



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgjournals.ekb.eg>
المجلد (٨٦) أبريل ٢٠٢٢م



دور إدارة المعرفة فى تحقيق الولاء التنظيمي في مدارس التعليم الاساسي

إعداد

أ/ منى عبد الله عبدالرؤف عبد الله
باحثة ماجستير بقسم أصول التربية
كلية التربية – جامعة طنطا

المجلد (٨٦) العدد (الثاني) الجزء (الأول) أبريل ٢٠٢٢م

مقدمة:

يتميز عصرنا الحالي بالسرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي بشكل ليس له مثيل وتجد الدول وخاصة النامية نفسها امام تحديات ومشكلات كبيرة. وحيث ان هذا التقدم والتطور يتأثر الى حد كبير بأنظمتها التربوية وسياستها التعليمية لذا تولي اهتمامها بمؤسساتها التربوية وإداراتها ومتابعة تطويرها والتي تستطيع عن طريقها توفير الرفاهية للأفراد والمؤسسات. وتعتبر المدرسة واحدة من أهم المؤسسات التربوية في العصر الحاضر نظرا لدورها الهام في حياة الشعوب وتحقيق أهدافها سواء في الدول المتقدمة او النامية حيث انها الركيزة الاولى في حياة الابناء وتعدهم للمستقبل ولما كان الفرد يشكل المتغير الأساسي في هذا النظام فإنه من الطبيعي ان يتأثر نجاح هذا النظام بنجاح العاملين فيه. وينظر الى مدير المدرسة على أنه الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة والمحرك الأساسي لطاقتها وامكاناتها البشرية والمادية والقائد التربوي المناط به رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها رسميا. (خلود فواز الزغبى، ٢٠١٣، ١-٢)

وتشير الاتجاهات الحديثة لإدارة المعرفة والتي تعد أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي وبالأخص التعليمي. فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي. لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات. (عاطف محمود عوض، ٢٠١٢، ٣٩٨)

وأصبحت الإدارة الحديثة تصب اهتمامها بالطالب وتهدف الى توفير كافة الامكانيات والخبرات التي تساعده على النمو السليم في جميع النواحي وتجعله محورا للعملية التربوية، كذلك توفير البيئة التعليمية المناسبة من مناهج، معلم، رؤى مستقبلية. تعد إدارة المعرفة إحدى الأنظمة الإدارية الحديثة بكونها مدخلا يساعده المنظمة في جمع معرفة وأفكار كافة العاملين واختيار أفضلها وتطبيقها لمعالجة المشاكل التي تواجهها، وتعزيز نقاط القوة التي تمتلكها في نفس الوقت، وذلك للحفاظ على مركزها التنافسي في

سوق العمل، فضلا عن دورها الريادي في تحسين قدرة المنظمة في الوصول إلى ضمان جودة التعليم. وفي ضوء هذا التوجه فان التعليم في بلدنا لا يختلف عن التعليم العالمي حيث الحاجة الى إدارة المعرفة والتي يعد العاملين مصدرها الأساسي، وهذا ما عزز اندفاع الباحثين نحو محاولة تسليط الضوء على موضوع عمليات إدارة المعرفة وانعكاساته على جودة التعليم (أسعد حمدي محمد ماهر ومحمد إبراهيم محمد حسين (٢٠١٤، ٢٢٠)، إن مستقبل التعليم في مصر لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، ولا على مناهجه وأساليبه، وتوفير أفضل الإمكانيات المادية له، ولا على حسن إعداد المعلم، وإنما يتوقف أيضاً على إعداد قيادات واعية لإدارته قادرة على التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق على جميع المستويات (يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٧، ٤٢٩). وان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القادة هذه المنظمة، وبالمنظور القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته ومقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية ايجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وتحفيزهم على العطاء المستمر. (أحمد مطر الشمري، ٢٠١٢، ٢)

ولكي تحقق الإدارة المدرسية دورها ينبغي ان تولى اهتمامها بمفهوم اداري معاصر وهو الولاء التنظيمي والذي يعني تطابق واندماج رغبات ومصالح الفرد مع أهداف ومصالح المؤسسة التي يعمل بها. وينتج عن هذا الاندماج إحساس الفرد بالمسئولية تجاه منظمته واستعداده للتضحية من اجل تحقيق أهدافها، الأمر الذي يدفع بالمؤسسة التربوية إلى النجاح وتحقيق رؤيتها. كما تعد مشاعر الولاء الوسيلة التي يمكن من خلال غرسها في نفوس الموظفين كسب ودهم وتوجيه جهودهم نحو خدمة أهداف المنظمة والحرص على سمعتها ومصالحها والسعي بها نحو الأفضل، فكما ازداد ارتباط الموظف بمنظمته، كان أشد حرصاً على استمرار علاقته معها، وأكثر رضا عن عمله بها، وأقوى رغبة في بذل المزيد من الجهد لتطويرها ورفع إنتاجيتها (ابتسام حلواني، ٢٠٠٦، ١). أي كلما شعر الفرد بالانتماء لمنظمته كلما أبدع فيها وأنجز عمله على أكمل وجه يستطيع. ونظرا لأهمية الولاء التنظيمي وأهمية توفره في المؤسسات التعليمية. وبعد ان استشعرت الباحثة

وجود ضعف فيه من خلال خبرتها في مجال عملها في الإدارة المدرسية، من كثرة الأدون والتأخير والغياب والتسرب والأعذار دون الاهتمام بتحقيق أهداف العملية التعليمية والتفكير في المصالح الخاصة على حساب مصلحة المدرسة، كذلك توصيات كثير من الدراسات بعمل دراسات أخرى في الولاء التنظيمي، الأمر الذي أدى إلى اهتمام البحث الحالية بدراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي بالحلقة الثانية من مرحلة التعليم الاساسي في محافظة الغربية. وتم اختيار هذه الحلقة نظرا لأهميتها حيث أنها تتوسط الحلقة الأولى (المرحلة الإبتدائية) والمرحلة الثانوية. وتعد الطالب للطريق الذي سيسلكه مستقبلا وتعوده الاعتماد على النفس. كما ان للباحثة مجال خبرة كبير في المرحلة المتوسطة ويسهل عمل دراسات عليها.

مشكلة البحث:

نظرا لما استجد خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي ومطلع القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة لعل أهمها ثورة المعلومات والانفجار المعرفي وانعكاس ذلك على التعليم والمؤسسات التعليمية في مصر يحتاج منا التفكير العميق في كيفية تغيير الوضع الحالي من قلة التراكم المعرفي نتيجة عدم التخطيط الجيد وعدم وجود الخبرات الكافية وانتشار ظاهرة عدم الانسجام بين العاملين. ونظرا لاستشعار الباحثة لأهمية الولاء التنظيمي ووجود ضعف في تحقيقه لدى المرؤسين وذلك من خلال الخبرة الذاتية للباحثة والتي تعمل في مجال الإدارة المدرسية من كثرة الأدون والتسرب من العمل والتأخير والتفكير في المصالح الذاتية فقط بعيدا عن مصلحة المنظمة التعليمية وخاصة المدرسة، الأمر الذي يؤدي الى عدم تحقيق الولاء التنظيمي. وتدهور في احوال المؤسسة التعليمية الهامة .

