

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير الإدارة التعليمية

واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة

The Reality of Perceived Organizational Support by

Public Schools Teachers

إعداد الباحث

منذر عصام عيسى أحمد

إشراف الدكتور

معن داود عبد حسن المناصرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التعليميّة من كلية

الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، فلسطين.

1445 هـ - 2024م

إجازة الرسالة

واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة

إعداد الطالب

منذر عصام عيسى أحمد

إشراف الدكتور

معن داود حسن عبد مناصرة

نوقشت هذه الأطروحة يوم الثلاثاء بتاريخ ١٤ / ٥ / ٢٠٢٤ ، واجيزت من أعضاء لجنة المناقشة التالية أسماؤهم.

التوقيع	الصفة	أعضاء اللجنة
	مشرفاً ورئيساً	١. الدكتورة: معن مناصرة
	ممتحن داخلي	٢. الدكتورة: منال ماجد أبو منشار
	ممتحن خارجي	٣. الدكتور: مجدي زامل

فلسطين - الخليل

١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ م

الباحث:

منذر عصام أبو يونس

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى السراج المنير مُخرج النَّاسِ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، الرَّسُولِ الْكَرِيمِ مُحَمَّدٍ
(صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ).

إلى مَنْ أَرْجُو اللَّهَ أَنْ يَرْحَمَهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ... وَالَّذِي الْعَزِيزِينَ.

إلى مَنْ جُعِلْتُ سَكَنًا لِرُوحِي وَبَادَلْتَنِي الْمَوَدَّةَ وَالرَّحْمَةَ... رَوْجَتِي الْمُخْلِصَةَ.

إلى شُرَكَاءِ الطُّفُولَةِ الَّذِينَ قَاسَمْتُهُمْ قَلْبَ الْوَالِدِينَ فَكَانُوا ظِلًّا لَا يُفَارِقُنِي فِي الْفَرْحِ وَعَضْدًا لَا يُفْتُ فِي
الْمَلَمَّاتِ ... إِخْوَتِي وَأَخْوَاتِي.

إلى زِينَةِ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا، الَّذِينَ أَقْرَأُ فِي عُيُونِهِمْ سِفْرَ الْمَاضِي الْحَالِمِ وَالْمُسْتَقْبَلِ الْمَشْرُقِ ... أَفْلَاحِ
كَبِدِي وَفُرَّةِ عَيْنِي الْأَعْزَاءِ (تامر، نور، محمد).

إلى مَنْ شَارَكُونِي رَحِمَ الْحَيَاةِ وَقَاسَمُونِي عِطْرَ الذِّكْرِيَّاتِ حُلُوهَا وَمَرَّهَا.... زُمَلَانِي الْكَرَامِ.

إلى مَنْ دَقُّوا جِدْرَانَ الْخَزَّانِ وَنَافَحُوا مِخْرَزَ الطَّغْيَانِ وَمَا نَالَ مِنْهُمْ كَيْدُ السَّجَّانِ ... أَسْرَانَا الْبَوَاسِلِ.

إلى مَنْ ضَرَجَتْ بِحُمْرَةِ الْحُرِّيَّةِ أَجْسَادُهُمْ، وَقَدَّمُوا مَهْرًا لِلْعَزَّةِ جِرَاحَهُمْ... جِرْحَانَا الْمِيَامِينَ

إلى مَنْ تُوَيْتَ فِي الثَّرَى أَجْسَادُهُمْ وَعَانَقَتْ الثُّرَيَّا أَرْوَاحَهُمْ، وَكَانَتْ بَوَصْلَةً لِلْحَقِّ دِمَاؤُهُمْ... شَهْدَانَا
الْأَبْرَارِ.

إلى أَصْحَابِ تِلْكَ الْبَيْوتِ الَّتِي رَحَلْتُ وَسَاكِنِيهَا حِينَ مَرَّتِ الطَّائِرَةُ الْحَرَبِيَّةُ فِي سَمَائِهَا ... أَهْلِنَا فِي
غَزَّةِ.

إلى بَلَدِي يَطَا إِنْسَانِيهَا وَعَمْرَانِيهَا وَذَاكِرَتِهَا الْخَالِدَةَ.

إلى كُلِّ هَوْلَاءِ أَهْدِي هَذِهِ الدِّرَاسَةَ.

شكر و عرفان

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله الذي أنعم عليّ بنعمتيّ العقل والدين القائل في كتابه العزيز " وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " (القرآن الكريم، سورة النمل، آية ١٩)

وإقراراً بالفضل وتمسكاً بقول الرسول صلّ الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإنني أشكر الله الكريم رب العرش العظيم الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه مآب.

ثم أتقدم بالشكر والعرفان لجامعة الخليل ولعمادة الدراسات العليا التي أتاحت لي الفرصة لإكمال الدراسات العليا في مجال الإدارة التعليمية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام لمشرفي الدكتور **معن مناصرة** الذي لم يبخل عليّ بالنصح أو التوجيه أو المشورة لإتمام هذا العمل، فله كل الشكر والعرفان.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لعضوي لجنة المناقشة، والذين كان لملاحظاتهم أثر كبير في إثراء وجودة هذه الرسالة.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان من الزملاء أ. يوسف النجار و أ. حسين ربيعي و أ. حسن حمامة و أ. إبراهيم أبو الدبس لما بذلوه من جهد في إتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لمديرية التربية والتعليم بيطا، كذلك أتقدم بالشكر الجزيل لمديري المدارس ومعلميها لما قدموه لي من مساعدة وتسهيلات في توفير عينة الدراسة وإتاحة الفرصة لي لتطبيق أدوات الدراسة.

وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من مد يد العون والمساعدة وأسدى لي نصحاً أو عوناً أو توجيهاً أو إرشاداً أو دعوة بظهر غيب حتى تمكنت من إنجاز هذا العمل بنجاح.

الباحث

منذر عصام عيسى أحمد

واقع الدعم التنظيمي المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة

إعداد: منذر عصام عيسى أحمد

بإشراف: الدكتور معن داود عبد حسن المناصرة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الدعم التنظيمي المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديرية التربية والتعليم بيطا، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم بيطا، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٥٣٦) معلماً ومعلمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم بناء أداة واقع الدعم التنظيمي المُدرّك وقد تم تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة من أجل استخلاص النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن واقع الدعم التنظيمي المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديرية التربية والتعليم بيطا من وجهة نظر المعلمين ككل بلغ (٣,٣٦) وبنسبة مئوية (٦٧,٣%) وبتقدير متوسط. وجاء مجال "المكافآت التنظيميّة" بالمرتبة الأولى ومجال "الاتّصال والتّواصل" في المرتبة الثانية ومجال "دعم وتأكيّد الذات" في المرتبة الثالثة، ومجال "العدالة التنظيميّة" ومجال "النّمط الإداري المتّبع" ومجال "المشاركة في اتّخاذ القرار" في المرتبة السادسة والأخيرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في متوسّطات واقع الدعم التنظيمي المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديرية التربية والتعليم بيطا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيّر الجنس (لصالح الذكور)، المؤهل العلمي (لصالح البكالوريوس فأقل)، سنوات الخبرة (لصالح سنوات الخبرة الأقل من ٥ سنوات)، مستوى المدرسة (لصالح أساسي عليا وأساسي دنيا)، التأهيل التربوي (المعلمين الحاصلين على تأهيل تربوي)، موقع المدرسة (لصالح مدارس الصمود والتّحدي).

ومن خلال النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

١. أظهرت النتائج أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس واقع الدّعم

التنظيمي المُدرّك جاء بتقدير متوسط، لذا يوصي الباحث بضرورة تعزيز الثقافة

التنظيمية داخل المدارس بما يضمن العدل والمساواة، ويرفع درجة رضاهم الأمر الذي
ينعكس على تحقيق النتائج الإيجابية للمدرسة.

٢. زيادة الاهتمام من قبل مديري المدارس بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وذلك من أجل
الارتقاء بالرضا الوظيفي لديهم وتحسين شعورهم بالدعم التنظيمي المدرك.

٣. عقد دورات لمديري المدارس توضح لهم أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرار،
والاستفادة من خبراتهم وتخصصاتهم.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، المدارس الحكومية، مديرية التربية والتعليم- يطا

**The Reality of
Perceived Organizational Support by Public Schools Teachers**

Prepared by: Monther Essam Ahmed

Supervised by: DR. Ma'an Manasrah

Abstract

This study aimed to identify the Reality of the Perceived Organizational Support by Public Schools Teachers in the Directorate of Education – Yatta. The study population consists of all the teachers of public schools in the Directorate of Education- Yatta. The study sample consists of (384) teachers, who were chosen by using stratified random sampling method, and the descriptive analysis method is used in the study. A research tool was built for the reality of perceived organizational support and the tool was applied on the study sample to collect data and get the results which are mentioned in the following points:

- The total of the perceived organizational support from the view of the teachers of public schools in the directorate of education – Yatta is (3.36) with a percentage (67.3%) with a medium grade. The field of “organizational rewards” came in the first place, the field of “communication and communication” in the second place, the field of “self-support and affirmation” in the third place, the field of “organizational justice” comes fourth, the field of “administrative style in the fifth place,” and the field of “participation in decision-making” in sixth and final rank.
- There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the average of the perceived reality of Perceived Organizational Support among government school teachers in the Directorate of Education- Yatta from the teachers’ point of view according to the variables of gender, academic qualification, years of experience, school level, educational qualification, and location.

Based on the previous results, the study recommends the following:

1. The results show that the arithmetic means of the study sample members’ ratings on the scale of the reality of perceived organizational support came at an average rating. Therefore, the researcher recommends the necessity of strengthening the organizational support within schools in a way that ensures justice and equality, and raises the degree of their satisfaction, which is reflected in the achievement of positive results for the school.
2. Increased interest by school principals in teachers’ participation in decision-making in order to improve their job satisfaction and their sense of perceived organizational support.

