

البحث التاسع :

أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس
التعليم الأساسي في سلطنة عمان "التماثل التنظيمي متغيراً
وسيطاً"

إعداد :

د. سعيد بن راشد بن علي الشهومي
وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان

أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان "التمائل التنظيمي متغيراً وسيطاً"

د. سعيد بن راشد بن علي الشهومي
وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان

• المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان - التماثل التنظيمي متغيراً وسيطاً - .وقد توسّل الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي يعد ملائماً طبيعة هذا البحث وأهدافه، كما استخدم الأسلوب الكمي مطبقاً الطريقة المستعرضة (Cross-sectional) في جمع بيانات البحث، ثم طور الباحث استبانة مكونة من (٩٢) فقرة لجمع البيانات عن متغيرات البحث الثلاثة، ووزع الاستبانة في سبع محافظات تعليمية، على عينة طبقية عشوائية، وتمكن الباحث من الحصول على (٨٤٦) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي؛ منها (٤١٩) معلماً، و(٤٢٧) معلمة، وأجرى التحليلات الوصفية في برنامج SPSS، ولتقييم صدق البيانات وثباتها؛ أجرى التحليل العاملي التوكيدي (CFA) في برنامج AMOS، واستخدم نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)؛ لدراسة العلاقات الهيكلية بين متغيرات البحث، وكشفت نتائج الدراسة عن تأثير مباشر للرضا الوظيفي في الالتزام والتماثل التنظيميين، وتأثير مباشر للتماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي، وأن للتماثل التنظيمي دور الوسيط الكلي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما ناقش الباحث النتائج وفسرها في ضوء الإطار النظري ومعطيات الدراسات السابقة، وأخيراً تضمن البحث عدداً من التوصيات للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبعض المقترحات للدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، التماثل التنظيمي، المتغير الوسيط، التعليم الأساسي.

The impact of job satisfaction on the organizational commitment of teachers of basic education schools in the Sultanate of Oman Organizational identification as an intermediate variable"

Said Rashid Ali ALshuhumi

Abstract :

this research examines the impact of job satisfaction on the organizational commitment from teachers' perspective of basic education schools in the Sultanate of Oman" Organizational identification as an intermediate variable". In this study, the researcher adopted the descriptive survey method, which is an appropriate approach suits the objectives of this study. Based on the nature of this quantitative study, the researcher used the cross-sectional method to collect its data. A questionnaire of 92 items was distributed randomly to the sample of this study in seven educational governorates. The researcher managed to get, 846 (419 males and 427 females) were returned and valid for analysis. SPSS software (version 24) was used for the preliminary descriptive analysis, while AMOS software (Version 24) was employed for the main inferential analysis, namely Structure Equation Modelling (SEM). SEM via AMOS was conducted in two main steps, namely the measurement model to assess the data's validity and reliability, while the structural modelling was conducted to examine they hypothesized

relationships between the variables. The results revealed a direct impact of job satisfaction on organizational identification and indirect effect on organizational commitment through organizational identification. The results were discussed in the light of the theoretical framework and previous studies. The study concluded with practical recommendations for Ministry of Education in Oman as well as some theoretical recommendations for future studies.

Key words: job satisfaction, organizational commitment, organizational similarity, mediating variable, basic education.

• المقدمة:

يعد التعليم عماد تقدم الدول والنواة الحقيقية التي تشكل مستقبلها وثقلها العالمي، لذا فهو أحد أهم المجالات التي ينبغي على جميع الدول والمؤسسات أن تراعي فيه أعلى مستويات العناية والجودة الفائقة لضمان تحقيق التطور والرقي اللذين ينفلان الأمم والدول إلى مستويات أكثر تقدماً وتطوراً. حيث ركزت معظم دول العالم على تطوير البيئات والنظم التعليمية وتحسينها بمختلف مستوياتها وبرامجها للحصول على مخرجات تعليمية مؤهلة تسهم في بناء مؤسسات الدولة ونقلها إلى مصاف الدول المتقدمة في مختلف نواحي الحياة، خصوصاً في ظل التقدم التكنولوجي المتطرد والتدفق المعلوماتي والتحديات العالمية المتزايدة. ويعد المعلم أحد أهم مكونات النظام التعليمي، وأساس نجاح العملية التعليمية وتقدمها، حيث يقوم بدور المنفذ المباشر للسياسات والخطط الوزارية، وترجمتها في واقع البيئة التعليمية عن طريق التفاعل المباشر مع المتعلمين، ومن خلال تنفيذ البرامج التعليمية الداعمة لمعارفهم ومهاراتهم وتنمية شخصياتهم، ليكونوا على استعداد تام لمواجهة التحديات المستقبلية، والتعايش مع التغيرات المتسارعة، والتمكن من المساهمة الجادة في بناء مجتمعاتهم.

ويعد أي أنشطة تطوير فعالة في المؤسسات التعليمية، لا بد أن تتضمن بعض العناصر المهمة منها: (١) العناية اللازمة لإشباع حاجات المعلمين المختلفة للتمكن من أداء وظائفهم بإخلاص وأمانة (٢) تغطية احتياجات المدارس المختلفة من المرافق والوسائل والتسهيلات التي تساعد المعلمين والكوادر الإدارية لتنفيذ العملية التعليمية، (٣) إشراك المعلمين في عمليات التخطيط المرتبطة بأنشطة العمل المدرسي والتطوير المهني، بهدف تحفيزهم لتقديم أداء أفضل، وضمان إحاطتهم بكل الجوانب المتعلقة بالأعمال المطلوبة، (٤) توفير فرص المشاركة الفعالة للمعلمين بهدف رفع مستوى اندماجهم مع مختلف جوانب البيئة التعليمية، (٥) توفير مشاعر الأمان الوظيفي للمعلمين، (٦) توفير مدربين ومشرفين ذوي مهارات عالية لتزويد المعلمين بمهارات متجددة ذات جودة عالية تحقق أهداف المؤسسة التعليمية (Bayar, 2014). وفي إطار الاهتمام والعناية بالمعلمين للنهوض بالنظم التربوية، ظهرت مؤخراً عدة مصطلحات في مجال

الفكر الإداري عامة والإدارة التربوية خاصة، ومن بين هذه المصطلحات التي برزت بشكل لافت في نصوص وأدبيات الفكر الإداري والإدارة التربوية، مصطلح التماثل التنظيمي (Organizational Identification) (Krsó, 2017). حيث يشير مصطلح التماثل التنظيمي إلى شعور الأفراد بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، وعنصر مهم من عناصر تحقيق أهدافها، مما يدفعهم إلى الامتثال بقيمتها وعكس أفكارها، كما يحثهم ذلك على الدفاع بقوة عن سياسة منظماتهم وتوجهاتها المستقبلية، والشعور بالفخر والانتماء والولاء لها، ويطلق على هذه الحالة من الارتباط القوي بين الفرد والمنظمة بالتماثل التنظيمي (إبراهيم والقنبي، ٢٠١٧). أما فيما يتعلق بدور التماثل التنظيمي بالتأثير في علاقة الفرد بمنظمتهم، يقول Wu and others (2015) إن التماثل التنظيمي يؤدي دوراً مهماً وفاعلاً في دعم الاحترام والتقدير الذاتي للأفراد، والشعور بالموودة فيما بينهم، ويعزز من ارتباطهم وتعلقهم بمنظمتهم، مما يدفعهم إلى دمج سماتهم الشخصية مع سمات المنظمة حتى وإن أدى الأمر إلى تغيير أفكارهم وسلوكياتهم الشخصية، نظراً لبلوغهم مرحلة من الشعور بالانتماء والارتباط التام مع المنظمة.

وأشارت بعض الدراسات إلى أهمية التماثل التنظيمي وتأثيره الإيجابي في عديد من الجوانب؛ منها ما يتعلق بسلوكيات الموظفين، حيث يركز على مصير المنظمة من خلال إحساس الفرد بأن مصيره مرتبط بمصير المنظمة، مما يتوجب عليه الحرص التام في اتخاذ القرارات التي تراعي مصالح المنظمة، والعمل بتفاني في القيام بمسؤولياته وواجباته الوظيفية، والالتزام التام بقيم ومبادئ المنظمة ومحاكاتها، وتوثيق الصلات والروابط بينه وبين العاملين في المنظمة كافة (Ashforth and others, 2008). كما يسهم التماثل في إشباع حاجات الأفراد التي تشكل المحرك الرئيس للإنجاز والإبداع، إضافة إلى أنه يعزز من إدراك وفهم كيانهم في المنظمة، ودورهم الفعال والمتميز في تحقيق أهدافها (Moksness, 2014). وأن تماثل الأهداف بين الأفراد ومنظماتهم، يؤدي إلى ظهور بعض السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل، منها زيادة مستوى التزام الفرد في المنظمة، حيث يرتبط الالتزام برضا الفرد وارتياحه عن جوانب العمل المختلفة، كما يرتبط بمدى انطباق الفرد بأن دمج هويته مع هوية المنظمة تساعد في تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة معاً (كاظم، ٢٠١٠).

وينتج التماثل التنظيمي من المواقف الإيجابية للأفراد تجاه وظائفهم، إضافة إلى ما يصاحب الطبيعة البشرية من اختلاف في قيم ومعتقدات الأفراد وعلاقاتهم واتجاهاتهم، فعندما يشعر الأفراد بالرضا عن علاقتهم بالمنظمات التي يعملون فيها، نتيجة توافق أهدافهم الخاصة مع أهداف ومعتقدات المنظمة، فإنه يتولد لدى الأفراد تماثلاً تنظيمياً. لذا فإن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي في منظماتهم من المتوقع أن تظهر لديهم مستويات عالية من

التماثل التنظيمي، حيث إن عمل الفرد في المنظمة يعد مصدراً للرضا، وأن الرضا الوظيفي من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في التماثل التنظيمي لدى الأفراد (Chen, 2011).

إن الرضا الوظيفي لدى الموظفين يؤثر بشكل كبير في جوانب مختلفة ترتبط بأداء الموظفين داخل المؤسسة، وينعكس هذا التأثير في مستوى غياب الموظفين عن العمل، ونوايا ترك العمل، ومواقفهم تجاه التغيير التنظيمي (Yousef , 2017)، بل وينعكس على صحتهم النفسية والبدنية (صوالحة، ٢٠١٠؛ Faragher, Cass, Cooper; 2005)، من جهة أخرى، أشار بعض الباحثين إلى أن تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، يمكن أن يكون عاملاً مُثبطاً لهم، وقد يؤدي إلى تدني مستوى الالتزام والأداء لديهم مما قد يؤثر أخيراً في مدى تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها (Tiwari and Singh, 2017). ويتعدى الأمر ذلك، إلى أن عدم رضا العاملين أو تدني مستوى رضاهم الوظيفي، قد يشجعهم على تبني سلوكيات غير مقبولة في سبيل الوصول إلى حالة من الرضا الوظيفي، وإن كانت هذه السلوكيات تضر بالمؤسسة وأهدافها (Ferreira, Martinez, Lamelas, and Rodrigues, 2017).

ويذكر بعض الباحثين، أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد قد يكون كافياً لتوليد بعض السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل، حيث يرفع من مستوى استعداد الأفراد ورغبتهم في دعم بعضهم بعضاً لتحقيق الأهداف المشتركة، إضافة إلى أنه يزيد من مستوى ولائهم وانتمائهم نحو مؤسساتهم، ويجعلهم أكثر التزاماً في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ويعزز فرص نجاحها في تحقيق تطلعاتها وأهدافها (الجديتاوي، ٢٠١٤). وتناولت عديد من البحوث والدراسات أهمية الالتزام ودوره الفعال في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يعد المحرك الأساس لضمان نجاح العمل واستمراريته، والذي من المتوقع أن يقود إلى تحقيق أفضل النتائج للمنظمة، بجانب وضع الخطط والبرامج المثلى لتحقيق الأهداف التنظيمية. وأكد كل من تينو وأدينيجي (2015) Tinu and Adeniji، أن التزام الموظفين هو انعكاس لثقافة المنظمة والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار توجهات الإدارة العليا (المسؤولين) نحو التعامل مع الأفراد الموظفين على المستويين الفردي والجماعي في سبيل الوصول إلى أفضل تشغيل لموارد المنظمة والاستفادة منها بما يحقق الأهداف والغايات المرجوة. من جهة أخرى، يرتبط الالتزام التنظيمي بشكل وثيق بشعور الأفراد بمدى العدالة في المنظمة، من حيث الحقوق والواجبات، والتي تشكل أساساً لرضاهم الوظيفي، وهو العنصر الذي يؤثر في التماثل التنظيمي بين الأفراد والمنظمات، والذي يحدد مطلق التزامهم الوظيفي ومستوى الجهد المبذول من قبلهم لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها (Watson, 2009; Trice, 2013).