كما اشارت بعض الدراسات الى ضعف الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة ويمكن بلورتها في النقاط التالية: (رجب خليل غالب عبد الجليل، ٢٠١٧، ٦-٧)

-عدم قيام المعلمين بالأدوار المتوقعة منهم وعدم انتظام العملية التعليمية داخل المدارس وضعف مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين وضعف مستوى الأداء

- ضعف انتماء المعلمين لمهنة التعليم وقلة التزامهم بإخلاقياتها وإدخال مجهوداتهم للدروس الخصوصية .

-عزوف بعض المعلمين عن حضور الندوات والمؤتمرات والتدريبات وعدم الرغبة في التطوير والتجديد واستخدام الأجهزة الحديثة .

- ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية والقصور في الأداء المدرسي وغياب الشفافية والمحاسبية في النظام التعليمي بالإضافة الى قلة كفاءة البنى التنظيمية لأجهزة التعليم .

- عدم استعداد المعلمين للمبادأة والابتكار ومساعدة المديرين في ممارسة المهام والمسئوليات، وقلة الدافعية والحماس لديهم .

- كما اشار عدد من الدراسات الى ان ضعف مستوى الأداء لسلوك المواطنه تجاه المدرسة لقله الرواتب ومقارنة رواتبهم مع المهن الأخرى .

وعلي الرغم من إقرار قانون رقم (١٥٥) لسنة (٢٠٠٧) فيما يسمى الكادر الخاص بالمعلمين وتقرير مزايا مالية لهم ، الا ان ذلك لم ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء للمعلمين وأوضاع التعليم في مصر وحتى الان مما يشير الى وجود خلا في أوضاع المعلمين.

بالإضافة الى توصيات ومقترحات كثير من الدراسات السابقة بعمل دراسات أخرى عن الولاء التنظيمي مثل: دراسة (الزغبى:٢٠١٣) والتي اوصت بعمل دراسة أخرى لمعرفة مستوى التماثل التنظيمي لدى المديرين، دراسة (الجميلي:٢٠١٢، ٣٠٢) والتي اوصت بالتركيز البحثي والدراسي عن الالتزام التنظيمي من خلال محاور تعزز التنظيم الاداري(، دراسة (الغامدي:٢٠١١، ١٤٨) التي اوصت باجراء المزيد من الدراسات المستقبلية والمتعلقة بالولاء التنظيمي علاقاته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى وتميته وترسيخه لدى العاملين، دراسة (جعارة:٢٠١٠، ٨٥) والتي اوصت باجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع الانتماء ف المؤسسات الحكومية، دراسة (الشلوى:٢٠٠٥، ١٥٠) والتي اوصت باجراء دراسات مستقبلية في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع

الإنتاج والانتماء التنظيمي ، دراسة (العوفي:٢٠٠٥، ١١٨) والتي اوصت بإمكانية اجراء دراسات مستقبلية في مجال الالتزام التنظيمي والعوامل التي تزيد من شأنه، دراسة (عبدالحاميد عبدالفتاح٢٠٠٣، ٣٢) : والتي اوصت بإجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بإدراك الدعم التنظيمي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي والقيادة وعوامل ومتغيرات البيئة التنظيمية الأخرى. ونظرا لأهمية إدارة المعرفة ودورها الهام في التطوير التنظيمي. ولاسيما تحقيق الولاء التنظيمي ، وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

*ما دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي في الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الاساسي ؟

ويتطلب الإجابة عن هذا السؤال، الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار الفكري لإدارة المعرفة ؟
٢. ما هو الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي ؟
٣. كيف تحقق إدارة المعرفة الولاء التنظيمي ؟
٤. ما التصورات و المقترحات لتحقيق الولاء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة.

- أهداف البحث:-

- ١- الوقوف على الإطار الفكري لإدارة المعرفة .
- ٢- الوقوف على الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي .
- ٣- الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي .
- ٤- وضع تصورات و مقترحات لتحقيق الولاء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة.

- أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من:

- ١- تتبع أهمية البحث من أهمية إدارة المعرفة ودورها الهام في تحسين العملية التعليمية وتطويرها وتزويدها بكل ما هو جديد لمواكبة عصر المعلوماتية و دورها القوي في تحقيق الولاء التنظيمي ورضا العاملين.
 - ٢- التأكيد على أهمية الولاء التنظيمي نفسه في إنجاح المؤسسة التعليمية بشكل خاص ومؤسسات الدولة بشكل عام.
 - ٣- كما تكمن أهمية الدراسة في انها من الدراسات العربية الفلاثل التي تربط بين قوتين هامتين لنجاح المنظمة التربوية وهما قوة الإدارة المعرفية وقوة الأفراد بولائهم التنظيمي وإحساسهم بالمسؤولية تجاه منظماتهم التعليمية.
 - ٤- كما انه الابحاث الاولى من هذا النوع التي تدرس ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة التربوية المصرية متمثلة في محافظة الغربية على حد علم الباحث وذلك نظرا لتفاقم المشكلة في المنظمات المصرية بشكل عام والتربوية بشكل خاص في الآونة الأخيرة وحرص الباحث على مشاركة البحث في حل المشكلة.
 - ٥- تزويد القائمين على أمر المدارس بتصورات و مقترحات من شأنها تحسين العملية التعليمية من خلال تحقيق الولاء التنظيمي في ضوء مدخل إدارة المعرفة الحديث مما يزيد من قدرة مدارسنا على تحقيق أهدافها في بيئة سريعة التطور.
- **منهج البحث:**
- اعتمدت البحث الحالي على المنهج الوصفي وهو احد مناهج البحث العلمي وهو منهج يهتم بجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالظاهرة ،واستخلاص الدلالات والمعاني المختلفة، التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات وإعطاء التفسير العلمي ولمناسبتها لوصف المشكلة كما هي وتفسيرها علميا، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها .

- **أدوات البحث:**

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها اداة رئيسية في الدراسة الميدانية ،هي موجهه لعينة من مديرين ووكلاء مدارس التعليم الأساسي بحافظة الغربية للكشف عن مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي .

- حدود البحث:

■ **حدود موضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي من خلال ثلاث محاور ،وهي ادارةالمعرفة، الولاء التنظيمي ، ودور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي .

- مصطلحات البحث:

■ إدارة المعرفة:

- مدخل إداري متميز يهدف إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية عن طريق تعلم بعض المعارف والخبرات ووضعها في أيدي العاملين لتصنيفها وتفسيرها بطريقة منهجية وبيان اهمية العناصر الفكرية المبنية على المعرفة من خلال مشاركة تلك العناصر للقوى البشرية والمؤسسات الأخرى من اجل التوصل إلى أفضل الممارسات والإبداعات. (حسنا محب حسن، ٢٠١١، ٨)

- تكوين قاعدة معرفية تهدف إلى إضافة قيمة للعمل وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تحديد واكتساب وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة وتحسين طرق بناؤها بالجامعات المصرية. (محسن دهشان يونس، ٢٠١٤، ٨)

- مجموعة من العمليات والأساليب المستخدمة في التخطيط الذي يساعد المؤسسات على اختيار الخبرات القادرة على تحويل المعلومات الهامة الى معرفة كما ان تساعد على تنظيم ونشر المعلومات في اتخاذ قرارات قادرة على حل المشكلات. (باية معاش، ٢٠١٧، ١٠)

التعريف الإجرائي:

تعرفها الباحثة على انها الإدارة القادرة على إيجاد بيئة مثمرة للمدرسة من خلال اكتشاف القدرات المعرفية والخبرات المتميزة للعاملين لديها وتسهيل عملية نشرها ومشاركتها من خلال رؤية ثاقبة قادرة على تحفيز العاملين وزيادة ولائهم.

■ الولاء التنظيمي:

- يعرف الغامدي الولاء التنظيمي بأنه توافق وتطابق اهداف الفرد مع اهداف منظمته والعمل بأقصى جهد لتحقيق هذه الأهداف ورغبته في البقاء فيها وافتخاره بالانتماء اليها. (عبد المحسن عبدالله على الغامدي، ٢٠١١، ٧)

- ويعرفه الخليفات والملاحمة بأنه مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها (عبدالفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، ٢٠٠٩، ٢٩٢)

التعريف الاجرائي:

هو حرص المعلم على استمراره في المدرسة التي يعمل بها وإحساسه بالمسؤولية تجاهها واستعداده للتضحية من اجل نجاحها.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المعرفة:

١- دراسة باية معاش (٢٠١٧):

بعنوان أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة.

الهدف من الدراسة: معرفة اثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة.

منهج الدراسة: بالنسبة للجانب النظري اعتمدت المنهج الوصفي، بالرجوع الى الكتب و المجالات و المذكرات ومختلف الوثائق التي لها الصلة بالموضوع بالإضافة إلي الانترنت باعتبارها فضاء واسع للحصول على المعلومات..

نتائج الدراسة: يوجد تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي على إدارة المعرفة بقوة (٧٢%) ويوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي ما بين المؤسسات الاقتصادية وهذا يرجع للاختلاف في نمط النظم والقيادة والاتصال.

٢- دراسة عمر محمد عبد الله الخرابشة (٢٠١٦).

بعنوان درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية.
الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. والتوصل إلى مقترحات وتوصيات لتطوير تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي لأنه مناسب لإجراء مثل هذه البحوث.
نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء كانت متوسطة في مجال إدراك دور إدارة المعرفة بالإضافة لوجود فروق دالة إحصائياً في متغيري الجنس ولصالح الذكور والمؤهل العلمي ولصالح الدكتوراه ووجود فروق في بعض المجالات في متغير الرتبة العلمية ولصالح الأستاذ المشارك وعدم وجود فروق في متغير الخبرة التدريسية في جميع المجالات.

٣- دراسة سانجيتا نامدفي دامادير (٢٠١٥):

بعنوان أهمية إدارة المعرفة في معاهد التعليم العالي.
الهدف من الدراسة: معرفة أهمية المعرفة السابقة للمؤسسة من خلال تجميع البيانات وتحليلها وتصنيفها واستخراجها ورسم الخرائط والفهرسة ونشر المعرفة من خلال قاعده للمعرفة.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة أو المشكلة وتفسيرها وتحليلها وتطويرها.

نتائج الدراسة: ان نجاح المعاهد التعليمية يتوقف على قدرتها على انشاء المعرفة وتطويرها حيث ان التعليم العالي هو مركز المعرفة على المستوى الدولي والمحلي من خلال تبادل المفاهيم مبتكرة والمعلومات بين الطلاب والموظفين والعلماء علي المستوى الدولي وتبادل المعرفة الضمنية والصريحة من خلال المشاركة والاتصال من اجل تطوير المؤسسات وتنمية البلاد.

ثانيا الدراسات العربية السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي:

١- دراسة رجب خليل غالب عبد الجليل (٢٠١٧)

تحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة لجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة .
الهدف من الدراسة هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ابعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلمي الثانوية العامة في مصر , تحديد اهم معوقات الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية، والتعرف على الفروق بين استجابات افراد عينة الدراسة بحسب (الدرجة الوظيفية- المنطقة - اعتماد المدرسة .)
منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة او الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها.

نتائج الدراسة : قد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من ابرزها: توافرت اجمالي ابعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة . توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة الدراسة حول واقع ممارسات المنظمة المتعلمة لمتغير الدرجة الوظيفية لصالح المعلم الكبير ،توجد فروق تعزى لمتغير المنطقة (ريف - حضر) ، توجد فروق تعزى لمتغير الاعتماد (معمدة - غيرمعمدة)لصالح المدارس المعتمدة .

٢- دراسة ماهر علي الصالح السالم (٢٠١٥):

الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار .

الهدف من الدراسة: التعرف إلى واقع الولاء التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.
منهج الدراسة وأدواتها: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراضها، وقد استخدم الباحث هذا المنهج لأنه يقوم على ملاحظة الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع.

نتائج الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٥ بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٥ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٥ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الشهادة الجامعية، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

٣- دراسة نجروجي وجاشنجاوكيهورو (٢٠١٥):

- بعنوان تأثير كلا من نمط القيادة التحويلية والولاء التنظيمي على أداء الموظفين
- الهدف من الدراسة: تحديد تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي كما أدارها مشاركة الموظف.
- منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على تصميم البحوث المسحية والوصف التحليلي.
- نتائج الدراسة: وكشفت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية كان لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها أيضا تأثير كبير على الوجدانية، والاستمرار والأبعاد المعيارية.