Holding courses for school principals that explain the importance of teachers’ participation in decision-making and benefiting from their experiences and specializations.

Keywords: Perceived Organizational Support, Yatta

الفهرست

ب.....	إجازة الرسالة
د.....	شكر و عرفان
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢.....	مُقدِّمة
٤.....	1-1 مُشكَلَةُ الدَّرَاسَةِ
٥.....	٢-١ أسئَلَةُ الدَّرَاسَةِ
٦.....	٢-١ فَرَضِيَّاتُ الدَّرَاسَةِ:
٧.....	٥-١ أهْمِيَةُ الدَّرَاسَةِ النَّظْرِيَّةِ وَالتَّطْبِيقِيَّةِ:
٨.....	٣-١ أَهْدَافُ الدَّرَاسَةِ:
٩.....	٤-١ حُدُودُ الدَّرَاسَةِ:
٩.....	٥-١ المَفَاهِيمُ وَالتَّعْرِيفَاتُ الِاصْطِلَاحِيَّةُ وَالإِجْرَائِيَّةُ الوَارِدَةُ فِي الدَّرَاسَةِ:
١١.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٢.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٢.....	١-٢ الدَّعْمُ التَّنْظِيمِيّ المُدْرِكُ
١٤.....	٢-٢ أهْمِيَةُ الدَّعْمِ التَّنْظِيمِيّ المُدْرِكِ
١٦.....	٣-٢ دَوْرُ الدَّعْمِ التَّنْظِيمِيّ فِي تَوْظِيفِ الثَّقَافَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ فِي المُنْظَمَةِ
١٧.....	٤-٢ أهْمِيَةُ الثَّقَافَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ فِي المُنْظَمَاتِ
٢١.....	٥-٢ نَظْرِيَّةُ الدَّعْمِ التَّنْظِيمِيّ المُدْرِكِ
٢٣.....	٦-٢ أنواع الدَّعْمِ التَّنْظِيمِيّ المُدْرِكِ
٢٥.....	٧-٢ الدَّعْمُ التَّنْظِيمِيّ المُدْرِكُ وَتَأْثِيرُهُ عَلَى العِلَاقَاتِ الإِنْسَانِيَّةِ
٢٧.....	٧-٢ الدَّعْمُ التَّنْظِيمِيّ المُدْرِكُ وَآلِيَّةُ تَوْظِيفِ الإِتِّصَالِ
٢٨.....	٩-٢ أنواع الإِتِّصَالِ التَّنْظِيمِيّ
٣١.....	١٠-٢ مُحَدِّدَاتُ الدَّعْمِ التَّنْظِيمِيّ المُدْرِكِ
٣٥.....	١١-٢ مَظَاهِرُ الدَّعْمِ التَّنْظِيمِيّ
٣٦.....	١٢-٢ العَوَامِلُ المَوْثِّرَةُ عَلَى إِدْرَاكِ العَامِلِينَ بِالدَّعْمِ التَّنْظِيمِيّ المُدْرِكِ:
٣٩.....	١٣-٢ الدَّرَاسَاتُ السَّابِقَةُ

٤٦ ثانياً: الدّراسات الأجنبيّة:
٥٠ التّعليق على الدّراسات السّابقة.
٥٠ أولاً: أوّجه الاتّفاق مع الدّراسة الحاليّة.
٥٠ ثانياً: أوّجه الاختلاف:
٥٣ الفصل الثالث
٥٣ الطّريقة والإجراءات
٥٤ ١,٣ منهجيّة الدّراسة
٥٤ ٢,٣ مجتمّع الدّراسة:
٥٥ ٣,٣ عيّنة الدّراسة:
٥٦ ٤,٣ أداة الدّراسة: أداة الدّعم التّنظيميّ المُدرك:
٥٦ ١,١,٤,٣ تصحيح المقياس:
٥٧ ١,١,٤,٣ الخصائص السيكومترية لاستبانة الدّعم التّنظيميّ المُدرك
٥٧ (أ) الصدق الظاهري (Face validity)
٥٩ ثانياً: ثبات مقياس الدّعم التّنظيميّ المُدرك
٦٠ ٥,٣ متغيّرات الدّراسة:
٦١ ٦,٣ إجراءات الدّراسة
٦١ ٧,٣ المعالجات الإحصائيّة
٦٣ الفصل الرابع
٦٣ عرض نتائج الدّراسة
٦٤ ١,٤ - النّاتج المتعلّقة بأسئلة الدّراسة
٨٩ الفصل الخامس
٨٩ مناقشة نتائج الدّراسة والتوصيات
٩٠ ١,٥ - مناقشة النّاتج المتعلّقة بأسئلة الدّراسة
١٠٣ ٢,٥ توصيات الدّراسة:
١٠٤ المصادر والمراجع

فهرس الجداول

- ٥٥ جدول (١, ٣) يوضح توزيع أفراد عيّنة الدراسة تبعاً للجنس.
- ٥٥ جدول (٢, ٣): يوضح توزيع عيّنة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.
- ٥٦ جدول (٣, ٣) يوضح مجالات مقياس الدّعم التّنظيميّ المُدرّك.
- ٥٧ جدول (٤, ٣) يوضح: درجات احتساب مستوى الدّعم التّنظيميّ المُدرّك.
- جدول (٥, ٣) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الدّعم التّنظيميّ المُدرّك بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=٣٠).
- ٥٨ جدول (٦, ٣): يوضح معاملات ثبات مقياس الدّعم التّنظيميّ المُدرّك بطريقة كرونباخ ألفا.
- ٦٠ جدول (١, ٤): يوضح المتوسطّات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً.
- ٦٤ جدول (٢, ٤): يوضح المتوسطّات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والنسب المئوية لفقرات مجال المكافآت التّنظيميّة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطّات الحسابيّة.
- ٦٦ جدول (٣, ٤): يوضح المتوسطّات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والنسب المئوية لفقرات مجال المشاركة في اتّخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطّات الحسابيّة.
- ٦٧ جدول (٤, ٤): يوضح المتوسطّات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والنسب المئوية لفقرات مجال العدالة التّنظيميّة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطّات الحسابيّة.
- ٦٩ جدول (٥, ٤): يوضح المتوسطّات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والنسب المئوية لفقرات مجال دعم وتأكيد الدّات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطّات الحسابيّة.
- ٧٠ جدول (٦, ٤): يوضح المتوسطّات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والنسب المئوية لفقرات مجال الاتّصال والتّواصل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطّات الحسابيّة.
- ٧١ جدول (٧, ٤): يوضح المتوسطّات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والنسب المئوية لفقرات مجال النّمط الإداري المتّبع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطّات الحسابيّة.
- ٧٣ جدول (٨, ٤): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطّات الحسابيّة الكلية لواقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلّمين تبعاً لمتغير الجنس.
- ٧٤

- جدول (٩,٤): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لواقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ٧٥
- جدول (١٠,٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة معلمي المدارس الحكومية للدعم التنظيمي المُدرَك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ٧٧
- جدول (١١,٤): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة معلمي المدارس الحكومية للدعم التنظيمي المُدرَك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ٧٨
- جدول (١٢,٤): يوضح نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ٧٩
- جدول (١٣,٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة معلمي المدارس الحكومية للدعم التنظيمي المُدرَك تبعاً إلى متغير مستوى المدرسة. ٨١
- جدول (١٤,٤): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة معلمي المدارس الحكومية للدعم التنظيمي المُدرَك تبعاً لمتغير مستوى المدرسة. ٨٢
- جدول (١٥,٤): يوضح نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة. ٨٤
- جدول (١٦,٤): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لواقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التأهيل التربوي. ٨٥
- جدول (١٧,٤): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لواقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير موقع المدرسة. ٨٦

جدول الملحقات

١١٩	الاستبانة بصورتها الأولية.
١٢٥	ملحق المحكمين.
١٢٦	الاستبانة بصورتها النهائية.
١٣١	تسهيل المهمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مُقَدِّمَة	١-١
مشكلة الدراسة	٢-١
أسئلة الدراسة	٣-١
فرضيات الدراسة	٤-١
أهمية الدراسة	٥-١
أهداف الدراسة	٦-١
حُدود الدراسة	٧-١
المفاهيم والتعريفات الاصطلاحية	٨-١

مُقَدِّمَة

تشهد إدارة المنظّمات في الوقت الذي نعيش فيه تغيّراتٍ في نُظم الحياة تزامناً مع سلسلة التّطوّرات والإصلاحات المتنامية، ممّا فرض على المنظّمات الاهتمام بالعنصر البشريّ؛ كونه أهمّ مُدخلات المنظّمة، وترسيخ القيم والمبادئ والسلوكيّات الإيجابية لدى أفرادها، ومن هنا سعت هذه المنظّمات إلى الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات التي أفرزها علم النّفس بعلومه المختلفة، ونظراً لكون النّفس البشريّة قد جُبلت على حُبّ التّحفيز والاهتمام فقد اهتمّ التّربويّون بهذا الجانب؛ كونه أداةً يستطيع الرّئيس أن يَصِلَ من خلاله إلى قلوب المرؤوسين واهتماماتهم، حيث يُعتبر التّعزيرُ من مهارات القيادة الحديثة التي يُقدّمها القائد في منظّمته من أجل تحقيق رؤية المنظّمة ورسالتها.

تتضمن أدبيّات الإدارة عالماً واسعاً من البحوث والنّظريّات التي تُعنى بفهم العلاقة بين الموظّفين والمنظّمات التي ينتمون إليها، حيثُ وصل هذا الاهتمام ذروته في السّنوات الأخيرة الذي ظهر جلياً في اهتمامات الموظّفين المرتبطة بالعمل، ومن المتغيّرات التي قامت الدّراسات تُسلط الصّوّة عليها ما يُعرف (بالدّعم التّنظيميّ المُدرك) الذي يُعدُّ من المفاهيم التّربويّة الحديثة في أدبيّات الإدارة التّربويّة بشكلٍ عامّ، كونه يُحقّق للمنظّمة الاستقرار والنّقْدُم والنّهوض وتحديداً في فهم سلوكيّات الموظّفين ومحيط العمل وتفسيره (علي، ٢٠١٧).

