Nayir (2012) الكشف عن العلاقة بين تصور الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي لدى المعلمين العاملين في المدارس الابتدائية في تركيا. شارك في الدراسة 887 معلماً، وتوصلت النتائج إلى وجود مستوى منخفض جداً من الولاء وعلاقة سلبية بين ولاء المعلمين بالامتثال والعدالة التنظيمية ودعم المشرفين؛ إذ لا تعتبر الجوائز التنظيمية وظروف العمل مؤشراً مهماً على الولاء التنظيمي أو الامتثال. في حين أن الولاء المماثل يتأثر -في الغالب- بالمكافآت التنظيمية وظروف العمل، فإن ولاء الاستيعاب الداخلي يتأثر -في الغالب- بدعم المشرف.

وهدفت دراسة Colak et al. (2014) إلى تحديد العلاقة بين الأدوار القيادية للمعلمين ومستويات الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية. وتوصلت النتائج إلى أن المعلمين يرون أن التحسين المهني لقيادة المعلم هو البعد الأكثر أهمية، يليه التعاون بين الزملاء، ثم التحسين المؤسسي. ويرى المعلمون أيضاً أنهم يظهرون مستوى معتدلاً من الولاء. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأدوار القيادية للمعلمين ومستويات الولاء التنظيمي.

وأجرى القريناوي (2018) دراسة هدفت إلى تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين جاءت مرتفعة، ولجميع المجالات، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين تبعاً لمتغيري: الخبرة، والمؤهل العلمي.

وأجرى آل منصور (2019) دراسة هدفت إلى تعرّف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وتعرّف مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة بين القيادة

التحويلية والولاء التنظيمي، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان بدرجة كبيرة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية، ودرجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

وهدف دراسة الجرايدة (2019) إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي، ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، وطبيعة العلاقة بينها، أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاءت مرتفعة، في حين كانت درجة الرضا الوظيفي متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

أما دراسة عويس (2019)؛ فقد هدفت إلى تعرّف مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بأدائهم المتميز. وأظهرت النتائج أن مستوى مبادئ الولاء التنظيمي كان عالياً وكان أدائها متميزاً للغاية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز. فكلما زاد الولاء التنظيمي كان الأداء أكثر تميزاً.

وأجرت الشمري (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لأبعاد نموذج Etzioni للولاء التنظيمي، وهي: البعد المعنوي (الأخلاقي)، وبعد الولاء التبادلي القائم على حساب المزايا المتبادلة، وبعد الولاء الاغترابي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة إلى موافقتهم بدرجة "مرتفع" على العبارات الواردة في كل من: بعد الولاء المعنوي (الأخلاقي)، وبعد الولاء القائم على المزايا المتبادلة (التبادلي)، وبدرجة "متوسطة" على العبارات الواردة في بعد الولاء الاغترابي.

وهدف دراسة الجربة (2020) إلى تقصي مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بعمان، وبينت النتائج وجود مستوى منخفض من الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في استجاباتهم على مقياس

مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات: التخصص العلمي، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية في تلك الاستجابات تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين درجة التهكم التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

في حين هدفت دراسة رؤوف (2020) إلى تعرّف القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في قضاء الكوت وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي؛ أي أنه كلما امتك مديرو المدارس الثانوية قيادة تحويلية كان هناك ولاء تنظيمي مفعّل لديهم.

وتناولت دراسة العلي (2025) تعرّف درجة الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية بمحافظة إربد كما يدركها أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكونت العينة من 316 مستجيباً، توصلت أهم النتائج إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الأساتذة الذكور.

واهتمت دراسات أخرى بعوامل استبقاء المعلمين ودورانهم في المدارس؛ فیری Aulia & Haerani (2022) أن عوامل؛ كزيادة الرواتب والمزايا، وتطوير سياق العمل، والحفاظ على مناخ تنظيمي إيجابي، وتلبية الاحتياجات الشخصية للمعلمين، والتعلم المهني المستمر - تساعد الأنظمة التعليمية على استبقاء المعلمين في المؤسسة وتسهم في تطوير نتائج تعليمية مفيدة، وتوصلا في دراسة تفصيا فيها 30 معلماً في إندونيسيا باستخدام أداتي المقابلة والاستبانة أن من أهم العوامل المؤثرة على استبقاء المعلمين في المؤسسة: انخفاض الأجور، وسوء ظروف العمل، ونقص الدعم الثقافي المدرسي، ومتطلبات الوقت والأسرة، ومحدودية التطوير المهني.

وتقصت دراسة Santiago et al. (2022) العوامل المحتملة التي تتسبب في ارتفاع معدل دوران المعلمين، التي يمكن استخدامها كأساس لبرنامج الاحتفاظ بالمعلمين بين أعضاء هيئة التدريس. أُعطي 37 معلماً من ثلاث مدارس مختلفة استبانة استقصائية لتحديد العوامل التي أثرت على قرارهم بترك المؤسسة الأكاديمية. وأسفرت

النتائج عن أن العوامل الشخصية جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ كان تغيير البيئة هو الأكثر تأثيراً. وبالمثل، أثرت العوامل المؤسسية أيضاً على دوران المعلمين إلى حد معتدل، وكان الإحباط وانعدام الأمان الذي شعروا به من زملائهم هو الأكثر تأثيراً.

وهدف دراسة Jerkins (2020) إلى فحص مجموعة من العوامل التي تؤثر على رضا المعلمين واستبقائهم. طبقت الدراسة استبانة على 450 معلماً من معلمي السنة الأولى والثانية والثالثة تم اختيارهم عشوائياً. أشارت أهم نتائج التحليل التمييزي إلى أن أفضل عوامل التنبؤ في اختيار ترك مهنة التدريس أو الاستبقاء فيها كانت العوامل العاطفية تليها التعويضات والمزايا والصدمة الثقافية.

وهدف دراسة Nguyen et al. (2019) إلى تحليل الأدبيات المتعلقة باستنزاف المعلمين واستبقائهم في المؤسسة، استخدمت الدراسة تحليلاً بعدياً لجمع النتائج المستخلصة من 120 دراسة سابقة. ووجدت الدراسة أن الأبحاث حول استنزاف المعلمين قد نمت بشكل كبير على مدار السنوات الثلاث عشرة الماضية، وقد صنفت العوامل إلى ثلاث مجموعات واسعة، هي: العوامل الشخصية، والعوامل المدرسية، والعوامل الخارجية.

واستكشفت دراسة Boyd et al. (2011) العلاقة بين العوامل السياقية للمدرسة وقرارات استبقاء المعلمين في مدينة نيويورك. وفصلت نتائج الدراسة آثار خصائص المعلم عن خصائص المدرسة من خلال نمذجة العلاقة بين تقييمات مجموعة من المعلمين للعوامل السياقية للمدرسة وقرارات الاستبقاء التي يتخذها معلمون آخرون في المدرسة نفسها. ووجدت أن تصورات المعلمين عن إدارة المدرسة لها التأثير الأكبر على قرارات استبقاء المعلمين خصوصاً معلمي السنة الأولى.

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها تناولت الولاء التنظيمي في مؤسسات التربية والتعليم، والتعليم العالي في عدة دول، منها: السعودية والأردن وسوريا والعراق والكويت والجزائر وسلطنة عمان؛ إذ تناولت دراسة الشمري (2020) متغير أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات؛ وتناولت دراسات (الجرادة، 2019؛ رؤوف، 2020؛ القريناوي، 2018) متغير المديرين والإداريين في مدارس التعليم العام؛

في حين أن الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي للمعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات قليلة وحديثة كدراستي (آل المنصور، 2019؛ الجربة، 2020).