التعليق على الدراسات السابقة :

- من خلال العرض لبعض الدراسات الأجنبية والعربية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، يمكن الوقوف علي الجوانب التالية :

١ - أوجه التشابه مع الدراسات السابقة :

- اشتركت الدراسة الحالية فيما يلي :
- انها تناولت موضوع إدارة المعرفة او الولاء التنظيمي .
- ان معظم الدراسات السابقة طبقت على مجال التدريس التعليمي عامة والمدارس خاصة وهو موضوع اهتمام الدراسة الحالية .
- أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية استخدام مدخل إدارة المعرفة في إحداث تغييرات داخل المؤسسات التعليمية ومنها المدارس وعلى أساس هذه الفرضية بنيت الدراسة الحالية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على ضرورة تفعيل إدارة المعرفة من اجل زيادة كفاءة العاملين .
- ان معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المستخدم في الدراسة.
- أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية تحقيق الولاء التنظيمي لتطوير المؤسسات واستمرارها في المنافسة .
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات على أهمية العنصر البشري في عمليات المعرفة وإدارتها، مما يؤكد ضرورة الاستثمار البشري .
- تناولت بعض الدراسات عدد من المحاور الرئيسية في المدارس لتطبيق مدخل ادارة المعرفة
- عليها من اجل تحسين الأداء .
- اكدت معظم الدراسات على أهمية إدارة المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي المؤدية للولاء التنظيمي .

٢ - أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة :

- تفردت هذه الدراسة في تناول إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الولاء التنظيمي داخل المدارس المصرية حيث هدفت الى التعرف على مجالات إدارة المعرفة في المدارس

المصرية ورصد واقعها وواقع الولاء التنظيمي من خلال مسح الدراسات الحديثة التي عنيت بهذا الأمر كما قدمت الدراسة مقترحات لتحقيق الولاء التنظيمي بصورة أفضل وتحسينه في ضوء مدخل إدارة المعرفة .
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة مثل :إدارة المعرفة الولاء التنظيمي .
 - التعرف على كيفية استخدام إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الولاء التنظيمي .
 - تحديد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي للمنظمات .
 - التعرف على واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في مصر والمعوقات التي تحول بين تحقيقه .
 - التعرف على كيفية تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية .
 - تفسير النتائج ووضع تصور مقترح لتحقيق الولاء التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء إدارة المعرفة .
- أولاً : إدارة المعرفة :
- مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامه ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة في انشطتها الادارية المختلفة كاتخاذ القرارات واجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي، إن إدارة المعرفة هي إدارة نظامية وصریحة وواضحة وهادفة للأنشطة والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي تتعلق بالمعرفة . (ريحي مصطفى عليان، ٢٠١٢، ١٥٢)

وترى ريما حلاق ان إدارة المعرفة هي نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المنظمة أهدافها بالتجديد والتطوير . (ريما على حلاق، ٢٠١٤، ٤٢)

-أهمية إدارة المعرفة:

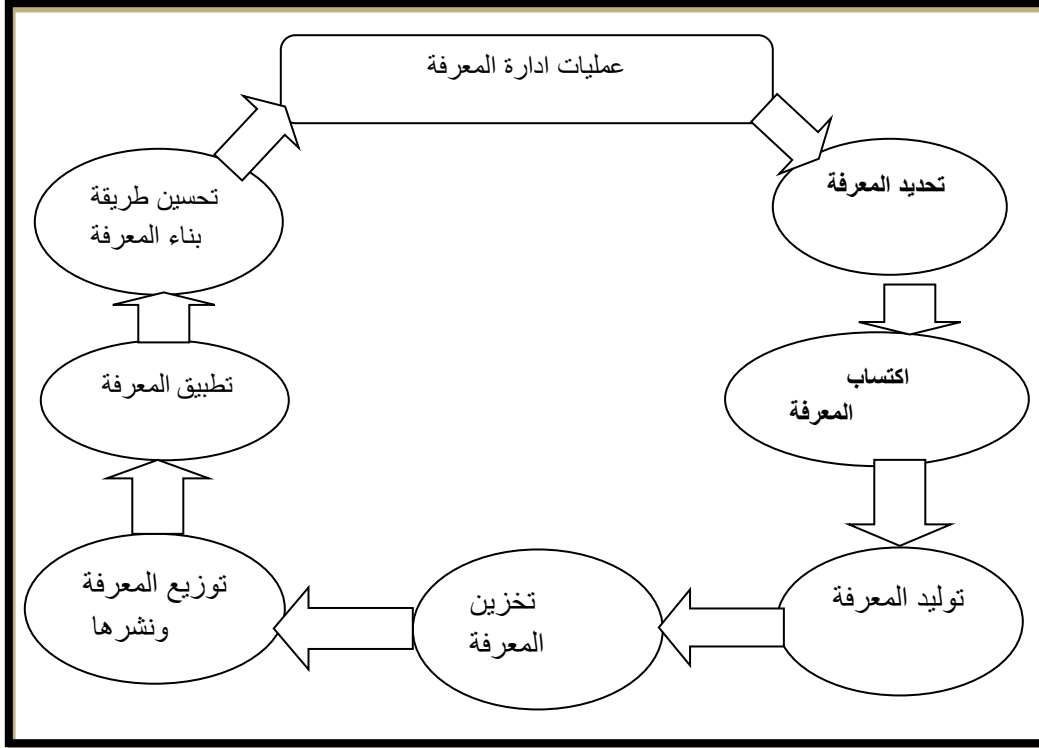
- لإدارة المعرفة أهمية كبيرة بالنسبة للحكومات والمنظمات والأفراد في مختلف المجالات، أهمية إدارة المعرفة تكمن في أنها مدخل من مداخل الإدارة الحديثة التي تساعد على توليد ونشر وإنتاج المعرفة الضمنية والصريحة، فيما يحقق أهداف المنظمات، ويساعدها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ووضع الخطط الإستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في عصر يتجه نحو اقتصاد المعرفة.
- ١- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .
 - ٢- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - ٣- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
 - ٤- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم .
 - ٥- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .
 - ٦- تشكيل علاقات ومعرفة من الذي نتصل به من أجل المساعدة- .
- **عوامل نجاح إدارة المعرفة:**
- عوامل نجاح إدارة المعرفة فى مجموعة من العوامل وفقا للآتي: (عمر محمد عبد الله الخرابشة، ، ٢٠١٦: ١٨٣٣)
- ١- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
 - ٢- تحفيز العاملين على التطور المعرفى، والتطوير التكنولوجى، والمشاركة برؤى جماعية،
 - ٣- توفير الفرص للعاملين للمشاركة فى النقاش، وتقديم المقترحات، ووجهات النظر، فى القضايا التى تهتم المنظمة، وتقديمها، واستمراريتها.
 - ٤- تشجيع القيادات على التطوير والتحديث، ودعم نماذج التعلم على مستوى الفرد، والجماعة، والمنظمة.
 - ٥- مساعدة العاملين لتحديد دور إدارة المعرفة، ومتطلباتها، وتطبيقاتها لانجاز الأعمال المناطة بهم.