تتبع أهمية الدّعم التّنظيميّ المُدرك في كينيّة توظيفه بين المعلّمين من قِبَل مدير المدرسة؛ ممّا يُساهم في توسيع دائرة تأثيره عليهم من خلال بثّ روح المبادرة وإثارة الحماس، وهذا يظهر في تطبيقه لنماذج القيادة المتنوّعة مثل: القيادة الخدمانيّة، والقيادة الجديرة بالثّقة وغيرها، ويُساهم أيضاً في تنمية المهارات مع تحديات البيئة المتجدّدة باستمرار الذي تشهده المؤسّسات التّربويّة، حيث

ارتبط هذا كله بمُعانة العاملين من ضغوطٍ نفسيةٍ وجسديةٍ وانخفاض الروح المعنوية والدافعية وغيرها، بالإضافة إلى تثبيت نظرية التبادل الاجتماعي عند المعلمين.

ويرى القرني (٢٠١٨) أنّ الدّعم التنظيمي المُدرِك يُسهم في تحقيق التّمية الدّاتية للمعلّمين؛ ممّا يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد لتحقيق غايات وأهداف المنظمة، والحرص على نجاحها والتّحسين المستمرّ والخروج بها إلى برّ الأمان، كما ينعكس أيضاً على تقليل الآثار السّلبية لسلوكيات بعض المعلّمين داخل المنظمة، المتمثلة بالغياب أو عدم الانتماء، وكذلك له دورٌ كبير في تقليل تنقلات العاملين بين المنظّمات، ويُعزّز العمل الجماعيّ في الأنشطة التّربوية، ويفتح باباً من التّواصل الجماعيّ بين قادة المدارس والمعلّمين.

ومن هنا ظهرت نظرية (التّبادل الاجتماعيّ) تشرح هذه المفاهيم حتّى تشكّل أساساً نظريّاً للدّعم التّظيميّ من خلال النّظر في هذه الأدبيات، حيثُ أنّ الدّعم الاجتماعيّ له علاقة كبيرة بالوظيفة وأجواء الموظّفين، فحين تكون المؤسّسة بائسة ويُدرِك الموظّفون هذا التّراجع الموجود ولم يلقَ دعماً من الرّئيس سوف يسوده القلق والسّودا، وغياب الدّعم الاجتماعيّ له أثر كبيرٌ على الجانب النّفسيّ والجانب الوظيفيّ للعاملين، ولكن عند شعور الموظّفين أنّهم مدعومون من قبل صاحب العمل فسوف يشعرون بالسّعادة، ويكوّن تصوّراً إيجابياً لديه حول الدّعم التّظيميّ، وبهذا فإنّ نظرية الدّعم الاجتماعيّ هي البناء الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الدّعم التّظيميّ (حبة وديعة، ٢٠١٨).

كما أنّ الدّعم التّظيميّ المُدرِك من المواضيع التي تتسم بالأصالة والتّجديد وترتبط بكثيرٍ من المفاهيم الجديدة التي تُواجه أيّ مؤسّسة وتؤثّر بها، فالدّعم التّظيميّ من العوامل المؤثّرة في العمليّة التّعليميّة التّعلّمية، من خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم، وتفهّم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم، وخلق بيئة مدرسيّة إيجابية للعمل

في المنظمة، والمشاركة في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل الشكاوي، واقتراحاتهم والتشجيع على مهاراتهم وقدرتهم وتحمل المسؤولية، وإدراك العاملين لعدم توافر الدعم التنظيمي يؤدي إلى ممارسة سلوكيات سلبية، كنفص الولاء للمدرسة، والنية في تركها (الشريفي، ٢٠١٦).

من هنا جاءت فكرة الدراسة في الوقوف على واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطأ، وانعكاسه على تراخي جهود العاملين الملموسة بالمنظمة التربوية والتعليمية و تدني تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، تزامناً مع الأجواء التعليمية السائدة من إضرابات والواقع الأمني والسياسي والاقتصادي وما له من انعكاس كبير في تحقيق الدافعية للمعلمين، حيث تعتبر انعكاساً لمشاعر الفرد والجماعة نحو المؤسسة، ونحو العمل الذي يقومون به، ومؤشراً مهماً لمدى نجاح المؤسسة.

١-١ مشكلة الدراسة

تضمنت أدبيات الإدارة كثيراً من النظريات التي تسعى إلى فهم علاقة المعلمين بالمنظمة التي يعمل بها، وشهدت السنوات الأخيرة مزيداً من التركيز على الاتجاهات المتبادلة بين المعلمين ومنظماتهم، ومن ضمن أبرز الاتجاهات التي سلط الضوء عليها ما يُعرف بالدعم التنظيمي، الذي يُعتبر من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي.

نشأ مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي التي تقوم على تبادل المنافع والمساعدة في تفسير الدوافع والميول المتبادلة بين الأفراد والجماعات، وللباحث إيسينبرجر (Eisenberger) دورٌ مهمٌ عندما استخدم هذه النظرية؛ لشرح العلاقة بين المنظمة وموظفيها، حيث يخلق الموظفون تصوراً عاماً لنوايا المنظمة واتجاهها تجاههم، ويتشكل من مدى تقدير المنظمات التي يعملون من أجلها لمساهماتهم فيها، واهتمامها بمصلحتهم ورفاههم، وهذا يُدعى بالدعم التنظيمي، واستناداً إلى قاعدة المعاملة بالمثل، فإن هؤلاء الموظفين الذين يشعرون

بأنَّ المنظَّمة تُقدِّرُ جُهودَهُم وتُلبِّي احتياجاتِهِم وتُوفِّرُ لهم الدَّعم يكونون أكثر سعادةً في عملهم ويشعرون بأنَّهم أكثر تعلقاً بالمنظَّمة وخدمتها اسينبرجر وآخرون (Eisenberger et al., 2016).

وقد أشار بيرني وهوشوارتر (Byrne & Hochhalter, ٢٠٠٨) إلى أنَّ زيادة وعي الموظَّفين بالدَّعم التَّنظيمي سَيُعزِّز ارتباطَهُم المعرفيِّ والعاطفيِّ بعَمَلِهِم وتنظيمِهِم، ممَّا يَدفعُهُم بالقيام بأعمالٍ إضافيَّة.

من خلال خبرة الباحث في مجال التَّعليم لوحظ أنَّ هناك تدنٍ في فُرصِ المشاركة المُتاحة للمعلِّمين وُضعف الدَّافعيَّة للعمل والقيام بمتطلَّباته في حدودها الدُّنيا، ممَّا أسهم في تدنِّي جُهود المعلِّمين داخل المنظَّمة لأداء رسالتهم العظيمة، وتأثير ذلك بشكل واضح في وُضعف تحقيق الأهداف التَّعليميَّة والتَّربويَّة المنشودة في الميدان التَّعليميِّ، حيثُ مازالت بعض الظَّواهر السَّلبية في سلوكيَّات المعلِّمين مَلموسة تجاه مدارسهم، والتي تُظهر مؤشرات الواقع إلى وجود بعض التدني فيما يتَّصل بالدَّعم التَّنظيميِّ المُقدَّم للمعلِّمين وكذلك تُشير مُعطيات الواقع إلى بعض الظَّواهر السَّلبية في سلوكيَّات المعلِّمين، والتي رُبَّما تُعكس وُضعف الدَّعم المُقدَّم لهم، من هنا جاءت فكرة البحث التي تتحدد في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما واقع الدَّعم التَّنظيميِّ المُدرِّك لدى معلِّمي المدارس الحكوميَّة في مديريَّة تربية وتعليم يطَّا؟

٢-١ أسئلةُ الدِّراسة

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

- ١- ما واقع الدَّعم التَّنظيميِّ المُدرِّك لدى معلِّمي المدارس الحكوميَّة في مديريَّة تربية وتعليم يطَّا والمتعلقة بواقع المكافآت التنظيمية؟

٢- ما واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة تربية وتعليم يظاً والمتعلّقة بواقع المشاركة في اتّخاذ القرار؟

٣- ما واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة تربية وتعليم يظاً والمتعلّقة بواقع العدالة التّنظيميّة؟

٤- ما واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة تربية وتعليم يظاً والمتعلّقة بواقع دعم وتأكيد الذات؟

٥- ما واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة تربية وتعليم يظاً والمتعلّقة بواقع الاتّصال والتّواصل؟

٦- ما واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة تربية وتعليم يظاً والمتعلّقة بواقع النّمط الإداري المتّبع؟

٧- هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة في تقديرات استجابات معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة تربية وتعليم يظاً لواقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك تُعزى للمتغيّرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، شهادة التأهيل التربوي، موقع المدرسة)؟

٢-١ فَرَضِيَّاتُ الدَّرَاسَةِ:

انبتق عن السّؤال الثامن الفرضيات الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسّطات واقع الدّعم

التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يظاً لتعزى لمتغيّر الجنس.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا تعزى لمتغيّر مستوى المدرسة.

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا تعزى لمتغيّر التأهيل التربوي.

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا تعزى لمتغيّر موقع المدرسة.

١ - ٣ أهمية الدراسة النظرية والتّطبيقية:

برزت أهمية هذه الدراسة في التعرف إلى واقع الدعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي

المدارس الحكومية في مديريّة التربية والتعليم يطا من خلال ما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية

١. تستمدُّ الدّراسة الحاليّة أهمّيّتها من أهمية الموضوع الذي تناولته، وهو الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة تربية وتعليم يَطّا.
٢. تُعدّ هذه الدّراسة رافداً للأدب النّظريّ والمعرفة النّظريّة الحاليّة حول ظاهرة الدّعم التّنظيميّ المُدرّك.