بينت نتائج معظم دراسات الولاء التنظيمي، ومنها (الجرايدة، 2019؛ رؤوف، 2020؛ عويس، 2019؛ القريناوي، 2018) - وجود ولاء تنظيمي عالٍ للمديرين والإداريين في المدارس، وفي حين أن الولاء التنظيمي للمعلمين جاء منخفضاً في دراسة الجربة (2020)، وجاء مرتفعاً في دراسة آل المنصور (2019). وأظهرت عدة دراسات، منها (الجرايدة، 2019؛ رؤوف، 2020؛ عويس، 2019) - وجود علاقة وأثر إيجابي بين الولاء التنظيمي للعاملين وعدة متغيرات، منها: الأمن الوظيفي، الاحترام والتقدير، القيادة، الرضا الوظيفي، الأداء العالي والتميز.

تناولت الدراسات الأخرى عوامل استبقاء المعلمين في المؤسسات التعليمية، ونلاحظ أنها حديثة وأنها طبقت جميعها في دول أجنبية، فبحسب دراسة Aulia & Haerani (2022) توصلت النتائج إلى أن أهم العوامل المؤثرة على استبقاء المعلمين في المدارس: انخفاض الأجور، وسوء ظروف العمل، ونقص الدعم الثقافي المدرسي، ومتطلبات الوقت والأسرة، ومحدودية التطوير المهني. وبحسب دراسة Santiago et al. (2022) هي: الإحباط وانعدام الأمان الذي شعروا به من زملائهم، وبحسب دراسة Jerkins (2020) هي: العوامل العاطفية، تليها التعويضات والمزايا والصدمة الثقافية. وأما دراسة Nguyen et al. (2019)؛ فقد صنفت عوامل استبقاء المعلمين إلى ثلاث مجموعات واسعة، هي: العوامل الشخصية، والعوامل المدرسية، والعوامل الخارجية. وتوصلت نتائج دراسة Boyd et al. (2011) إلى أن تصورات المعلمين عن إدارة المدرسة لها التأثير الأكبر على قرارات استبقاء المعلمين، خصوصاً لدى معلمي السنة الأولى.

تفردت هذه الدراسة بتناولها متغير المعلمين؛ إذ أدى غياب الأبحاث والأدبيات عن قلة الاهتمام بالدراسات العمالية للولاء التنظيمي لدى المعلمين، كما أنها تميزت عن جميع الدراسات العربية في تناولها عوامل الاستبقاء المساعدة لاستمرار المعلم في مؤسسته من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وذلك بتحديد عوامل استمرارهم في المؤسسة والمرتبطة بكل نمط من أنماط الولاء التنظيمي.

## مشكلة الدراسة

أشار تقرير جودة الحياة للمعلمين (الرفاهية - Wellbeing)، الصادر من جامعة Oxford بالشراكة مع منظمة البكالوريا العالمية وأعدده مجموعة من الباحثين- إلى مجموعة من المتطلبات والواجبات التي تسهم في زيادة جودة الحياة المهنية والاجتماعية للمعلمين، وخلصوا إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: ارتفاع نسبة التوتر والقلق لدى المعلمين؛ إذ لديهم أعلى مستوى في الإجهاد والاحتراق الوظيفي مقارنة بالمهنة الأخرى، وأن جودة حياة المعلم لها انعكاس مباشر على طلبته في تنمية التحصيل وتطوير المهارات، والتأثير على الانتماء الوظيفي، وأن زيادة جودة حياة المعلم تزيد من الكفاءة الذاتية والاجتماعية (University of Oxford Wellbeing Research Centre, 2024).

وتوصلت نتائج دراسة Mustafa et al. (2020) إلى أن العوامل المرتبطة بالولاء السردي والولاء العاطفي والولاء المستمر تتسبب في تعطيل الولاء العام تجاه المنظمة. وعلى الرغم من تبني بعض الإستراتيجيات لاستبقاء المعلمين فقد أظهرت نتائج دراسة Colson & Satterfield (2018) نتائج غير حاسمة فيما يتعلق بفاعلية خطة التعويضات الإستراتيجية في منطقة تعليمية ريفية صغيرة حول الاحتفاظ بالمعلمين ذوي الكفاءة العالية. على الرغم من أن 88% من المعلمين المشاركين في الخطة تم الاحتفاظ بهم مقارنة بـ 70% من غير المشاركين، إلا أن هذا الفارق لم يكن ذا دلالة إحصائية؛ ومن ثم لم يكن معدل الاحتفاظ بالمعلمين المشاركين أعلى بشكل عام من غير المشاركين.

وعلى المستوى المحلي تولى مؤسسات النظام التعليمي في سلطنة عمان اهتماماً بالغاً بالتعليم والسعي إلى تطويره وتحسينه ورفعته شأنه إلى أفضل المستويات المطلوبة، وتسعى تلك المؤسسات إلى بذل جهود لتحسين نواتج التعليم ومخرجاته، وعلى الرغم من الاهتمام الملحوظ الذي يحظى به المعلم العُماني، فإن بعضاً من المعلمين قليلو الرضا عن وظيفتهم والمهام الموكلة إليهم، لذا تحرص القيادات التعليمية على تحديد نوع وكمية أداء عاملها للوقوف على أوجه القصور والضعف بهدف تحقيق التميز المنشود في الأداء.

وبما أن الأداء الوظيفي يتأثر سلباً وإيجاباً بالعديد من العناصر والعوامل، منها ما يرتبط بالولاء التنظيمي لدى العاملين، ومن خلال خبرة الباحثين في الإشراف على المعلمين في عدة تخصصات يلاحظ تأخر المعلمين عن الدوام الرسمي، وخروج بعض المعلمين من المدارس لقضاء احتياجاتهم، وعدم ارتياح بعض المعلمين من وضع الجدول المدرسي وتزاحم الأعمال لديهم؛ مما قد يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وعليه؛ فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين وعوامل الاستبقاء في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وتحديدًا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

### أسئلة الدراسة

- 1 - ما درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟
- 2 - ما نمط الولاء التنظيمي السائد لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟
- 3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي السائدة لدى المعلمين من وجهة نظرهم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تعزى لمتغيري الوظيفة، والخبرة المهنية؟
- 4 - ما العوامل التنظيمية التي تساعد المعلمين على استبقائهم من وجهة نظرهم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.
- تحديد نمط الولاء التنظيمي السائد لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات الولاء التنظيمي السائد لدى المعلمين من وجهة نظرهم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تعزى لمتغيري: الوظيفة، والخبرة المهنية.
- تقصي العوامل التنظيمية التي تساعد المعلمين على استبقائهم من وجهة نظرهم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

## أهمية الدراسة

### الأهمية النظرية

تسلط الدراسة الضوء على مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من خلال البحث والتقصي في العوامل المؤثرة عليه، خاصة في ظل التغيرات الوظيفية والاقتصادية. ويساعد ذلك على فهم أعمق للعلاقة بين الولاء التنظيمي؛ مما يثري الأدبيات العلمية في هذا المجال.

### الأهمية التطبيقية

توفر الدراسة مؤشرات حول العوامل التي تؤثر على استبقاء المعلمين في المؤسسة التعليمية؛ مما يساعد وزارة التربية والتعليم العمانية على تطوير سياسات وإستراتيجيات تعزز الولاء التنظيمي، وتسهم في معالجة المشكلات التي تواجه المعلمين، وتحسين بيئة العمل.

## حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: درجة الولاء التنظيمي، عوامل الاستبقاء في المؤسسة.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2022/2023.
- الحدود البشرية: ركزت الدراسة على المعلمين في سلطنة عُمان.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مدارس التعليم الأساسي في محافظات: مسقط، شمال الباطنة، وجنوب الباطنة، وشمال الشرقية، وجنوب الشرقية، والبريمي، والداخلية، والظاهرة، ووظفار، ومسندم.