- ٦- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة واستمراريتها أكثر من التركيز على تخزينها،
- ٧- التركيز على الحالات، والتجارب الناجحة، والتميزة في المنظمات، عند إجراء المقارنات المرجعية لعمليات المنظمة، بهدف إجراء المقارنات والتعلم.
- أهم التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المعرفة: (عبد العزيز محمد عبدالعزيز، ٢٠١٣، ٤٧-٤٨)
- هناك عوامل قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، التي يمكن أن تؤدي إلى فشل برامج إدارة المعرفة ومن المهم العمل على تجنبها وهي:
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة ضمنية في عقولهم.
 - عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها
 - نقصان الفهم الكافي لمبادئ إدارة المعرفة والنتائج المترتبة عليها عزل المعرفة عن استعمالها.
 - إحلال الاتصال التكنولوجي بدل الحوار المباشر.
 - الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي و المعرفة الجديدة.
 - المركزية الشديدة والخوف على المنصب الوظيفي باتباع أسلوب إداري مركزي لا يساعد على نقل وتبادل المعرفة بين موظفي المنظمة ويكون مصدر هذه المركزية في بعض الأحيان الخوف على المنصب الوظيفي.
 - الجهل بأهمية نقل المعرفة بعدم الاهتمام بالتنوير الذاتي وعدم رصد المعارف المهمة الظاهرية والضمنية.
 - ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة.
 - انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات في المنظمة.
 - وجود الصراعات التنظيمية السلبية ونقص التعاون بين القطاعات في مجال تبادل المعلومات والمساهمة في انتقالها. ويرجع ذلك إلى عدم القدرة على تكوين شبكات من

- العلاقات بين المنظمات, كما أن ما يتسم به القطاع الحكومي من بيروقراطية تؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات والمساهمة في انتقالها.
- مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:
- هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى تحول المنظمات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة, ويمكن أن نلخص هذه المبررات بالآتي:
١. أهمية دور المعرفة في النجاح المؤسسي, لكونها فرصة لتحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف ورفع موجودات المنظمة لتوليد إيرادات جديدة.
 ٢. العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة, والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة, ولكنه يعنى أيضاً رؤية الأشياء القيمة.
 - ٣- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل: إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر, وتبادل الخبرات فيما بينهما حيث ان رأس المال الفكري في المنظمات(هى مصدر الميزة التنافسية, بل وأهم من المصادر التقليدية, مثل الأرض ورأس المال والعمل). (نضال محمد الزطمة، ٢٠١١، ٣٢)
 - ٤ العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على اتصال مباشر بوسائل سهلة محدودة التكلفة كالفضائيات والشبكة العنكبوتية.
 ٥. إمكانية قياس المعرفة ذاتها, وذلك عن طريق تلمس أثر المعرفة على عمليات المنظمة.
 ٦. تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها, بل ووجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
 ٧. إدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة البعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
 ٨. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تطويرها بشكل مستمر, مما يجعل إدارتها عملية معقدة, ومن ثم التوجه نحو إيجاد برامج لإدارة المعرفة.
 ٩. التغير الواسع والمتسارع في اتجاهات المستفيدين, مما جعل الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.



١٠ . من مبررات التحول إلى مدخل إدارة المعرفة توفير كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون بالمنظمات للحصول على المعارف المطلوبة والجديد.
عمليات إدارة المعرفة:
عمليات إدارة المعرفة، تلك الوسائل التي يتم من خلالها إضافة القيمة إلى المعرفة الخام المتمثلة في المدخلات وذلك بهدف خلق أو إبداع معرفة معالجة متمثلة في المخرجات.



الشكل (١٢) من اعداد الباحث

١- تحديد المعرفة: Knowledge Identification:

ويعرفها بروسى بأنها تعنى رصد المنظمة لمصادر معرفتها الداخلية المتمثلة فيما لديها من إمكانات وما لدى أفرادها وخبراتها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة ومستقبلها، كذلك التعرف على مصادر المعرفة الخارجية عنها والمتمثلة فى البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب (رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعى للارتباط المنتظم عنها).

ويعنى آخر يعرفها بأنها هى قدرة المنظمة على رصد المعرفة الداخلية وخاصة تلك الكاملة فى أذهان العاملين بها وذلك من خلال تقييم الحوافز والمغريات الكفيلة بحفزهم على الكشف عنها وتوظيفها فى أداء أعمالهم وتبادلها مع باقى أعضاء المنظمة، والمعرفة الخارجية من خلال التعرف على محتوياتها ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظمة وتناسبها مع متطلباتها

٢- اكتساب المعرفة Knowledge Capturing:

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المؤسسة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.

وتعرف أيضاً عملية اكتساب المعرفة بأنها " تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة"، وإن العمليات التنظيمية التي تسير إبداعاً ، وترميزاً، ونقل كل من المعرفة الصريحة والضمنية من الأفراد إلى المنظمات، ودخول تلك المعرفة إلى نظم إدارة المعرفة ، بالإضافة إلى تحديد المعرفة من المصادر الخارجية للمنظمة.

ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه.

٣- العملية الثالثة توليد المعرفة (knowledge Creation):

تبدأ عملية توليد المعرفة بفكرة يقدمها الفرد سواء حصل عليها أو ابتدعها وهذا ما أشار إليه "كوفي" coffee عندما أكد على أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين ومن الممكن أن يتم توليد المعرفة من خلال أقسام البحث والتطوير والتفكير الإبداعي. (Coffee, P., 2000, 104)

٤ - تخزين المعرفة:

(Marquardi, Micheal : ١٩٩٦ , ١٣٤) بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها

من خلال طرق عديدة من أهمها:

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.
- قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة. (مريم راضى مشخص اللحياني، ٢٠١١، ٥٢-٥٤)

٥- توزيع المعرفة:

أن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام يبين المعرفة، وتعنى عملية توزيع المعرفة "إيصال المعرفة (المناسبة)، إلى الشخص (المناسب) في الوقت (المناسب)، وضمن شكل (مناسب)، وبتكلفة (مناسبة)". إلى أن توزيع المعرفة هو عملية (Dalkir), وضمن هذا السياق أشارت دراسة (٢٠٠٥:٢٢) تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. وتعنى تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذى يتطلب اتصال العاملون بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها.