الأهمية التطبيقية:

- ١- يُؤمّل الباحث أن تكون هذه الدّراسة مقدّمة لدراسات أخرى يتمّ فيها إدراج متغيّرات جديدة تلقي الضوء على واقع الدعم التّنظيميّ المُدرّك لدى المعلمين والعاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية مثل الرضا الوظيفي.
- ٢- تُساعد هذه الدّراسة في توجيه القيادة المدرسيّة من خلال تعرّفهم درجة توافر الدّعم التّنظيميّ المُدرّك وعلاقته بمخرجات العمل.
- ٣- تُساعد في وضع مجموعةٍ من التّوصيات والمُقترحات؛ لتنمية الدّعم التّنظيميّ لدى مُديري المدارس في مديريّة التّربية والتّعليم - يَطّا.

١-٣ أهداف الدّراسة:

١. التّعرف على مستوى الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة تربية وتعليم يَطّا.
٢. التّعرف على اختلاف مستوى الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة تربية وتعليم يَطّا تبعاً لمتغيّرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، موقع المدرسة، التأهيل التربوي).

١-٤ حُدُودُ الدَّرَاسَةِ:

أُجريت هذه الدَّرَاسَةُ في إطار الحدود والمحدِّدات الآتية:

- الحدود الموضوعية "المفاهيمية": تناولت هذه الدَّرَاسَةُ المفهوم الواردة في الدَّرَاسَةُ وهو الدَّعم التَّنظيمي المدرك.
- الحدود البشرية: اقتصرَت على معلّمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يَطًا.
- الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدَّرَاسَةُ في الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٢٣م).
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدَّرَاسَةُ على المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يَطًا.
- الحدود الإجرائية: الدعم التنظيمي المدرك.

١-٥ المفاهيم والتعريفات الاصطلاحية والإجرائية الواردة في الدَّرَاسَةِ:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الدَّعم التَّنظيمي المدرك يُعرَّف بأنه الشُّعور المتنامي لدى الموظفين؛ لأنَّ منظماتهم تهتمُّ بهم وبرفاهيتهم ووجودهم ودعمهم والاعتراف بهم ومكافأتهم ومساهماتهم على الإنجاز، وأنَّ الموظفين ينظرون إلى المنظمة على أنَّها ذات خصائص إنسانية داعمة، وهذا يستدعي المنظمة المُعاملة اتِّجاه الموظف المُلتزم ورعاية مصلحة المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها ممَّا يُؤدِّي إلى زيادة الرِّضا الوظيفي وانخفاض مُعدّل دوران العمل (أريا، ٢٠١٩).

التَّعريفُ الإجرائيُّ لَهُ:

اللحظة التي يشعُر بها العاملون أنَّ المدرسة تهتمُّ بهم، وإدراكهم وشعورهم باهتمام الإدارة لرفاهيتهم، وتقديرها الظاهر في مجموعة المشاعر الواضحة في العلاقة التي تربط بين المدرسة والعاملين، والإيمان بفكرة أنَّ المنظمة تُعطي قيمة للتعاون والمساندة للعاملين، ممَّا يخلُق لديهم

مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء وراضين بانتمائهم لها، وتحفيز العاملين إلى العمل بقدر كبير من الدافعية والجد والاجتهاد، وبما يضمن زيادة إنتاجية المنظمة التربوية التعليمية.

مديرية التربية والتعليم - يطا: مديرية حديثة المنشأ أسست سنة ٢٠١٥ لخدمة سكان مدينة

يطا والقرى المجاورة لها: (الكرمل، وخلة الميه، وأم لصفة، وبيت عمرة، ومسافر يطا والبادية). يبلغ

عدد طلابها اليوم ما يقارب ٣١١٧٥ طالبًا وطالبة موزعين على ١٠٣ مدارس حكوميّة وخاصّة

يقوم على تعليمهم ورعايتهم ١٦٢٣ معلمًا ومعلمةً، كما أنها تشمل على ٣٤ شعبة رياض أطفال

حكومية منها (٩) شعب في مسافر يطا وباديتها بهدف دعم صمود أهلنا في المسافر والبادية،

تعاقب على إدارتها أ. خالد ابو شرار في الفترة (٢٠١٥-٢٠١٨)، أ. ياسر صالح في الفترة

(٢٠١٨-٢٠٢٢)، د. ياسر محمد في الفترة (٢٠٢٢- حتى الان) (مديرية التربية والتعليم-يطا،

(٢٠١٥).

الفصل الثاني: الإطار النظري

مفهوم الدعم التنظيمي المُدرَك	١-٢
أهمية الدعم التنظيمي المُدرَك	٢-٢
دور الدعم التنظيمي المُدرَك في توظيف الثقافة التنظيمية .	٣-٢
أهمية الثقافة التنظيمية.	٤-٢
نظرية الدعم التنظيمي المُدرَك.	٥-٢
أنواع الدعم التنظيمي المُدرَك.	٦-٢
الدعم التنظيمي المُدرَك وتأثيره على العلاقات الإنسانية.	٧-٢
الدعم التنظيمي المُدرَك وآلية توظيف الاتصال.	٨-٢
أنواع الاتصال التنظيمي.	٩-٢
محددات الدعم التنظيمي المُدرَك	١٠-٢
مظاهر الدعم التنظيمي المُدرَك	١١-٢
العوامل المؤثرة على الدعم التنظيمي المُدرَك	١٢-٢
الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)	١٣-٢

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغير الدراسة (الدعم التنظيمي المُدرَك) وما ينبثق عنه من عناوين فرعية المتمثلة في (المفهوم، والنظرية، والأهمية، والأنواع، والمحددات، والثقافة التنظيمية، والاتصال، والمظاهر، والعوامل المؤثرة).

٢-١ الدعم التنظيمي المُدرَك.

الدعم في اللغة: " هو إسناد الشيء بالشيء؛ لمنعه من السقوط، إذ جاء في المعجم الوسيط دَعَمَهُ دعماً أسنده بشيءٍ يمنعه من السقوط، ويُقال دَعَمَهُ فلانٌ أعانه وقواه (دعمه) قواه وثبته والدَّعَمَ بالقوة والمال" (المعجم الوسيط، باب الدال، ص ٦٥٨).

والدعم مشتق من الفعل دَعَمَ ودَعَمَ الشيءَ يَدَعُمُهُ دعماً: مال فأقامه، والدَّعَمَ ما دعمه به، والدعامة: كالدَّعَمَ والدَّعَم: إن مال الشيء فتدعمه بدعامة تدعم عُروش الكرم ونحوه" (ابن منظور، ٢٠٠٣، ص ٢٦٦).

الدعم اصطلاحاً: "معناه" منح الإسناد والقوة والتمكين للآخرين سواءً أكانت مادية من خلال المال أم معنوية من خلال العواطف" (الشريفي، ٢٠١٦، ص ٤٢).

التنظيم لغة: "نظم الأشياء ألفها وضم بعضها إلى بعض، ونظم اللؤلؤ ونحوه: جعله في سلك ونحوه، ويقال: نظم الخواص ضفره وشعره: ألف كلاً موزوناً مقفياً (ويقال نظم أمره أقامه ورتبه (نظم) الأشياء: نظمها (انتظم) الشيء واتسق يقال نظمته فاننظم، ويقال: نظمت الشعر، ونظم الأمر على المثل " (بشير، ٢٠٢٠، ص ٢٣).

التّظيم اصطلاحاً: الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال معقّدة ويرتبطون معاً في محاولة واعية منظّمة لتحقيق أغراض متّفق عليها (حناشي، ٢٠٠٩).

نال الدّعم التّظيمي المُدرّك قدراً كبيراً من الاهتمام بين صفوف الباحثين، وقد تمّ تعريفه بأساليب وطرقٍ مختلفة وسنذكر بعض التعريفات التي تناولها الباحثون في أبحاثهم حتّى يتكوّن لدينا تصوّراً واضحاً حول مفهومه.

القدر الذي تهتمّ فيه المنظّمة برعاية ورفاهيّة أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم فيما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم، وبالتالي ينعكس الدّعم التّظيمي المُدرّك في صورة اهتمام المنظّمة بالأفراد العاملين وتقديم المساعدات والمساهمات لهم والعناية بهم وبصحتهم النّفسية (كمال ونوبيات، ٢٠١٨).

كما عرّف ماري وكرشنة (Krishna & Mary, 2012) الدّعم التّظيمي المُدرّك بأنّه "وجهة نظر العاملين فيما يتعلّق بالمدى الذي تُقدّر المنظّمة مساهمتهم وتهتمّ برفاهيتهم".

وعرّف الدّعم التّظيمي المُدرّك بأنّه الشّعور المتنامي لدى الموظّفين؛ لأنّ منظّماتهم تهتمّ بهم وبرفاهيتهم ووجودهم ودعمهم والاعتراف بهم ومكافأتهم ومساهماتهم على الإنجاز، وأنّ الموظّفين ينظرون إلى المنظّمة على أنّها ذات خصائص إنسانية داعمة، وهذا يستدعي المنظّمة المعاملة اتّجاه الموظّف الملتزم ورعاية مصلحة المنظّمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها ممّا يُؤدّي إلى زيادة الرّضا الوظيفي وانخفاض معدّل دوران العمل (أريا، ٢٠١٩).

ويرى جهبنة وحرورية (٢٠١٩) أنّ الدّعم التّظيمي تلك المساعدة التي تلتزم المنظّمة بتقديمها للعاملين لديها، سواءً أكانت ماديّة أو معنويّة، من أجل التّعبير عن اهتمامها بهم ودعمها لهم، ودفعهم لإنجاح المهامّ والأنشطة في العمل، عن طريق إبراز قدراتهم ومهارتهم، من خلال

منحهم أجوراً وعلاوات وترقيات، إلى جانب إشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم والعمل جاهدة على تحسين مهاراتهم وتنميتها.