## مصطلحات الدراسة

### الولاء التنظيمي

عرفه الجهجاه (2020، ص.63) بأنه:

درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بالمنظمة، واقتناع الفرد كعضو في المنظمة بقيم تلك المنظمة وأهدافها، وعمق الاقتناع بقيم المنظمة وأهدافها إلى الدرجة التي تجعل الفرد يتوافق مع المنظمة ويرتبط بها ارتباطاً قوياً، وينتج عن هذا الاقتناع شعور الفرد بقوة تدفعه لبذل أقصى ما يمكن من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

وعرفه الرواشدة (2007، ص.88) بأنه: "العملية التي يحدث فيها انسجام بين أهداف الأفراد العاملين وبين أهداف المنظمة؛ وبين قيم الفرد، وقيم المنظمة، والرغبة في الاستبقاء في المنظمة، والافتخار بها". وعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: مدى الرغبة والشعور الإيجابي لدى المعلمين العاملين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وانعكاس ذلك على تقبلهم لأهداف المدرسة التي يعملون فيها وإخلاصهم ورغبتهم القوية والصادقة، والجهد المتواصل لتحقيق الأهداف بفاعلية عالية، وتقاس بالدرجة المتحصلة في المقياس المعد لهذا الغرض.

### عوامل الاستبقاء

عرف Ingersoll (2001) عوامل استبقاء المعلمين بأنها: مجموعة من الظروف والعوامل التي تؤثر على استمرارية المعلمين في وظائفهم، بما في ذلك الدعم الإداري، بيئة العمل، والرضا الوظيفي. وعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: مجموعة العوامل التي تساعد المعلمين على البقاء أطول مدة ممكنة داخل المؤسسة التعليمية، بما يضمن ولاءهم للمؤسسة، والحفاظ على سمعتها.

## المنهج

اتبعت الدراسة المنهج المزجي بتصميم التفسير التتابعي، وهو أسلوب بحثي يجمع بين البيانات الكمية والنوعية في مرحلتين متتاليتين ضمن دراسة واحدة. يبدأ هذا التصميم بجمع وتحليل البيانات الكمية، يليها جمع وتحليل البيانات النوعية؛ مما يسمح بفهم أعمق للظاهرة المدروسة. من القضايا المهمة في هذا التصميم تحديد الأولوية أو الوزن الممنوح لكل من البيانات الكمية والنوعية، وتحديد تسلسل جمع البيانات وتحليلها، والمرحلة التي يتم فيها ربط البيانات ودمج النتائج، يوضح هذا التصميم كيفية تحقيق التكامل بين الطريقتين على مستوى الأساليب والتفسير والتقرير، ويوضح شكل 1 تصميم الدراسة.

### شكل 1

تصميم الدراسة (تصميم التتابع التفسيري)



## المجتمع

تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بمدارس التعليم الأساسي الحكومية بمحافظات: مسقط، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، شمال الشرقية، جنوب الشرقية، والبريمي، الداخلية، الظاهرة، ظفار، مسندم. بسلطنة عُمان للعام الدراسي 2022/2023، البالغ عددهم 23,867 معلماً ومعلمة.

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الكمية من 208 من المعلمين والمعلمات، ممن يقومون بتدريس المواد التعليمية لمرحلة التعليم الأساسي في محافظة مسقط، ومحافظة شمال الباطنة، ومحافظة جنوب الباطنة، وقد اختيروا بالطريقة العشوائية؛ وذلك لضمان شمولهم وتمثيلهم للمجتمع، كما اختير عدد 8 من المعلمين في عينة الدراسة النوعية.

## جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيري الوظيفة والخبرة المهنية

| المتغير        | الفئة    | ن   | %    |
|----------------|----------|-----|------|
| الوظيفة        | معلم أول | 49  | 23.6 |
|                | معلم     | 159 | 76.4 |
| الخبرة المهنية | 5-1      | 20  | 9.6  |
|                | 10-6     | 25  | 12   |
|                | 10+      | 163 | 78.4 |
| المجموع        |          | 208 | 100  |

## أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد أداتي الدراسة: الاستبانة والمقابلة؛ هدفت الاستبانة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وتكونت في صورتها النهائية من 31 مؤشراً توزعت على ثلاثة أبعاد هي: الولاء العاطفي، الولاء المعياري أو الأخلاقي، الولاء المستمر، وتمت الإجابة على المقياس باختيار أحد البدائل "كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً".

## صدق الاستبانة

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، وذلك بعرضها على ثمانية محكمين، من أعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات من المختصين في القيادة، والمناهج وطرائق التدريس، وقد طلب الباحثان إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول السلامة العلمية واللغوية؛ ومن ثم، اعتمد الباحثان على الفقرات التي بلغت نسبة الاتفاق حولها 80% فأكثر.

## ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات مقياس الدراسة، استخدم الباحثان طريقتين الأولى تطبيق المقياس وإعادة التطبيق، وقد جرى تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية بفارق زمني

مدته أسبوعان، وحُسب معامل ارتباط Pearson's Correlation، وتمثلت الطريقة الثانية في حساب معامل Cronbach's Alpha، وكانت النتائج على النحو الذي يوضحه جدول 2.

## جدول 2

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وثبات الإعادة لمقياس الدراسة

| م | أنماط الولاء التنظيمي       | Pearson's Correlation | Cronbach's Alpha |
|---|-----------------------------|-----------------------|------------------|
| 1 | الولاء العاطفي              | 0.92                  | 0.89             |
| 2 | الولاء المعياري أو الأخلاقي | 0.88                  | 0.90             |
| 3 | الولاء المستمر              | 0.90                  | 0.88             |

## المقابلة

أعد الباحثان بروتوكولاً لأداة المقابلة؛ كونها من الأدوات الفاعلة لجمع المعلومات والبيانات المرتبطة بعوامل استبقاء المعلم في المدرسة؛ إذ تتيح فرصة لتفاعل الباحثين مع المعلمين وفهم تجاربهم وتفحص آرائهم بعمق، والحصول على رؤى نوعية تتعلق بالتحفيز، والرضا المهني، والتوقعات المستقبلية، وبعد التحقق من موثوقيتها جرى تطبيقها على عينة من المشاركين بلغ عددهم 8 معلمين (ويعد هذا العدد مناسباً؛ إذ توصل الباحثان إلى درجة التشبع الموضوعي للنتائج)، وقد اختيرت عينة المعلمين بناء على نتائج أداة الاستبانة؛ فاختر 2 من المعلمين من نمط الولاء العاطفي، و3 من المعلمين من نمط الولاء الأخلاقي، و3 من المعلمين من نمط الولاء المستمر. ويوضح جدول 3 توزيع وترميز المشاركين من المعلمين في أداة المقابلة.

## جدول 3

توزيع وترميز المشاركين من المعلمين في أداة المقابلة

| م | نوع الولاء التنظيمي         | ترميز المعلمين | ن |
|---|-----------------------------|----------------|---|
| 1 | الولاء العاطفي              | ص، س           | 2 |
| 2 | الولاء المعياري أو الأخلاقي | ع، ك، ن        | 3 |
| 3 | الولاء المستمر              | م، و، ف        | 3 |

## موثوقية أداة المقابلة

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة عُرضت على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 7 محكمين، من أعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات من المختصين في مجال القيادة، والإدارة المدرسية، وقد طلب الباحثان منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى ارتباط الأداة بأهداف الدراسة، وشمولية الأسئلة، وقدرتها على عصف الأفكار المرتبطة بالدراسة، وبناء على ملاحظاتهم، أعد الباحثان الأداة في صورتها النهائية، ثم قاما بقياس ثبات الأداة من خلال تطبيقها على أفراد من خارج عينة الدراسة؛ لتعرّف مدى وضوح الأسئلة، وعدم غموضها، والوقت الذي تحتاج إليه الإجابة عنها، ومن أجل التدريب على كيفية إجرائها.