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل. (نضال محمد الزطمة، ٢٠١١، ٤٩)

٦- تطبيق المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام فى تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة فى الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة . إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس فى التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أى منظمة فى برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم فى هذا المجال. (نضال محمد الزطمة، ٢٠١١، ٥٠)

٧- (تحسين طريقة بناء المعرفة Improving Knowledge :Creationprocess)

ان عملية التحسين والتطوير المستمر هي اصطلاحات لكافة الإجراءات والعمليات الأخرى ، وبالتالي تؤثر فى انسيابية المعلفة فى كل أنحاء المؤسسة ،ان النشاطات المرتبطة بالاداءات المختلفة التي يقوم بها الأفراد المجموعات سوف تتنامى وتحسن ، وهنا لا بد ان نم عملية التحسين بحيث تشمل جميع جوانب المعرفة وتطبيقاتها فى المؤسسة وجعلها نظاماً سائداً يتمتع له جميع افرادها. (محسن دهشان يونس، ٢٠١٤، ٦٩)

مبررات تطبيق إدارة المعرفة فى المؤسسات التعليمية (المدارس):
وترجع ضرورة تطبيق إدارة المعرفة فى المؤسسات التعليمية لمجموعة من الأسباب
وهى:-

- أ - الأعداد الكبيرة من الطلاب الملتحقين بالمؤسسات التعليمية واختلاف حاجاتهم.
- ب -تنوع الأنشطة الطلابية وترابطها.
- ج- كثرة وتعدد الجهات الخدمية التى تقدم خدمات للطلاب، وكثرة مستلزمات العملية التعليمية.
- د- أهمية توحيد أساليب العمل الإدارى داخل المؤسسات التعليمية.
- هـ- الحد من ازدواجية وجود قواعد بيانات مركزية لا يمكن الوصول إليها إلا عن طريق أفراد قليلين.

ثانياً الولاء التنظيمي :

مفهوم الولاء التنظيمي :

الولاء كمفهوم يقصد به شعور الفرد بالارتباط بأشياء معينة ويحوى معانى كثيرة كالحب والانتماء والتضحية. فالولاء فى اللغة "يعنى العهد و النصره والمحبة والالتزام", الولاء التنظيمي: هو شعور وجدانى يتحقق عندما يؤمن الفرد بأهداف المنظمة و يسعى لتحقيق هذه الأهداف. (مزوار منوبة، ٢٠١٣، ٥٦)

ويرى خليفات والملاحمة، أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة فى البقاء فيها وهو درجة شعور الفرد بأهداف وقيم المنظمة والتزامه الاخلاقي تجاهها واحساسه بقيمة العائد اليه من العمل بها وحرصه على المنظمة واستمرار نجاحها. (عبد الفتاح خليفات،منى الملاحمة، ٢٠٠٩، ٣٠٩)

وهو الموالاتة للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين. (سامر عبد المجيد البشاشة، ٢٠٠٨، ٤٢٩)

عرفه الجريسي بانه اتجاه العاملين بالمنظمة لتحقيق اهدافها والرغبة في الاستمرار والاحتفاظ باعمالهم مع الشعور بالفخر بالانتماء اليها. (بدر محمد الجريسي، ٢٠١٠، ٧) "الالتزام التنظيمي هو طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، ومدى تعلقه بها وأثر هذا الارتباط على كفاءة وفعالية المنظمة، وهو مدى التوافق بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة، ويعنى مدى ولاء وانتماء الموظف للمنظمة والحفاظ على استمراريتها وتقديمها". (بدر محمد الجريسي، ٢٠١٠، ٣٠)

عرفه (ball) بانجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية. (Ball, j.A, 2013, 32)

- أن الولاء التنظيمي شعور يتعلق بوجودان الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييدا خالصاً وتضحياً في سبيلها . لها، وطاعة وا وبذلك يكون الولاء حاجة اجتماعية، فهو حالة شعورية تنمو داخل الفرد ومن جهة أخرى يشعر هذا الفرد بالانتماء والمسؤولية اتجاه شيء مهم في حياته فيبدي له الإخلاص والمحبة. (ماهر على الصالح السالم، ٢٠١٥، ٤٢)

أبعاد الولاء التنظيمي هي: (محمد جودت محمد فارس، ٢٠١٤، ١٧٢)

١. الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بمرؤوسيه، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة فى عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو.

٢. الولاء المستمر: وتتحدد درجة الولاء للفرد فى هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقى فى المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه فى المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية، والتقدم فى العمر، وقيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بنيت عبر السنين.

٣. الولاء المعيارى ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين، الأمر الذى يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وغالباً ما يكون المصدر الأساسى لهذا الشعور نابعاً من القيم والمبادئ الشخصية التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أى من الأسرة أو

التطبيع الاجتماعي أو الدين الذي يؤمن به الفرد، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي، ومن ثم يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي، كما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الولاء المعياري.

مراحل وأنواع ونماذج الولاء التنظيمي.

مراحل الولاء التنظيمي :

الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي: (راتب السعود , سوزان

سلطان (٢٠٠٩، ٢٠٤)

١- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة قد صب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع البيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. ويقول بوكنان إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

٢- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز والعمل، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

٣- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه للمنظمة وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

كما أشير أيضا إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي: (مروان احمد حويحي، ٢٠٠٨، ٣٤)

١- الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة؛ وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

- ٢- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطه الآخرين رغبة منه فى الاستمرار بالعمل فى المنظمة؛ لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
- ٣- مرحلة التبنى: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم بين الفرد والمنظمة.

أنواع الولاء التنظيمى: (مزوار منوبة، ٢٠١٣، ٦٤)

لقد ورد فى أدبيات الولاء التنظيمى عدة أنواع له، تبع النظرة كل مفكر والمدخل الذى اعتمده كما يلى:

١- الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء من وجهة نظر علماء النفس التنظيمى حيث ينظرون الى الولاء على انه "صندوق اسود" ومحتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والتشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، وبالتالي الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد فى المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التى تبذل فى العمل، ومقدار المساندة التى يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

٢- الولاء السلوكي: وهذا النوع من الولاء من وجهة نظر علماء النفس الاجتماعى الذى تقوم فكرته على أساس العمليات التى يعمل من خلالها السلوك الفردى ، وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك والتصرف داخل المؤسسة نتيجة لاستفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

٣- الولاء المستديم: ويمثل المدى الذى يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار مؤسساتهم. فهؤلاء يجدون صعوبة فى الانسحاب منها او تركها.

٤- الولاء التلاحمى: ويتمثل فى العلاقات النفسية الاجتماعية التى تنشأ بين الفرد ومؤسسته ، والتى يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التى تقيمها المؤسسة ، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين وأهميتهم، وبالإضافة الى الامتيازات التى تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء بطاقات شخصية وغيره.

٥- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي فى علاقة الموظف مع المؤسسة التى يعمل فيها حيث اندماج الفرد مع مؤسسته خارج عن إرادته وذلك نظرا للقيود التى تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة , وضغوط سوق العمل من جهة أخرى.