وفي ضوء هذه العلاقة القوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يكون التماثل التنظيمي هو حلقة الوصل الأهم بينهما التي تؤدي إلى زيادة التفاعل بين هذه المتغيرات. ويوضح إبراهيم والقنبي (٢٠١٧) إنه لا يمكن الوصول إلى الحالة المثلى للرضا الوظيفي والالتزام لدى الموظفين ما لم تكن هناك مستويات مرتفعة من التماثل التنظيمي لدى الأفراد، والمتمثل في الولاء والانتماء للمؤسسة والتشابه في القيم والأهداف بين الأفراد ومنظماتهم. من جهة أخرى، يؤدي الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي دوراً مهماً ورئيساً في الالتزام التنظيمي، فالتماثل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ينتج عنه التزام الأفراد تجاه وظائفهم ومنظماتهم (مرزوق، ٢٠١٣)، وأن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يزيد من التزامهم في أداء وظائفهم وولائهم تجاه منظماتهم (Amin et al., 2017)، أما عدم رضا العاملين أو تدني رضاهم الوظيفي قد يشجعهم على تبني سلوكيات غير مقبولة تضر بمصلحة العمل والمؤسسة، (Ferreira, Martinez, Lamelas, and Rodrigues, 2017). وهكذا، يمكن القول إن التزام المعلمين في البيئات التعليمية يُعد من الركائز الأساسية التي تسعى القيادات التربوية إلى تعزيزه في الحقل التربوي، سعياً وراء تحقيق أهداف المنظومة التعليمية، وأن الالتزام التنظيمي للمعلمين لا يمكن ضمانه في حال تدني مستوى رضاهم الوظيفي أو تماثلهم التنظيمي، نظراً لتأثيراته في الأداء المدرسي ومخرجات العملية التعليمية، وهذا ما لفت انتباه بعض الباحثين العمانيين في البيئة التعليمية العمانية من خطورة ضعف الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تجاه مدارسهم.

• **مشكلة الدراسة:**

على الرغم من الجهود التي تبذلها السلطنة من أجل توفير بيئة تعليمية ناجحة تحقق الأهداف المرجوة، إلا أن في الآونة الأخيرة برزت بعض المؤشرات التي تدل على وجود بعض التحديات في الحقل التربوي التي تتطلب إجراءات أكثر فاعلية لتوجيه المسار التعليمي نحو تحقيق ما تصبو إليه الدولة من رؤى وتطلعات مرسومة. ومن بين هذه التحديات إضراب المعلمين عن العمل بشكل متكرر في الأعوام الدراسية ٢٠١١/٢٠١٢م و ٢٠١٣/٢٠١٤م، للمطالبة بتحسين الجوانب المادية والمعنوية، وعدم توقف الترقيات المالية أو تأخرها، والقيام بإجراءات إصلاحية وتطويرية شاملة لمنظومة العملية التعليمية عامة (الشقصي، ٢٠١٤). وتسببت تلك التطورات في ظهور مشكلة أخرى مثل الأعداد المتزايدة من الاستقالات لدى الموظفين التربويين بعد عام ٢٠١٤م، والذي أكدته التعميم الوزاري رقم (١٦) لعام ٢٠١٧م، بشأن إرجاء كافة الاستقالات التي تقدم من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها أثناء العام الدراسي (٢٠١٧/٢٠١٨م)، وتحديد موعد لتقديم تلك الطلبات وذلك مراعاة لمصلحة العمل. إضافة إلى ذلك، انخفاض مستوى التزامهم الوظيفي، الأمر الذي استدعى إصدارات قرارات وتعاميم وزارية مثل

التعميم الوزاري رقم (١٥ / ٢٠١٧م)، والتعميم الوزاري رقم (٢٩) لعام ٢٠١٧م بشأن الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، وتضمن: متابعة حالات التغيب، ومواعيد الحضور والانصراف، وحث الموظفين التربويين على الالتزام في العمل والتقيد التام بها بما يتماشى مع قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧). من جهة أخرى، أجريت بعض البحوث والدراسات في البيئة التعليمية العمانية التي تطرقت إلى عديد من الجوانب المتعلقة بالعملية التعليمية، منها ازدياد أعباء العمل، والشعور بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وقلة الرغبة في تحمل مسؤوليات أخرى عدا التدريس، التذمر من بعض مهام العمل، التأخر عن أوقات الدوام الرسمي، كثرة غياب المعلمين، قلة الالتزام بالتحضير والتخطيط اليومي للدروس، عدم الرغبة في الاشراف على الأنشطة المدرسية وغيرها من العوامل التي تؤدي إلى تدني مستوى التزامهم التنظيمي وتؤثر في مستوى العملية التعليمية، (عيسان وآخرون، ٢٠١١؛ الحسن، ٢٠١٢؛ البوسعيد، ٢٠٠٩). كما كشفت نتائج بعض الدراسات الأخرى أن مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس العمانية يتراوح بشكل عام في المستوى المتوسط وهو ما يؤكد ترابط مشكلة تدني مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين العمانيين مع تدني مستويات التزامهم الوظيفي (الحسن، ٢٠١٢؛ المعمري، ٢٠١٤؛ المسروية، ٢٠١٦؛ الحراسي، ٢٠١٧؛ الهنائي، ٢٠١٧).

وعلى الرغم من إجراء عدد من الدراسات السابقة والتوصل إلى نتائج مهمة فيما يتعلق بمستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين العمانيين، إلا أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لم ينل اهتماماً كافياً من قبل الباحثين العمانيين، بل اهتموا بقياس مستوى الالتزام التنظيمي، أو تأثير بعض العوامل الأخرى في الالتزام، مثل العدالة التنظيمية (الحسن، ٢٠١٢)، ضغوط العمل (المعمري، ٢٠١٤)، المناخ المدرسي (المسروية، ٢٠١٦)، القيادة التحويلية (الحراسي، ٢٠١٧)، مما يتضح جلياً إغفال موضوع الرضا الوظيفي وتأثيره في الالتزام التنظيمي للمعلمين في البيئة العمانية، على الرغم من أن الرضا الوظيفي يعد عاملاً مهماً وحاسماً لتأثيره في الالتزام الوظيفي (عيسان وآخرون، ٢٠١١)، وبناء على ذلك فإنه يتبين وجود فجوة بحثية فيما يتعلق بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في سلطنة عمان. من جهة أخرى، فإن توفير مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين يوفر بنية قوية من التماثل التنظيمي بين المنظمة والعاملين، لزيادة شعورهم بالانتماء والولاء لمنظمتهم وتشابه أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم منظماتهم، (De Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir, & Ando, 2009; Mete, Sökmen, & Biyik, 2016)، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تتسم بمستويات أعلى من الالتزام التنظيمي (He & Mukherjee, 2006; Christiana, 2010; Chen, 2010; Mete,)

وبناءً على ما سبق، تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:
◀ ما أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان؟
◀ ما أثر الرضا الوظيفي على التماثل التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان؟
◀ ما أثر التماثل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟
◀ ما طبيعة تأثير التماثل التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان؟

• أهداف البحث

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
◀ الكشف أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان.
◀ استكشاف أثر الرضا الوظيفي على التماثل التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان.
◀ استكشاف أثر التماثل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان.
◀ الكشف عن أثر التماثل التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان.

• فرضيات البحث

تتلخص فرضيات في الآتي:
◀ توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
◀ توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

« توجد علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
 « توجد علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

• أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث من الجانب العملي كونه يسَلِّط الضوء على مشكلة تدني مستوى التزام المعلمين العُمانيين، لذا فإن إجراء هذا البحث من شأنه أن يوفر منصة للمسؤولين ومتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم، لاتخاذ إجراءات علاجية ووقائية جديدة، كفيلة بتحسين وتعزيز مستويات الرضا والالتزام التنظيمي لدى المعلمين وتجويد أدائهم من خلال تحسين وتعزيز مستويات التماثل التنظيمي بين أطراف البيئة التعليمية الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى الارتقاء والنهوض بالنظام التعليمي في سلطنة عُمان.

أما بالنسبة لأهمية البحث من الجانب النظري فإنه سيسهم في فتح مجالات بحث جديدة للباحثين العُمانيين وغيرهم، تتمثل بلفت انتباههم لموضوع التماثل التنظيمي وأثاره الإيجابية على التزام الأفراد وأداء المؤسسات بشكل عام، مما قد يساهم برَفْد البحث العلمي بأفكار ونتائج جديدة تخدم الواقع العملي وتعمل على تطويره. كما أن نتائج البحث الحالي من شأنها أن تُبرهن وتؤكد ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، وقد تدعم فلسفة النظريات ذات العلاقة، أو ربما قد تؤدي إلى تفسيرات علمية إضافية وجديدة ناتجة عن ظروف بيئة البحث والمتغيرات والعوامل المحيطة به. بالإضافة إلى ما سبق، قد يشكل البحث الحالي نواة لإجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية، وقد تعد بوصفها مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي على مستوى سلطنة عُمان أو خارج حدودها.

• مصطلحات البحث

١- التماثل التنظيمي (Organization Identification)

اصطلاحاً: يشير إلى "وجود خصائص مشتركة بين أعضاء المنظمة، وشعورهم بالتضامن معها وتقديم الدعم لها باستمرار، والتشابه في المصالح والأهداف معها، وشعور الأعضاء بالانتماء والولاء لها، والدفاع عن سياساتها وتوجهاتها المستقبلية (Moksness,2014).

أما إجرائياً فالباحث يعرف التماثل التنظيمي بأنه: اتحاد واندماج المعلم مع جميع عناصر البيئة التعليمية التي يعمل بها وينتمي إليها زملاء آخرون، وانسجام وتشابه وتناسق خصائصهم ومكوناتاتهم الذاتية المتمثلة في (القيم والأهداف والتطلعات والحاجات والرغبات) مع المدرسة، مما يؤدي إلى سعي المعلم

باجتهاد لتحقيق ما تصبو إليه المدرسة من أهداف، ودفاعهم عنها وعن سمعتها ومبادئها من منطلق شعورهم بالارتباط بها ومشاركتهم لها بالمصير نفسه المتمثل بالنجاح أو الإخفاق. وسيتم قياس مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين من خلال مجموع الدرجات التي سيسجلها كل معلم لأبعاد التماثل التنظيمي الموجودة في الاستبانة والمعدة للغرض ذاته وهي (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، الانتماء التنظيمي).

٢- الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

اصطلاحاً: يعد تعريف سبيكتور (Spector, 1985) من أبرز التعريفات المقدمة لمصطلح الرضا الوظيفي، أنه مقدار حب الفرد لوظيفته (رضاً) ومقدار استيائه منها (عدم رضا). التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي: فهو يشير إلى مجموعة المشاعر والأحاسيس التي تُسيطر على مواقف المعلمين وانطباعاتهم تجاه وظائفهم، وما يتخلل ذلك من إشباع أو إغفال لحاجاتهم ورغباتهم. وسيتم قياس مستوى رضا المعلمين من خلال احتساب مجموع الدرجات التي سيحصل عليها المعلم في محور الرضا الوظيفي المتمثل في الأبعاد الستة المذكورة في المقياس وهي كالآتي: الإدارة المدرسية، طبيعة العمل وظروفه، التنمية المهنية، الإشراف التربوي، الراتب والحوافز، المكانة الاجتماعية.

٣- الالتزام التنظيمي (Organizational commitment)

منذ ظهور مصطلح الالتزام قَدَمَ عديد من الباحثين تعريفات متنوعة لهذا المفهوم من جهات نظر مختلفة، منها تعريف موداي وبورتر وستيرز (Mowday, Porter & Steers, 1979) الذي يعبر عن رغبة الفرد القوية بالارتباط والاندماج مع المنظمة والاستعداد لبذل كل الجهود الممكنة من أجل تحقيق أهدافها، والتمسك بعضويته فيها. أما إجرائياً فالباحث يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: مجموع الدرجات التي سيحصل عليها المستجيبون في المقياس المعد لمعرفة الالتزام التنظيمي للمعلمين العاملين في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي: التزامه نحو مدرسته، التزامه نحو مهنته، التزامه نحو العمل التدريسي، التزامه نحو جماعة العمل.

٤- المتغير الوسيط: (Mediating variable)

هو المتغير الذي يوفر ويفسر الآلية التي بموجبها يؤثر في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. (Baron, R. M., & Kenny, D. A., 1986).

٥- التعليم الأساسي (basic education)

هو "تعليم موحد توفره الدولة لجميع أبناء السلطنة ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات يقوم على توفير الاحتياجات التربوية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات، وتنمية الاتجاهات والقيم التي تمكن المتعلمين من الاستمرار في التعليم والتدريب وفقاً لميولهم واستعداداتهم وقدراتهم التي يهدف هذا التعليم إلى

تنميتها مواجهة تحديات وظروف الحاضر وتطلعات المستقبل، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠٠٣، ٨).

• حدود الدراسة :

◀◀ الحدود الموضوعية: سيتناول هذا البحث أثر التماثل التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان

◀◀ الحدود البشرية: معلمو ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بسلطنة عمان، التي تضم الصفوف من (٥ - ١٠).

◀◀ الحدود المكانية: جميع مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي التي تضم الصفوف من (٥ - ١٠) في سلطنة عُمان.

◀◀ الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠١٨ / ٢٠١٩م).