ولضمان موثوقية نتائج الدراسة قام الباحثان باستخدام مجموعة من الإستراتيجيات المناسبة والمتفككة مع متطلبات الدراسة، وتمثلت في: تطبيق أداة المقابلة على عينة من المشاركين في أداة الاستبانة لضمان دقة تمثيلهم للنتائج المستخلصة، وتشارك الباحثان في تطبيق الأدوات، وتعددية الأدوات الكمية والنوعية (الاستبانة والمقابلة)، وتضمن اقتباسات المشاركين في نتائج الدراسة.

## الاعتبارات الأخلاقية

سارت الدراسة وفقاً للاعتبارات الأساسية من حيث أخذ موافقات المشاركين في الدراسة، وتوضيح أن التعامل مع بياناتهم سيكون لغرض البحث العلمي، وترميز أسمائهم، وأخذ الإذن بتسجيل المقابلات وحذفها بعد الانتهاء من الدراسة، وأن المشاركة تستدعي الحرص وأخذ الوقت الكافي.

## إجراءات جمع البيانات النوعية وتحليلها

في ضوء استخدام أداة المقابلة ومن أجل جمع البيانات اللازمة للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، أتبعنا مجموعة من الإجراءات المهمة، تمثلت في: (1) تحديد الهدف من المقابلة وتحديد المعلومات التي يحتاج إليها الباحثان بدقة، (2) تصميم الأسئلة المفتوحة التي تتيح حرية تعبير المستجيب عن رأيه بكل أريحية، (3) جمع البيانات باستخدام أداة يمكنها تحويل الصوت إلى نصوص مكتوبة، (4) ترميز المشاركين بعد تصنيفهم إلى الولاء الذي ينتمون إليه، (5) التحليل الموضوعي بالنظر إلى الأنماط

والتوجهات في إجاباتهم لفهم مشاعرهم وتسجيل انطباعاتهم، (6) استخلاص النتائج بناء على التحليل وكتابة الموضوعات الأساسية، وذلك بتحديد الموضوعات المشتركة بين الباحثين؛ إذ قام كل باحث بتحديد الموضوعات على حدة ثم أخذت الموضوعات المشتركة بينهما مع بيان السبب والأدلة.

### المعالجة الإحصائية

بعد تطبيق مقياس الولاء على عينة الدراسة، حُلَّت البيانات واستخلصت النتائج، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS واستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة. استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).

### معيان التصحيح

استخدم الباحثان الحدود الفعلية للفئات بناء على التدرج الخماسي المذكور سابقاً كمعيار للحكم على نتائج محاور الدراسة، على نحو ما هو مبين في المعادلة الآتية: (الحد الأقصى - الحد الأدنى) / عدد الفئات = مستوى كل مدى، وذلك بقسمة مدى الأعداد (5-1) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى؛ أي (1-5/5=0.80)، وعليه؛ ستكون المستويات على النحو الذي يوضحه جدول 4.

### جدول 4

الحدود الفعلية للفئات بناء على التدرج الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

| الدرجة | مدى الدرجات | درجة الولاء |
|--------|-------------|-------------|
| 5      | 5.00-4.20   | كبيرة جداً  |
| 4      | 4.19-3.40   | كبيرة       |
| 3      | 3.39-2.60   | متوسطة      |
| 2      | 2.59-1.80   | قليلة       |
| 1      | 1.79-1.00   | قليلة جداً  |

## عرض النتائج ومناقشتها

### نتائج السؤالين الأول والثاني

السؤال الأول: ما درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟، السؤال الثاني: ما نمط الولاء التنظيمي السائد لدى المعلمين من وجهة نظرهم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟ للإجابة عن هذين السؤالين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لجميع أنماط الولاء التنظيمي والمحور العام، وقد رُتبت ترتيباً تنازلياً على نحو ما هو موضح في جدول 5.

#### جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط الولاء التنظيمي وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة

| م | أنماط الولاء التنظيمي       | م    | ع    | درجة الولاء |
|---|-----------------------------|------|------|-------------|
| 1 | الولاء العاطفي              | 3.21 | 0.72 | متوسطة      |
| 2 | الولاء المعياري أو الأخلاقي | 2.58 | 0.53 | قليلة       |
| 3 | الولاء المستمر              | 2.31 | 0.59 | قليلة       |
|   | المتوسط العام               | 2.66 | 0.55 | متوسطة      |

يتضح من جدول 5 أن الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 2.66. وراوحت المتوسطات الحسابية لأنماط الولاء التنظيمي ما بين 3.21 و2.31؛ أي بين المتوسطة والقليلة.

كما يتضح أن نمط الولاء التنظيمي السائد لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، هو نمط الولاء العاطفي، وقد جاء بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي 3.21، يليه نمط الولاء المعياري أو الأخلاقي بمتوسط

حسابي 2.58 بدرجة قليلة، وأقل الأنماط نمط الولاء المستمر بمتوسط حسابي 2.31، بدرجة قليلة.

وتعزى هذه النتيجة إلى غياب العديد من المحفزات التي يحتاج إليها المعلمون، وتأخر الترقيات الوظيفية والمالية، وعدم الرضا عن نظام المكافآت، وغياب منظومة المساءلة والمحاسبة؛ إذ يتم التعامل مع الجميع المعاملة ذاتها؛ مما أدى إلى تراجع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، إلى جانب كثرة الأعباء الوظيفية وارتفاع أنصبة المعلمين من الحصص الدراسية؛ مما أدى إلى زيادة العبء والجهد عليهم، وأفقدتهم الرغبة في الانتماء إلى الوظيفة. ويؤكد الجهجاه (2020) أن الولاء التنظيمي يمثل مؤشراً أساسياً للتنبؤ بسلوكيات العاملين ومعدل الدوران في العمل؛ فهو يعني التزام الأفراد وبقاؤهم فترة أطول في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق الأهداف.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة آل منصور (2019) التي كشفت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان بدرجة كبيرة، ودراسة الجرايدة (2019) التي بينت أن درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاءت مرتفعة، ودراسة عويس (2019) التي كشفت نتائجها أن مستوى مبادئ الولاء التنظيمي كان عالياً وكان أداؤها متميزاً للغاية. ودراسة القريناوي (2018) التي أظهرت نتائجها أن درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين جاءت مرتفعة. أما عما أظهرته نتائج الدراسة حول كل نمط من أنماط الولاء التنظيمي؛ فقد جاءت التكرارات والنسب المئوية، والأهمية النسبية (الرتبة) للعبارات المكونة لكل بُعد على النحو الآتي:

### **النمط الأول: الولاء العاطفي**

لتعرّف درجة الولاء العاطفي تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) للعبارات المكونة للنمط الأول الولاء العاطفي، ويوضح جدول 6 ذلك.

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية (الرتبية) لنمط الولاء العاطفي

| م | العبارات   | م    | ع     | درجة الولاء |
|---|--|------|-------|-------------|
| 1 | أتفاعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة.                  | 3.43 | 0.78  | كبيرة       |
| 2 | أتعاون مع زملائي في حل المشكلات التي تحدث في المؤسسة.                  | 3.39 | 0.78  | متوسطة      |
| 3 | أهتم بتحقيق أهداف المؤسسة.   | 3.37 | 1.09  | متوسطة      |
| 4 | أسعى لحل مشكلات المؤسسة؛ لأنها جزء من مشكلاتي الشخصية.                 | 3.30 | 1.01  | متوسطة      |
| 5 | أقدم مصلحة المؤسسة على مصالحتي الخاصة.                                 | 3.29 | 0.92  | متوسطة      |
| 6 | أشعر بالسعادة والفخر؛ لأنني أحد موظفي المؤسسة.                         | 3.22 | 1.11  | متوسطة      |
| 7 | تعد وظيفة المعلم أنسب الوظائف التي يمكن أن أعمل فيها.                  | 3.18 | 0.98  | متوسطة      |
| 8 | أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث مع الآخرين عن المؤسسة التي أعمل فيه.        | 3.13 | 1.06  | متوسطة      |
| 9 | لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل فيها. | 2.63 | 1.237 | متوسطة      |
|   | المتوسط العام  | 3.21 | 0.73  | متوسطة      |

يتضح من جدول 6 -على المستوى العام- أن درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين لنمط الولاء العاطفي جاءت بدرجة متوسطة من إجمالي أنماط الدراسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.21، واحتل بذلك المرتبة الأولى بالنسبة إلى أنماط الولاء التنظيمي الثلاثة.