كما عرّف غلاب (Gulab, ٢٠١٦) "هو مدى الإحساس والشّعور للأفراد لتقدير جهودهم ومساهماتهم من قبل المنظمة بالشكل الذي يزيد من ولائهم وتحسين أدائهم وتمكينهم في العمل لصالحهم والمنظمة معاً" ص ١٦٣.

عطفاً على التعريفات السابقة يرى الباحث: أنّ للدعم التنظيمي المدرك دوراً أساسياً في تطوّر وازدهار المنظمة حيث أكدت جميعها على العامل النفسي الذي يعدّ المحرك الأساسي للنفس البشرية فقد جُبلت على حبّ الاهتمام والعناية والتحفيز، ويظهر أيضاً أنّ القرارات الإدارية لا تترسخ ولا تُقبل إلا إذا أخذت من قلوب العاملين مكانةً وحبّاً، وكذلك الابتكار فهو سمة لأجواء المؤسسة ومدى التوافق بين العاملين فيها، وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية العدالة في التعامل واحترام الذات.

يخلص الباحث من هذه التعريفات: إلى أنّها جميعها تؤكد على تلك المرحلة التي يشعر بها العاملون أنّ المنظمة تهتمّ بهم، كونه العلاقة التي تربط بين المنظمة والعاملين، والمتمثلة في مجموعة المشاعر الواضحة، والإيمان بفكرة أنّ المنظمة تُعطي قيمة للتعاون والمساندة لموظفيها، حيث يبدو علاقةً تبادليةً بينهم، فكّما قدّرت المنظمة مجهودات العاملين وعملت على تحقيق حاجاتهم العاطفية والاجتماعية أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية المنظمة وتحفيز العاملين إلى العمل أكثر وتحقيق التميّز والتفوق، وزيادة اجتهادهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

٢-٢ أهمية الدعم التنظيمي المدرك.

يعود الدعم التنظيمي المدرك على المنظمة بالعديد من الفوائد والإيجابيات، وهذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العلاقة التي تسود بين العاملين أنفسهم بشكل خاص وبين العاملين والمنظمة بشكل عام، وهذا يعود إلى طبيعة النفس البشرية التي جُبلت على حبّ الثناء والتعزير

والاهتمام، ومن الطبيعي أن تنعكس أيضاً على مخرجات المنظمة وقدرتها على تخطي العقبات واستثمار الفرص والابتكار.

حيثُ يترتب على الدعم التنظيمي المُدرَك فوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة كما بيّنها بوخلوة وقمو (٢٠١٦)

- ١- يساعد الدعم التنظيمي المُدرَك في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين.
- ٢- إيجاد رؤية مشتركة بين أهداف المنظمة العامة وأهداف العاملين الخاصة وكلما زاد الدعم التنظيمي المُدرَك زاد ارتباط الأهداف مع بعضها البعض.
- ٣- يزيد من دافعية الأفراد لإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود لتقليل معدّلات الدوران الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العاملون ويُستثنى من ذلك العاملون الذين هم في بداية أو نهاية عملهم.
- ٥- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة فقد أثبتت الدراسات أنّ هناك علاقة ارتباطية سلبية بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب.
- ٦- يخلق موظفين ذوي قدرة على الإبداع في العمل في ظلّ التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال، في حين يشعر العاملون أنّ الموظف الذي يُقدّم له الدعم التنظيمي المُدرَك الذي يتمناه؛ فإنه يسعى للنهوض بهذه المنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكار.
- ٧- يُنمّي درجة الالتزام والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت فقد أثبتت الدراسات وجود ارتباطٍ إيجابي بين الدعم التنظيمي والمتغيرات مثل: الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي فكّما زادت درجة الدعم التنظيمي المُقدّمة للعاملين زادت لديهم درجة الالتزام الوظيفي وجعلهم راضين عن المكافآت التي تُقدّم لهم.

وأكد الشريفي (٢٠١٦) على أهمية الدعم التنظيمي المدرك في الجوانب الآتية:

١- يُساعد الدعم التنظيمي المدرك على تحقيق الحاجات العاطفية والاجتماعية لدى الأفراد في المؤسسة.

٢- تتمتع المنظمات التي تُولي الأفراد لديها اهتماماً كبيراً بمساهمات بالتزامهم الكبير نحوها خصوصاً مع أولئك الذين يمتلكون أيديولوجية تبادل عالية في التعامل.

٣- يُساعد الدعم التنظيمي على تقليل مستويات الإجهاد العاطفي بين الأفراد.

ويخلص الباحث إلى أن: جميعهم أكدوا على أهمية الدعم التنظيمي المدرك وعلى ضرورة وجوده في المنظمة، ومدى تأثيره عليها و على سلوكيات الأفراد التي ستعود بالمنفعة عليها، ومن هنا فإن إدراك الأفراد لهذه السلوكيات سيجعلهم ينتمون إلى المنظمة، مما ينعكس على زيادة ميلهم للعمل وإدراك الأفراد أن المنظمة تُقدم الدعم والمساندة والمساعدة لهم في مجالات عملهم واهتماماتهم الخاصة، وارتفاع مستويات أدائهم والانعكاس في تحسين مستوى أداء المنظمة، وبالتالي فإن هذا سيسهم في تعزيز علاقتهم مع المنظمة وإدارتها وبقية العاملين فيها.

ويرى الباحث أن الدعم التنظيمي المدرك الذي تُقدمه المنظمة للعاملين فيها هو أداة تستطيع من خلالها ضبط سلوك الموظفين إيجابياً، نتيجة لما يتلقونه من دعم إيجابي، وبهذا يتجه العاملون لبذل المزيد من الجهد؛ لتحسين الأداء في العمل فضلاً عن إحساسهم بأنهم مدينون للمنظمة، وشعورهم بالولاء لها، وحرصهم على النهوض بمخرجاتها بشكل سليم.

٢-٣ دور الدعم التنظيمي في توظيف الثقافة التنظيمية في المنظمة.

تُعد ثقافة المنظمة بمثابة نظام يتكون من المعتقدات والقيم المشتركة للعاملين، حيث تظهر في تفاعل أعضاء المنظمة التي يتحلّى بها الأفراد، ومفهوم الثقافة التنظيمية يعكس

مجموعة المعايير والقيم المشتركة التي تُنظّم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، وكذلك الحال بخصوص من هم خارج المنظمة.

ويؤكّد بيوكانن وهتشنسكي (Buchanan & Huczynsk, 2016) أنّ الثقافة التنظيمية تُعدّ هي الطريق الذي يُوضّح معالم المنظمة من خلال التركيز على الغايات والمعتقدات السلوكية التي تحدّث داخل المنظمة.

وعرّفها الغضوري (٢٠٢٠) الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين في المنظمة، وتُحدّد العمل المقبول الذي يُشجّع المرؤوسين وُفرق العمل على فعله، وكذلك تحدّده للعمل غير المقبول الذي يتوقّع أن يواجه الاستنكار منه، وتُمارس الثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار للعاملين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة، ويمكن عدّ الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة، ممّا يؤثّر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى برّ الأمان.

ويخصّ الباحث إلى أنّ: الثقافة التنظيمية توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك في المنظمة؛ كونها تؤثر على سلوك العاملين، كما أنّها أيضاً تمثّل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية لأيّ تنظيم كان، فهي تُحافظ على التنظيم وتكامله التابع من اتّفاق العاملين على عناصر محدّده، وبهذا كلّما حَصَرَ موظفٌ جديدٌ عليه الالتزام بثقافة المنظمة، وبذلك يكون قد اتّسم بقيمتها ومعتقداتها والتي تكون قد اتّفق عليها الجميع.

٢-٤ أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات.

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تُشكّل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموارد البشرية في المنظمة، فهي التي تُحدّد العم المقبول، الذي يُشجّع المؤسّسين الأوائل ومجموعات العمل على

فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستكار والاستهجان، ويرى محجوب (٢٠٢٠) أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في الأوجه الآتية:

١- تُعتبر دليلاً للإدارة والعاملين، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد به، وإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم داخل المنظمة، الموارد البشرية بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي موحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تُحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتُحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملائهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمون بها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، تُحددها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.

٢- تُعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل: الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.

٣- الثقافة القوية تُعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

٤- الثقافة القوية تُسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

بعد استعراض الباحث أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة التي ذكرها محجوب من الواضح أنه قد ركز على الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وأيضاً أكد على أهمية

الموارد البشرية التي تحكمها الثقافة التنظيمية والعلاقات السائدة بينهم حتى اللغة التي يتكلمونها وملبسهم ومظهرهم ومستويات الأداء، كذلك أيضاً الثقافة القوية اعتبرها عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة وما تحمله من مميزات في تسهيل الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب، إن علاقة مدير المنظمة مع المعلمين من الواجب أن تكون متكافئة لخدمة أهداف المنظمة، كونهم أصبحوا محور العملية التعليمية التربوية، وبالتالي لتحقيق أجواء تعليمية اجتماعية داخل المؤسسة يجب أن يكون هناك تعاوناً واضحاً بين الإدارة والمعلمين، ومن هنا فإن الإدارة المدرسية ليست عملاً فردياً، وإنما هي عملٌ جماعيٌّ يقوم بصورة تكاملية من خلال جميع العاملين بالمنظمة، وهم يعملون بروح الفريق الواحد ولا يستطيع مدير المنظمة تحقيق مخرجات تامة إلا إذا كانوا متحابين ومتعاونين، فواجب عليه أن يكون متسلحاً بمهارات إنسانية تُهيئ الظروف لإتمام تفاعلٍ متعدد الاتجاهات يُساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يكفي مدير المنظمة المُبدع أن يقول لمعلمه بأنه يثق به؛ فالقول شيءٌ والحقيقة شيءٌ آخر، ولا بُدَّ أن يلمس المعلم ثقة المدير به من خلال تقديره لإنجازاته وإعطائه فرصة كاملة؛ لتحسين أدائه مما ينعكس على إنتاج العمل.