• الإطار النظري والدراسات السابقة:

إن الرضا الوظيفي لدى الموظفين أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير في جوانب مختلفة ترتبط بأداء الموظفين داخل المؤسسة، ويعرف الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية لدى الفرد تتسم بالابتهاج أو الإيجابية تنجم عن تقييم جوانب العمل أو خبراته الوظيفية (Msuya, 2016). بالإضافة إلى ذلك، يعد تعريف سبيكتور (Spector, 1985) من أبرز التعريفات المقدمة لمصطلح الرضا الوظيفي، أنه مقدار حب الفرد لوظيفته (رضا) ومقدار استيائه منها (عدم رضا). وينعكس تأثير الرضا في كثير من المستويات الوظيفية منها تغييب الموظفين عن العمل، ونوايا ترك العمل، ومواقفهم تجاه التغيير التنظيمي (Yousef, 2017)، بل وينعكس على صحتهم النفسية والبدنية كما أشارت بعض الدراسات (صوالحة، ٢٠١٠؛ Faragher, Cass, Cooper; 2005)، من جهة أخرى، أشار بعض الباحثين إلى أن تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، يمكن أن يكون عاملاً مُنْطِطاً لهم، وقد يؤدي إلى تدني مستوى الالتزام والأداء لديهم مما قد يؤثر أخيراً في مدى تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها (Tiwari and Singh, 2017). ويتعدى الأمر ذلك، إلى أن عدم رضا العاملين أو تدني مستوى رضاهم الوظيفي، قد يشجعهم على تبني سلوكيات غير مقبولة في سبيل الوصول إلى حالة من الرضا الوظيفي، وإن كانت هذه السلوكيات تضر بالمؤسسة وأهدافها (Ferreira, Martinez, Lamelas, and Rodrigues, 2017)

ويضيف بعض الباحثين، أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد قد يكون كافياً لتوليد بعض السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل، حيث يرفع من مستوى استعداد الأفراد ورغبتهم في دعم بعضهم بعضاً لتحقيق الأهداف المشتركة، إضافة إلى أنه يزيد من مستوى ولائهم وانتمائهم نحو مؤسساتهم، ويجعلهم أكثر التزاماً في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، مما يؤدي إلى

تحسين أداء المنظمة ويعزز فرص نجاحها في تحقيق تطلعاتها وأهدافها (الجديتاوي، ٢٠١٤). كما أكد بعض الأبحاث أن الرضا الوظيفي هو أحد أهم الأسباب الرئيسة للالتزام، وهو من يحدد قرار الموظف بالبقاء داخل المنظمة أو مغادرتها، إضافة إلى أسباب أخرى مثل ارتباط الفرد العاطفي تجاه المنظمة، والفوائد التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، ومجموعة الرواتب والعلوات وغيرها، كلها أسباب تؤدي إلى الالتزام الوظيفي Khan, Sarwar, & Khan, (2018).

من جهة أخرى، فإن توافر مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى الأفراد يوفر بنية قوية من التماثل التنظيمي بين المنظمة والعاملين، لزيادة شعورهم بالانتماء والولاء لمنظمتهم وتشابه أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم منظماتهم، (De Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir, & Ando, 2009; Mete, Sökmen, & Biyik, 2016). ويشير مصطلح التماثل التنظيمي إلى شعور الأفراد بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، وعنصر مهم من عناصر تحقيق أهدافها، مما يدفعهم إلى الامتثال بقيمتها وعكس أفكارها، كما يحثهم ذلك على الدفاع بقوة عن سياسة منظماتهم وتوجهاتها المستقبلية، والشعور بالفخر والانتماء والولاء لها، ويطلق على هذه الحالة من الارتباط القوي بين الفرد والمنظمة بالتماثل التنظيمي (إبراهيم والقنبي، ٢٠١٧). وعرفه رشيد (٢٠٠٣) بأنه اندماج الفرد مع بيئة العمل واتحاده مع زملائه والتزامه برؤية المنظمة ورسالتها، باعتباره أحد أعضائها الفاعلين الممثلين لها والمشاركين معها بمصير واحد.

أما فيما يتعلق بدور التماثل التنظيمي بالتأثير في علاقة الفرد بمنظمتهم، يقول (Wu and others (2015) إن التماثل التنظيمي يؤدي دوراً مهماً وفاعلاً في دعم الاحترام والتقدير الذاتي للأفراد، والشعور بالموثوقية فيما بينهم، ويعزز من ارتباطهم وتعلقهم بمنظمتهم، مما يدفعهم إلى دمج سماتهم الشخصية مع سمات المنظمة حتى وإن أدى الأمر إلى تغيير أفكارهم وسلوكياتهم الشخصية، نظراً لبلوغهم مرحلة من الشعور بالانتماء والارتباط المتكامل مع المنظمة. كما يركز التماثل على مصير المنظمة من خلال إحساس الفرد بأن مصيره مرتبط بمصير المنظمة، مما يتوجب عليه الحرص التام في اتخاذ القرارات التي تراعي مصالح المنظمة، والعمل بتفاني في القيام بمسؤولياته وواجباته الوظيفية، والالتزام التام بقيم ومبادئ المنظمة ومحاكاتها، وتوثيق الصلات والروابط بينه وبين العاملين في المنظمة كافة (Ashforth and others, 2008). ويسهم التماثل في إشباع حاجات الأفراد التي تشكل المحرك الرئيس للإنجاز والإبداع، إضافة إلى أنه يعزز من إدراك وفهم كيانهم في المنظمة، ودورهم الفعال والمتميز في تحقيق أهدافها (Moksness, 2014). وأشار رشيد (٢٠٠٣) إلى أن أهمية التماثل تتجلى في النقاط الآتية: (١) رفع مستويات الالتزام والانضباط والأداء في العمل (٢) الحد من

الصراع السلبي (٣) زيادة مستوى الولاء (٤) العمل بروح الفريق الواحد (٥) شعور الموظفين بالرضا والارتياح داخل المؤسسة (٦) تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية (٧) تبني الصورة المشرفة للمنظمة والإيمان بقيمتها وأهدافها (٨) تحسين مكانة وسمعة المؤسسة في المجتمع وإبراز هويتها وقوتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى المماثلة (٩) تقبل الموظفين لعمليات التغيير والتطوير التنظيمي الإيجابي. ومن النتائج الإيجابية للتمائل التنظيمي أيضاً، أنه يساهم في تعزيز وإدراك الهوية التنظيمية لدى المدرسين في المؤسسات التربوية وتحسين سمعتها وصورتها الخارجية (الغزالي والعبادي، ٢٠١٣). ويساهم في جعل المعلمين يتبنون ثقافة المدرسة وقيمتها، ويبدلون المزيد من العطاء لخدمة مصالح مدرسته (Tasdan, 2015). كما يساهم في دافعية العمل لدى المعلمين، خاصة عند تحقيق مطالبهم، وتعزيزهم مادياً ومعنوياً؛ ليكونوا أشد حماساً للدفاع عن مصالح مدارسهم (الشوارة، ٢٠١٦).

وفي سياق توضيح موضوع التماثل التنظيمي، صنف الباحثون التماثل التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (١) الولاء ويعرف بأنه وصول الفرد إلى مرحلة من الاندماج والارتباط القوي مع المنظمة التي يعمل بها، نتيجة إحساس الفرد بالارتباط والالتصاق النفسي بالمنظمة وشعوره بالفخر والانتماء لها، ومن ثم يعرف ذاته على أساس عضويته في التنظيم (المواضية، ٢٠١٨). (٢) العضوية (الانتماء): يعرف الانتماء بأنه شعور وإدراك الموظف بأنه جزء من التنظيم الذي ينتمي إليه (الكعبي، ٢٠١٨). ويعبر عن الحماس والموالاة لتحقيق أهداف المنظمة والدفاع عنها ومحاكاة سلوك الآخرين في التنظيم (المواضية، ٢٠١٨). (٣) التشابه: يعرف بأنه شعور الأفراد العاملين بوجود قيم وأهداف متشابهة ومشتركة بينهم من جهة وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى (رشيد، ٢٠٠٣). لذا يرى الباحث أن التماثل التنظيمي أحد أهم المواضيع الجديرة بالبحث والدراسة، والتي يجب الاهتمام بها في مختلف المؤسسات، لا سيما المؤسسات التعليمية، باعتباره القوة الفاعلة لبقاء الترابط والتفاعل بين الموارد البشرية العاملة ومؤسساتهم، مما يؤدي ذلك إلى توحيد الجهود واستثمار الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق عمل مشتركٍ وهاذف، وعلى العكس من ذلك، فإن افتقار المؤسسات التعليمية للتماثل يؤثر سلباً في كثير من النواحي السلوكية وعلى مستوى منظومة العمل التربوي عامة. وفيما يخص الدراسة الحالية، والتي تبحث دور التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي للمعلمين العمانيين، فإن أهمية التماثل التنظيمي تكمن في تحسين وتطوير العملية التعليمية في البيئة التعليمية العمانية من جوانب عدة منها: الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وتعد نظرية التبادل الاجتماعي جزء من النظرية التفاعلية، وتؤمن هذه النظرية بأن الحياة الاجتماعية ما هي إلا عملية تفاعلية تبادلية، بمعنى أن

أطراف التفاعل أو طرفي التفاعل تأخذ وتعطي لبعضها البعض. والأخذ والعطاء بين الطرفين يسمح باستمرار العلاقة التفاعلية التبادلية بينهما بل ويعمقها على نحو أفضل، أما إذا أسند الفرد علاقته بالأخذ دون العطاء أو العطاء دون الأخذ فإن العلاقة لا بد أن تفتت وتقطع وتتلاشى، وحياة الناس ومعيشتهم مرتبطة بعملية التبادل، وقد يكون التبادل ملموس أو غير ملموس، وقد يكون أكثر أو أقل، مثل تبادل سلعة بسلعة أخرى، أو تبادل سلعة بالنقود، أو تبادل جهد بسلعة، أو جهد بنقود، أو التبادل بالقيم الأخلاقية مثل الاحترام والتقدير والعدالة وغيرها. وفي العرف الاجتماعي هناك قواعد واضحة لعملية التبادل مثل المعاملة بالمثل، ورد الجميل. ويعتبر العالم هومانز (Homans (1961,1958 أحد المؤسسين لنظرية التبادل الاجتماعي، وكان المبادر في فهم سلوكيات الناس الاجتماعية في بيئات الأنشطة الاقتصادية، (Nammir et al., 2012, p. 29)، وعرف هومانز التبادل الاجتماعي بأنه "نشاط تبادل ملموس أو غير ملموس، وأكثر أو أقل منفعة وكلفة بين شخصين على الأقل" (Nammir et al., 2012)، ومن ثم قدم هومانز هذا المفهوم على أن التبادلات بين الناس لا يقتصر على السلع المادية مثل المال أو الموارد المختلفة، بل تشمل أيضا القيم الرمزية مثل الاحترام أو الهيبة (Cropanzano & Mitchell, 2005,p 890)

• العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

ويعد الرضا الوظيفي أحد الأسباب الرئيسة للالتزام تجاه العمل والمنظمة، وهو من يحدد قرار الموظف بالبقاء داخل المنظمة أو مغادرتها، إضافة إلى عوامل أخرى مثل ارتباط الفرد النفسي والعاطفي تجاه المنظمة، والمكاسب التي يتوقع الفرد الحصول عليها مثل الرواتب، والعلاوات، والحوافز وغيرها، جميعها أسباب تدعو إلى بقاء الفرد في العمل والتزامه تجاه المنظمة. ومن أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، دراسة الحميدي (٢٠١١)، جاءت لتحديد مستوى كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس محافظة جدة السعودية، وطبيعة العلاقة القائمة بينها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠١) من مديرات المدارس الثانوية، و(٤٠٠) معلمة. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للمعلمين والالتزام التنظيمي. أما دراسة الخوالدة (٢٠١٥)، هدفت للكشف عن درجة رضا المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في لواء عين الباشا عن أداء المشرفين التربويين وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختيار عينة عشوائية تكونت من (١٧٠) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين درجة رضا المعلمين ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم. وهدفت دراسة داود (٢٠١٥)، للكشف عن الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ بجمهورية مصر