كما يتبين أن المتوسطات الحسابية لكل مؤشر من عبارات نمط الولاء العاطفي قد راوحت بين 2.63 و3.43، بين المتوسطة والكبيرة، وكانت الأكثر ولاء عبارة "أتفاعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.43 بدرجة كبيرة، وأقل العبارات من حيث الولاء من قبل المعلمين عبارة "لدي الرغبة في قضاء

ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل فيها" أدنى مؤشر من حيث الولاء من قبل المعلمين بمتوسط حسابي 2.63 وبدرجة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الولاء العاطفي تجاه المؤسسة يرتبط بالرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة، ورغبة المعلمين في السعي من أجل القيام بواجباتهم الوظيفية، إذ ركز المعلمون على الجوانب التي تتسق مع البعد المؤسسي، في حين كشفت النتائج عن تراجع الرغبة في الافتخار بالوظيفة أو الانتماء للمؤسسة؛ إذ انخفضت الاتجاهات في الرغبة بالاستمرار في العمل في المؤسسة أو العمل في وظيفة المعلم؛ مما يعطي دلالات تربوية على تأثير هذه النتائج على مؤشرات أداء المؤسسة ومدى مقدرتها على تحقيق أهداف التعليم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمري (2020) التي توصلت إلى أن واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لأبعاد نموذج Etzioni للولاء التنظيمي جاءت بدرجة "متوسطة" على العبارات الواردة في بُعد الولاء الاغترابي "أقرب بعد لنمط الولاء العاطفي".

### النمط الثاني: الولاء المعياري (الأخلاقي)

لتعرّف درجة الولاء المعياري حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية (الرتبية) للعبارات المكونة للنمط الثاني الولاء المعياري أو الأخلاقي، ويوضح جدول 7 ذلك.

### جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لنمط الولاء المعياري (الأخلاقي)

| م | العبارات   | م    | ع    | درجة الولاء |
|---|--|------|------|-------------|
| 1 | أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي حتى مع وجود فرص أخرى. | 3.50 | 0.89 | كبيرة       |
| 2 | أحرص على تفعيل مستجدات العمل بالمؤسسة.                             | 3.32 | 0.92 | متوسطة      |
| 3 | أدافع عن المؤسسة عندما ينتقدها من هم خارجها.                       | 3.10 | 1.12 | متوسطة      |

## تابع / جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لنمط الولاء المعياري (الأخلاقي)

| م  | العبارات   | م    | ع    | درجة الولاء |
|----|--|------|------|-------------|
| 4  | أرى أن القيم التي أتمسك بها تتوافق مع قيم المؤسسة.       | 3.02 | 1.14 | متوسطة      |
| 5  | أرغب في الاستبقاء في هذه المؤسسة طوال فترة الخدمة.       | 2.68 | 1.31 | متوسطة      |
| 6  | أحرص على أن أكون موظفاً فاعلاً في المؤسسة.               | 2.38 | 0.89 | قليلة       |
| 7  | مستعد لمضاعفة الجهد من أجل إنجاز أهداف المؤسسة.          | 2.04 | 0.92 | قليلة       |
| 8  | أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الخاصة. | 1.93 | 1.12 | قليلة       |
| 9  | لدي استعداد للتأخر في المؤسسة من أجل مصلحة العمل.        | 1.93 | 1.14 | قليلة       |
| 10 | أحرص على الالتزام والتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة.       | 1.92 | 1.31 | قليلة       |
|    | المتوسط العام  | 2.58 | 0.53 | قليلة       |

اتضح من جدول 7 -على المستوى العام- أن درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين لنمط الولاء المعياري أو الأخلاقي جاءت بدرجة قليلة من إجمالي أنماط الدراسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.58، واحتل بذلك المرتبة الثانية بالنسبة لأنماط الولاء التنظيمي الثلاثة.

كما تبين أن المتوسطات الحسابية لكل مؤشر من عبارات نمط الولاء المعياري أو الأخلاقي قد راوحت بين 1.92 و3.50، وبين القليلة والكبيرة، وكانت الأكثر ولاء عبارة "أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي حتى مع وجود فرص أخرى" بمتوسط حسابي 3.50 وبدرجة كبيرة، وأقل العبارات من حيث الولاء من قبل المعلمين عبارة "أحرص على الالتزام والتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة" بمتوسط حسابي 1.92 وبدرجة قليلة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الالتزام الأخلاقي هو المؤثر في الولاء التنظيمي للمعلمين؛ إذ إن رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة نابعة من القيم التي يتمسكون بها، ويحرصون على تحقيق فاعليتهم في العملية التدريسية، إلا أنهم لا يرغبون في التقيد بأنظمة المؤسسة؛ مما يكشف عن الفجوة بين الولاء التنظيمي وأهداف المؤسسة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمري (2020) التي توصلت إلى أن واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لأبعاد نموذج Etzioni للولاء التنظيمي جاءت بدرجة "كبيرة" في البعد المعنوي "المرتبط بالولاء الأخلاقي".

### النمط الثالث: الولاء المستمر

لتعرّف درجة الولاء المستمر حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية (الرتبية) للعبارات المكونة للنمط الثالث الولاء المستمر، ويوضح جدول 8 ذلك.

### جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية الرتبية لنمط الولاء المستمر

| م  | العبارات   | م    | ع    | درجة<br>المعتقد |
|----|--|------|------|-----------------|
| 1  | نظام الحماية الاجتماعي لا يحقق طموحاتي.                          | 2.78 | 1.11 | متوسطة          |
| 2  | تجبرني قوانين المؤسسة على القيام ببعض الأعمال التي لا أقتنع بها. | 2.58 | 1.13 | قليلة           |
| 3  | أشارك في برامج تدريبية من أجل تطوير قدراتي الوظيفية.             | 2.55 | 1.19 | قليلة           |
| 4  | أحرص على العمل في المؤسسة لصعوبة التكيف مع مؤسسات أخرى.          | 2.50 | 1.01 | قليلة           |
| 5  | أسعى إلى تقديم حلول فاعلة لمشكلات المؤسسة.                       | 2.40 | 1.13 | قليلة           |
| 6  | تقدم لي المؤسسة مزايا وحوافز لا تتوافر في مؤسسات أخرى.           | 2.33 | 1.07 | قليلة           |
| 7  | يحقق الراتب الذي أتقاضاه طموحاتي.                                | 2.28 | 1.09 | قليلة           |
| 8  | اختياري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبيراً ارتكبته في حق نفسي.  | 2.25 | 1.21 | قليلة           |
| 9  | لا تقدم مؤسستي الأمن الوظيفي اللازم لأستمر بالعمل فيها.          | 2.16 | 1.08 | قليلة           |
| 10 | أتابع بانتظام وبحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة.                  | 1.99 | 0.36 | قليلة           |

تابع / جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية الرتبية لنمط الولاء المستمر

| م  | العبارات   | م    | ع    | درجة<br>المعتقد |
|----|--|------|------|-----------------|
| 11 | سوف تتأثر العديد من الأمور في حياتي إذا قررت ترك العمل بالمؤسسة الحالية. | 1.95 | 0.49 | قليلة           |
| 12 | لن أرحل عن هذه المؤسسة، حتى لو كان الأجر أكبر في مؤسسة أخرى.             | 1.94 | 0.53 | قليلة           |
|    | المتوسط العام  | 2.31 | 0.58 | قليلة           |

اتضح من جدول 8 - على المستوى العام - أن درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين لنمط الولاء المستمر جاءت بدرجة قليلة من إجمالي أنماط الدراسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.31، واحتل بذلك المرتبة الثالثة بالنسبة لأنماط الولاء التنظيمي الثلاثة.