نتيجة لأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الدعم التنظيمي المُدرِك فقد صنّف عبد اللطيف

وجودت (٢٠١٠) أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية:

١- ثقافة النفوذ: القوة في ظلّ هذا النمط تتمحور في القوة لدى الأفراد، فهم يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، اتّسمت ثقافة النفوذ في اعتماد قوتها على مبدأ الثقة واعتناقها ثمّ مُعتقدات العمل، وتعمل في ظلّ رقابة مركزية واتّصالات شخصية وروتين قليل، فضلاً عن كونها ذات توجهٍ للقوة والعقلية السياسية والمخاطرة النسبية.

٢- ثقافة الدور: هذه الثقافة تُشبه البيروقراطية وتُركّز على التفاعل بين التخصّصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والأنظمة، ويُعدّ الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات في هذا النمط من الثقافة، ويتم اختيار الأفراد من خلال الرضا عن أدائهم، وهذه الثقافة تُوفّر الأمان وتُحقّق توقّعات العاملين وهي تلائم المنظمات التي تتسم بالاستقرار.

٣- ثقافة المهمة: تهتمّ بتوحيد قوّة الجماعة كفريق، وهي ذات توجّه نحو العمل، والهيكل لها يكون شبكيّ يعمل وفق مبدأ الشّخص المناسب في المكان الصّحيح، وبالوقت الملائم وأنّ ثقافة المهمة تبحث عن الموارد الملائمة والتأثير يعتمد على الخبرة أكثر من الاعتماد على مركز الشّخص.

٤- ثقافة الفرد: في ظلّ هذه الثقافة فإنّ الأفراد في الهيكل التنظيمي يُحدّدون بشكل جماعيّ الطّريق الذي سوف تسير عليه المنظمة؛ لأنّ الأفراد هنا يتمتّعون بتمسّك عالٍ بقيمهم فإذا كان هناك هيكل رسميّ فإنّه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل، ويُلاحظ أنّ المنظمات التي تتبّع هذه الثقافة ترفض الهرميّة الرسميّة لإنجاز الأشياء، ولكنها تُوجد فقط لغرضٍ وحيدٍ وهو تلبية احتياجات الأعضاء كونها تركّز على الفرد بشكل أساسي وتهدف إلى مساعدتهم، والعلاقة التي تربط الأفراد العاملين بالمنظمة تكون على أساس التعاقد النفسيّ.

في ضوء ما تمّ استعراضه سابقاً يستنتج الباحث أنّ: الثقافة التنظيمية تُساهم في التّحكم بتصرفات الأفراد في المنظمة، حيثُ أنّها تتضمّن خبراتها وفلسفتها وقيمها ويتمّ التعبير من خلالها عن المنظمة في صورتها الذاتية وأعمالها الداخليّة، وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وتوقّعاته المستقبلية، ومن هنا تجدر الإشارة إلى أنّ كلّ منظمة تقوم بالحفاظ على تطوير ثقافة أعضائها حتّى تتميّز عن باقي المنظمات.

٢-٥ نظرية الدعم التنظيمي المدرك.

تستند نظرية الدعم التنظيمي على أفكار نظريتي التبادل الاجتماعي لـ (Belau) ومعيار المنفعة المتبادل لـ Goldner، إذ تفترض كل من النظريتين أنّ الأفراد العاملين الذين يشعرون بمستوى عالٍ من الدعم التنظيمي المدرك يشعرون أيضاً بأنهم مدينون لمنظمتهم من خلال مبادلة المعاملة التنظيمية بسلوكيات إيجابية فالمرتكز الأساسي للنظريتين هو أنّ الأفراد يشعرون أنّهم ملزمون أن يُبادلوا الآخرين بشكل أو بآخر المعاملة الحسنة التي يعاملونهم بها (رشيد، ٢٠٠٤).

تعتبر نظرية الدعم التنظيمي هي الأساس الذي انبثق منه مفهوم الدعم التنظيمي في المؤسسات حيث حاولت هذه النظرية التركيز على العلاقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين، حيث ارتكزت على المنفعة المتبادلة وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي التي تفسر السلوكيات والدوافع و الاتجاهات بين الأفراد بصورة تبادلية، فالإنسان مدني بطبعه: لا يستطيع العيش دون الآخرين، حيث وُصف بأنه (كائن اجتماعي) والعلاقة بين البشر مترابطة تقوم على علاقة وقاعدة اجتماعية، ويُعتبر الدعم الاجتماعي إحدى المحددات المهمة لسلوكيات الإنسان التي تتمثل في عواطفه ومعرفته الإدراكية.

ومن هنا جاءت نظرية (التبادل الاجتماعي) تشرح هذه المفاهيم حتى تشكل أساساً نظرياً للدعم التنظيمي من خلال النظر في هذه الأدبيات، حيث أنّ الدعم الاجتماعي له علاقة كبيرة بالوظيفة وأجواء الموظفين، فحين تكون المؤسسة بائسة ويُدرك الموظفون هذا التراجع الموجود ولم يلق دعماً من الرئيس سوف يسوده القلق والسودا، وغياب الدعم الاجتماعي له أثر كبير على الجانب النفسي والجانب الوظيفي للعاملين، ولكن عند شعور الموظفين أنّهم مدعومون من قبل صاحب العمل فسوف يشعرون بالسعادة، ويكون تصوراً إيجابياً لديه حول الدعم التنظيمي،

وبهذا فإنَّ نظريَّة الدَّعم الاجتماعيَّ هي البناء الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظريَّة الدَّعم التَّنظيميَّ (حبة ودیعة، ٢٠١٨)

إنَّ نظريَّة الدَّعم التَّنظيميَّ بالاستناد لمفهوم التَّبادل الاجتماعيَّ تُلقِي الضَّوء على أهمية تفهِّم الدَّافعيَّة لدى الموظَّفين والمؤسَّسة، وعلاقتهما مع بعضهما البعض من أجل تحقيق أهداف المؤسَّسة؛ لأنَّ مثلَ هذه الإجراءات في أداء المؤسَّسة واتِّجاه موظَّفيها تُساهم في زيادة دافعيَّة الموظَّفين لأداء مهامَّهم وأنشطة معيَّنة داخل المؤسَّسة من خلال الواجبات المتبادلة بين الموظَّفين وأصحاب العمل (عيسى، ٢٠٢١)

وعليه فقد قدَّمت الشَّريفيَّ (٢٠١٦) مجموعة من المبادئ والأسس التي تقوم عليها نظريَّة التَّبادل الاجتماعيَّ:

- ١- التَّبادل يكون بين مجموعتين أو طرفين بمعنى أخذ وعطاء في هذه الحياة.
 - ٢- تتبَّع أهمية التَّبادل في تأصيل علاقات التَّبادل.
 - ٣- تلاشي العلاقات يكون سببُه عدم التَّوازن.
 - ٤- يُعدَّ العطاء بمثابة الواجب أمَّا الأخذُ فهو بمثابة الحقوق المنشودة.
 - ٥- تُقاس كلُّ من الحقوق والواجبات بطريقة كميَّة أو ربَّما تتحول إلى قائمة مكتوبة ظاهرة.
 - ٦- في حالة تكرار الحقوق والواجبات فإنَّها تتضاءل لدى الأفراد.
 - ٧- التَّفاعل الاجتماعيَّ يشمل الجماعات والمنظَّمات والمجتمعات وليس حِكراً على الأفراد.
 - ٨- تتعدَّى الموازنة في الحقوق والواجبات الجوانب الماديَّة إلى الجوانب المعنويَّة أيضاً.
- ويخلُص الباحث: إلى أنَّ نظريَّة التَّبادل الاجتماعيَّ واختلالها ليس بالضرورة أن تُحدِث خللاً دائماً، فربَّما تُعيد العلاقة بين الأفراد والمنظَّمة خاصَّة عند شعور كليهما بحاجته للآخر ، وحين يُدرك الفرد أو المنظَّمة أنَّه لا يستطيع التَّقدم دون الآخر، حينها يقوم كلُّ منهم بتقديم

التنازلات التي تؤدي حتماً لتقوية العلاقات بينهم، ومن هنا فإنّ نظرية التبادل الاجتماعي تُعتبر أحد النماذج المفاهيمية الأكثر نفوذاً في الدعم التنظيمي المُدرَك.

٢-٦ أنواع الدعم التنظيمي المُدرَك.

ذهبت العديد من الدراسات السابقة إلى تحديد أنواع الدعم التنظيمي المُدرَك في نوعين رئيسيين كما ذكرته دراسة كمال ونوبيات (٢٠١٨):

أولاً: الدعم الإشرافي.

ويرى تيتاكيب وتشيابون (Ttekieep & chiapun, 2011) أن توفير الدعم الإشرافي للعاملين يلعب دوراً حاكماً في إدراكهم لمستوى الدعم الذي يحصلون عليه من المنظمة، حيث تُشير نتائج الدراسات السابقة إلى أنّ المشتركين يعملون على تحقيق أهداف السياسة العامة للمنظمة بالتعاون مع العاملين، وفي الوقت نفسه يرفعون تقارير دورية حول مستوى إنجاز تلك الأهداف ومقدار مساهمة كل عامل في تحقيقها، ومن هنا تنشأ علاقة ارتباط بين المشتركين والعاملين والتي في صَوئها يُدرَك العامل مستوى الدعم التنظيمي المقدم له.