العربية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (١٣٠٠) معلم ومعلمة، وكشفت النتائج وجود علاقة وارتباط قوي بين الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. أما دراسة الصديق والتوكابري (٢٠١٨)، هدفت إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي في التزام أعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما استخدمتا الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٣٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وكشفت النتائج أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً في التزام الموظفين. أما دراسة (Getahun et al, 2016)، هدفت إلى استكشاف مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الأثيوبية في مدينة (Bonga)، حيث تم اختيار عينة طبقية مكونة من (١١٨) معلماً ومعلمة من العدد الكلي لمجتمع الدراسة البالغ (٢٠٣) معلماً ومعلمة، في (٦) مدارس ابتدائية، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للمعلمين والتزامهم التنظيمي. وهدفت دراسة (Sari, & Seniati, 2018)، للتحقق من دور الالتزام المهني بوصفه وسيطاً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا، واستخدم الباحثان الأسلوب الكمي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٣٢٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس يعملون في (١١) مؤسسة تعليم عالي، موزعة على العاصمة جاكرتا وأربع ولايات أخرى هي: (تانجيرانج - ودنباسار - جيمباران - بادانج)، وأظهرت النتائج عن وجود علاقة تأثير إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام المهني والالتزام التنظيمي. أما دراسة (Krishnamurti & Seniati, 2018) هدفت للتحقق من دور الرضا الوظيفي بوصفه وسيطاً جزئياً في العلاقة بين المناخ النفسي والالتزام التنظيمي، وتم استخدام الأسلوب الكمي في هذه الدراسة، حيث شارك فيها (٣٢٨) محاضراً يعملون في مختلف مؤسسات التعليم العالي في العاصمة الإندونيسية جاكرتا تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأظهرت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مهم للرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي. وهدفت دراسة (Agarwal.P.K (2018) إلى تحديد العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي للمعلمين ودراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي في علاقة بين الحوافز لدى المعلمين والالتزام التنظيمي في جامعة وليتا سودو (الجامعة العامة) في إثيوبيا. وتم استخدام منهج البحث السببي. وأجريت الدراسة في الفترة من يناير إلى أبريل ٢٠١٨م. وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية تكونت من (٢٦٩) مدرساً. وتم إجراء التحليل باستخدام نموذج عملية Andrew F. Hayes. وخلص البحث إلى وجود تأثير كبير لتحفيز المعلمين نحو الالتزام التنظيمي، كما كان لتحفيز المعلمين تأثير كبير على الالتزام بوساطة الرضا الوظيفي، وكان حجم تأثير الرضا الوظيفي على العلاقة بين التحفيز

والالتزام المعلمين قوياً. ودراسة (Karacabay & Bazkus (2019) التي هدفت إلى معرفة ما إذا كان المعلمون الذين لديهم مستويات نفسية عالية سوف يكونون على درجة عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث تم استخدام المنهج المسحي، وجمعت البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٤٣٠) معلماً من الذين يدرسون في المدارس التركية للمهاجرين السوريين في مدينة أورفا، خلال فصل الربيع عام ٢٠١٧م، وأشارت النتائج أن الرضا الوظيفي للمعلمين يؤثر بشكل كبير في التزامهم التنظيمي تجاه مدارسهم في تركيا.

• العلاقة بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي

ارتبط موضوع تماثل الأفراد مع منظماتهم بعدد من العوامل الإيجابية المهمة أبرزها الرضا الوظيفي، ونتيجة لارتباط التماثل التنظيمي بالرضا الوظيفي، جعل الاهتمام بالدراسات في هذا المجال أولوية مهمة لدى الباحثين (Mael and Ashforth 1992). حيث هدفت دراسة الجعافرة (٢٠١٤)، إلى معرفة مستوى التماثل التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات جنوب الأردن وعلاقته برضاهم الوظيفي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١٠١) موظفاً، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين أبعاد التماثل التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي. بينما تناولت دراسة (حنان، ٢٠١٨)، الكشف عن العلاقة بين التماثل التنظيمي والرضا التنظيمي لدى الموظفين العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة بالجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية تمثلت في الحصول على عينة مكونة من (٥٣) موظفاً، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستعانت الباحثة باستبانة إضافة إلى المقابلات المباشرة، وكشفت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين التماثل التنظيمي والرضا التنظيمي، فكلما زاد مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين ارتفع مستوى رضاهم التنظيمي والعكس صحيح. وأجرى دي مورا وآخرون (De Moura et al.; 2009) دراسة تضمن أنموذج يكون فيه الرضا الوظيفي متغير مستقل والتماثل وسيط إضافة إلى المتغير التابع نيّة دوران العمل، واستخدم الباحث المنهج المسحي، حيث استخدمت في هذه الدراسة العينة العشوائية، وبلغت عدد الاستجابات (١٣٩٢) موظفاً من العاملين في منظمات البالغ عددها سبع (الجامعات، الأعمال، الصحة، البريد، القانون)، تم توزيع الاستبيان بواسطة البريد الإلكتروني، وكشفت النتائج إن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي ونيّة دوران العمل بشكل كامل (Full mediation). كما أن تأثير الرضا الوظيفي في التماثل التنظيمي أكثر من تأثير التماثل التنظيمي على دوران العمل. وهدفت دراسة تشانغ (Chen, 2011)، إلى دراسة العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي، والعلاقة غير المباشرة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال التماثل التنظيمي في منظمات مختلفة في تايوان، واستخدم الباحث في

هذه الدراسة المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥١) فرداً من العاملين في منظمات مختلفة في تايوان اختيرت بطريقة عشوائية. وفي ضوء نتائج الدراسة وجد الباحث أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً مباشراً في التماثل التنظيمي. أما دراسة (Muelas, Dinu, Segura, Marrero, Cuesta, & González, 2014) سعت إلى معرفة العلاقة ودراسة الفرق بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي في القطاع العام والخاص بالصين، حيث استخدم الباحثون المنهج الكمي على عينتين تكونت من (٩٥) فرداً، منهم (٤٥) عاملاً من القطاع العام و(٥٠) عاملاً من القطاع الخاص (الشركات) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي. أما دراسة جوز وكرا (Gozukara, 2016)، هدفت إلى استكشاف العلاقة بين حرية الوظيفة والتماثل التنظيمي، ودور الرضا الوظيفي بوصفه وسيطاً في العلاقة بين حرية الوظيفة والتماثل التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الكمي (المسحي)، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٢٠٢) من الأفراد العاملين في قطاعات مختلفة في تركيا (ذكوراً وإناثاً). وكشفت النتائج أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً مباشراً في التماثل التنظيمي، ومن ناحية أخرى فإن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين حرية الوظيفة والتماثل التنظيمي، وهذا يفسر أهمية الرضا الوظيفي ودوره في التأثير المباشر على التماثل التنظيمي، كذلك هدفت دراسة مت وآخرون (Mete, Sökmen, & Biyik, 2016) إلى دراسة العلاقة التبادلية بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي وتأثير هذه العلاقة في الالتزام الوظيفي ونية الموظفين في مغادرة المنظمة في قطاع تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي التركي. واستخدم الباحثون المنهج الكمي المسحي في هذه الدراسة، وأجريت على (١٤٧) موظفاً في قطاع تكنولوجيا المعلومات الحكومي التركي تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة تبادلية بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي. وهدفت دراسة "أركوجلو وأويكيجون وساجلام" (Arkoğlu, Öyküiyigün & Sağlam, 2019)، إلى بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في قطاع الخدمات المالية في تركيا، وتهدف إلى تحديد دور الوساطة للتماثل التنظيمي في العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٣٠٤) موظفاً يعملون في الصناعة المالية - صناعة التمويل، واستخدم الباحث المنهج الارتباطي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها: أن الرضا الوظيفي ذات تأثير إيجابي كبير في التماثل التنظيمي، ووجود تأثير إيجابي للتماثل التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

• العلاقة بين التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي

إن دراسة العلاقة بين التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي لم تحظ بالحيز الكافي من البحث والدراسة، حيث عثر الباحث على عدد يسير من الدراسات التي

تناولت مدى تأثير التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي للأفراد، على الرغم من أنه سبق وإن أشير إلى أن متغير التماثل التنظيمي مؤشراً مهماً للالتزام التنظيمي لدى الأفراد (Bi, 2011; Mete, Sokmen, & Biyik, 2016). حيث هدفت دراسة كاظم، (٢٠١٠) إلى الكشف عن العلاقة بين الدمج التنظيمي (التماثل) والالتزام العاملين في عينة عشوائية مكونة من (٧٨) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات (الإدارة والاقتصاد والقانون) بجامعة بغداد شكلت ما نسبته (١٠٪) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين الدمج التنظيمي والالتزام التنظيمي للموظفين. وسعت دراسة غنام (٢٠١٦) لمعرفة أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين العاملين في فروع الوزارات في مدينة إربد بالأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة وطبقها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٣١٧) موظفاً حكومياً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابياً للتماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي. أما دراسة (Christiana and Sunjoyo, 2010) فقد تمحورت حول اختبار النموذج الذي اقترحه الباحثين هو وموخيري (He & Mukherjee, 2006)، من خلال دراسة التأثير المباشر للرضا الوظيفي بشقية (الرضا الداخلي والخارجي) في التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي العاطفي من جهة، ومن جهة ثانية التأثير غير المباشر للرضا في الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال التماثل التنظيمي، هذه الدراسة أجريت على عدد (٦١) عضواً من الأكاديميين في أحد الجامعات الإندونيسية (مارنثا كريستيان للاقتصاد وكلية علم النفس) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحثين المنهج المسحي. وأظهرت النتائج أن الرضا الداخلي والرضا الخارجي يؤثر تأثيراً مباشراً في التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي العاطفي، كما أن هناك تأثيراً غير مباشر للرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال التماثل التنظيمي. كذلك دراسة (Ngo & Foley, 2012) هدفت إلى معرفة مدى تأثير التماثل التنظيمي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية الفرد في مغادرة المنظمة بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الهوية الاجتماعية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٥٩١) موظفاً من الذكور والإناث في ثلاث شركات مختلفة في الصين، وأظهرت النتائج أن التماثل التنظيمي يؤثر في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والنية في مغادرة الشركة. أما دراسة (Mete, Sokmen, & Biyik, 2016) هدفت إلى معرفة العلاقات المتبادلة بين التماثل التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (١٤٧) موظفاً من الذين يعملون في أقسام تكنولوجيا المعلومات في الوزارات الحكومية التركية، واستخدم الباحثين المنهج المسحي. وكشفت

النتائج إلى أن التماثل التنظيمي يؤثر في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين. أما دراسة (Bourouai, Bensemmane, Ohana, & Russo, 2019)، أجريت لاختبار متغير التماثل التنظيمي بوصفه وسيطاً بين توافق الفرد مع المنظمة وبين الالتزام التنظيمي، حيث أجريت الدراسة على (١٦١) موظفاً من عدد (١٩) شركة في قطاعات مختلفة عامة وخاصة مثل شركات النفط والاتصالات والشركات المالية وغيرها في تونس العاصمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكشفت النتائج أن التماثل التنظيمي يؤثر تأثيراً مباشراً في الالتزام التنظيمي من ناحية، ومن ناحية أخرى يقوم بدور الوسيط في العلاقة بين توافق الفرد مع المنظمة وبين الالتزام التنظيمي. ودراسة (Rather, & Hollebeek, 2019) هدفت إلى تطوير واختبار (نموذج مقترح) يشرح تأثير التماثل التنظيمي في الالتزام والرضا الوظيفي والثقة نحو المنظمة، وتأثير التماثل والالتزام والرضا والثقة على ولاء الزبائن نحو الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم في الهند، وتم استخدام المنهج المسحي، حيث أعدت الاستبانة وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (٣٤٥) من زبائن الفنادق المصنفة ذات (الأربع والخمس) نجوم، في (٦) ست ولايات هندية، وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي للتماثل التنظيمي في الرضا والالتزام والثقة والولاء لدى الموظفين تجاه مؤسساتهم.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة توصل الباحث إلى أن هذا الموضوع لم يحتل حيزاً كافياً من اهتمام الباحثين العرب، من جهة أخرى، نجد أيضاً أن الدراسات السابقة طبقت في قطاعات وبيئات ثقافية مختلفة حيث لم يصادف الباحث أي دراسة أجريت في قطاع التربية والتعليم، مما يدل على وجود نقص كبير في الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع.

• الإجراءات المنهجية للدراسة

وتتمثل تلك الإجراءات في تحديد منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل البيانات وذلك على النحو الآتي:

• منهج الدراسة

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث يعرف بأنه "المنهج الذي يهتم بوصف ظاهرة أو مشكلة محددة من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، وتحديد العلاقات بين عناصرها أو الظواهر الأخرى بطريقة علمية دقيقة" (المنيزل والعتوم، ٢٠١٩: ١٨٩).

• مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (٥ - ١٠)، في المحافظات التعليمية بالسلطنة، حيث يبلغ عددهم (١٢٣٩٩) معلماً ومعلمة، منهم (٦٦٣٣) معلماً و (٥٧٦٦) معلمة، موزعين على جميع

محافظات السلطنة، ولصعوبة الوصول إلى جميع المحافظات البالغ عدده (١١) محافظة، اقتصرت الدراسة على سبع محافظات تعليمية هي: (الظاهرة، الباطنة شمال، الشرقية جنوب، ظفار، مسقط، الوسطى، البريمي)، وهي ممثلة للمجتمع العماني على اختلاف بيئاته الجغرافية وتنوعها (ساحلية، وصحراوية، وجبلية)، إلا أنهم وبالتأكيد يتشاركون الخصائص العامة نفسها، مثل اللغة والدين والثقافة والبيئة الجغرافية، كما يعملون تحت ظل نظام تعليمي واحد. وتمكن الباحث من الحصول على إحصائية بأعداد معلمي ومعلمات المدارس التي تضم الصفوف من (٥ - ١٠) من دائرة الإحصاء والمؤشرات - قسم الإحصاء وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وطبقا لهذه الإحصائية فإن مجتمع الدراسة يتكون من (٨٦٩٢) معلماً ومعلمة، منهم (٤٤١٦) معلماً و(٤٢٧٦) معلمة، يشكلون ما نسبته ٧٠٪ من إجمالي أعداد المعلمين والمعلمات العمانيين العاملين في جميع المدارس الحكومية الحلقة الثانية للصفوف (٥ - ١٠) بسلطنة عمان في العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ م. وفي هذه الدراسة سيتبع الباحث أسلوب المعاينة الطبقية العشوائية النسبية وهو سحب عدد من كل طبقة مع نسبة عدد أفراد الطبقة إلى المجتمع ككل (أبو علام، ٢٠١٤: ١٧٥). ويعود السبب في ذلك إلى وجود فوارق كبيرة بين أعداد المعلمين والمعلمات في المحافظات التعليمية المستهدفة. قام الباحث بتوزيع وجمع الاستبيانات حيث بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٨٤٦) استبانة، منهم (٤١٩) من المعلمين و(٤٢٧) من المعلمات.

• أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد أداة اعتمادا على مراجعة الأدبيات والدراسات التربوية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الذي تضمن ثلاثة متغيرات رئيسية تتمثل في (الرضا الوظيفي، التماثل التنظيمي، الالتزام التنظيمي). كما استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert) للإجابة عن أسئلة الدراسة، والذي يتيح مساحة مناسبة لخيارات المستجيبين، ويتضمن المقياس خمسة تقديرات هي: (١) غير موافق بشدة، (٢) غير موافق، (٣) محايد / غير متأكد، (٤) موافق، (٥) موافق بشدة). ولصياغة أداة القياس (الاستبانة)، فإن الباحث قسم الاستبانة على النحو الآتي:

◀ القسم الأول: ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة)

◀ القسم الثاني: متغير الرضا الوظيفي للمعلمين، ولإعداد مقياس الرضا الوظيفي، قام الباحث بتطوير المقياس بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات التربوية السابقة ذات الصلة بموضوع الرضا الوظيفي للمعلمين مثل دراسة (الصوالحه، ٢٠١٠) ودراسة الرفاعي (٢٠١٣)، ودراسة (أبو حماد، ٢٠١٨). وتكون متغير الرضا الوظيفي من (٤٢) فقرة، موزعة على الأبعاد الآتية: الإدارة المدرسية وتتضمن (٧) فقرات، ظروف العمل وطبيعته (٧) فقرات، الراتب والحوافز (٧) فقرات، المكانة الاجتماعية (٦) فقرات، التنمية المهنية (٦) فقرات، الإشراف التربوي (٦) فقرات.

◀ القسم الثالث: متغير الالتزام التنظيمي، بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات التربوية السابقة ذات الصلة بموضوع الالتزام التنظيمي اعتمد الباحث على مقياس الالتزام في المنظمات التربوية (*The Organizational Commitment Scale Of Educational Organizations*)، الذي أعده ماودي وآخرون (*Mowdy, Porter & Steers, 1979*)، وطوره الباحث سليب (*Celep, 2000*)، واستعان به عدد الباحثين، ثم قام الباحث القصير (٢٠٠٦) بترجمته إلى اللغة العربية وتكييفه بما يتناسب مع البيئة التعليمية العربية، واستعان به عدد من الباحثين في البيئة التعليمية العربية مثل عبدالعزیز (٢٠٠٨)، والعبد اللطيف (٢٠١٥)، وشمل متغير الالتزام التنظيمي (٢٧) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد هي: الالتزام نحو المدرسة (٨) فقرات، والالتزام نحو العمل المدرسي (٧) فقرات، والالتزام نحو مهنة التعليم (٦) فقرات، والالتزام نحو جماعة العمل (٦) فقرات. والجدول رقم (٣) يوضح تفاصيل متغيرات الدراسة وأبعادها.

◀ القسم الرابع: متغير التماثل التنظيمي، تم الاستعانة بأداة القياس التي أعدها تشيني (*Cheny, 1982*)، وطورها نتيجة أبحاث باتشين (*Patchen, 1970*)، حيث تعد هذه الاستبانة الأكثر أداة استخداماً على نطاق واسع في البحوث الأجنبية لتقييم مستوى التماثل التنظيمي لدى الأفراد، ثم ترجمها عدد من الباحثين العرب مثل دراسة (رشيد، ٢٠٠٣)، ودراسة (الصرايرة، ٢٠٠٥)، ودراسة (مرزوق، ٢٠١٣) ودراسة (الزغلوان، ٢٠١٤)، ودراسة (الشواورة، ٢٠١٦) (٢٠١٧)، (المواضية، ٢٠١٨) والكعبي (٢٠١٨)، وتضمن متغير التماثل التنظيمي (٢٣) فقرة موزعة على الأبعاد الآتية: الولاء التنظيمي (٨) فقرات، التشابه التنظيمي (٧) فقرات، الانتماء التنظيمي (٨) فقرات

• صدق وثبات الأداة:

كي يتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قام الباحث بعرضها على عدد (١٦) محكماً من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية والعاملين في المؤسسات التعليمية وهي: الجامعة الإسلامية العالمية - ماليزيا، وبعض المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان (جامعة نزوى، جامعة السلطان قابوس، جامعة صحار)، ومؤسسات ومراكز بحثية في جمهورية مصر العربية هي (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مصر، ومركز التربية العربي بدول الخليج - الكويت، وجامعة كفر الشيخ، وذلك لغرض تحكيمها وإبداء آرائهم حولها، من حيث صياغة البنود وصلاحياتها ودقتها اللغوية، ومدى مناسبتها لموضوع الدراسة، وارتباط كل بند منها بالمحور الذي ينتمي إليه، والاستفادة من خبراتهم فيما يتعلق بالإضافة والحذف حسب ما يروونه مناسباً بغية الوصول إلى مقياس صادق يحقق أهداف الدراسة. وللتحقق من ثبات الأداة، قام الباحثون بعمل عينة استطلاعية (اختبار تجريبي)، لأداة الدراسة للتحقق من ثباتها باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، وذلك بتوزيع عدد (١٢٤)

استبانة على مجموعة من معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي (٥ - ١٠)، للتأكد من ثبات الأداة لكل محور من محاور الدراسة. كما تم استخدام كرونباخ ألفا لتقييم موثوقية الاتساق الداخلي حيث كانت قيمة كرونباخ ألفا للالتزام التنظيمي ٠.٩٢٠ وللرضا الوظيفي ٠.٩٤٢، وهذه القيمة تؤكد أن أداة الدراسة ذو ثبات كونها كانت أكبر من القيمة الموصى بها ٠.٧٠.

• الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل الدراسة

تم التحليل الأساسي لهذه الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modelling) وذلك من خلال استخدام برنامج أموس نسخة ٢٤ (AMOS Version 24) حيث تم هذا التحليل في خطوتين، الأولى تتمثل بتحليل نموذج للتأكد من صدق التقارب وصدق التمايز والثبات لنموذج الدراسة، في المرحلة الثانية تم إجراء تحليل النموذج البنائي (الهيكل) من أجل دراسة العلاقات بين المتغيرات.

• نتائج الدراسة:

• أنموذج القياسي الكلي:

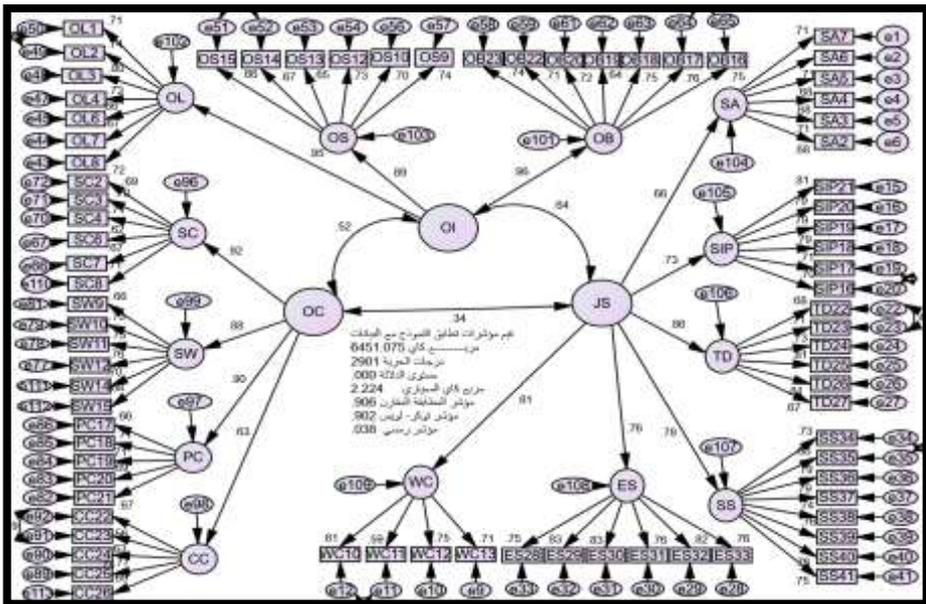
بعد عرض التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة الثلاثة (الرضا الوظيفي، التماثل التنظيمي، الالتزام التنظيمي) بشكل مستقل، انتقل الباحث إلى تحليل عوامل الدراسة في أنموذج قياس واحد لكل من المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)، والمتغير الوسيط (التماثل التنظيمي)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

وبالنظر إلى الشكل (١) يتبين لنا أن مؤشرات الملائمة للأنموذج القياسي الكلي للدراسة مناسبة، حيث تطابقت مع المعايير المحددة من قبل الإحصائيين، ومن أجل التحقق من حسن مطابقة الأنموذج الكلي للدراسة، تم استخدام عديد من مؤشرات المطابقة لتقييم التوافق بين النماذج التي تم افتراضها وبيانات العينة المدروسة، وحسب ما أوصى الباحثان وان وجاك ارد (Wan & Jaccard, 1996)، يجب استخدام ثلاثة معايير مطابقة على الأقل بوصفه وسيلة مناسبة لاعتماد ملائمة الأنموذج (مثل مربع كأي، ومؤشر حسن المطابقة، ومؤشر المطابقة المقارن. ووفقاً لهيل (Hair et al, 2014)، إذا تجاوزت حجم عينة الدراسة (٣٠٠) مستجيب فإنه ينصح باستخدام مؤشرات مطابقة أخرى، وبما أن حجم العينة لهذه الدراسة قد تجاوز العدد المذكور، فقد استخدم الباحث في هذه الدراسة مؤشر التناظر المقارن، والذي كانت قيمته (CFI=.906)، في حين بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI=.902)، وهي قيم ممتازة وفقاً للقيم الموصى بها (Byrne, 2013, Kline, 2016, Hair et al, 2013)، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA= 0.038).

الجدول (١) مؤشرات الأنموذج القياسي الكلي

اسم المؤشر	رمز المؤشر	القيمة	توصيات الإحصائية
مربع كاي	CMIN	٦٤٥١,٧٥	مناسبة جداً
درجات الحرية	DF	٢٩١	مناسبة جداً
مربع كاي المعياري	CMIN/DF	٢,٢٢٤	مناسبة جداً
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير	RMSEA	٠,٢٨	مناسبة جداً
المطابقة غير المعيارية (تاكور - لويس)	TLI	٠,٩٢	مناسبة جداً
جودة المطابقة المقارن	CFI	٠,٩٦	مناسبة جداً

وبناءً على ما سبق، فإن كل المؤشرات السابقة تؤكد أن الأنموذج القياسي الكلي، يطابق بيانات الدراسة بدرجة كبيرة، لذا تم قبول الأنموذج للتأكد من العلاقات بين متغيرات الدراسة والتي تشمل ثلاثة متغيرات، المتغير المستقل (الرضا الوظيفي)، والمتغير الوسيط (التمائل التنظيمي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).



الشكل (١) الأنموذج القياسي الكلي

• صدق الأنموذج القياسي الكلي وثباته

إن إجراء تقديرات الصدق والثبات عامل مهم لبيان صحة جداول القياس الموحد، وللكشف ما إذا كانت هذه المقاييس تقيس فعلاً ما ينبغي قياسه، ووفقاً لنمذجة المعادلات البنائية، هناك بعض القيم في الإحصاءات التي تستخدم لقياس ثبات الأنموذج وتشمل هذه العوامل الثبات المركب ونسبة التشعب لكل عنصر (Loading)، وكذلك التباين المستخلص (Average Variance Extracted) للمحور عند تربيع الارتباط (Byrne, 2013). حيث أظهرت النتائج لنموذج

القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، أن تشبع العناصر كانت أكبر من (٠,5)، وهذا يؤكد الارتباط بين أبعاد الأنموذج وفقراته، حيث إن قيمة تي (t) الإحصائية لكل فقرة أكبر من (١.٩٦٤) ومستوى دلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠.٠٠١)، وهذا ما يؤكد الصدق التقاربي لأنموذج الدراسة الكلي convergent validity. كذلك كان معامل كرو نباخ ألفا والثبات المركب أكبر من (٠.٧) وهذا يؤكد ثبات أنموذج القياس الكلي للدراسة، كذلك كانت قيمة التباين المستخلص أكبر من (٠.٥). لذا يمكن القول إن نتائج الأنموذج القياسي الكلي كانت مناسبة. ويمكن متابعة هذه النتائج في الجدول رقم (١).