كما تبين أن المتوسطات الحسابية لكل مؤشر من عبارات نمط الولاء المستمر قد راوحت بين 1.94 و 2.78، وبين القليلة والمتوسطة، وكانت الأكثر درجة عبارة "نظام الحماية الاجتماعي لا يحقق طموحاتي" بمتوسط حسابي 2.78 وبدرجة متوسطة، وأقل العبارات من حيث الولاء من قبل المعلمين عبارة "لن أرحل عن هذه المؤسسة، حتى لو كان الأجر أكبر في مؤسسة أخرى" بمتوسط حسابي 1.94 وبدرجة قليلة.

وكشفت هذه النتيجة عن عدم رغبة المعلمين في الاستمرار بالوظيفة، وأن بقاءهم مرتبط بالأجر الذي يتقاضونه، في حين أنهم غير مقتنعين بالعمل في المؤسسة، وأن الأنظمة المعمول بها حالياً لا تحقق رغباتهم؛ مما يكشف عن دلالات تربوية غير مطمئنة بشأن واقع العمل في المؤسسة، والتحديات التي قد تحدث نتيجة هذه التوجهات السلبية.

وتعزى هذه النتيجة إلى وجود اتجاهات سلبية لدى المعلمين نحو مهنة التدريس، وهذا الاتجاه السلبي يؤثر على مؤشرات الأداء؛ مما يتطلب من المؤسسة أن تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي وبناء الولاء التنظيمي بتحسين وتحقيق رغبات المعلمين ومكافأتهم، وغياب ذلك نتج عنه تراجع في الولاء التنظيمي وعدم رغبة

المعلمين الاستمرار بالوظيفة، وقد يكون هذا الاستمرار مرتبطاً بتوافر وظائف أخرى؛ إذ إن الرغبة موجودة لديهم في الرحيل عن المؤسسة. ومن المؤشرات المهمة التي تدل على ضعف الولاء لدى المعلمين: عدم الانتظام في مواعيد العمل؛ كالتغيب والانقطاع والتأخر عن بداية العمل، وعدم الانصياع للتعليمات والأوامر (أكاديمية علم النفس، 2018).

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمري (2020) التي توصلت إلى أن واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لأبعاد نموذج Etzioni للولاء التنظيمي جاءت بدرجة "كبيرة" في بعد المزايا والحوافز المرتبط بالولاء المستمر.

### نتائج السؤال الثالث

نص السؤال: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي السائدة لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تُعزى لمتغيري: الوظيفة، والخبرة المهنية؟

#### متغير الوظيفة

للإجابة عن هذا السؤال (متغير الوظيفة) استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test)، ويوضح جدول 9 ذلك.

#### جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) تبعاً لمتغير الوظيفة

| المجال          | الوظيفة  | العدد | م    | ع    | قيمة ت | مستوى الدلالة | اتجاه الدلالة |
|-----------------|----------|-------|------|------|--------|---------------|---------------|
| الولاء التنظيمي | معلم أول | 49    | 2.67 | 0.61 | 0.232  | 0.817         | غير دالة      |
|                 | معلم     | 159   | 2.65 | 0.53 |        |               |               |

اتضح من جدول 9 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغير الوظيفة. وتعزى

هذه النتيجة إلى ضعف الحوافز بين جميع العاملين في قطاع التعليم، سواء من كان معلماً أول أو معلماً؛ إذ لا يفرق بينهم ذلك.

### متغير الخبرة المهنية

للكشف عن أثر هذا المتغير استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمتغير الخبرة المهنية الذي يتكون من ثلاثة مستويات هي: (1-5) سنوات؛ (6-10) سنوات؛ +10 سنوات.

### جدول 10

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

| مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| 0.955          | 2            | 0.478          | 1.583  | 0.208         |
| 61.873         | 205          | 0.302          |        |               |
| 62.828         | 207          |                |        |               |

لوحظ من جدول 10 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مستويات الولاء التنظيمي تعود لمتغير الخبرة المهنية، وتعزى هذه النتيجة إلى التأثيرات السلبية على الولاء التنظيمي للمعلمين؛ إذ تتأخر كثيراً الترقيات المالية وقد تصل إلى عشر سنوات، مع غياب الحوافز المادية والمكافآت، وتهميش منظومة المساءلة والمحاسبة ومعاملة الجميع بذات المعاملة دون وجود منظومة تحفظ الحقوق بشكل واضح.

اتفقت نتائج الدراسة في هذا الجانب مع نتائج دراسة الجربة (2020)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابة معلمي المدارس الثانوية بعمان على مقياس مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة العملية. ومع دراسة القريناوي (2018)، التي أوضحت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الخبرة. واختلفت نتائج الدراسة في جانب

سنوات الخبرة مع نتائج دراسة Reyes (1992)، التي توصلت إلى أن سنوات الخبرة ترتبط سلباً بالولاء التنظيمي.

## نتائج السؤال الرابع

نص السؤال: "ما العوامل التنظيمية التي تساعد المعلمين على استمرار بقائهم في المؤسسة التعليمية من وجهة نظرهم؟". للإجابة عن السؤال تم الرجوع إلى المقابلات التي أُجريت مع المعلمين، وتم تضمين النتائج ودمجها مع نتائج متوسط درجة الولاء التنظيمي، ويوضح جدول 11 نوع الولاء التنظيمي، ومتوسط الدرجة، وعوامل الاستبقاء في المؤسسة.

### جدول 11

نوع الولاء التنظيمي ومتوسط الدرجة وعوامل الاستبقاء في المؤسسة

| م | نوع الولاء          | متوسط الولاء | عوامل الاستبقاء في المؤسسة  |
|---|---------------------|--------------|---|
| 1 | العاطفي             | 3.21         | إيجاد جو عمل إيجابي، التعاون بين الزملاء، الشعور بالانتماء.                                 |
| 2 | الأخلاقي (المعياري) | 2.58         | حل المشكلات بكفاءة، تحسين جودة العمل، الشعور بالمسؤولية، الالتزام بالقيم، الخوف من التغيير. |
| 3 | المستمر             | 2.31         | صعوبة التكيف، نظام الحماية الاجتماعية، الرضا عن العمل، الاستقرار الوظيفي.                   |

كشفت نتائج المقابلات عن مجموعة من العوامل المرتبطة بالولاء العاطفي، التي تشجع على الاستمرار في المؤسسة، ومنها: (1) إيجاد جو عمل إيجابي: يُسهّم الشعور بالراحة والإيجابية في بيئة العمل في زيادة الإنتاجية وتخفيف حدة ضغوط العمل، (2) التعاون بين الزملاء: قد يُعزز العمل الجماعي من المرونة ويُساعد على إيجاد حلول فعّالة للمشكلات، كما يُتيح للمعلمين مشاركة الخبرات والمهارات فيما بينهم، وهذا يتفق مع العبارة "التعاون بين الزملاء"، التي جاءت أولاً في الاستجابة على عبارات الاستبانة بمتوسط حسابي قدره 3.93، (3) الشعور بالانتماء: يُحفز الشعور بالانتماء مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف المؤسسة، والإبداع والاجتهاد، (4) التخفيف

من ضغوط العمل: قد يُساعد التعاون والتفاعل بين الزملاء على تخفيف حدة ضغوط العمل وتعزيز الشعور بالسعادة والإيجابية، (5) دعم العاملين: قد يُقلل الدعم المتبادل بين أعضاء العمل من التوتر ونسبة الأخطاء، ويزيد من دافعيتهم للعمل وبذل المزيد من الجهود.

