

مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات وعلاقته
بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات

إعداد

أ/ عبدالله حوفان مكين القرني

إشراف

د. صالح علي يعن الله القرني

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

جامعة الملك عبدالعزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات وعلاقته بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات

أ/ عبدالله حوفان مكين القرني

المقدمة:

تواجه المنظمات في الوقت الراهن تحولات كبيرة وتحديات غير مسبوقة طالت شتى مناحي العمل الإداري والتنظيمي وجوانبهما، وأساليب إدارة سلوكيات الأفراد في مختلف المستويات؛ وذلك سعياً منها لجعل موظفيها أكثر تكيفاً في الاستجابة لهذه المتغيرات من جانب، وجعل هؤلاء الأفراد أكثر ارتباطاً والتصاقاً برسالة المنظمة من جانب آخر، وأن تكون سلوكياتهم منصبة على تحقيق أهدافها؛ إيماناً منها بأن العنصر البشري هو حجر الزاوية في العملية الإدارية، والموارد الأهم من بين الموارد التي تعتمد عليها تلك المنظمات في تحقيق أهدافها وغاياتها.

وقد ركز الفكر الإداري والسلوك الإنساني المعاصر على الاستفادة من البحوث والدراسات العديدة التي تدرس سلوكيات الأفراد داخل المنظمات، وفي مقدمة تلك السلوكيات حظي مفهوم التماثل التنظيمي باهتمام واسع النطاق على صعيد الدراسة والبحث العلمي؛ لما له من مزايا إيجابية وفعالة للمنظمة، كالانسجام بين قيم المنظمة وأهدافها، وقيم الفرد وأهدافه، ورفع مستويات الولاء والانتماء لدى الأفراد تجاه منظماتهم.

ويُعدُّ التماثل التنظيمي من الموضوعات التي ركزت على علاقة الموظف بمنظمتها، حيث يُعدُّ فووت Foote أول من تحدث عنه عام ١٩٥١م، إذ يرى التماثل التنظيمي أساساً لتحفيز العاملين، ويدعم شعورهم بالهوية والانتماء والولاء للمنظمة، وتصور الفرد لذاته كونه عضواً في المنظمة يدافع عنها ويحقق أهدافها (ابراهيم والقتبي، ٢٠١٧).

ويشير البشاشة (٢٠٠٨) أن التماثل التنظيمي يُسهم في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجتمع، وأمام المنظمات الأخرى، ويبدل أفضل ما لديه ليحقق أهدافها، وهذا يُسهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة.

وتوصل عديد من الباحثين إلى أن التماثل التنظيمي له آثار وعوائد عديدة بالنسبة للفرد والمنظمة، فعلى مستوى الفرد أشار رشيد (٢٠٠٣) إلى أن تماثل الفرد مع منظمته يحقق له تعزيز احترام الذات، والوصول لدرجة من السمو فوق الذات، وإضفاء صبغة خاصة ومعنى مميز للحياة، ورفع مستوى الطموح لدى الأفراد العاملين. أما على مستوى المنظمة؛ فيؤكد رشيد أن التماثل التنظيمي يشجع على الالتزام، والتماسك، والتعاون، ويحقق التوافق داخل المنظمة، مما يزيد من المشاركة الفاعلة، ويسهل التنسيق، والاتصال، والتعلم، كذلك فإنه يضمن أن القرارات متسقة الأهداف والقيم التنظيمية.

كما أكدت دراسة غنام (٢٠١٦) أن للتماثل التنظيمي أثراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي، وأشارت دراسة الطراونة (٢٠١٤) إلى أن التماثل التنظيمي يسهم في رفع مستوى سلوك المواطنية التنظيمية، فيما تؤكد دراسة الصرايرة (٢٠٠٩) على وجود علاقة مرتفعة القوة بين كل من التماثل التنظيمي وإحساس الموظفين بالأمن تجاه منظماتهم.

وعطفاً على ما يحققه التماثل التنظيمي من نتائج إيجابية للمنظمات بشكل عام؛ ينطوي عليها عوائد وقيم إيجابية في بيئة العمل، كالالتزام التنظيمي، وزيادة درجات الولاء، والدافعية المهنية، والتقليل من الصراعات؛ كان جديراً بالمنظمات عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة الاهتمام بهذا السلوك الإيجابي، ومحاولة ترسيخ هذا المفهوم باستخدام وسائل وآليات مختلفة من شأنها دعم مفهوم التماثل التنظيمي، وتعزيزه، وترسيخه في أوساط المعلمين؛ بما يسهم في رفع مستويات ولائهم وانتمائهم إلى مدارسهم وارتباطهم بها، ولعل من ذلك أساليب الدعم المقدمة للمعلم بأشكاله التنظيمية والاجتماعية، كأحد السبل الفاعلة في ترسيخ مثل هذا السلوك، حيث تشير الدلائل (٢٠١٨) إلى وجود أثر معنوي للدعم التنظيمي المدرك على تحسين وزيادة الكفاءة الذاتية للموظفين.

وينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange والمنفعة المتبادلة (Benefits Exchange) التي أسهمت في تفسير الدوافع الكامنة وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، وقد كان لايسينبرجر Eisenberger الإسهام الأكبر في مجال تطبيق هاتين النظريتين وتوظيفهما لأجل بيان وتفسير العلاقة بين المنظمة والموظفين العاملين فيها؛ حيث يبنون إدراكاً عاماً عن نوايا المنظمة واتجاهاتها نحوهم، ومن بينها المعتقدات العامة التي تتحدث عن مدى تقدير المنظمات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم، ومدى اعتقاد الموظفين بأن منظماتهم التي ينتمون إليها تقدر إسهاماتهم (الشنطي، ٢٠١٥).

ويتسم الدعم التنظيمي بزيادة رضا الأفراد، ومشاركتهم، وتنمية دافعيتهم نحو العمل، مما قد يؤدي إلى إحساس الأفراد بالانتماء الذاتية، والالتزام، هذا إلى جانب أن شعور الأفراد وإدراكهم بهذا الدعم وتلك المساندة سيمدهم بمزيد من العناية والاهتمام (Eisenberger, et, al., 1997). وتشير العديد من الدراسات إلى الآثار الإيجابية المترتبة على تعزيز الدعم التنظيمي للعاملين، وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى؛ حيث تشير عبدالحافظ (٢٠١٤) إلى أن هناك علاقة وثيقة بين مدى إدراك العاملين للدعم التنظيمي كمحفز رئيس ومدى التزامهم تنظيمياً، ورضاهم وظيفياً، وزيادة دافعيتهم للعمل.

ويتضح لنا مما سبق أن الدعم التنظيمي المدرك يقوم على تثمين وتقدير الجهود التي يقوم بها العاملون، ويسعى إلى تحقيق الخير والرفاه لهم، ويسهم في دعم ومساندة الأفراد في المنظمة؛ وهذا قد يعود بنتائج وقيم إيجابية على بيئة العمل؛ حيث يشعر الموظفون بالولاء لمنظماتهم والرغبة في تحقيق أهدافها وقيمها، كما يسهم في خلق مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم إلى المنظمة.

وتأسيساً على ما تقدم ونظراً لأهمية التماثل التنظيمي للمعلمين مع مدارسهم، وأهمية ترسيخه في أوساط المعلمين والمعلمات؛ باعتباره أحد السلوكيات الإيجابية التي تساعد في تحقيق الأهداف التعليمية؛ مما ينعكس تماماً على جودة المخرجات التعليمية، ولما للدعم التنظيمي المدرك من أهمية حاسمة؛ باعتباره أحد الأساليب الإدارية المهمة في خلق المناخ الإيجابي المعزز للسلوكيات الإيجابية لدى المعلمين والمعلمات؛ فقد جاءت هذه الدراسة محاولة من الباحث في تناول هذين المتغيرين؛ للتعرف على مستوى الدعم التنظيمي كما يدركه المعلمون والمعلمات في المدارس الثانوية ومدى علاقته بسلوك التماثل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

مُشكلة الدِّراسة وأسئلتها:

تحرص المملكة العربية السعودية ممثلة في وزارة التعليم على تذليل كافة الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها مدارس التعليم العام؛ وذلك بتخصيص نسبة عالية من ميزانية الدولة لقطاع التعليم، استشعاراً منها لأهمية مساهمة التعليم في التنمية الوطنية، ودوره المهم في النمو الاقتصادي، كما أولت المعلم الكثير من الاهتمام والرعاية، إيماناً منها بأنه حجر الزاوية والأساس الذي تقوم عليه العملية التعليمية، ويقع على عاتقه نجاح المدرسة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، إلا أن هناك مؤشرات في الآونة الأخيرة تشير إلى تزايد نسبة التقاعد المبكر لدى المعلمين؛ حيث كشف تقرير الإحصاء الصادر عن مؤسسة التقاعد (٢٠١٧، ص ٧٦) إلى أن طلبات التقاعد المبكر في قطاع التعليم تحتل المرتبة الثانية بنسبة بلغت (١٣.٧%)، وهذا قد يُشير إلى ارتفاع معدلات ترك المهنة وعدم الرغبة بالبقاء فيها، وقد يُعزى ذلك لعدة عوامل في البيئة التعليمية تحول بين المعلمين وارتباطهم بمدارسهم.