أسباب الولاء التنظيمي: (عبد المحسن بن عبد الله بن على الغامدي، ٢٠١١، ٤٢-٤٣)

أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها فى نموذجين رئيسيين هما:

أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يؤكد هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدى إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على الخصائص الشخصية للأفراد والتى تؤثر على المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة من سلوك والتى يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ب. نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التى تحدث فى المنظمة هى التى تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد فى هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التى يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه فى سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد فى تسخير مهاراته وطاقاته فى سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أى أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذى يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التى تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة، لكنها لا بد وأن تؤدي بأى شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل فى هذه المنظمة وولائه لها، ومن ثم فإن الطريقة التى تعامل بها المنظمة الفرد وتلبى بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التى تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التى يعمل بها.

آثار الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي يؤدي إلى آثار ايجابية عموماً، وآثار سلبية احياناً، ويمكن تحديد هذه الآثار على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة كالتالي: (عبد المحسن بن عبد الله بن على الغامدى ، ٢٠١١ ، ٥٢)
آثار الولاء التنظيمي على المستوى الفردي:

يمكن القول إن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي للمنظمة ككل ربما يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل:

- زيادة مشاعر الانتماء،
- والأمان والقوة وزيادة المكافأة المالية.
- والإحساس بالذات ووجود أهداف , مما يخلق حالة من الرضا النفسى للفرد نتيجة المنافع المزايا التى يحصل عليها، مما يؤدي إلى امتداد هذا التأثير إلى علاقاته العائلية وضمان استقرارها و توازنها.

آثار الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة:

وتمثل الآثار الإيجابية للولاء في:

- زيادة الجهد والطاقة المبذولة،
- وانخفاض معدل دوران العمل،
- انخفاض نسبة الغياب والتأخير والتكاسل واللامبالاة،
- بالإضافة لزيادة درجة جاذبية الأفراد من خارج التنظيم أصحاب القدرات والمهارات المرتفعة، كما أنه يرفع من درجة تحسين الأداء الوظيفي ودرجة الرضا الوظيفي، ودعم قيم المنظمة وتأييدها وترى بعض الدراسات فى الوقت نفسه أن الولاء التنظيمي قد تكون له بعض السلبيات كالضغوط النفسية والمشكلات العائلية والركود المهني لدى الموظف، حيث يحدث ذلك بسبب إصرار الموظف على الاستمرار فى منظمته مما قد يؤدي إلى التضحية بوظيفة ذات مزايا أفضل، كما يشير البعض إلى أن اهتمام المنظمات بدعم ولاء موظفيها تجاهها فيه شيء من الأنانية وعدم التفكير فى مصلحة الموظف قدر الاهتمام بمصلحة المنظمة، كما إن انخفاض القدرة على التكيف والابتكار تعد من أهم الآثار السلبية للولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.

- عوامل يمكن أن تعوق الولاء التنظيمي:
أن هناك مجموعة من العوامل تعيق الولاء لدى العاملين وهي كالاتي: (ماهر على الصالح السالم، ٢٠١٥، ٨٠)
 - صدور تعليمات غامضة وغير محددة.
 - سوء توزيع العمل.
 - الإخفاق في اعتماد مبدأ الثواب والعقاب.
 - الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.
 - تقصير الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم نافعين للمجتمع.
 - عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - الشعور بالقلق وعدم الاستقرار والتوتر.
 - ضالة فرص الترقية في الخدمة.

وعلى ذلك يجب على المؤسسات عامة والتربوية خاصة أن تعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية التي من شأنها تكوين الولاء من قبل المدرس لمدرسته من حيث استقرار العمل والحوافز المادية مما يؤدي إلى الرضا عن العمل وبالتالي تحقيق إنتاجية أفضل وولاء أكبر للمهنة والمدرسة، ويجب التقليل قدر الإمكان من الآثار السلبية والمعوقات التي تعيق تحقيق الولاء لدى العاملين وخاصة المدرسين والتخلص منها بطريقة تقود إلى الرضا والاطمئنان والاستقرار.

خصائص الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية المدرسية :

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في الآتي: (ماهر علي الصالح

السالم ، ٢٠١٥ ، ٥٠)

- الولاء التنظيمي يدفع المدرس لبذل أقصى جهد لصالح مدرسته والرغبة في البقاء فيها، وتقبل قيمها والعمل لتحقيق أهدافها، ويزيد التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة ويجعلها تتسم بالحيوية والنشاط.
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من سلوك وتصرفات المدرسين العاملين في المؤسسة التعليمية.

- الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المدرسة.
- مستوى الولاء التنظيمي غير ثابت أى قابل للتغيير حسب درجة تأثر العوامل الأخرى فيه.
- تحقيق الولاء التنظيمي يحتاج وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للمدرس، عن الولاء التنظيمي يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية وليس لتأثير عوامل سطحية طارئة.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الولاء التنظيمي في البقاء داخل المؤسسة التعليمية وعدم تركها، ودرجة انظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماسة للعمل والإخلاص للمدرسة.
- ثالثاً دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي :
ولإدارة المعرفة دور كبير في تحقيق العوامل واستراتيجيات المؤدية للولاء التنظيمي في المجال التربوي عامة والمدرسة الاعدادية خاصة. (ماهر علي الصالح السالم ، ٢٠١٥ ، ٤٠-٤١)
- وانطلاقاً من الدور المتوقع أن تقوم به المدرسة المصرية في كافة بناء نظام لتقييم جودة الأداء المدرسي حتى يمكنها أن تواكب التغيرات المجتمعية الحادثة.
- ومن خلال عمل الباحثة وخبرتها انه من الاسباب الرئيسية لتطوير الهيكل التعليمي:
- سهولة تبادل الآراء والأفكار بين العاملين والإدارات وسرعة تداول البيانات والمعلومات.
- وضوح الأدوار والمسئوليات مما ييسر عمليات المتابعة وتطبيق مبدأ المحاسبة.
- التخفيف من حدة المركزية، مما يساعد في سرعة صنع القرارات وإنجاز المهامه طريق مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- تفعيل عملية التفويض وتمكين العاملين، وتوسيع نطاقها مما يسهم في سرعة إنجاز المهام وتوفير صف ثاني من القيادات الإدارية لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.
- تحديد اختصاصات ومسئوليات الوظائف مما ييسر عمليات تقويم الأداء وتطبيق المحاسبية.
- ربط المدرسة بالمجتمع المحلي مما يساعد على تفعيل المشاركة المجتمعية _