ويظهر في العلاقات الاجتماعية التي تتم بين الأفراد والقائد أو المشرف وتقوم على أسس نظرية التبادل الاجتماعي والمعاملة بالمثل، وتؤكد هذه النظرية أنّ التفاعل بين البشر يكون أساسه أثناء تبادل الموارد بينهم، حيث أنّ جميع العلاقات بين الأفراد والمشرفين تتشكّل استناداً إلى تحليل العائد من منظور شخصي، وبهذا إذا كانت الفوائد المترتبة على هذه العلاقة تفوق التكاليف التي يتحمّلها الموظف؛ فإنه يفضل الانفصال في هذه العلاقة، في حين تبدو علاقة المعاملة بالمثل كون الموظفين يشعرون بأنهم مُلزمون بتقديم معاملة طيبة تتناسب مع مستوى معاملة القائد لهم.

ثانياً: دعمُ الزملاء.

تُعتبر العلاقة السائدة بين أفراد المنظمة ودينامية الجماعة أحد أسس التقدم والنجاح للمؤسسة، فإن تصرفات العاملين في المنظمة تُعبّر عن طبيعة المنظمة وتُوضّح علاقة العاملين فيها، لذلك فإنّه عند دراسة الدعم التنظيمي المُدرَك يجب ألاّ ينصرف لفظُ التنظيمي إلى المنظمة فقط ، ولكن ينبغي أن يتّسع ليشمل جميع العاملين فيها والذين من بينهم القادة والمرؤوسين وزملاء العمل، فعندما يحصل الموظف على الدعم من زملائه في العمل يكون قد تحقّق له الدعم التنظيمي لتحقيق المهمة المطلوبة منه، حينها ينعكس ذلك على الدعم النفسي والاجتماعي العام.

فغالباً ما يتلقّى العامل الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه، والسبب الرئيسي في هذا الأمر أنّ العاملين عادة يُدركون أنّ زملاءهم يعيشون في نفس الظروف ممّا يجعلهم أكثر قدرةً على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل. كريشنن وآخرون (Krishnan et al, 2012).

لا يندرج مفهوم الدعم على المشرفين فقط، بل يشمل دعم زملاء العمل، فالعامل عندما يحصل على الدعم من زملائه يكون اتّجاهه للدعم إيجابياً حول الدعم التنظيمي المُدرَك، ومن جهةٍ أخرى تُؤدي العلاقات النفسية السائدة بين العاملين مجموعة من الوظائف المهمة في المنظمة، فهي تُشكّل حافزاً نفسياً واجتماعياً للعامل؛ لأنّه يتلقّى الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه الذين يشعرون بالإحساس نفسه " زمرة (Zumra, 2014).

يرى الباحث ممّا ذكر أنّ الدعم الإشرافي هو أحد أهمّ عناصر الدعم التنظيمي المُدرَك للعاملين، كونه؛ يُساعد على إقامة علاقات وطيدة مع المشرفين داخل بيئة العمل، إضافة إلى ذلك يتوجّب على القادة تطويع ذلك بما يخدم المنظمة.

٢-٧ الدّعم التّنظيميّ المُدرَك وتأثيره على العلاقات الإنسانيّة.

كان لحركة العلاقات الإنسانيّة التي ظهرت في الثلاثينيّات من القرن الماضي، الدور الكبير في تأكيد أهمية العامل الإنسانيّ وإعطائه الاهتمام الذي يتناسب والجُهد الذي يبذله الإنسان في العمل. لقد جاءت هذه الحركة كَرَدِ فعلٍ على الأفكار التي نادى بها "حركة الإدارة العلميّة". واعتمدت في بلورة مبادئها وأفكارها على نتائج التجارب العلميّة التي أُجريت على العاملين في شركة "هاوترن وسترن الكتریک Hawthorne Western Electric" في مدينة شيكاغو الأمريكيّة للفترة من ١٩٢٧ - ١٩٣٢. وكان على رأس القائمين بهذه التجارب "التون مايو Elton Mayo" الذي يعد رائد الحركة الإنسانيّة. لقد ركّزت تجارب هاوترن على معرفة الأسباب الكامنة وراء زيادة الإنتاج، واهتمّت بدراسة العلاقة بين العوامل البيئيّة مثل: الإنارة والرطوبة، والتهوية، وتقليل الضوضاء، وبين الكفاية الإنتاجيّة للعاملين في مصنع هاوترن. ففي المرحلة الأولى من هذه التجارب جاءت النتائج مؤيِّدة لفرضيات الباحثين وتوقّعاتهم من أنّ إنتاجيّة العامل تزداد عندما يتمّ تحسين ظروف العمل. ولكن في المرحلة الثّانية للتجربة كانت النتائج على عكس ما توقعه الباحثون وهي: عندما انخفضت درجة الإنارة في المصنع لم تنخفض الإنتاجيّة بل ارتفعت، وأدت هذه النتائج إلى استدعاء علماء النفس وعلماء الاجتماع وطلب منهم تفسير نتائج التجربة (المفلاح، ٢٠١٥).

ويخصّ الباحث أنّ: ضرورة اعتبار الموقف الاجتماعيّ المُحيط بالعاملين من أحد العوامل الأساسيّة التي تؤثر في الإنتاج والعملية الإنتاجيّة، وهذا الموقف الذي يتكوّن من مجموعة العلاقات التي تسود بين جماعة من الأفراد في موقف مُعيّن في العمل، يُعد نشاطاً جماعياً وليس نشاطاً فردياً. وبهذا يُمكن القول: إنّ مفهوم العلاقات الإنسانيّة هو النّاتج الذي يقوم به الفرد مع الجماعة لتحقيق عمل مشترك يخدم المنظّمة.

واكتشف العلماء أهمية العوامل غير المادية والعناصر الإنسانية وأثرها في الروح المعنوية للعاملين، ومن ثمّ في مستوى إنتاجيتهم. كما توصلت سلسلة التجارب هذه إلى أن العاملين - بحكم تفاعلهم واتصالهم مع بعضهم البعض - تتكوّن لديهم عادات وقيم وتقاليد، ويميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية داخل المؤسسة. ولذلك ينبغي النظر إلى المؤسسة كظاهرة اجتماعية بدلاً من النظر إليها كظاهرة ميكانيكية (الشنطي، ٢٠١٥).

بعد الاطلاع على أهمية العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية المتمثلة بدعم الزملاء بالعمل في العمل فقد بينها عبد القادر وكمال (٢٠١٦) في العمل الإداري على النحو الآتي:

- ١- إن مستوى الإنتاج لا يتحدّد بالطاقة الجسميّة، بل بالمعايير الاجتماعيّة.
- ٢- لا يستجيب العاملون للإدارة - غالباً - كأفراد وإنما كأعضاء في جماعة.
- ٣- لا تقتصر القيادة على الرئيس الرسميّ للمجموعة، وإنما قد تكون لشخص من بين أعضاء المجموعة يُمارس سلطة القيادة بشكل غير رسميّ.
- ٤- إنّ الدّرجة العالية من التّخصّص ليست بالضرورة أن تكون الأفضل لتقسيم العمل.
- ٥- يُعدّ الاتّصال بين الرّؤساء ومنّ يعينهم الأمر أحد العوامل المهمّة عند اتخاذ أيّ إجراء أو قرار مُعيّن.

٦- إنّ اشتراك المرؤوسين في صنع القرار يُعدّ أحد الأمور المهمّة وبخاصّة إذا كان الموضوع الذي يُتخذ القرار بشأنه يتعلق بهم بشكل مباشر.

ويخلص الباحث أنّ: أكثر أنماط القيادة فاعليّة هي القيادة الجيدة التي تشجّع على إشراك الجميع، والتي تتسم بالعدل، وتهتمّ بمشكلات العاملين. وهذا النمط من القيادة يُدعى (القيادة الديمقراطيّة)، الذي يتّسم قائدها بأخذ قرارات فريق العمل بجديّة ويثق برؤيتهم، ويولي بعض

العاملين مهام قيادية وإدارية، ويجعل من التفويض سياسة تخدم المنظمة، حيث تظهر الأفكار الرئيسية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية على النحو الآتي:

١- تؤثر العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعاملين في الروح المعنوية لهم، وتزيد من حماسهم للعمل بدرجة كبيرة، وهي لا تقل أهمية عن العوامل المادية والفسولوجية.

٢- عدم اقتصار الحوافز الاقتصادية على سلوك العاملين، بل قد تتأثر سلوكياتهم بدرجة عالية بالعديد من العوامل غير الاقتصادية مثل: التقدير، والاحترام، والمشاركة في اتخاذ القرارات... وغير ذلك من الأمور التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية.

٧-٢ الدعم التنظيمي المدرك وآلية توظيف الاتصال.

يُعتبر الاتصال التنظيمي أمراً مهماً في مجال الإدارة والتنظيم؛ لأنه يدور حول العملية الاتصالية بشكلها العام من: (تنظيم، وتخطيط، ورقابة وتوجيه، واتخاذ القرارات)، وتعتبر ظاهرة الاتصال بؤرة هذه الأبعاد المختلفة التي تشكل جسراً في أساس العلاقات المؤسسية بين العاملين والمديرين، ومن هنا فقد تعدد جوانبه وأشكاله في المؤسسات وفق استخدامه.

ويرى خزي (٢٠٢٠) أن الاتصال التنظيمي: نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل المنظمة يسهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.

ويُعرف الاتصال المتواجد في المؤسسة الذي يَحْدِر من السلطات ويُشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتُسْتَعْمَل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح أليكس موشيلي (Alex Mochila, 2011).

من خلال التعريفات السابقة يخلص الباحث أن الاتصال التنظيمي له علاقة كبيرة بالجوانب الاجتماعية التي تسود بالمنظمة، وأن أهداف المنظمة لا تتحقق دون معالجة هذه

العلاقات كونها القناة الحاضنة للأفكار والمشاعر الخاصة بالأفراد، ويُعتبر الاتصال ممرّاً لها بأشكاله المختلفة ويبرز دور القائد في توظيفه في خدمة المنظمة.