ومن جانب آخر، تشير الدراسات إلى بعض المشكلات وأوجه القصور والخلل فيما يتصل بانتماء وارتباط المعلمين وولائهم لمهنتهم، وتدني الدافعية المهنية لديهم، حيث يشير الشواورة (٢٠١٥) في نتائج دراسته إلى أن درجة التماثل لدى المعلمين، ودرجة دافعيتهم للعمل كان متوسطاً. وقد يُعزى ذلك إلى تدني إشباع التعليم حاجات المعلمين المعنوية، كالتقدير وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وقصور في الدعم المقدم لهم.

ويتضح مما سبق أن هذه المشكلات لها صلة بولاء وانتماء وارتباط المعلمين بمدارسهم، مما قد يؤثر على القيام بأعمالهم وتمائلهم مع مدارسهم، ومن هنا يبرز التساؤل: هل غياب صور وأشكال الدعم التنظيمي المدرك قد يكون أحد المسببات والعوامل التي تحدث هذه المشكلات؟ إذ يُشير الكريديس (٢٠٠٩) إلى أن غياب الدعم التنظيمي له تأثير واضح على العاملين بحيث يفقدون الاهتمام بالعمل وشعورهم بعدم الرضا والارتياح، وعبء العمل الذي يستنفذ طاقاتهم ويؤثر على أدائهم.

واستناداً إلى ما أوصت به الدراسات السابقة - كدراسة الشعلان (٢٠١٤) - بأهمية نشر ثقافة الدعم التنظيمي المدرك لدوافع حاجات الموظفين إلى التقدير والإنجاز والاعتراف بذلك، وما توصلت إليه دراسة علي (٢٠١٧) من وجود علاقة ارتباطية بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.

ومن خلال خبرة الباحث مُعلماً في مدارس التعليم العام، وما لاحظته من قصور لدى المؤسسات التعليمية في جوانب الدعم النفسي والمعنوي والمادي للمعلمين، ومن ذلك قلة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة التي تمسهم بشكل مباشر أو تؤثر على مجال عملهم، وندرة الوسائل التعليمية التي تمكن المعلم من أداء عمله بشكل فعال، كما لاحظ قصوراً في جوانب التقدير والتعزيز وتأمين الجهودات للمبادرات والأنشطة غير الصفية التي يقوم بها المعلم. كل ما سبق قد يضعف ولاء المعلمين وانتماءهم، وتمائلهم في مدارسهم لتحقيق رؤيتها ورسالتها. وحسب علم الباحث - في حدود ما أُتيح له من اطلاع - فإنه لا توجد دراسات عربية تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتماثل التنظيمي في التعليم العام، إضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت كل متغير على حدة، لذا فقد جاءت رغبة الباحث في الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما علاقة الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات العرضيات بسلوك التماثل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي كما يدركه المعلمون بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات ومستوى سلوك التماثل التنظيمي لديهم؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات حول تقديرهم لمستوى الدعم التنظيمي المدرك في مدارسهم؛ التي تُعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة)؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي؛ التي تُعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين.
٢. التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات.
٣. الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية، بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.
٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات، حول ادراكهم لمستوى الدعم التنظيمي والتي تُعزى إلى اختلاف المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).
٥. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي؛ التي تُعزى إلى اختلاف المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة كما يلي:

١. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الدعم التنظيمي المدرك، الذي يُعد من الموضوعات التي شغلت الكثير من الباحثين؛ نظراً لارتباطه المباشر بالعديد من المتغيرات السلوكية والتنظيمية التي تصب في نهايتها في تحسين الأداء التنظيمي، إذ يشعر المعلمون بوجود دعم من المدرسة ومن المديرين والمشرفين، مما يؤثر إيجاباً على طبيعة أدائهم، الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسات التعليمية ككل.
٢. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية سلوك التماثل التنظيمي الذي حظي باهتمام واسع في الآونة الأخيرة من قبل المنظمات بصفة عامة والمدارس بصفة خاصة؛ كونه يعكس الدرجة التي

- يتماهى فيها الموظفين مع منظماتهم، حيث يزيد من حماسهم ورفع الروح المعنوية لديهم، إضافة إلى كونه يعزز الولاء، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على عمل المؤسسة التعليمية ومخرجاتها.
٣. حادثة متغيرات الدراسة التي تمثلت في الدعم التنظيمي المدرك، والتماثل التنظيمي، وندرة البحوث التي تناولت موضوعاتها، مما قد يسهم في رفع رصيد المعرفة في دراسة العلاقة بينهما.
٤. يأمل الباحث أن تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة أمام الباحثين لدراسة الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

حدود الدراسة:

تم تنفيذ هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة على محورين، يمثل المحور الأول الدعم التنظيمي المدرك، ويمثل المحور الثاني التماثل التنظيمي بأبعاده: الولاء التنظيمي، والتشابه، والعضوية.
- **الحدود البشرية:** طُبِّقت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات.
- **الحدود المكانية:** طُبِّقت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنين والبنات بمحافظة العرضيات.
- **الحدود الزمنية:** طُبِّقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

مُصطلحات الدراسة:

الدعم التنظيمي المدرك:

يعرفه ايسينبرجر وآخرون (Eisenberger, et al., 2003) بأنه: المدى الذي تقدر فيه المؤسسة جهود العاملين ومساهماتهم، وتهتم برفاهيتهم وتلبية احتياجاتهم، وهو ما يعد مؤشراً على مدى استعداد المؤسسة لمكافأة الجهد المبذول من موظفيها، وميلها لتقديم المساعدة لتنفيذ العمل على نحو فعال.

التماثل التنظيمي:

يعرفه جونسون وجونسون وهمبرغ (Johnson, Johnson & Heimberg, 1999) بأنه: "عملية يتم بها الإقناع داخلياً وخارجياً للموظفين العاملين، وتتم من خلال اندماج رغبات العاملين مع رغبات المنظمة، وينتج عنها حالة من التماثل على أساس اندماج الرغبات".

أولاً: الإطار النظري:

قُسِّم الإطار النظري إلى مبحثين: المبحث الأول: الدعم التنظيمي المدرك، وتناول المبحث الثاني: التماثل التنظيمي.

المبحث الأول: الدعم التنظيمي المدرك:

مفهوم الدعم التنظيمي المدرك Perceived Organizational Support

يُعد ايسينبرجر (Eisenberger) من أشهر الكتاب والباحثين الذين اهتموا بموضوع الدعم التنظيمي المدرك؛ حيث يشير إلى أن الدعم التنظيمي المدرك هو "الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتؤمن مجهوداته ومساهماته وتعنتي به وترعاه" (Eisenberger, et al., 2002). كما يعرفه ايسينبرجر (Eisenberger) ورفاقه بأنه اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الانتماء والالتزام التي

تجعلهم راضين بانتمائهم للمنظمة، وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية (Eisenberger, et al. 2002).

ويعرفه لي وبيسي (Lee & Peccei, 2007) بأنه "شعور العاملين وإدراكهم بالدعم من المنظمة، وأن الدعم والمساندة ستمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية".