• صدق التمايز (Discriminant Validity)

يهتم صدق التمايز بالتحقق في أنموذج القياس من مدى تمايز عناصر المتغيرات أو المحاور المختلفة عن بعضها بعضاً، لذا تم التحقق من صدق التمايز لأنموذج الدراسة الحالية باستخدام محك فورنل - لاركر وفقاً لهذا المحك يتحقق شرط صدق التمايز في الأنموذج القياسي باستخدام تحليل نمذجة المعادلات البنائية عندما تكون نسبة متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted) أعلى من نسب تربيع الارتباطات بين عوامل الأنموذج، بينما النسب الأخرى تمثل الارتباطات بين تلك العوامل الافتراضية في المصنوفة.

في الدراسة الحالية يمكن ملاحظة القيم المظلمة والتي هي تمثل متوسط التباين المستخلص، بينما القيم التي تقع تحتها هي متوسط الارتباط بين متغيرات الأنموذج (الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي) يتضح من ذلك، أن نسبة متوسط التباين المستخلص كانت أعلى من جميع نسب تربيع الارتباطات لجميع العلاقات بين تلك العوامل، كذلك نجد أن قيم الارتباط التي تقع فوق متوسط الارتباط، كانت أصغر من (٠.٨٥)، لذا يمكن القول إن الأنموذج القياسي لهذه الدراسة قد تحقق فيه صدق التمايز.

الجدول (٢) صدق التمايز لأنموذج القياس الكلي

الالتزام التنظيمي	التماثل التنظيمي	الرضا الوظيفي	المتغير
٠.٣٤٥	0.639	0.769	الرضا الوظيفي
٠.٥١٩	0.930	0.408	التماثل التنظيمي
٠.٨٣١	0.269	0.119	الالتزام التنظيمي

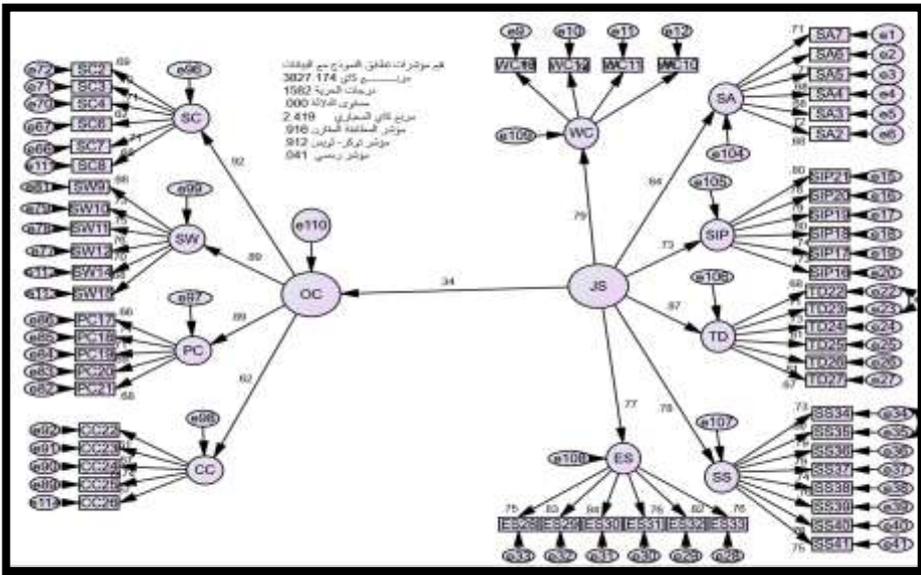
• الأنموذج الهيكلي التركيبي للدراسة (Structural Model)

بعد التأكد من جودة وصدق وثبات أنموذج القياس، انتقل الباحث إلى تحليل الأنموذج الهيكلي للبحث باستخدام نمذجة المعادلات البنائية، بهدف التعرف على طبيعة العلاقات السببية ومدى قوتها واتجاهها بين الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً مستقلاً، والتماثل التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً، والالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، والذي تم استنتاجه من الإطار النظري، وبعد التحقق من صحة أنموذج القياس تم تحويله إلى أنموذج هيكلية مفترض من خلال استبدال

الارتباطات بين متغيرات الدراسة إلى مسارات سببية مفترضة Hair et al., (2013). وقد تم إجراء عملية اختبار فرضيات الدراسة على خطوتين، تمثلت الخطوة الأولى في دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، أما في الخطوة الثانية فقد تم دراسة كل متغيرات الدراسة وذلك بعد إضافة المتغير الوسيط (التماثل التنظيمي).

• العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

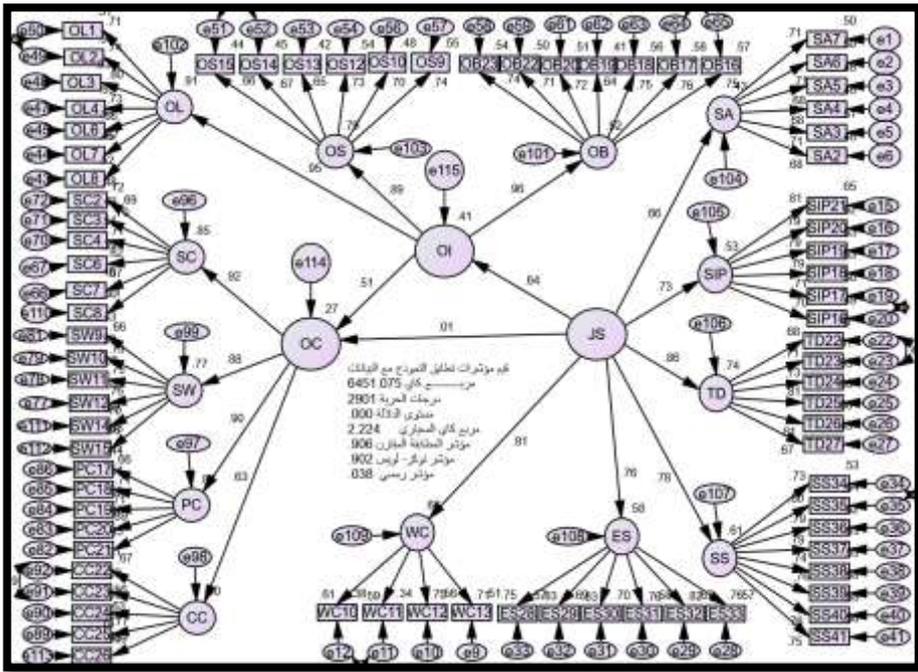
تدرس هذه الخطوة العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي ويتضح من الشكل (٢)، أن قيمة مربع كاي المعياري (Normed chi-square) تساوي (٢.٤١٩)، وهي قيمة مناسبة جداً لكونها تقع تحت القيمة المطلوبة (٥)، كما أن قيمة مؤشر التطابق المقارن (CFI) تساوي (٠.٩١٦)، وقيمة مؤشر توكر لوييس (TLI) تساوي (٠.٩١٢)، أخيراً نجد أن قيمة مؤشر رمسي (RMSEA) تساوي (٠.٠٤١)، وهي قيمة مناسبة جداً كونها أقل من القيمة الموصى بها (٠.٠٨)، وبناءً على ذلك يمكن القول إن المؤشرات الاحصائية للأنموذج مناسبة، مما يؤكد أن هذا الأنموذج يطابق بيانات الدراسة بدرجة كبيرة، وبناءً على ذلك يتم قبول الأنموذج الهيكلي الحالي للدراسة، حيث تؤكد قيم مؤشرات المذكورة أعلاه على قوة العلاقة بين عوامل هذا الأنموذج.



الشكل (٢) الأنموذج الهيكلي للعلاقة المباشرة

• العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال التماثل التنظيمي بعد التأكد من وجود علاقة مباشرة بين المتغير المستقل المتمثل في الرضا الوظيفي، والمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، تم الانتقال إلى دراسة

العلاقة غير المباشرة من خلال التماثل التنظيمي في الأنموذج الهيكلي الكلي، ويتضح من الشكل (٣) أن قيمة مربع كاي المعياري (Normed chi-square) تساوي (٢.٢٢٤)، وهي قيمة مناسبة جداً لكونها تقع تحت القيمة المطلوبة وهي (٥)، كما أن قيمة مؤشر التطابق المقارن (CFI) تساوي (٠.٩٠٦)، وقيمة مؤشر توكر لوييس (TLI) تساوي (٠.٩٠٢)، أخيراً نجد أن قيمة مؤشر رمسي (RMSEA) تساوي (٠.٠٣٨)، وهي قيمة مناسبة جداً لكونها أقل من القيمة الموصى بها (٠.٠٨)، ووفقاً لذلك يمكن القول إن مؤشرات الملائمة للأنموذج مناسبة مما يؤكد أن هذا الأنموذج يطابق بيانات الدراسة بدرجة كبرى، ومن ثم يتم قبول النموذج الهيكلي الرئيس لهذه الدراسة، حيث تؤكد قيم مؤشرات الموضحة أعلاه على قوة العلاقة بين عوامل هذا الأنموذج.



الشكل (٣) الأنموذج الهيكلي للدراسة

• نتائج فرضيات الدراسة

أما فيما يتعلق بتقييم التأثيرات بين المتغيرات وتحقق فرضيات الدراسة المباشرة وغير المباشرة، يوجد في أنموذج الدراسة الحالية ثلاث فرضيات مباشرة وفرضية غير مباشرة، حيث سيتم توضيح نتيجة الفرضية غير المباشرة (الوسيط) في الجزء اللاحق، أما بالنسبة للفرضيات الثلاث المباشرة، فقد أوضحت قبول الثلاث الفرضيات كما هو واضح من الجدول رقم (٣) للأنموذج.

• التأثير المباشر :

• **الفرضية الأولى:** يوجد تأثير إيجابي مباشر للرضا الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي (٥-١٢) بسلطنة عمان على التزامهم التنظيمي.

بناءً على نتائج الجدول رقم (٣) فإن هذه الفرضية كانت ذات دلالة معنوية إحصائية فإن قيمة (t) الإحصائية (T-Statistics) بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بسلطنة عمان كانت (٧.٤٩٧)، وهي قيمة مقبولة كونها أعلى من القيمة الموصى بها للدلالة (1.964)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (٠.٠٠٠) وهي قيمة أقل من القيمة الموصى بها (٠.٠٥)، وأن هذه القيم تدعم قبول هذه الفرضية البديلة، التي تنص على أنه توجد علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بسلطنة عمان. وبالإضافة لوجود دلالة إحصائية، تبدو أهمية إحصائية لهذه الفرضية تتمثل في أن قيمة العلاقة أو معامل المسار يساوي (٠.٣٤)، وهي قيمة أعلى من أقل قيمة موصى بها للعلاقة المباشرة (٠.٢٠).

لذا أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ارتفع مستوى التزامهم التنظيمي، وهذه النتيجة تكشف لنا أن الرضا الوظيفي للمعلمين العمانيين يؤثر في التزامهم التنظيمي تجاه مدارسهم، بمعنى آخر أن رضا المعلم تجاه بيئة العمل التربوي يعبر عنه بالسلوكيات والتصرفات الإيجابية مثل الالتزام التنظيمي (الالتزام تجاه المهنة، والعملية التدريسية، والزملاء، والمدرسة بشكل عام). إن هذه النتيجة تتوافق مع نظرية التبادل الاجتماعي التي تشير إلى أن الحياة الاجتماعية عند الأفراد هي عملية اجتماعية تفاعلية تبادلية، مبنية على أساس مبدأ الأخذ والعطاء، وهذا يعني عندما يقوم طرف بإعطاء شيء ما إلى طرف آخر، فإنه يتوقع أن يحصل على رد العطاء من الطرف الآخر، إلا أن مقدار ووقت وكيفية رد العطاء يعود إلى تقديرات الطرف الآخر (Blau, 1964).

وبناءً على ما سبق، فإن نتيجة هذا البحث تتفق مع ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة، دراسة ابن يونس، (٢٠١٦)، ودراسة الشنطي (٢٠١٧)، التي وجدت علاقة ارتباطية طردية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كذلك تتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج بعض الدراسات الأجنبية مثل (Agarwal, 2018; Karacabey & Krishnarnurt & Seniati, 2018; Tiwari & Singh, 2017; Bazkus, 2019)، حيث وجدت هذه الدراسات أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير في الالتزام التنظيمي، أي أن اتباع المسؤولين في المؤسسات التعليمية السياسات والإجراءات اللازمة لرعاية الموظفين وتحفيزهم تؤدي إلى تحسين رضا الموظفين ومن ثم زيادة مستوى التزامهم تجاه المؤسسة. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المنهجية، كونها أجريت في قطاع التربية والتعليم وأنها

استخدامات مقياساً خاصاً والذي أعدّه (Cleep, 2000) لقياس الالتزام التنظيمي للمعلمين في المؤسسات التعليمية.

• **الفرضية الثانية:** يوجد تأثير إيجابي مباشر للرضا الوظيفي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بسلطنة عمان على تماثلهم التنظيمي.