ومما اتفق مع هذه النتائج ما أشار إليه المعلم "ص" بقوله:

تفاعل الموظف وتعاونه مع زملائه يخلق نوعاً من الألفة والثقة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلات اليومية سواء بين الفريق أو أي مشكلة يواجهها أحد أعضاء الفريق بطرق سلسلة وبكل سهولة، وهذا يعزز جودة أداء الموظفين، ويسعى الفريق إلى تطوير العمل الجماعي.

ويتفق مع رأي المعلم "س": "تفاعل الموظف وتعاونه مع زملاء العمل يخفف ضغوط العمل ويسهم في زيادة الإنتاجية ويولد الأفكار الإبداعية عن طريق تبادل الآراء ويساعد على إيجاد حلول أسرع لمشكلات العمل ويشجع جواً من المحبة والسلام الداخلي فيقبل الجميع على العمل والاجتهاد".

تناولت نتائج الدراسة العوامل المرتبطة بالولاء العاطفي، وقد جاءت أولاً بمتوسط حسابي قدره 3.21 وتتفق في أهميتها مع ما توصلت إليه نتائج دراسة Jerkins (2020) من أن العوامل العاطفية كانت أكثر العوامل التي أدت إلى استبقاء المعلمين في المؤسسة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Meyer et al. (2002) من أن الولاء العاطفي، له الارتباطات الأقوى والأكثر ملاءمة مع المنظمة ذات الصلة (الحضور، والأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية)، ومن حيث العوامل التفصيلية اتفقت مع نتائج دراسة Santiago et al. (2022)، التي كانت نتائجها ترتبط بالإحباط وانعدام الأمان الذي شعروا به من زملائهم.

وفي نمط الولاء الأخلاقي ظهرت عدة عوامل تساعد على الاستبقاء في المؤسسة، منها: (1) حل المشكلات بكفاءة: حيث يُسهم التعاون البناء في إيجاد حلول سريعة وفعالة للمشكلات التي تواجه المعلمين، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي استقرارهم

وبقائهم في المؤسسة، (2) تحسين جودة العمل: يُؤدي الشعور بالراحة والدعم والانتماء إلى تحسين جودة العمل وتحقيق متطلباته بكفاءة؛ مما يشعر المعلم بالارتياح عندما يرى أن عمله متقن، (3) الشعور بالمسؤولية: يساعد على التزام المعلمين بواجباتهم المهنية والأخلاقية تجاه الطلبة؛ مما يدفعهم إلى الاستمرار في المؤسسة نفسها، (4) الالتزام بالقيم: قد يشعر المعلمون بارتباط قوي بقيم المؤسسة وأهدافها؛ مما يدفعهم إلى الاستبقاء في المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها، (5) الخوف من التغيير: قد يشعر بعض المعلمين بالخوف من تجربة أشياء جديدة أو الانتقال إلى وظيفة جديدة؛ مما يدفعهم إلى الاستبقاء في وظيفتهم الحالية.

وأشار المعلمون إلى تلك الجوانب؛ ومما ذكره المعلم "ع": "ربما الخوف من تجربة الأشياء الجديدة، وربما جو العمل في المؤسسة مشجع على البقاء والاستمرار"، وذكر المعلم "ن" أن "زملاء العمل عندما يتسمون بالتعاون وتحمل المسؤوليات، ومراعاة الآخرين لا شك أن الموظف سيشعر بالارتياح ولن يقرر التغيير"، وذكر المعلم "ك" أن "الخوف من فكرة الانتقال مثل هل سيتأقلم؟ والإدارة كيف ستكون؟ طبيعة العمل نفسها أو بتغيير؟ والمسافة وهكذا الروتين اللي يرفض البعض تغييره"، ويتفق معه المعلم "ع" الذي أشار إلى أن "التخوف من وظيفة جديدة قد تكون مختلفة عن وظيفته الحالية، ولتحقيق الأمان الوظيفي فالوظيفة الحالية يعرف الموظف سلبياتها وإيجابياتها بعكس الوظيفة الجديدة"، وفي جانب الرضا عن العمل الحالي والاستقرار الوظيفي يرى المعلم "ن" أن بقاء المعلم واستمراره في المؤسسة نفسها يعود إلى: "ولاء المؤسسة التابع لها؛ لأنها تقدم له الأفضل وتشعره بدوره بالفعل وأهميته في المؤسسة وتشركه في وضع خططها السنوية".

وفي نمط الولاء المستمر ظهرت عدة عوامل، منها: (1) صعوبة التكيف: فقد يشعر بعض المعلمين بالخوف من صعوبة التكيف مع بيئة عمل جديدة أو ثقافة جديدة، (2) نظام الحماية الاجتماعية: قد تقدم المؤسسة نظاماً للحماية الاجتماعية يُشجع المعلمين على الاستبقاء في المؤسسة؛ مثل التأمين الصحي والتقاعد، (3) الرضا عن العمل: قد يشعر بعض المعلمين بالرضا عن وظيفتهم الحالية وزملائهم في العمل؛ مما يقلل في البحث عن فرص جديدة، (4) الاستقرار الوظيفي: قد يفضل

بعض المعلمين الاستقرار الوظيفي، خاصة في ظل تراجع الأمان الوظيفي في القطاع الخاص، (5) قلة الفرص البديلة: قد لا تتوافر فرص عمل مناسبة للمعلمين، خاصة في بعض التخصصات، وبعض المناطق.

وأشار المعلم "ك" إلى أهمية الاستقرار الوظيفي في بقاء الموظف مدة أكبر في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى "توفير بيئة عمل مناسبة، والاستقرار الوظيفي، والشعور بالرضا في العمل، وضمان المستقبل الوظيفي"، وفي جانبي صعوبة التكيف مع بيئة جديدة، والاستقرار الوظيفي يشير المعلم "م" إلى هذا الجانب بقوله: "ربما الخوف من تجربة الأشياء الجديدة، وربما جو العمل في المؤسسة مشجع على البقاء والاستمرار"، وفي جانب الاستقرار الوظيفي يتفق معه المعلم "ن" بقوله: "الرغبة من الموظف في تحقيق أفضل النتائج، وتزيد في التقدم والرقي الوظيفي، الاستقرار المادي والاجتماعي والنفسي"، ويتفق معه المعلم "و" بقوله: "انعدام الأمان الوظيفي في الوظائف غير الحكومية وانخفاض الرواتب بشكل عام. كما تلعب الظروف الحياتية دوراً كبيراً خاصة في حياة النساء اللاتي يفضلن المكان الأقرب والطريق الأقصر حتى مع وجود وظيفة أعلى أجراً"، وفي جانب أهمية الحماية الاجتماعية يرى المعلم "ف" أن: "نظام الحماية الاجتماعية والقوانين المنظمة للعمل في الأساس تخلق ولاء الموظف للمؤسسة؛ فتجعل له دوراً فعالاً في تقدم المؤسسة ويحرص دوماً على أن تكون في المقدمة، ويبدل الموظف جهداً كبيراً لتقدم مؤسسته".

اتفقت نتائج الدراسة في هذا الجانب مع نتائج دراسة Aulia & Haerani (2022) التي أوضحت أن أهم عوامل استبقاء المعلمين في المؤسسة تمثلت في: انخفاض الأجور، وسوء ظروف العمل، ونقص الدعم الثقافي المدرسي، ومتطلبات الوقت والأسرة، ومحدودية التطوير المهني.