وبناءً على ما تقدم يعرف الباحث الدعم التنظيمي المدرك إجرائياً بأنه: مجموعة المعتقدات والمدرجات التي يكونها المعلمون بمحافظه العرضيات حول مدى اهتمام المدارس وقياداتها بمساهماتهم، وتنميتها لمجهوداتهم، وتقديرها لقراراتهم وقيمهم، والسعي المستمر لمساندتهم، وتحفيزهم، وتدريبهم، وتنميتهم، وتحقيق الرفاه لهم؛ مما يكون اتجاهات إيجابية نحو التغيير والتطوير وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

الفلسفة الأساسية للدعم التنظيمي المدرك:

يُعد مفهوم الدعم التنظيمي المدرك (POS) من المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص في الوقت الراهن؛ إذ إنه يقدم تفسيراً للعلاقة بين المدرسة والمعلمين، واتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاه مدارسهم، وقد تم تناول مفهوم الدعم التنظيمي المدرك منذ فترة طويلة، وخضع تطور البحث فيه تبعاً للعديد من التغيرات الاجتماعية والصناعية. فقد كشفت دراسات هاوثورون (Hawthorne) منذ حقبة الثلاثينات وما بعدها على أن المؤسسات تُعد مصدراً مهماً للدعم الاجتماعي، والوجداني، والمادي للعاملين.

وبوجه عام يذهب فرانيس (Franeis, 2012) إلى أن الجذور الأولى لدراسة الدعم التنظيمي المدرك (POS) بشكل علمي، ووضع مقاييس للتعرف عليه قد جاءت مع حقبة التسعينات من القرن العشرين، خاصة مع عام (١٩٨٦) على يد ايسنبرجر (Eisenberger) وزملائه، وقد تُوسّع في استخدام المفهوم مع نظرية التبادل الاجتماعي، والالتزام التنظيمي. ثم توالى الدراسات في مجال الدعم التنظيمي المدرك، لتتناول العديد من المحددات المؤثرة على إدراك العاملين للدعم التنظيمي، وعلى طبيعة العلاقة بين المؤسسة والعاملين، وما يؤثر فيها من متغيرات، لتصل إلى نظرية مفسرة لهذه العلاقة.

وتؤكد عبد الحافظ (٢٠١٤) على أن الكشف عن وجود علاقة وثيقة بين نظرية الدعم التنظيمي المدرك ونظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory تعود بجذورها إلى نهايات حقبة الستينات، وبدايات حقبة السبعينات من القرن العشرين خاصة مع كتابات بلايو Blau عام ١٩٦٤م، التي تفسر قوة العلاقات واستمراريتها فيما بين الأفراد، وتسعى إلى وضع أسس مفاهيمية لطبيعة العلاقة بين الأفراد ومنظمتهم، ومن هذا المنطلق يشكل المرؤوسين بعض المعتقدات عن الدرجة التي يثمن بها التنظيم مجهوداتهم ويهتم برفاهيتهم.

وفي سياق متصل يشير جواهر وكير (Jawahar, carr, 2007) أن المؤسسات في الوقت الحالي تسعى جاهدة إلى التكيف والتعايش مع المتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وذلك بهدف تحقيق فاعلية أداء الموارد البشرية بها، وتحفيز العاملين للمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تقديم الدعم التنظيمي لهم حتى يمكنهم في مقابل ذلك من بذل المزيد من الجهد لتحقيق هذه الأهداف.

وبالتطبيق على المدرسة يمكن القول: إن هناك علاقة تبادلية وتشاركية بين المدرسة والمعلمين؛ حيث تتفاعل معتقداتهم واتجاهاتهم وتتأثر بمدى تقديرها لجهودهم ومساندتها لهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه العلاقات الموضوعات المادية والمعنوية والشخصية على حد

سواء، وبناءً على تلك العلاقة فإن إدراك الدعم التنظيمي يُظهر في المقابل الالتزام النفسي، والاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين نحو مدارسهم، ومساعدتها في تحقيق أهدافها بوجه عام.

أهمية الدعم التنظيمي المدرك:

إن توافر الدعم التنظيمي المدرك في المؤسسة يسهم في تعزيز سلوكيات العاملين التي تعود بالنفع على المؤسسة؛ إذ إن إدراك العاملين لهذه السلوكيات يجعلهم يعتادون ممارستها، مما ينعكس على زيادة رغبتهم في العمل، وارتفاع مستوى أدائهم، وانعكاس ذلك على تحسين مستويات أداء مؤسساتهم التي يعملون بها، لذا فإنه عندما يدرك الأفراد العاملون أن المؤسسة تقدم لهم الدعم والمساندة وتثمن مجهوداتهم في مجالات عملهم، وتعمل على مساعدتهم حتى في اهتماماتهم الشخصية؛ فإن هذا سيسهم في تعزيز علاقتهم مع المؤسسة وإدارتها وبقية العاملين فيها، وفي المقابل فإن غياب الدعم التنظيمي المدرك في المؤسسات قد ينتج عنه سلوكيات عكسية لدى العاملين في المؤسسات.

فعلى صعيد الأفراد العاملين يشير شاهين (٢٠٠٢) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يسهم في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، أي أن شعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندتهم؛ يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي. ويضيف شاهين إلى أن إدراك الدعم التنظيمي يعمل على تدعيم الاتجاهات الإيجابية لتوفير بيئة مناسبة للأفراد نحو العمل الإبداعي والابتكاري.

وعلى الصعيد المنظمي تشير الدراسات إلى أهمية الدعم التنظيمي المدرك بالنسبة للمنظمات حيث يشير المغربي (٢٠٠٣) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة، والدفاع عنها من خلال تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين بها، مما يدفعهم لاتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الآخرين، والسعي إلى تحسينها باستمرار.

ومن جهة أخرى يشير عديد من الباحثين والكتاب إلى وجود أثر لغياب إدراك الدعم التنظيمي في المنظمات، حيث يرى كل من مانفريد ومارتن (Manfred, Martin, 2003) أن غياب الدعم التنظيمي في المنظمات يؤدي إلى انخفاض مناخ العمل السائد في المنظمات، ويؤدي إلى انخفاض مستوى التفاعل والحوار بين الأفراد، وإلى عدم وجود تعاون وانسجام بين العاملين والإدارة، مما يقلل فرص النمو والتطور وتحقيق الغايات الشخصية للأفراد، وضعف طرق وأساليب العمل، الأمر الذي ينتج عنه تدني إمكانية التبادل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة، والاستفادة من القدرات والطاقات الموجودة لدى العاملين بالمنظمة.

كما يؤكد وين (Wayne, 1993) أن غياب الدعم التنظيمي قد يؤدي إلى انخفاض العلاقة التبادلية بين أفراد المجموعة، الأمر الذي قد يقلل معدلات الاحترام والتعاون، وقد يؤدي إلى قلة الثقة المتبادلة بين الأفراد، مما يؤثر على قدرة الفرد ورغبته في الابتكار.

ومما سبق نجد أن إدراك الدعم التنظيمي يتأثر بالعديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية، وكذلك يؤثر على العديد منها، فإدراك الدعم التنظيمي هو المدى الذي يقدر فيه المدير الجهود التي يقدمها المعلمون، ومقدار اهتمامه بتنميتهم وسعادتهم، وإدراك الدعم التنظيمي هو دليل على التزام المؤسسة التعليمية بال العناية بمعلميها، وفي المقابل فإن غياب إدراك الدعم التنظيمي قد يقلل من فرص نمو المعلم المهني، مما قد يؤثر على تدني طرق وأساليب العمل، وتدني اهتمام المعلمين بالعمل، والشعور بعدم الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: التماثل التنظيمي:

مفهوم التماثل التنظيمي:

يرى القرني (٢٠٢٠) أن التماثل التنظيمي للفرد مع منظمته يتمثل في ذلك الشعور الداخلي لدى الفرد بوجود روابط جذب نفسية واجتماعية تربطه بالمنظمة، ينتج عنها تشابه في القيم والأهداف والرغبات بينه وبين منظمته، ويصل معها إلى مرحلة من التكامل والاندماج الذي يجعله يُعرّف نفسه من خلال المنظمة.

ويمكن النظر إلى التماثل التنظيمي بأنه: ربط العامل مصيره بمصير المنظمة، ويتضح ذلك من خلال الأسئلة: هل يعتبر الفرد أهداف المنظمة هي نفس الأهداف التي يمتلكها؟، هل يمدح الفرد المنظمة إذا كان خارج العمل؟ (Duncan, 2002).