بناءً على نتائج الجدول رقم (٣) فإن هذه الفرضية ذات دلالة معنوية إحصائية حيث إن قيمة (t) الإحصائية (T-Statistics) بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بسلطنة عمان كانت (١١.٧٨٤)، وهي قيمة مقبولة نظراً لكونها أعلى من القيمة الموصى بها للدلالة (1.964). كما أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (٠.٠٠٠) وهي قيمة أقل من القيمة الموصى بها (٠.٠٥)، هذه القيم تدعم قبول هذه الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي. وبالإضافة إلى وجود دلالة إحصائية يوجد أيضاً أهمية إحصائية لهذه الفرضية كون قيمة العلاقة أو معامل المسار يساوي (٠.٦٤)، وهي قيمة أعلى من أقل قيمة موصى بها للعلاقة المباشرة (٠.٢٠).

حيث كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للرضا الوظيفي للمعلمين في تماثلهم التنظيمي، وهذا يعني كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل، تُقابلهُ زيادة في مستوى تماثلهم التنظيمي مع المدرسة. أي أن الأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي نتيجة المعاملة الحسنة والحوافز الممنوحة لهم من قبل منظماتهم يزداد ولاؤهم وانتمائهم للمؤسسة ويشعرون بأن أهدافهم تتفق مع أهداف المؤسسة وبناءً عليه يتشكل لديهم تماثل قويٍّ معها، وهذه النتيجة تُؤكد لنا أهمية الرضا الوظيفي ودوره الفعال في تعزيز مستوى التماثل لدى المعلمين مع مؤسساتهم التعليمية.

وتتوافق هذه النتيجة مع مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تؤكد هذه النظرية كما أسلفنا، أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا تجاه منظماتهم، نتيجة إدراكهم أن هذه المنظمة معنية تماماً برفاهيتهم وتقدر جهودهم، وتستثمر فيهم من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم، فإنهم سيبدلون المنظمة بالمثل من خلال الاستثمار النفسي والعاطفي مع المنظمة، والذي يعبر عنه بالتماثل التنظيمي (Eisenberger et al. 2001). وتتفق نتائج هذا الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة التي بحثت في التأثير الإيجابي للرضا الوظيفي في التماثل التنظيمي مثل دراسة (Mael & Ashtoreth, 1992) ودراسة (Gozukara, 2016)، ودراسة (Asik, 2017)، ودراسة (Arkoglu Oykuuyigiin & Saglan, 2019)

• **الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير إيجابي للتماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بسلطنة عمان.

بناءً على نتائج الجدول (٣) فإن هذه الفرضية ذات دلالة معنوية إحصائية، حيث إن قيمة (t) الإحصائية (T-Statistics) بين التماثل التنظيمي والالتزام

التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بسلطنة عمان بلغت (٩.١٨٧)، وهي قيمة مقبولة كونها أعلى من القيمة الموصى بها للدلالة (1.964). كما أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (٠.٠٠٠) وهي قيمة أقل من القيمة الموصى بها (٠.٠٥)، وهذه القيم المذكورة تدعم قبول هذه الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة مباشرة بين التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي، وبالإضافة لوجود دلالة إحصائية تظهر أيضاً أهمية إحصائية لهذه الفرضية، حيث قيمة العلاقة أو معامل المسار يساوي (٠.٥١)، وهي قيمة أعلى من أقل قيمة موصى بها للعلاقة المباشرة (٠.٢٠).

جدول (٣) فرضيات البحث المباشرة

النتيجة Result	الدلالة الإحصائية P-value	قيمة "ت" t-value	معامل المسار	الفرضيات المباشرة لنموذج البحث	
				المتغير التابع	المتغير المستقل
تم القبول	0.000	٧.٤٩٧	0.34	الالتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي
تم القبول	0.000	١١.٧٨٤	0.64	التماثل التنظيمي	الرضا الوظيفي
تم القبول	0.000	٩.١٨٧	0.51	الرضا الوظيفي	التماثل التنظيمي

وبناءً عليه، كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات. وهذا يشير إلى أن التماثل بين أهداف المعلم وقيمه مع أهداف المدرسة وقيمها، تؤثر بشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي لدى المعلم العماني، لأنه يتولد لديه شعور بأنه عضو مهم في المدرسة، ويتحقق لديه مفهوم الذات، وهذا يشير إلى وجود أهداف وقيم مشتركة مع المدرسة يجب تحقيقها، كما يتطور لديه شعور بالاتحاد مع المدرسة، والولاء والانتماء تجاهها، وعليه القيام بدور إيجابي تجاهها، وهذا سيؤدي بطبيعة الحال إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديه. ونتيجة هذه الدراسة جاءت متوافقة مع ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة، من حيث تأثير التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي مثل دراسة غنام (٢٠١٦)، التي طبقت على العاملين في بعض الوزارات الحكومية في الأردن، حيث وجدت أثراً إيجابياً للتماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي أجراها (Bouraoui et al., 2019) والتي أوضحت أن التماثل التنظيمي له تأثير في الالتزام التنظيمي. كما تتوافق أيضاً مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (Rather, & Hollebeek, 2019) ودراسة (Ngo & Foley, 2012).

• الفرضية الرابعة: الفرضية غير المباشرة (التأثير الوسيط)

في اختبار الفرضية غير المباشرة التي تدرس تأثير الرضا الوظيفي لدى المعلمين في التزامهم التنظيمي من خلال التماثل التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً، استخدم الباحث إجراء طريقة بوتستراب (Bootstrap) وهي طريقة موصى بها للتأكد من الدلالة الإحصائية عند وجود متغير وسيط في نموذج الدراسة (MacKinnon, 2008). حيث إن الطريقة الإحصائية المستخدمة وهي بوتسترابينغ

(Bootstrapping) توفر قدر أكبر من الدقة الإحصائية، لذا تم استخدامها بناءً على توصيات عدة دراسات سابقة (Mallinckrodt, Abraham, Wei & Russell, 2006; Cheung & Lau, 2008)، ومن أجل اتباع الخطوات التفصيلية لتنفيذ تقنية إجراءات (Bootstrapping) باستخدام برنامج اموس (إصدار، ٢٤)، كما أوصت بعض الدراسات (Mallinckrodt et al. (2006) and Cheung and Lau (2008)، حيث تم استخدام (١٠٠٠) عينة ونسبة ثقة ٩٥٪، وفقاً لذلك فقد كانت النتيجة كما هو موضح في عرض نتائج الإجراء (Bootstrapping) في الجدول (٤)، حيث تشير النتائج عن وجود تأثير وسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث إن قيم الدلالة أصغر من (0.01) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية بهذا يتم قبول الفرضية البديلة، بالإضافة لذلك فإن الخطوة الثانية لأختبار تأثير الوسيط هو حجم التأثيرات التي يتم حسابها من خلال جمع ناتج للمعاملات والمسارات التي تشكل المسار الوسيط (٤). وفي هذا الصدد، فإن المستوى الموصى به للأهمية العملية هو مستوى (٠.٠٨)، كما يبدو من الجدول اللاحق فإن الفرضية الرابعة والتي تدرس تأثير التماثل التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً بين الرضا والالتزام قد تجاوزت (٠.٠٨) وبذلك يمكن القول بأن الفرضية ذات أهمية، ومن ثم تمثل العلاقة الموضوعية كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤) نتائج تحليل الفرضية غير المباشرة

النتيجة Decision	الدلالة الإحصائية P- value	نسبة الثقة ٩٥٪ Confidence interval		الخطأ المعياري SE	حجم التأثير غير المباشر Indirect Effect	الفرضية غير المباشرة Indirect Hypothesis
		أعلى Upper	أسفل Lower			
تم قبول الفرضية	٠.٠٠٢	٠.٤٠٨	٠.٢٤٩	٠.٤٨	٠.٣٧٠	فرضية ٤: الرضا ← التماثل ← الالتزام

لذا كشفت نتائج البحث عن وجود تأثير وسيط دال إحصائياً للتماثل التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن قوة تأثير الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان تتم من خلال التماثل التنظيمي. مما يدل على أهمية التماثل التنظيمي وتأثيره القوي في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. حيث يعد الرضا الوظيفي المفتاح الأساس لمعرفة مواقف وسلوكيات المعلمين العمانيين تجاه وظائفهم ومدارسهم لما له من علاقة قوية في تنمية وتعزيز بعض السلوكيات التنظيمية مثل التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي. وبناءً عليه، يمكن القول إن المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان يكونون أكثر التزاماً تجاه المؤسسة التعليمية (المدرسة)، عندما يستثمر المعلم قدراته، ومهاراته، ومعارفه في المؤسسة التعليمية، ويتوقع الحصول على بعض المزايا والمكاسب مثل الراتب، والحوافز، والتقدير، والاعتراف بالجهد والإنجاز من قبل المسؤولين في المؤسسة التعليمية، فإن ذلك سيؤدي إلى شعور المعلم بالرضا الوظيفي والارتياح ومن ثم فهو مضطر ذاتياً لمبادلة ذلك بالمواقف والسلوكيات

الإيجابية التي تعزز من سمعة المدرسة وتحقق أهدافها مثل التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع نظرية التبادل الاجتماعي (Knippenberg & Sleebos, 2006).

إن نتيجة التأثير الإيجابي للتماثل التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في هذه الدراسة تتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة (على الرغم من ندرتها)، فعلى سبيل المثال تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (He & Mukherjee, 2006) حيث أشارت نتائجها إلى أن التماثل التنظيمي له تأثير إيجابي بوصفه وسيطاً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Christiana and Sunjoyo, 2010). وبناءً عليه يمكن القول بأهمية نتائج هذه الفرضية كونها توضح أن للتماثل التنظيمي لدى المعلمين العمانيين دوراً كبيراً ومهماً في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحسين الرضا الوظيفي.

• التوصيات:

- ◀ تقديم الرعاية المناسبة للمعلمين بما يليق بمهنتهم الشريفة، ومكانتهم في المجتمع من حيث منحهم حقوقهم كافة وفق الأنظمة والقوانين المتبعة كالترقيات، والعلاوات، والمكافآت، والحوافز، والرواتب وغيرها.
- ◀ تأسيس نقابة للمعلمين بالتنسيق مع الجهات المعنية، تعمل بمثابة مؤسسة اجتماعية مستقلة، تُعنى بمتابعة حقوق المعلمين وامتيازاتهم.
- ◀ فتح قنوات الاتصال والتواصل بين المعلمين والمسؤولين على مختلف المستويات الإدارية، وإشراكهم في تطوير سياسات النظام التعليمي، وتدريبهم على آليات تطبيقه.
- ◀ تهيئة بيئات العمل في المدارس بمتطلبات العملية التعليمية كافة، مثل توفير الأجهزة، والأدوات، وشبكة المعلومات (الإنترنت)، وتوفير المرافق والقاعات المجهزة وغيرها من الإمكانيات اللازمة التي تسهم في تعزيز رضا المعلمين وتحقيق أهداف العملية التعليمية.
- ◀ تفعيل دور المدارس بوصفها وحدة متكاملة للتطوير المهني للمعلمين، وتعزيزها بالدعم المالي الكافي لتغطية احتياجات ومتطلبات برامج التنمية المهنية، لرفع مستوى قدرات المعلمين ومهاراتهم التخصصية، وتأهيلهم مهنيًا لمواكبة مستجدات العملية التعليمية.
- ◀ إشراك المعلمين في البرامج التربوية المختلفة كالمؤتمرات، والندوات، والمسابقات واللقاءات التربوية، والزيارات التبادلية داخل البيئة التعليمية العمانية وخارجها.
- ◀ توفير فرص الابتعاث العلمي للمعلمين لاستكمال دراساتهم العليا، ودعمهم مادياً ومعنوياً، وإزالة العقبات التي تحول دون ابتعاثهم، كذلك منح الراغبين في مواصلة الدراسات العليا على حسابهم الشخصي إجازات معتمدة رسمياً.

« رفع مستوى فاعلية الإشراف التربوي، للإسهام في تجديد معارف المعلمين وتطوير قدراتهم، وتزويدهم بالخبرات والتجارب التربوية الحديثة، حيث إن شعور المعلمين بوجود إشراف تربوي فعال، يمثل دوراً مهماً في تحقيق رضاهم، مما يدفعهم إلى السعي في خدمة المؤسسة، وهذا يخلق لديهم تماثلاً، والتزاماً تجاه مدارسهم.

« تعزيز المكانة الاجتماعية للمعلم، لأنها تُعدُّ من المرتكزات الأساسية التي تسهم في تحقيق رضاه الوظيفي، وتماثله، والتزامه تجاه مدرسته، عن طريق تقديم مجموعة من المحفزات لرفع الروح المعنوية ولتحسين الظروف المادية للمعلمين تمييزاً لهم لقاء ما يقومون به من جهد في خدمة المجتمع.

« تعزيز الإجراءات التي تؤدي إلى رفع مستوى التماثل التنظيمي في المؤسسات التعليمية لما له من أثر كبير في تعزيز مستوى التزام المعلمين.

« التنسيق مع الجهات الحكومية والخاصة، لمنح المعلمين بعض الامتيازات والتسهيلات الخاصة، كتخفيض رسوم الخدمات وغيرها من الامتيازات لقضاء مصالحهم، بحيث تجعل المعلمين يشعرون بالتقدير والتكريم.