## الخلاصة

في ضوء النتائج التي نوقشت في هذه الدراسة يرى الباحثان أن مدير المدرسة باعتباره قائداً يستطيع أن يساهم في استبقاء المعلمين الذين يميلون إلى النمطين: الأخلاقي والعاطفي، ونظراً لأن دراسة Nguyen et al. (2019) صنفت عوامل استبقاء المعلمين إلى ثلاث مجموعات واسعة، هي: العوامل الشخصية، والعوامل المدرسية،

والعوامل الخارجية. وما توصلت إليه دراسة Boyd et al. (2011) من أن تصورات المعلمين عن إدارة المدرسة لها التأثير الأكبر على قرارات استبقاء المعلمين خصوصاً لمعلمي السنة الأولى، وعليه؛ يرى الباحثان أن توظيف مقياس هذه الدراسة ومقياس دراسة Nguyen et al. (2019) عامل مهم لتصنيف المعلمين داخل المدرسة والعمل على استبقائهم أكبر فترة ممكنة داخل المؤسسة التعليمية؛ كما يرى الباحثان أن هناك فجوة بحثية مهمة لم تسدها هذه الدراسة وهي التوفيق بين هذين المقياسين وجمعهما معاً؛ وذلك لمعرفة العوامل الشخصية، والعوامل المدرسية والعوامل الخارجية لكل نمط من أنماط الولاء للمبجوثين في هذه الدراسة: العاطفي، والأخلاقي، والمستمر.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

- تقليل الضغوط المهنية والنفسية على المعلمين، وذلك بتخفيض ساعات اليوم الدراسي، أو إحالة يوم للتدريس عن بعد.
- تعزيز منظومة الحماية الاجتماعية والاقتصادية للمعلمين من خلال توفير بيئة عمل مستقرة تلبى تطلعاتهم، وتوفر برامج دعم تشمل التأمين الصحي والخدمات الترفيهية.
- الاهتمام بالرفاه الوظيفي والمعنوي للمعلمين عبر توفير بيئة داعمة تشمل فرصاً للتطوير المهني، وتعزز روح التعاون والانتماء؛ مما يساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

## المقترحات

يقترح الباحثان مجموعة من الدراسات البحثية المستقبلية، وهي:

- تطوير مقاييس أكثر فاعلية في الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.
- دراسة تصورات المعلمين حول الأنظمة والقوانين التربوية ومدى فاعليتها في تعزيز الولاء التنظيمي.
- تقييم أثر برامج الرعاية الاجتماعية والاقتصادية على الأداء المهني للمعلمين، ومدى انعكاسها على استقرارهم الوظيفي وتحقيقهم لمخرجات تعليمية أكثر فاعلية.

## المراجع

- أكاديمية علم النفس. (2018). ما هو الولاء التنظيمي؟ <https://nir-osra.org/>.
- آل منصور، علي إسماعيل. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 1(20)، 379-436.
- البارودي، منال. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الجريدة، محمد سليمان. (2019). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*، 20(2)، 61-84.
- الجربة، نسرين. (2020). درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الهاشمية، كلية العلوم التربوية.
- الجهجاه، مهدي. (2020). 100 مفهوم في الإدارة. [www.Maktabah.Net](http://www.Maktabah.Net).
- خيرى، أسامة. (2014). التميز التنظيمي. دار الراية للنشر والتوزيع.
- الرواشدة، خلف سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. دار ومكتبة الحامد.
- رؤوف، سامي عبدالفتاح. (2020). الولاء التنظيمي وفق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 17(66)، 409-426.
- السعيدى، حميد مسلم. (2023). الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية. *مجلة إشراق التربوية*، 12(5-9).
- الشمري، فوزية صالح. (2020). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لنموذج إتيوني. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، 79(79)، 172-222.

- العلي، تهاني. (2025). الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة إربد. *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*، 20(3)، 518-505.
- عويس، بثينة الياس. (2019). مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، (45)، 105-88.
- الفیصل، بسمان. (2016). *سعادة المدير العام*. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- القريناوي، بسام. (2018). درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 7(22) 39-29.
- القطارنة، زياد حمد. (2017). *أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة*. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى. (2006). *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*. دار وائل للنشر.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Aulia, N., & Haerani, I. (2022). Teacher retention and turnover: exploring the factors that influence teacher decision-making. *Journal of Education Review Provision*, 2(2), 54-64. <https://doi.org/10.55885/jerp.v2i2.155>
- Boyd, D., Grossman, P., Ing, M., Lankford, H., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2011). The influence of school administrators on teacher retention decisions. *American Educational Research Journal*, 48(2), 303-333.
- Brown. & Gaylor, K. (2002). *Organizational Commitment in Higher Education Department of Business*. (On line) [www.Midwestacademy.org](http://www.Midwestacademy.org)
- Celep, C. (2000). Teachers' organizational commitment in educational organizations. *National Forum of Teacher Education Journal*, 1(10), 1999-2000.
- Colak, I., Altinkurt, Y., & Yilmaz, K. (2014). The relationship between teachers' teacher leadership roles and organizational commitment levels. *Educational Process: International Journal*, 3(1), 3.
- Colson, T. L., & Satterfield, C. (2018). The effects of strategic compensation on teacher retention. *Power and Education*, 10(1), 92-104.

- Cooper, J. M., & Alvarado, A. (2006). *Teacher preparation, recruitment, and retention*. International Institute for Educational Planning.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534.
- Jerkins, C. A. (2020). *Factors affecting teacher retention in a local school district* [Doctoral dissertation, Baylor University].
- Joolideh, F., & Yeshodhara, K. (2009). Organizational commitment among high school teachers of India and Iran. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 127–136.
- Khan, M., Khan, I., Khan, S. & Saif, N. (2015). The factor affecting teachers' loyalty, *The Higher Education Institution's Journal of Resources Development and Management*, 8, 5–9.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2000). *Organizational behavior*. McGraw- Hill Inc.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20–52.
- Mustafa, M. Z. B., Nordin, M. B., Razzaq, A. R. B. A., & bin Ibrahim, B. (2020). Organizational commitment of vocational college teachers in Malaysia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt Egyptology*, 17(9), 5023–5029.
- Nayir, F. (2012). The Relationship between perceived organizational support and teachers' organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 48, 97–116.
- Nguyen, T. D., Pham, L., Springer, M. G., & Crouch, M. (2019). The factors of teacher attrition and retention: An updated and expanded meta-analysis of the literature. *Annenberg Institute at Brown University*, 19, 1–73.
- Reyes, P. (1992). *Preliminary models of teacher organizational commitment: Implications for restructuring the workplace*.

- Santiago, N., Santos, T., & Centeno, A. K. S. (2022). Factors affecting teachers' turnover: Basis for a proposed retention program. *International Journal of Multi-disciplinary: Applied Business and Education Research*, 3(9), 1791–1797.
- University of Oxford Wellbeing Research Centre. (2024, February). *Wellbeing for schoolteachers (Report)*. University of Oxford.

د. خالد بن جمعة الشيدي، مشرف تربوي، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان. دكتوراه في التربية من جامعة محمد الخامس بالمملكة المغربية، 2025. الاهتمامات البحثية: طرائق وإستراتيجيات التدريس، التعليم والتعلم، العلوم الاجتماعية، الذكاء الاصطناعي، النظريات الاجتماعية والإبداعية. ORCID: 0000-0002-7619-1718  
khalid.alshidi9@moe.om

د. حميد بن مسلم السعيد، مشرف تربوي، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان. دكتوراه في علوم التربية من الجامعة اللبنانية، 2021. رئيس تحرير مجلة إشراق العمانية. الاهتمامات البحثية: التربية المواطنة، التعلم البنائي، العلوم الاجتماعية، المرأة، الإرشاد النفسي، الهوية الوطنية، الذكاء الاصطناعي.  
Hm.alsaidi2@gmail.com

#### للاستشهاد:

الشيدي، خالد جمعة، والسعيد، حميد مسلم. (2025). الولاء التنظيمي لدى المعلمين وعوامل الاستبقاء في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 51(198)، 287-327.  
<https://doi.org/10.34120/jgaps.v51i198.3435>

#### To cite:

Al Sheedi, Kh. J., & Al-Saeedi, H. M. (2025). Organizational loyalty among teachers and its relationship to some variables in basic education schools in the Sultanate of Oman. *Journal of the Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 51(198), 287-327.  
<https://doi.org/10.34120/jgaps.v51i198.3435>