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث التماثل التنظيمي بأنه: شعور المعلم بروابط جذب نفسية واجتماعية تربطه بالمدرسة التي يعمل بها، ينتج عنه حالة من الاندماج والتماهي التام بين المعلم ومدرسته بمحافظة العرضيات، حيث يفخر بالعمل فيها، ويتمثل قيمها وأسايبها، ويحسن صورتها في المجتمع، ويسعى جاهداً نحو تحقيق أهدافها والاهتمام بمستقبلها.

الفلسفة الأساسية للتماثل التنظيمي:

على الرغم من حداثة موضوع التماثل التنظيمي في حقل الإدارة، إلا أن له جذوراً عميقة تعود إلى الفكر الإسلامي والسياسي والإداري، فقد تضمنت الدعوة الإسلامية مبدأ التماثل واحداً من مبادئها، وذلك بحثها على ضرورة أن يتبنى المسلمون أهداف الشريعة الإسلامية وقيمها لتصبح موازية لأهدافهم الشخصية، بالإضافة إلى حثها على التزام المسلمين بقيم الولاء والانتماء إلى الأمة الإسلامية ومبادئها (البشاشة، ٢٠٠٨).

أما في حقل الإدارة فإن أول من استخدم مصطلح التماثل في السياق التنظيمي هو العالم فوت (Foot 1951)، حيث عدّ التماثل عنصراً أساسياً في تحفيز الأفراد، ونظر إلى التماثل التنظيمي بأنه الاعتماد والالتزام بهوية أو سلسلة من الهويات، وفي رأيه أن التماثل التنظيمي هو نظرة الفرد لنفسه كعضو في المنظمة، وهذا يدفع الفرد للعمل نيابة عن المنظمة (إبراهيم والقتبي، ٢٠١٧).

وفي عام (١٩٦٩) قدم براون Brown ورقة تجريبية للتحقق من التماثل في المنظمات، إذ كان ينظر إلى التماثل على أنه استجابة لتعريف الذات، أو تعيين وجود علاقة معينة، فقد كانت فكرته الرئيسية أن التماثل ينطوي على تحديد شكل من أشكال العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة، وأن هذه العلاقة هي التي تحدد مفهوم الذات للفرد (الغزالي والخزاعي، ٢٠١٦).

أهمية التماثل التنظيمي:

يشير القرني (٢٠٢٠) إلى أن أهمية التماثل التنظيمي من الناحية التنظيمية تبرز في تحقيق بعض النتائج التنظيمية كالرضا الوظيفي، ونية البقاء في المنظمة، والمواطنة التنظيمية، إضافة إلى أن التماثل التنظيمي ينطوي على مضامين وأبعاد قيمية وأخلاقية، لكونه يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات العاملين في المنظمات.

ومن جانب آخر فإن التماثل التنظيمي يساهم في تحسين التغذية العكسية؛ حيث نلاحظ أن الأفراد الذين يتماثلون مع المنظمة يصبحون مهتمين بشكل أكبر بالقضايا الخاصة بالنسبة للمنظمة التي يعملون فيها، مثل سمعة المنظمة، وبقاء النجاح التنظيمي واستمراره (Cassani, 2007).

وعطفاً على ما تقدم فإن الباحث يرى أن التماثل التنظيمي يعد ضرورة ملحة في المؤسسات التعليمية، نظراً لما تشهده بيئة المؤسسات التعليمية من تطورات رافقها عديد من الآثار والظواهر السلبية، التي شكلت مأزقاً أصبح من الضروري أن تعمل المؤسسات التعليمية على مواجهته.

أبعاد التماثل التنظيمي:

اتجهت عديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى التماثل التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيرها على سلوكيات الأفراد في المنظمة وفق ما تم اعتمادها من الباحث تشيني (Cheney, 1983) الذي يُعد من رواد المساهمين في تقديم أنموذج لتحليل التماثل التنظيمي، حيث صنفه في ثلاثة أبعاد، هي: الولاء، والتشابه، والعضوية، وتُعد هذه الأبعاد ركائز أساسية يقوم عليها مفهوم التماثل التنظيمي.

وقد حظي تصنيف تشيني (Cheney, 1983) وتطويره باهتمام العديد من الباحثين والمهتمين بهذا الشأن، حيث اتفقت عديد من الدراسات في تناول هذا المقياس كدراسة رشيد (٢٠٠٣)، والصررايرة (٢٠٠٥)، والبشباششة (٢٠٠٨)، والوافي (٢٠١٦)، والقرني (٢٠١٧)، والقرني (٢٠٢٠).

أولاً: الولاء التنظيمي

يشير الولاء التنظيمي إلى موالاة العاملين للمنظمة؛ لتحقيق أهدافها والدفاع عنها، ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين (البشباششة، ٢٠٠٨). في حين يرى (الحوامدة، ٢٠٠٤) أن الولاء التنظيمي حالة نفسية شعورية إيجابية متولدة لدى الفرد تجاه مؤسسته، وتشير لدرجة تطابقه معها، ودرجة الارتباط بها، واعتقاده القوي بأهدافها، وإيمانه بقيمتها، والاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل؛ وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها.

ثانياً: التشابه

يُعرف التشابه بأنه إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي ينتمي إليها (Cheney, 1983). ولإنجاح عملية التماثل في المنظمة لابد من وجود درجة كبيرة من التشابه بين الفرد والمنظمة في القيم، والأهداف، والرغبات والمصالح (الخليفات، ٢٠٠٦).

ثالثاً: العضوية

يقصد بالعضوية درجة فهم الفرد وإدراكه لذاته؛ من حيث ارتباطه بالمنظمة، وإحساسه بالانتماء إليها، وشعوره بالالتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية بالمنظمة (مرزوق، ٢٠١٣). كذلك فإن الفرد يظهر التعبير بالفخر بالمنظمة التي ينتمي إليها، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها (العتيبي، ٢٠١٦).

نموذج الدراسة حول العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك والتماثل التنظيمي:

تسعى المؤسسات التعليمية جاهدة إلى تحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية؛ وذلك بإيجاد بيئة تعليمية ملائمة تتوافر فيها الأساليب والمداخل الحديثة التي تهتم بالمعلم عنصراً مؤثراً وفعالاً في العملية التعليمية، وتسعى كذلك إلى تنمية قدرات المعلمين وكفاياتهم المهنية، وإشباع حاجاتهم وتوفير سبل الراحة والطمأنينة لهم؛ في سبيل أن يتمثلوا رؤيتها ورسالتها وتحقيق أهدافها، ويقدر ما تقدمه المدرسة للمعلمين من دعم ومساندة إدارية وتنظيمية فإن ذلك قد يساهم في تماثل المعلمين تجاه مدارسهم، الأمر الذي قد يوحد التوجهات بين المعلمين ومدارسهم، ويعمل على تحقيق الغايات بكل سهولة ويسر.

وتشير دراسة المطرفي (٢٠٠٥) إلى أن عدم اهتمام المنظمة بموظفيها يعمل على تكوين مشاعر سلبية لديهم تجاه المنظمة، ويزداد هذا الشعور سوءاً إذا لم يجدوا المساندة والدعم الكافي

من المسؤولين. كما تشير دراسة الداود (٢٠١٢) إلى أن عدم وجود مسار مهني واضح للترقي الوظيفي أسهم بشكل كبير في شعور المعلمين بعدم الرضا الوظيفي عن الأجور والحوافز المقدمة لهم.

وفي السياق ذاته توصلت دراسة السفيناني (٢٠١٢) إلى انخفاض درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات؛ وذلك بسبب عدم إدراك قادة المدارس أهمية العمل ضمن الفريق الواحد، واعتقادهم بأن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم يؤثر سلباً على إدارتهم المدرسية.