- توسيع إسهامات العاملين في صنع القرارات المدرسية.
ف نجد ان استراتيجيات التحول التربوي نحو إدارة المعرفة في مدارس المرحلة الإعدادية هي نفسها مقومات تحقيق الولاء التنظيمي.
العلاقة بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي في المدارس التعليم الاساسي:
يعد الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً مهماً في تحديد مدى انسجام الأفراد مع مؤسساتهم، فإذا كان هناك ولاء نحو المؤسسة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في انجاز المهام والسعي وراء البقاء في المؤسسة والاستمرار في العمل بها والعمل على تطويرها ونجاحها، وبالمقابل فإن الولاء التنظيمي المنخفض ستتبعه آثار سلبية ومكلفة على المؤسسة مثل التسرب الوظيفي والإهمال والغياب المتكرر وغيرها من السلوكيات السلبية.
فقد أصبح الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الانتاجية ومؤشراً دالاً على نجاح المؤسسات ومنها التربوية، لذلك لا بد على المديرين أن يحرصوا على تعزيز ولاء الأفراد وتدعيمه لضرورة الاستمرار والتطور لتحقيق التميز والازدهار من خلال:
 - توفير مناخ تنظيمي مناسب، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين،
 - والتحفيز المادي والمعنوي لهم،
 - والسماح بالمشاركة الواسعة بصنع القرارات في المؤسسة،حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات تفتح المجال للعاملين في إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليل الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعة في المؤسسات التربوية وخاصة المدرسة منها تؤدي إلى تكوين الولاء التنظيمي لدى المدرسين والسعي لتحقيق أهداف المدرسة، وتحسين الأداء المهني ليصل إلى أفضل مستوى، حيث أن العلاقة بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي علاقة طردية باتجاهين، وكلما زادت إدارة المعرفة تطورا زاد الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgjournals.ekb.eg>
المجلد (٨٦) أبريل ٢٠٢٢م



المراجع العربية

- ابتسام حلواني، (٢٠٠٦ م)، جذور الولاء والانتماء في أخلاقيات الإدارة اليابانية، المجلة العلمية للإدارة، م ١، ٦٤، ص ١.
- أحمد مطر الشمري (٢٠١٢): درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط ص ٢.
- أسعد حمدي محمد ماهر ومجد إبراهيم محمد حسين (٢٠١٤): اثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق:دراسة تحليلية من منظور ريادي،المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، ٩-١١ سبتمبر، الرياض' المملكة العربية السعودية ،ص ٢٢٠ .
- باية معاش (٢٠١٧): بعنوان أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرتاح، ورقلة، الجزائر، ص ١٠.
- بدر محمد الجريسي (٢٠١٠) : الروح والمعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايق العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية ص ٧.
- حسناء محب حسن (٢٠١١): إدارة المعرفة وتطوير مؤسسات التعليم الجامعي في مصر والولايات المتحدة الأمريكية:دراسة مقارنة،رسالة ماجستير،كلية التربية، جامعة طنطا،ص ٨.
- حمد بن فرحان الشلوي (٢٠٠٥): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي:دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ميدانيين وعسكريين،رسالة ماجستير في العلوم الادارية،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض،ص ١٥٠.
- خلود فواز الزغبى (٢٠١٣): درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط ص ص ١-٢.
- راتب السعود (٢٠٠٩): أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنيس ليكرت (نظام ١- نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٥، عدد ٣، ص ٢٥٢.
- راتب السعود ، سوزان سلطان (٢٠٠٩): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لاعضاء الهيئات التدريسية، مجلة جامعة دمشق ، مج (٢٥) ، ع (٢٠١)، ص ٢٠٤.

- رجب خليل غالب عبد الجليل (٢٠١٧) : تحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير ،كلية التربية جامعة الازهر، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- ریحی مصطفی علیان (٢٠١٢): ادارة المعرفة ، ط٢، دارصفاء للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، ص ١٥٢.
- ریماء علی حلاق (٢٠١٤): دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، سوريا.
- سامر عبد المجید البشاشة (٢٠٠٨): أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٤، ص٤٢٩.
- عاطف محمود عوض (٢٠١٢): دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٨، العدد الأول، ص ٣٩٨.
- عبد الحمید عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٣): " أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية "، بحث منشور، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني، ص ٣٢.
- عبد الفتاح خلیفات، منى الملاحمة (٢٠٠٩): الولاء التنظيمي وعلاقتھ بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق - المجلد ٢٥ - العدد ٤+٣، ص ٢٩٢، ٣٠٩.
- عبد المحسن عبد الله علی الغامدي (٢٠١١): القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ص١٤٨.
- عبدالفتاح صالح خلیفات ومنى خلف الملاحمة (٢٠٠٩): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد ٤+٣، ص ٢٩٢.
- عمر محمد عبد الله الخرابشة (٢٠١٦): درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٤٣ ، ملحق ٥ ، ص١٨٣٣.

- عمر محمد عبدالله الخرايشة (٢٠١٦): درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٤٣، ملحق ٥، ص ١٨٣٠-١٨٥٠.
- ماهر علي الصالح السالم،(٢٠١٥): الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة، ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، ص ٨٠.
- ماهر علي الصالح السالم،(٢٠١٥): الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- محسن دهشان يونس(٢٠١٤): إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الثقافة التنظيمية بالجامعات المصرية:دراسة تحليلية، رسالة دكتوراة في فلسفة التربية،كلية التربية جامعة طنطا،ص٨.
- محمد جودت محمد فارس،(٢٠١٤): العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية والإدارية، مج(٢٢)، ع (٢)، ص ١٧٢.
- محمد بن غالب العوفى (٢٠٠٥): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض،رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ص١١٨.
- مخلص شياع الجميلي (٢٠١٢):العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الانبار،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد٤،العدد٩، ص٣٠٢.
- مروان احمد حويحي (٢٠٠٨): أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل:حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، ص ٣٠.
- مزوار منوبة (٢٠١٣): اثر الحوافز على الولاء التنظيمي: دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوفرة بومرداس ، الجزائر.
- هاني يوسف خليل جعارة (٢٠١٠):الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس،فلسطين،ص٨٥.
- يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٧): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص٤٢٩.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٦) أبريل ٢٠٢٢م



المراجع الأجنبية

- Ball ,j.A(2013): Organizational Citizenship Behavior At Catholic Institutions Of Higher Education: (6)Effects Of Organizational Commitment, Interpersonal- And Systemlevel Trust, thesis submitted in partial fulfillment of the requiremen for the Doctor of Philosophy degree in Educational Policy and Leadership Studies , the Graduate College ,The University of Iowa ,32.
- Coffee, P. (2000) What is Knoldge management, Journal of Knoldge management. vol.17, issue43,p.104.
- Njoroge, D&others/et al (2015): Transformational Leadership Style And Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Employee Participation,strategic Journals, business & chang management,Vol. 2,no.6, pp 94-107
- Sangeeta Namdev Dhamdhere, (2015): Importance Of Knowledge Management In The Higher Educational Institutes, Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE ISSN 1302-6488 Volume: 16 Number: 1 Article 11,pp,162-180.