« رصد مخصصات مالية لتشجيع المعلمين المتميزين في مجالات تخصصهم، والمعلمين المبادرين بمشاريع تربوية هادفة، مما يعزز شعور المعلم بالرضا والارتياح، ويدفعه إلى زيادة مستوى تماثله والتزامه تجاه مدرسته.

• المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين والقتبي، محمد بن راشد. (٢٠١٧م). درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (١٥) ص ١٢٥-١٤٥.
- بني يونس، أسامة مبارك فلاح والطعاني، حسن أحمد المصطفى. (٢٠١٦م). الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم في محافظة العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- الجساسية، بدرية بنت مبارك بن سيف. (٢٠١٦). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقاً لنظرية المسار والهدف وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الجعافرة، سحر جميل. (٢٠١٤م). التماثل التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات جنوب الوادي بالأردن وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، ص ١-١٢٣.
- الحسني، خالد بن علي بن سيف. (٢٠١٢). الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- داود، عبد العزيز أحمد محمد. (٢٠١٥م). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد، ١، العدد ٣٩، ١٩٧-٢٧٤، مصر.
- سيد، حنان. (٢٠١٨م). التماثل الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالإقامة الجامعية للذكور نويوات موسى الأحمدية بالمسيلة (Doctoral dissertation)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- الشقصي، محمود بن سالم بن سيف. (٢٠١٤). درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطنة، ص ١٠٣-١٠٤.
- صوالحة، أحمد محمد أحمد. (٢٠١٠). " الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط النفسية والدمج الاجتماعي لدى عينته من معلمي الصفوف الثلاثة الأولى في مديرية التربية والتعليم في اربد الأولى"، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، ص ١-١٠٣.
- العبد اللطيف، العبد الحميد بن عبد الله بن عبد الرحمن. (٢٠١٥). الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية، العدد ٣، السعودية، ص ٣١٧-٣٨٢.
- عيسان، صالحه، كاظم، علي، العاني، وجيهة، النبھاني، هلال، الهنائي، خالد والسكيتي، سالم. أسباب غياب المعلمين العمانيين عن الدوام الرسمي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (٧) عدد (١) ص ١-٢١.
- غنام، إسيل عبد الرحمن. (٢٠١٦). أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة إربد. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ص ١-١١٧.
- كاظم، فائق جودة. (٢٠١٠). دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين " دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون - جامعة بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص ٤٤-٦١.
- السرورية، بديرة بنت ناصر. (٢٠١٦). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط. رسالة ماجستير، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- البوسعيدي، إبراهيم بن أحمد بن سالم. (٢٠٠٩). الصعوبات التي يروا مديرو المدارس ومديراتها في سلطنة عمان أنهم يواجهونها من قبل الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القديس يوسف، لبنان.
- الشقصي، محمود بن سالم بن سيف. (٢٠١٤). درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الحراصي، حارب بن محمد بن علي. (٢٠١٧). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عمان.
- الهنائي، سيف بن علي بن سالم، إبراهيم، حسام الدين السيد. (٢٠١٧). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين الوافدين في المؤسسات التعليمية والتدريبية بقطاع الخدمات المدنية في سلطنة عمان، عالم التربية - مصر، ٨ (٥٩).
- العمري، موزة بنت حمود. (٢٠١٤). ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط. رسالة ماجستير، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الموازية، رضا سلامة. (٢٠١٨). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء" دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٥٥، العدد ٤، ملحق ٤، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، ص ١٣٧-١٥٥.
- الشواررة، طه سالم. (٢٠١٦). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصب الكرك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٤) العدد (١) ص ١٢٠-١٤١.

- الخوالدة، حياة إبراهيم. (٢٠١٥م). درجة رضا معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في لواء عين الباشا عن أداء المشرفين التربويين وعلاقته بالالتزام المعلمين الوظيفي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جرش، الأردن.
- داود، عبد العزيز أحمد محمد. (٢٠١٥م). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد، ١، العدد ٣٩، ١٩٧-٢٧٤، مصر.
- الكعبي، حميد سالم. (٢٠١٨م). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية/بغداد). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ١٤١-١٦١، مجلد ١٠، العدد ٢٣، ص ١٤١-١٦١.
- الصديق، بدوي محمد أحمد والتوكابري، ماهر الطبيب. (٢٠١٧م). أثر الرضا الوظيفي لهيئة التدريس والموظفين على التزامهم التنظيمي: دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الثالث، عدد (٩)، ص ١٦-٢٧.
- الجعافرة، سحر جميل. (٢٠١٤م). التماثل التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات جنوب الوادي بالأردن وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، ص ١-١٢٣.
- القصير، أحمد محمد مفلح. (٢٠١٦م). "مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
- عبد العزيز، جمال سيد. (٢٠١٨م). دراسة تحليلية لمحددات الالتزام التنظيمي للمعلمين بالتطبيق على مدارس محافظتي القاهرة والجيزة، مجلة البحوث الإدارية، مصر، مجلد ٢٦، العدد ١، ص ١٢٢-١٦٣.
- العبد اللطيف، العبد الحميد بن عبد الله بن عبد الرحمن. (٢٠١٥م). الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية، العدد ٣، السعودية، ص ٣١٧-٣٨٢.
- الصرايرة، خالد أحمد سلامة. (٢٠١٥م). التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدائهم الوظيفي. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، ص ١-١٦١.
- الزغلوان، معتصم ياسين محمد. (٢٠١٤م). "النمط القيادي في ظروف عدم التأكد وأثره على التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- مرزوق، عبد العزيز علي. (٢٠١٣م). نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، مجلة التجارة والتمويل، العدد ٣، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ص ٢٨٩-٣٣١.
- المنيزل، عبد الله فلاح والعنوم، عدنان يوسف. (٢٠١٩). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. ط١، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أبو علام، رجاء محمود. (٢٠١٨). مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط. ط٢، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠١٧م). تعميم وزاري رقم (١٥) لعام ٢٠١٧م بشأن التزام كافة موظفي الوزارة بأوقات الدوام الرسمي وضرورة التقيد التام بها بما يتناسب مع قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠١٧م). تعميم رقم (٢٩) لعام ٢٠١٧م بشأن التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمي واتخاذ الإجراء اللازم في حال مخالفتهم لذلك وفقاً لقانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.

- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (٢٠٠٣). دليل عمل مدارس التعليم الأساسي، مسقط.
- رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٣م). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية التطبيقات. الرياض: مركز البحوث - كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، دار النشر العلمي والمطابع.

• المراجع الأجنبية:

- Bayar, A. (2014). The Components of Effective Professional Development Activities in Terms of Teachers' Perspective. *Online Submission*, 6(2), 319-327/
- Krso. A (2017). Construed External Image and Organizational Identification in a Virtual Workplace. Master's Thesis, Lunds University, Department of Psychology, Sweden.
- Wu, Ho-Tang, Chou, Mei-Ju (2015). Development of Taiwan Teacher's Sense of Community Scale— From Perspective of Workplace Spirituality. *Sociology and Anthropology*, 3 , 564 – 574. Doi: 10.13189/sa.2015.031008.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374
- Moksness, L. (2014). Verbal Measure, or Graphic Measure, or Both? Psychometric Study of Organizational Identification (Master's thesis, UiT Norges arktiske universitet).
- Chen Sing-Yi (2011) The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Organizational Identification as a Mediator master, thesis, Department of Business Administration Yu Da University. Taiwan
- Yousef. D (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40 (1). Pp 77-88.
- Faragher. E; Cass. M; Cooper. C (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occup Environ Med*; 62:105–112. Doi: 10.1136/oem.2002.006734.
- Tiwari. V; Singh. S (2017). Role of Occupational Stress to the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *SMS Varanasi*, Volume IX, Issue 2, Page (73-82).
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Lamelas, J. P., & Rodrigues, R. I. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover: A multilevel study in Portuguese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 248-267.
- Tinu, O. C., & Adeniji, A. A. (2015). Gender Influence on Job Satisfaction and Job Commitment Job Commitment among Colleges of Education Lecturers. *Journal of Education and Practice*, 6(13).

- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557.
- Amin, M.; Aldakhil, A.; Wu, C.; Rezaei, S.; Cobanoglu, C (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (4), pp. 1256-1278.
- He, H., & Mukherjee, A. (2006). Does Organizational Identification Mediate the Job Satisfaction-Commitment Linkage? Empirical evidence from Chinese Salespersons. Unpublished master's theses, University of East Anglia, UK and Montclair State University, USA.
- Mete, E. S., Sökmen, A., & Biyik, Y. (2016). The relationship between organizational commitment, organizational identification, person-organization fit and job satisfaction: A research on IT employees. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 870.
- Ngo, H. Y., Loi, R., Foley, S., Zheng, X., & Zhang, L. (2013). Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 149-168.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Watson, L. M. (2009). Leadership's influence on job satisfaction. *Radiologic Technology*, 80(4), 297-308.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247
- Christiana, M. (2010). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional yang Dimediasi oleh Identification Organisasional. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 7(2), 80-97.
- Chen Zong-Yang (2010) A Study of the Incentives, Job Satisfaction, Organizational Identification and Organizational Commitments for Employees in the Southern Taiwan Science Park, Master thesis, Executive Master of Business Administration (EMBA), Successful university
- Msuya, O. W. (2016). Exploring levels of job satisfaction among teachers in public secondary schools in Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 75FD0F658745; ISSN 2141-6656.
- Khan, M., Sarwar, S., & Khan, H. (2018). Impact of Corporate Social Responsibility on Job Attitudes: Job Satisfaction and

- Organizational Commitment of Banking Sector Employees of Pakistan. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 28-47.
- Faragher, E; Cass, M; Cooper, C (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occup Environ Med*; 62:105–112. Doi: 10.1136/oem.2002.006734
 - Nammir, D. S. S., Marane, B. M., & Ali, A. M. (2012). Determine the role of customer engagement on relationship quality and relationship performance. *European Journal of Business and Management*, 4(11), 27-36.
 - Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173
 - Tasdan, M. (2015). Elementary School Teachers' Perception of Organizational Identification. *Egitim ve Bilim*, 40(180).
 - Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
 - Getahun, T., Tefera, B. F., & Burichew, A. H. (2016). Teacher's Job Satisfaction and Its Relationship with Organizational Commitment in Ethiopian Primary Schools: Focus on Primary Schools of Bonga Town. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(13), 380.
 - Krishnamurti, A., & Seniati, A. N. L. (2018). Role of job satisfaction as a mediator in the relationship between psychological climate and organizational commitment of lecturers at higher education institutions. *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences*.
 - Sari, R. L., & Seniati, A. N. L. (2018). The role of professional commitment as a mediator in the relationship between job satisfaction and organizational commitment among lecturers in higher-education institutions. *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences*.
 - Karacabey, M. F., & Bozkuş, K. (2019). The Effect of Psychological Resilience on Burnout, Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Application on Turkish Teachers of Syrian Immigrants 1. *Is, Güc: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 21(2), 91-110.
 - Agarwal, P. K. (2018). The Influence of Work Motivation & Job Satisfaction on Organizational Commitment of Teachers: Analyzing Mediating Role of Job Satisfaction. *Skyline Business Journal*, 14(1), 1-
 - Arıkoğlu, E., İyigün, N. Ö., & Sağlam, M. (2019). The Mediating Role of Organizational Identification on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A

- Research in the Finance Industry. *International Journal of Commerce and Finance*, 5(1), 92.
- Bi, F. (2011). Self-Concept and Organizational Identification as Determinants of Organizational Commitment and Job Satisfaction (Doctoral dissertation, Aligarh Muslim University).
 - Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
 - Rather, R. A., & Hollebeek, L. D. (2019). Exploring and validating social identification and social exchange-based drivers of hospitality customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*
 - Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M., & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152-167.
 - Celep, C. (2000), Teachers' Organizational Commitment in Educational Organizations. *National FORUM of Teacher Education Journal*, v10E n3 1999-2000.
 - Patchen, M. 1970. Participation, achievement, and involvement on the job. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 - Jaccard, J and Wan, C.(1996). LISREL approaches to interaction effects in multiple regression. Thousand Parks, CA: Sage Publications
 - Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
 - Byrne, B. M. (2013). Structural equation modelling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. Routledge.
 - Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
 - Kline, R.B. (2016), Principles and Practice of Structural Equation Modelling (4th Edition ed.). New York: The Guilford Press
 - Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
 - Cheney, G. (1982). Organizational identification as a process or product: A field study. Unpublished Master's Thesis, Purdue University.
 - Aşık, N. A. (2017). The Effects Of Positive And Negative Affectivity And Job Satisfaction On Organizational Identification: A Research On Hote.
 - Gozukara, I. (2016). Role of Employees' Job Satisfaction on the Relationship Between Organizational Identifica+tion and Job

- Autonomy. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 5(5), 740-754.
- Álvarez Muelas, A., Ionela Dinu, A., Marin Segura, I., Marrero Marrero, T., Mas Cuesta, L., & Muñoz González, M. (2014). Identification organizational satisfacción laboral: diferencia entre empresas públicas privadas.
 - De Cremer, D., van Knippenberg, D., van Dijke, M., & Bos, A. E. R. 2006. Self-sacrificial leadership and follower self-esteem: When collective identification matters. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10: 233-245