وهنا يتساءل الباحث عن كون ذلك يعود إلى غياب الدعم التنظيمي المدرك في المدرسة، ومن هنا يفترض الباحث في هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الدعم التنظيمي - كما يدركه معلمو ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات- ومستوى التماثل التنظيمي لديهم.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت متغير الدعم التنظيمي المدرك:

أجرى أكل من بيبي وخالد وحسين (Bibi, Khalid, Hussain, 2019) هدفت إلى تقصي درجة الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، بين معلمي التعليم الخاص في باكستان. وفيها استخدم الباحثون المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي التعليم الخاص في بنجاب والمعاهد الفيدرالية بباكستان، حيث بلغ عدد أفراد العينة (٨٥) مدرساً، وقيس الدعم التنظيمي المدرك (POS) بالمقياس الذي طوره ايسينبرجر (Eisenberger et al., 1986)، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام العاطفي والالتزام المعياري والرضا الوظيفي، في حين لا يوجد أي ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام بالاستمرارية، وكذلك بين الرضا الوظيفي، والالتزام المستمر بين معلمي التعليم الخاص في باكستان.

كما أجرى العبد اللطيف والقرني (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة كما يدركه المعلمون، وعلاقته بمستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وطبقت أداة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد تمثلت العينة النهائية بـ (٣٤٦) استبانة صالحة للتحليل. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمدينة بريدة جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة وذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك ومستوى الاستغراق الوظيفي.

وكذلك هدفت دراسة أبو غليون والحوامدة (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة الدعم التنظيمي المدرك، وعلاقته بدوافع العمل لدى معلمات المدارس الخاصة بمحافظة الكرك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، كما استخدمت الدراسة أداتين، هما: أداة الدعم التنظيمي المدرك مكونة من (٣٠) فقرة موزعة في مجالين، وأداة دوافع العمل تكونت من (٢٧) فقرة توزعت على أربعة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلمة، وأظهرت النتائج أن درجة الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمات المدارس الخاصة بمحافظة الكرك جاء بدرجة متوسطة، واحتل الدعم المعنوي الدرجة الأولى. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك ودوافع العمل لدى معلمات المدارس الخاصة في محافظة الكرك.

الدراسات التي تناولت متغير التماثل التنظيمي:

أجرى العمري وبطاح (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى تحديد درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين في محافظات شمال الأردن، وعلاقتها بنظام الحوافز المقدم لهم. حيث تكونت العينة من (٣٠٠) مشرفٍ ومشرفة، أُختيروا بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة طُوِّرت استبانة مكونة من (٥٧) فقرة، منها (٢٠) فقرة تقيس أبعاد التماثل التنظيمي: الولاء التنظيمي (٦ فقرات، والعضوية (٩ فقرات، والتشابه (٥ فقرات، وأخرى (٣٧) فقرة تقيس الحوافز. وقد أظهرت النتائج أن كلاً من درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين، ودرجة أهمية الحوافز المقدمة لهم كانت متوسطة. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة التماثل التنظيمي والحوافز المقدمة لهم.

وعلى مستوى علاقة أنماط ممارسة القيادات بالتماثل التنظيمي، هدفت دراسة أبو مازن (٢٠١٨) إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين، وتحديد ما إذا كان هناك فروق تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والتخصص العلمي، والعمر. وقد أُختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت (٣٣٩) معلماً ومعلمة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي. وجمعت المعلومات من خلال استبانتين بعد التأكد من صدقهما وثباتهما؛ تقيس الأولى درجة ممارسة القيادة التشاركية، وتقيس الثانية مستوى التماثل التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، وكان مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين مرتفعاً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بدرجة متوسطة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية، ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

وعلى مستوى قياس الأثر، أجرت المواضية (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى كشف أثر التماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديرية تربية الزرقاء. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وأعدت استبانة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها ومقدار ثباتها، واختيار عينة طبقية عنقودية عشوائية تكونت من (٤٩٤) مربية أطفال. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر للتماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات الأطفال، وأن مجالات التماثل التنظيمي تفسر ما مقداره (٥٦.٩%) من التباين في الدافعية للعمل. وأن مستوى التماثل التنظيمي وأبعاده: الولاء التنظيمي الذي احتل المرتبة الأولى، يليه التشابه، فالعضوية في النظام موجودة بمستوى متوسط. كما تبين أن مستوى دافعية العمل وأبعاده: النفسية، والاجتماعية موجودة بمستوى متوسط.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الخلفية النظرية حول التماثل التنظيمي، كما ساهمت الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة منها في بلورة مشكلة البحث وتحديد منهجيته، والإسهام كذلك في بناء الإطار النظري واختيار أداة البحث، وتحديد الأبعاد التي يمكن تناولها في هذا الجانب. وتُعد هذه الدراسة على حد - علم الباحث - من الدراسات القلائل التي تناولت التماثل التنظيمي ومدى تأثير الدعم التنظيمي عليه في المملكة العربية السعودية، وفي محافظة العرضيات تحديداً

التابعة لإدارة تعليم القنفذة، وهو ما سيضيف عليه مزيداً من الأهمية، إذ تعاني العديد من المدارس من تدني تماثل المعلمين مع مدارسهم تنعكس آثارها بشكل سلبي على المدارس التي يعملون بها، وهو ما يؤدي إلى ضعف مخرجات التعليم بشكل عام.

ثالثاً: منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة اعتمدت المنهج الكمي في إجراءاتها، واعتمدت الدراسة الحالية أسلوب المسح العام باعتباره أحد أساليب المنهج الكمي؛ لغرض التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات، وكذلك التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين، حيث يعد الأسلوب الملائم لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات التابعة لإدارة التعليم بمحافظة القنفذة، والبالغ عددهم (٢٩٠) معلماً، و(١٥٠) معلمة، وفقاً للإحصائيات الواردة عن إدارة شؤون المعلمين في إدارة التعليم للعام ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

ولكون مجتمع الدراسة يمكن الإحاطة به؛ لوجود هذا المجتمع في منطقة جغرافية صغيرة، وتوفر البيانات ووسائل التواصل لدى الباحث ومساعدته، وتعزيزاً لمصداقية الدراسة وزيادة موثوقية نتائجها، ورغبة من الباحث في زيادة العائد من الاستبانة الراجعة؛ فقد كان الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وحُدِّدت مدة ثلاثة أسابيع حداً أقصى للاكتفاء بالاستبانة المكتملة من قبل المبحوثين خلال تلك المدة، وبلغ عدد الاستبانة المكتملة (٢٤٨) استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل، وهي التي تمثل عينة الدراسة الحالية وبنسبة (٥٦.٤%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

- خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم)، كما يلي:

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس: بلغ عدد الذكور (١٣٧) بنسبة مئوية ٥٥.٢%، بينما بلغ عدد الإناث (١١١) بنسبة ٤٤.٨%
- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في التعليم: بلغ عدد من سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات) ٦٠ بنسبة ٢٤.٢%، وبلغ عدد من سنوات خبرتهم (من ١١ إلى أقل من ٢٠ سنة) ١٢٦ بنسبة ٥٠.٨%، بينما بلغ عدد من سنوات خبرتهم (أكثر من ٢٠ سنة) ٦٢ بنسبة ٢٥%

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم البحث النظري بجانب التطبيق؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

وبعد الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة، قام الباحث بتبني مقاييس محكمة ومنشورة تناسب موضوع البحث من خلال مراجعات عدة للأدب النظري؛ وذلك بهدف التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات، والتعرف على مستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

وقد اعتمد الباحث في بناء المحور الأول من الاستبيان (مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات) على مقياس ايسينبرجر (Eisenberger, 1984)، الذي يتكون من (١٦) عبارة. أما فيما يخص المحور الثاني (مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين)، فقد اعتمد الباحث على مقياس

التمائل التنظيمي (Organizational Identification Questionnaire) (OIQ) بأبعاده الثلاثة: الولاء، والتشابه، والعضوية، الذي صممه تشيني (Cheney, 1983)، والمكون من (٢٥) عبارة.

وقد احتوى الاستبيان في صورته النهائية على جزأين رئيسيين، هما:

الجزء الأول: البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، وتمثلت في (الجنس، وسنوات الخبرة في التعليم).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة، وتكون من محورين رئيسيين هما:

(١) المحور الأول: مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات، وتكون من (١٦) عبارة، وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي فيما عدا العبارات أرقام (٣، ٥، ٦، ٩، ١٢، ١٣)، التي صيغت في الاتجاه السلبي، مما استوجب عكس تصحيح تلك العبارات؛ بحيث تدل الدرجة المرتفعة للمقياس ككل على ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المدرك، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

(٢) المحور الثاني: مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات، وتكون من (٢٥) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد، كما يأتي:

- البعد الأول: الولاء، ويتكون من (٩) عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة من (١ - ٩).

- البعد الثاني: التشابه، ويتكون من (١١) عبارة، ذات الأرقام المتسلسلة من (١٠ - ٢٠).

- البعد الثالث: العضوية، ويتكون من (٥) عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة من (٢١ - ٢٥).

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي فيما عدا العبارات أرقام (٩، ١٥، ١٩)، التي صيغت في الاتجاه السلبي، مما استوجب عكس تصحيح تلك العبارات؛ بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس ككل على ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

صدق أداة الدراسة:

بما أن كلاً من مقياسي (الدعم التنظيمي المدرك) و(التمائل التنظيمي) قد حُكِّمًا من قبل الباحثين، وتؤكد من صدقهما الظاهري، فإن الباحث اكتفا بالتحقق من صدق الاستبانة وثباتها في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

(١) صدق الاتساق الداخلي:

أ- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات):

حُسِب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، وقد جاءت جميعها قيماً موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس بين (٠.٦٧٢ - ٠.٨٧٨)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات).

ب- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات):

حُسِب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الثاني من الاستبانة (مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم متوسطة إلى عالية؛ حيث

تراوحت قيم معامل الارتباط في البعد الأول: الولاء بين (٠.٧٠٧ - ٠.٨٥٧)، أما البعد الثاني: التشابه فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤٣٠ - ٠.٨١٥)، وفي البعد الثالث: العضوية تراوحت بين (٠.٧٧٥ - ٠.٨٨١)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة (مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات).

٢) الصدق البنائي للمحور الثاني (مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات)

تُحَقَّق من الصدق البنائي للمحور الثاني من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمقياس، وجاءت قيم معاملات الارتباط للأبعاد الثلاثة التي يتكون منها المحور الثاني من الاستبانة، والمجموع الكلي للمحور؛ جاءت قيماً مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (٠.٩٢٤ - ٠.٩٥٨)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني من الاستبانة (مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات).

ثبات أداة الدراسة:

تؤكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة معامل ثبات المحور الأول من الاستبانة (مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات) (٠.٩٦). كما أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني من الاستبانة (مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات) جاءت قيماً عالية؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠.٨٦ - ٠.٩١)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠.٩٦). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها.

رابعاً: نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: ما مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم؟

حُسِب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات حول مستوى الدعم التنظيمي المدرك لديهم، الذي حدده الباحث بالمحور الأول من الاستبانة، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (١) التالي:

جدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات حول مستوى الدعم التنظيمي المدرك لديهم، مرتبة تنازلياً					
رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٢	تحرص مدرستي على بقائي فيها.	٤.٠٦	٠.٩١٦	١	عالية
١٥	تفخر مدرستي بإنجازاتي في العمل.	٤.٠٤	٠.٨١٦	٢	عالية
٧	تعمل مدرستي على مساعدتي عندما أواجه مشكلة ما.	٤.٠٠	٠.٩٢٤	٣	عالية
١	تقدر مدرستي مساهماتي في رسالتها.	٣.٩٨	٠.٨٠٤	٤	عالية
١٠	مدرستي على استعداد لمساعدتي عندما أحتاج للعون.	٣.٩٢	٠.٩٥١	٥	عالية
٤	ثراعي مدرستي أهدافي وقيمي بدرجة كبيرة.	٣.٨٠	٠.٩٧٧	٦	عالية
١٤	تهتم مدرستي بأرائي.	٣.٧٤	٠.٨٨٠	٧	عالية
١١	تهتم مدرستي برضايا العام في العمل.	٣.٧٠	١.٠٠٢	٨	عالية
٨	تهتم مدرستي فعلاً بسعادتي.	٣.٥٩	١.٠٨٤	٩	عالية
١٦	تحاول مدرستي أن تجعل عملي ممتعاً بقدر الإمكان.	٣.٤٩	١.١٦٣	١٠	عالية

متوسطة	١١	١.٢٤٧	٢.٦٨	إذا أتاحت لمدرستي الفرصة فإنها ستقوم باستغلالي.	*١٢
ضعيفة	١٢	١.١٦٩	٢.٥٥	تظهر مدرستي تقصيراً في تقدير جهودي الإضافية.	*٣
ضعيفة	١٣	١.٠٩٨	٢.٤٨	تُظهر مدرستي اهتماماً ضئيلاً بي.	*١٣
ضعيفة	١٤	١.١٠٢	٢.٤٧	تتجاهل مدرستي مصالحتي العليا عند اتخاذ قرارات تتعلق بي.	*٦
ضعيفة	١٥	١.٠٥٨	٢.٢٩	تتجاهل مدرستي أي شكوى من جانبي.	*٥
ضعيفة	١٦	١.١١٢	٢.٢٤	حتى ولو قدمت أفضل أداء لدي؛ فإن مدرستي لا تهتم بذلك.	*٩
عالية	...	٠.٧٩٣	٣.٧٣	المجموع الكلي للمحور الأول: الدعم التنظيمي المدرك	

يتبين من جدول (١) السابق أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للدعم التنظيمي المدرك (٣.٧٣) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٩٣) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب السلوكات والممارسات المحددة بهذا البعد بين (١.٠٠٢ - ١.٢٤٧)، وهي قيم مرتفعة؛ مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول مدى ممارسة مدارسهم لتلك السلوكات والممارسات. بينما جاءت الممارسات ذات الأرقام (١، ٢، ٤، ٧، ١٠، ١٤، ١٥) بانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٨٠٤ - ٠.٩٧٧)، وهي قيم منخفضة؛ مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول مدى ممارسة مدارسهم لتلك الممارسات.

ويرجع الباحث حصول مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين إلى أنه قد يكون بسبب وعي المدارس وقادتها بالأساليب الحديثة التي تركز على العلاقات الإنسانية، وتقصي حاجات المعلمين والاهتمام بمطالبهم، وبالتالي شعور المعلمين بالارتياح إلى مدارسهم لحسن التعامل وامتزاج العمل في المدرسة بالتعاون والشفافية والاحترام، بالإضافة إلى شعورهم بتقدير إدارة المدرسة لقدراتهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وبناء الخطط الاستراتيجية، وإحساسهم بالرضا الذاتي عن أدائهم وعن الحوافز المقدمة لهم، وربما يعود إلى شعور المعلمين بالرضا عن أنصبتهم من الحصص الأسبوعية ومهامهم اليومية.

وقد يرجع حصول العبارة (تحرص مدرستي على بقائي فيها) على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية) من وجهة نظر المعلمين إلى أن البرامج التدريبية والخبرات المتراكمة أسهمت في نضج المدارس وقادتها واقتناعهم بضرورة الاهتمام بقدرات ومهارات المعلمين، وبالتالي تفويض الصلاحيات لهم في بناء الخطط، والاستفادة منهم في معالجة المعوقات التي تعترض تحقيق أهداف المدرسة، والأخذ بمقترحاتهم بشكل واقعي.

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم؟

حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات حول أبعاد المحور الثاني من الاستبانة (مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات)، المحدد بثلاثة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٢) الآتي:

جدول رقم (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات حول أبعاد مقياس (التماثل التنظيمي)، مرتبة تنازلياً					
رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الموافقة
١	الولاء	٣.٩٨	٠.٧٢٦	١	عالية

عالية	٢	٠.٥٩٩	٣.٧٠	التشابه	٢
عالية	٣	٠.٨٦٦	٣.٥٩	العضوية	٣
عالية	---	٠.٦٦٢	٣.٧٨	المجموع الكلي (التمائل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات)	

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق؛ أن مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات؛ جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات (٣.٧٨)، بانحراف معياري قدره (٠.٦٦٢)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد بين (٠.٥٩٩ - ٠.٨٦٦)، وهي قيم منخفضة؛ مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات حول مستوى التماثل التنظيمي لديهم.

ويفسر الباحث حصول مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات على درجة (عالية) من وجهة نظرهم؛ بأن ذلك قد يعزى إلى مستوى تأهيل جيد تلقاه أولئك المعلمون؛ مما جعلهم يتمثلون تلك السلوكات والاتجاهات الإيجابية التي تشير بدرجة تحقق مرتفعة.

ويفسر الباحث حصول مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات في بعد (الولاء)، على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية)، من وجهة نظر المعلمين إلى احتمالية وجود تناغم وتكامل في الأدوار بين المعلمين ومدارسهم، كما يمكن أن يعود ذلك إلى شعور المعلمين بالمسؤولية والالتزام المهني والأخلاقي تجاه مهنتهم، وقد يعزى ذلك إلى المناخ المدرسي الصحي والنفسي الذي يسود في مدارسهم، كما لا يمكن إغفال البعد الثقافي والاجتماعي لأفراد عينة الدراسة.

وقد يرجع حصول مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات في بعد (العضوية)؛ على الترتيب الأخير بدرجة موافقة (عالية)، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات إلى أنه قد يعود لما تمتلكه المدرسة من تميز وسمعة بين المدارس الأخرى، وتلقي المعلمين تدريبات مكثفة في العمل بروح الفريق، الأمر الذي يجعل ذلك مصدر إلهام وفخر للمعلمين والمعلمات، كما قد يعزى ذلك إلى احتمال توافر الأجواء الحيوية والصحية في المدرسة، التي يمكن أن تمارس سواء على مستوى التنظيمات أو القيادات، وما يمكن أن توفره من إمكانات، وما تحققة من غايات، وما تشبعه من احتياجات.

إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي كما يدركه المعلمون بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات ومستوى سلوك التماثل التنظيمي لديهم؟

استُخدم معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات)، والمحور الثاني (مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين)، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (٣): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي كما يدركه المعلمون بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات ومستوى سلوك التماثل التنظيمي لديهم				
المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات	٣.٧٣	٠.٧٩٣	٠.٨٠	**٠.٠٠٠
مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية	٣.٧٨	٠.٦٦٢		

				بمحافظة العرضيات
--	--	--	--	------------------

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يوضح جدول (٣) وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الدعم التنظيمي كما يدركه المعلمون بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات ومستوى سلوك التماثل التنظيمي لديهم، وذلك بمعامل ارتباط (ر = ٠.٨٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى إدراك الدعم التنظيمي لدى المعلمين من قبل مدارسهم زاد تماثلهم تجاه تلك المدارس، وأن انخفاض مستوى إدراك الدعم التنظيمي لدى المعلمين من قبل مدارسهم يُعد عاملاً مهماً في انخفاض مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين بتلك المدارس.

ويرجع الباحث تلك العلاقة إلى أن سلوك التماثل التنظيمي يتحقق كلما كان هناك دعم تنظيمي من قبل المدارس؛ بحيث تكون قادرة على التحفيز والإلهام واستثارة القدرات الكامنة لدى المعلمين، وتكون قادرة كذلك على تقدير الجوانب الإنسانية والظروف التي قد تعترض الأفراد، ومن ثم إشباع رغباتهم وتحقيق طموحاتهم.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات حول تقديرهم لمستوى الدعم التنظيمي المدرك في مدارسهم؛ التي تُعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة)؟
أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

استُخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛ للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى الدعم التنظيمي المدرك في مدارسهم؛ التي تعزى لاختلاف الجنس، ويوضح نتائجه الجدول (٤) الآتي:

جدول رقم (٤): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات حول تقديرهم لمستوى الدعم التنظيمي المدرك في مدارسهم، التي تعزى لاختلاف الجنس						
المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات	ذكر	١٣٧	٣.٨٨	٠.٦٩٨	٣.٢٨٦	**٠.٠٠١
	أنثى	١١١	٣.٥٤	٠.٨٦٥		

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى الدعم التنظيمي المدرك في مدارسهم تعزى إلى الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات (٣.٢٨٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكانت هذه الفروق لصالح (الذكور).

ويمكن تفسير ذلك بأنه قد يعود إلى ما تقوم به القيادات المدرسية من ممارسات عادلة من حيث توزيع الجداول والأنشطة، ومساندة قادة المدارس للمعلمين، وربما أيضاً لإقامة علاقات بين القيادات والمعلمين مبنية على الاحترام المتبادل، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

استُخدم اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه؛ للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى الدعم التنظيمي المدرك في مدارسهم؛ التي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائجه الجدول (٥) الآتي:

جدول رقم (٥): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات حول تقديرهم لمستوى الدعم التنظيمي المدرك في مدارسهم؛ التي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة						
المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
مستوى الدعم التنظيمي المدرك	بين المجموعات	٠.٤٠	٢	٠.٢٠	٠.٣١٣	٠.٧٣٢
	داخل المجموعات	١٥٤.٩٠	٢٤٥	٠.٦٣		
	الكلي	١٥٥.٢٩	٢٤٧			

يتبين من جدول (٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية، حول تقديرهم لمستوى الدعم التنظيمي المدرك في مدارسهم تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لمستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الحكومية (٠.٣١٣)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع المعلمين يتطلعون إلى توزيع المهام والأنشطة بشكل واضح وعادل بين الزملاء دون تحيز، إضافة إلى أنهم يروجون المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، وما يتعلق بمواد تخصصهم، التي من شأنها التأثير على مستقبلهم الوظيفي، كما أن جميع المعلمين يعملون في البيئة نفسها، ويخضعون للقوانين واللوائح والأنظمة ذاتها، ويؤدون المهام والمسؤوليات نفسها.

إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي؛ التي تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

استُخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛ للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي لديهم؛ التي تعزى لاختلاف متغير الجنس، ويوضح نتائجه الجدول (٦) الآتي:

جدول رقم (٦): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي لديهم؛ التي تعزى لاختلاف متغير الجنس						
المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول الولاء	ذكر	١٣٧	٤.٠٦	٠.٦٩٦	١.٩٤٢	٠.٠٥٣
	أنثى	١١١	٣.٨٨	٠.٧٥٣		
البعد الثاني التشابه	ذكر	١٣٧	٣.٧٥	٠.٦٠٨	١.٤٤٧	٠.١٤٩
	أنثى	١١١	٣.٦٤	٠.٥٨٤		
البعد الثالث العضوية	ذكر	١٣٧	٣.٧٢	٠.٧٣١	٢.٦١٦	*٠.٠١١
	أنثى	١١١	٣.٤٢	٠.٩٨٨		
المجموع الكلي	ذكر	١٣٧	٣.٨٦	٠.٦٣٤	٢.٠٤٦	*٠.٠٤٢
	أنثى	١١١	٣.٦٨	٠.٦٨٧		

يتبين من جدول (٦) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي لديهم تعزى لاختلاف متغير الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى التماثل التنظيمي لدى

معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات (٢٠٤٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور.

ويرجع الباحث وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي لديهم تعزى لاختلاف متغير الجنس إلى أن البيئة التي يعمل بها المعلمون قد لا تتماثل من حيث تجهيزاتها ومرافقها مع البيئة التي تعمل بها المعلمات، وقد يعود ذلك إلى حرص المعلمين على الحفاظ على مصالح بعضهم البعض بدرجة أكبر من المعلمات. وتأتي نتيجة هذه الدراسة مختلفة مع دراسة تاسدان (Tasdan, 2015)، التي لم تتوصل إلى فروق ذات دلالة إحصائية حول التماثل التنظيمي تعزى لاختلاف الجنس.

ويتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي لديهم في كل من الأبعاد (الولاء، والتشابه) تعزى لاختلاف متغير الجنس، حيث تراوحت قيم (ت) لهذه الأبعاد بين (١.٩٤٢ - ١.٤٤٧)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمل بالمدارس الحكومية يمثل مصدر أمان وظيفي للمعلمين والمعلمات في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، وربما يُعزى ذلك إلى رغبة كثير من المعلمين والمعلمات في الحفاظ على استقرارهم الوظيفي من خلال عملهم بهذه المدارس.

كما يتبين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي لديهم في بعد (العضوية) تعزى لاختلاف متغير الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) لهذا البعد (٢.٦١٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور.

وقد يُعزى ذلك إلى وجود علاقات إنسانية طيبة بين المعلمين في المدارس والتي تزيد من انتمائهم وشعورهم بنوع من الرضا الوظيفي في العمل، وربما يُعزى ذلك إلى حرص المعلمين على التعاون مع بعضهم البعض في أداء الأعمال والمهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية، وشيوع العمل بروح الفريق.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

استُخدم اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه؛ للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي لديهم؛ التي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، ويوضح نتائج الجدول (٧) الآتي:

جدول رقم (٧): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه؛ للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي لديهم؛ التي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة						
المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول	ذكر	١٣٧	٤.٠٦	٠.٦٩٦	١.٩٤٢	٠.٠٥٣

		٠.٧٥٣	٣.٨٨	١١١	أنثى	الولاء
٠.١٤٩	١.٤٤٧	٠.٦٠٨	٣.٧٥	١٣٧	ذكر	البعد الثاني
		٠.٥٨٤	٣.٦٤	١١١	أنثى	التشابه
*٠.٠١١	٢.٦١٦	٠.٧٣١	٣.٧٢	١٣٧	ذكر	البعد الثالث
		٠.٩٨٨	٣.٤٢	١١١	أنثى	العضوية
*٠.٠٤٢	٢.٠٤٦	٠.٦٣٤	٣.٨٦	١٣٧	ذكر	المجموع الكلي
		٠.٦٨٧	٣.٦٨	١١١	أنثى	

يتبين من جدول (٧) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي لديهم، في كل من الأبعاد: (الولاء، والتشابه، والعضوية) تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (ف) لهذه الأبعاد بين (٠.٢١٢ - ١.٤٤٦)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ويرجع الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات، حول تقديرهم لمستوى التماثل التنظيمي لديهم، في كل من الأبعاد: (الولاء، والتشابه، والعضوية) تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة من وجهة نظرهم؛ إلى احتمال توافق مدرجات المعلمين وتصوراتهم بمختلف سنوات خبرتهم في تقديراتهم لمستوى التماثل التنظيمي لديهم، وربما لكون هذا السلوك يرتبط بروابط نفسية واجتماعية؛ حيث يتأثر بطبيعة المدرسة وأسلوب القيادة فيها، ولا علاقة له بسنوات الخبرة، إنما هو شعور قد يشعر به المعلمون، بغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم في التعليم.

توصيات الدراسة:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج؛ توصي الدراسة بما يلي:

١. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمدارس وإدارات التعليم، بحيث تسمح بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتصلة بمهامهم الوظيفية، ومشاركتهم في بناء الخطط الاستراتيجية، وتطوير المناهج الدراسية، واختيار البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم التدريبية.
٢. إنشاء وحدة مستقلة تعنى بقياس ومتابعة مستوى الدعم التنظيمي على مستوى وزارة التعليم، وإدارات التعليم، والمدارس، والتأكد من التوجه الصحيح لمسارات الدعم التنظيمي.
٣. إيجاد مسار مهني واضح للمعلمين تعتمد على طريقه الرُتب التعليمية بوصف وظيفي واضح، وإعادة النظر في أجور المعلمين ومكافآتهم.
٤. إعادة النظر في الخدمات التي تقدمها الوزارة للمعلمين، كالتأمين الصحي الذي لم يرق إلى تطلعات المعلمين، وكذلك إنشاء النقابات والروابط، بالإضافة إلى افتتاح أندية للمعلمين في جميع المناطق.

مقترحات الدراسة:

تقترح الباحثة إجراء الدراسة الآتية مستقبلاً:

١. إجراء المزيد من الدراسات المماثلة لهذه الدراسة على المدارس الحكومية (بنين، وبنات) في المملكة العربية السعودية، ومقارنة النتائج.
٢. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك ومتغيرات أخرى، مثل: التوافق المهني، والاستغراق الوظيفي، وضغوط العمل.
٣. إجراء دراسة تستهدف بناء تصور مقترح؛ لرفع مستوى الدعم التنظيمي في مدارس التعليم العام.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام (٢٠١٧). درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (١٥)، ٣٨٣-٤١٤.
- أبو غليون، بدره سليمان (٢٠١٨). الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى معلمات المدارس الخاصة في محافظة الكرك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- أبو مازن، تهاني أحمد (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية: الأردن.
- البشايشة، سامر عبدالحميد (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٤ (٤)، ٤٢٧-٤٦١.
- الحوامة، نضال صالح (٢٠٠٤). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية: جامعة الملك سعود، مج ١٦ (١)، ٦١-٩٩.
- الخليفات، مها عبدالعزيز (٢٠٠٦). أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الداود، عبدالمحسن بن سعد (٢٠١٢). الرضا الوظيفي وعلاقته بضغط العمل لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر. مج ٢ (١٥)، ١١-٥٧.
- الدلاش، صفاء عبدالحميد (٢٠١٨). دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مج ٩ (٢)، ٣٣٥-٣٥٥.
- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته. مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السفياني، سلطان بن سعيد (٢٠١٢). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- شاهين، محمد عبدالنواب البكري (٢٠٠٢). الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من: عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية. مجلة البحوث الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مج ١٤ (١)، ١-٤٢.
- الشعلان، مضاي محمد (٢٠١٤). الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفات الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. مج ٣ (١٢)، ١٥٠-١٦٩.
- الشنطي، محمود عبدالرحمن (٢٠١٥). دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية الشق المدني قطاع غزة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، مج ٢٣ (٢)، ٣١-٥٩.

- الشواورة، طه سالم (٢٠١٦). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٤(١)، ١٤١-١٢٠.
- الصررايرة، خالد أحمد سلامة (٢٠٠٥). التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي وشعورهم بالأمن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان، الأردن.
- عبدالحافظ، ثروت بن عبدالحاميد (٢٠١٤). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته باتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد. مجلة التربية: جامعة الأزهر- كلية التربية، ١٦٠ع، ١، ٧٠-١٣٥.
- العبدالله، ثامر بن عبدالله، والقرني، صالح بن علي (٢٠١٨). مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط- كلية التربية، مج ٣٤(٤)، ٣٣٤-٣٧١.
- العتيبي، تركي كديميس (٢٠١٦). التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة القصيم، مج ٩(٣)، ٧٠٥-٧٦٢.
- علي، أنور (٢٠١٧). علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواسة الحكومية بمحافظة دمشق. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، مج ٣٩(٥٤)، ١١ - ٥٢.
- العمرى، إسلام؛ بطاح، أحمد محمد (٢٠١٨). التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم. دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ٤٥، ملحق، ٦٤٧-٦٦٩.
- الغزالي، فاضل راضي؛ والخزاعي، صدام كاظم (٢٠١٦). دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨(٤٠).
- غنام، أسيل عبدالرحمن (٢٠١٦). أثر التماثل التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة أربد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- القرني، صالح علي يعن الله (٢٠٢٠). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز- الآداب والعلوم الإنسانية. جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٨(١)، ١٢٣-١٥٣.
- مرزوق، عبدالعزيز علي (٢٠١٣). نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ. مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر.
- المطرفي، شعيل بن بخيت (٢٠٠٥). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء: دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المغربي، عبدالحاميد (٢٠٠٣). أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية لكلية التجارة والتمويل، ملحق ٢(٢)، جامعة طنطا، مصر.
- المواضية، رضا سلامة (٢٠١٨). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء. مج ٤٥(٢)، ملحق ٤، جامعة الزرقاء، الأردن.

الوافي، مرام محمد (٢٠١٦). تأثير ممارسة القيادة التشاركية في التماثل التنظيمي لدى موظفي التعليم بمحافظة جدة (رسالة ماجستير في الإدارة العامة). جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

المراجع الأجنبية:

- Bibi, A., Khalid, M., & Hussain, A. (2019). Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 33. 00-00.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50(4), 342-362.
- Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330–349.
- Johnson, W.L., Johnson, A.M., & Heimberg, F. (1999). A primary and second order component analysis of the organizational identification questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 159-170.
- Lee, J; Peccei, R. (2007). Perceived Organizational support and Effective Commitment: The Mediating role of Organizational- Based Self-esteem in the context of Job Insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661-685.

- Manfred, B., Martin, S. (2003). Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence, *Measuring Business Excellence*, 7(2), 21-28.
- Wayne, S. (1993). The Effect of Leader Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440.