يقوم الاتصال التنظيمي على مجموعة من العناصر كما وضّحها سهيلة (٢٠١٦).

المُرسل: الجهة التي تنقل الرسالة والأفكار والمعلومات أو البيانات للطرف الآخر، وقد يكون المرسل فرداً أو جماعة داخل المؤسسة وليس بالضرورة أن يكون المرسل القائد في المؤسسة، فربما يكون أحد العاملين فيها؛ وبهذا يتولى عملية بث المعلومات.

الرسالة: تُعتبر الرسالة جوهر عملية الاتصال في المنظمة، ودونها لا يكون هناك اتصال ويجب أن تكون واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع قدرات وفهم الجهة المستقبلة.

قناة الاتصال: القناة أو الأداة التي تُستخدم في نقل الرسالة والمعلومات، إما أن تكون لفظية مثل: النشرات والخطابات، وإما كتابية: كالكتب والمذكرات والتقارير، أو تصويرية: كالصور والرسوم.

المستقبل: الجهة المقصودة من عملية الاتصال، حيث يجعل دائرة الاتصال تكتمل؛ لأنه مصب عملية الاتصال وهو المقصود بها؛ لأن المرسل يرغب في تغيير السلوك أو اتجاه أو إضافة معلومة ما.

٢-٩ أنواع الاتصال التنظيمي.

يتحدّد نوع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة كونه رسمياً أو غير رسمي:

أولاً: الاتصال التنظيمي الرسمي: له أشكال متعدّدة بحسب اتجاهه فقد يكون هابطاً من أعلى إلى أسفل أو صاعداً من أسفل إلى أعلى، كما قد يكون أفقياً، وذلك كما يأتي:

• **الاتصال الهابط:** اتصالات من أعلى لأسفل؛ لنقل المعلومات من الإدارة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل وإعطاء التعليمات والسياسات؛ لتسيير العمل وطرق تنفيذه.

• **الاتصال الصاعد:** يكون من أسفل للأعلى؛ لنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى الإدارة والمستويات الإدارية العليا وإبلاغهم بشأن التقدم والإنجاز.

• **الاتصال الأفقي:** حيث يتم بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه، وتتبع أهميته في ضمان التنسيق بين مختلف أجزاء التنظيم، حيث يسمح وصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب ويُعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزمهم في اتخاذ قرارات (عثمان، ٢٠٢٢).

ثانياً: الاتصال التنظيمي غير الرسمي : هذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي

وتعتبر أكثر أنواع الاتصال شيوعاً في العالم حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات بين عدد كبير من الناس، وتتسبب المعاني خارج نطاق التنظيم الرسمي؛ ما ينجم عنه من سرعة ومرونة في نقل البيانات، وتعتبر هذه القنوات الأقصر بين جميع قنوات الاتصال الأخرى مما يُعطي تغذية عكسية التي تكون أشبه بالفورية (العلاق، ٢٠١٩).

يستخلص الباحث أن الاتصالات الإدارية وتعدد أنواعها يُساعد على تكوين علاقات جيدة بين العاملين والمديرين وبين العمال وبعضهم البعض، فالاتصالات الجيدة تضمن للجميع وصول مشكلاتهم والتعبير عنها بطريقة صحيحة؛ وبالتالي سوف تزيد علاقات المحبة داخل أي منظمة، وأن الاتصالات الإدارية تقوم بتوزيع المعلومات على أقسام المنظمة كما يقوم تماماً القلب في جسم الإنسان بتوزيع الدم على الأعضاء المختلفة، وفي حالة ارتفاع أو انخفاض الدم أو عدم وصوله لعضو معين معناه موت هذا العضو؛ فإن نظام الاتصالات أيضاً يقوم بتوزيع المعلومات على جميع أعضاء المنظمة وعدم وصول المعلومات لجزء معين من المنظمة معناه شلل فاعلية هذا الجزء وخروجه من الخدمة.

فهنالك مجموعة من المعوقات لعملية الاتصال في المنظمة قد تقف عائقاً أمام تحقيق

أهدافها حيث تتمثل بالجوانب الآتية: المفلح (٢٠١٥)

المعوقات الشخصية: حيث ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في إدراكهم وحكمهم، وكذلك أيضاً في عواطفهم ومدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، حيث يُعتبر فقدان الثقة عاملاً مثبطاً للاتصال وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يقلل من نجاح عملية الاتصال.

المعوقات النفسية والاجتماعية: حيث تؤدي كثرة الأفراد المشكلين للتنظيم إلى فروق نفسية واجتماعية فيما بينهم، وكذلك الفهم السيء لمبادئ وأبعاد العملية الاتصالية لدى الإدارة العليا، كما يؤثر أيضاً في هذا الجانب تدخل الجماعات غير الرسمية في العملية الاتصالية داخل التنظيم وتمييز بعض أطراف العملية الاتصالية بصفات شخصيه غير ملائمه لأداء أدوارهم الاتصالية.

المعوقات التنظيمية: وتعتبر هذه المعوقات من أهم الأمور التي تواجه العملية الاتصالية داخل المنظمة وما ينبثق عنها من عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق، وعدم اعتراف العاملين بالخطط التنظيمية في المنظمة وكذلك صعوبة فهم برامج المؤسسة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة وقلة وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها المعلومات في كل الاتجاهات.

ويخلص الباحث أن: مهارة الاتصال الفعال تُعتبر ضرورة ملحة داخل منظمات العمل التي تسعى إلى تحقيق الأهداف وخلق بيئة عمل مترابطة ومتعاونة، فالعلاقات داخل أقسام المنظمة الواحدة تحتاج إلى تواصل فعال بين الجميع من خلال: تبادل الخبرات والمعلومات، ووضع خطط العمل والتعامل مع العاملين وخلق علاقات ودية وإيجابية داخل بيئة المنظمة، ولا يقتصر الاتصال الفعال داخل المنظمة فقط. فمن الواجب أن يمتد إلى المجتمع المحلي المحيط بالمنظمة ومؤسساتها

لأنّ العمليّة التّعليميّة تحتاج إلى تضافر الجهود لتحقيق المصلحة العامّة، وتخطّي المعوّقات التي تعترض العمليّة التّعليميّة في المؤسّسات.

٢-١٠ محدّدات الدّعم التّنظيميّ المُدرّك.

هُناك مجموعة من المحدّدات للدّعم التّنظيميّ المُدرّك كما وضّحها الدّبي (٢٠١٩)، وتشتمل هذه المحدّدات على الآتية:

١- ظروف العمل والمكافآت

تعتبر ظروف العمل المحرك الأساسي للقياديّ النّاجح التي من خلالها يوثق العلاقة مع المرؤوسين المتمثّلة بالأجور، وسياسات التّرقية، ونزاهة التّقييم التّكوينيّ والختاميّ، وفُرص التّدريب ومدى الاستحقاق والضرّورة والتّمنية المهنيّة، والإشراك في صنع القرارات المتعلّقة بالمؤسّسة ، والجدول الزمّنيّ للعمل، ، وقواعد الصّحة والسّلامة، والأمن الوظيفيّ، والاعتراف، والتّمكين، والتّقنيّات المتوافرة، والتّخفيف من الضّغط والإجهاد والتّوتر ، حيث تُعتبر جميعها من الأمور التي تُساعد في نهوض المؤسّسة وتوقّفا.

٢- العدالة التّنظيميّة.

الإنصاف الذي تُظهره المؤسّسة اتّجاه العاملين فيها في تعاملها مع أعضائها، أمّا إدراك العدالة التّنظيميّة فيتمثّل بتصورات العاملين واستجاباتهم عن القواعد والسياسات التي وُضعت لاتّخاذ القرارات، وتوزيع الموارد والخدمات والمكافآت والأجور والفُرص والأدوار، ونُظم الثّواب والعقاب، ومدى ممارستها بنزاهة. وعليه فإنّ العدالة التّنظيميّة في حقل الإدارة من الموضوعات الفاعلة والمهمّة، ويُمكن النّظر إليها على أنّها متغيّر مهمّ ومؤثّر في عمليّات الإدارة العامّة

وظائفها، ويُمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات فضلاً عن أداء المنظمات.

وتعمل العدالة التنظيمية على رسم سلوكيات واتجاهات العاملين، والتي تتمحور حول مقارنة ما يبذله العاملون من مجهودات للمنظمة وما يتحصلون عليه من حوافز ومكافآت نظير مجهوداتهم، كما تتمحور هذه الاتجاهات حول شفافية ونزاهة القوانين والتعليمات والإجراءات المتبعة بالمنظمة في منح تلك المكافآت، والمعاملة الحسنة. بهشتي (Beheshti far ,al et.2012).

بناءً على ذلك ذكر سعيدة (٢٠١٥) ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية:

١- عدالة توزيع الموارد من قبل المنظمة: حيث ارتكزت على ثلاثة مبادئ (قاعدة المساواة،

وقاعدة النوعية، وقاعدة الحاجة).

٣- العدالة الإجرائية: شعور الفرد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في توزيع المكافآت عادلة

مثل توزيع الأجور والترقية وغيرها.

٤- عدالة التعاملات: تُشير إلى طريقة تصرف الإدارة مع الأفراد وهذا يظهر في تعامل المدراء مع

المرؤوسين بشكل أساسي المتمثل بالمصادقية والاحترام.

٤- الدعم القيادي.

تعتبر القيادة الناجحة هي سمة بارزة للمؤسسة التي تتمتع بدرجة المساندة والاحترام

والتأييد والتحفيز التي يدركها العاملين من قبل قياداتهم، ومدى اشتراكهم في صنع القرارات،

والاعتراف والتقدير لما يبذلونه من جهود إضافية لصالح المؤسسة ونجاحها.

وأشارت دراسة الشنطي (٢٠١٦) أن الدعم القيادي يعكس شعور العاملين بمدى المساندة

والتأييد الممنوح لهم من قبل إدارة المنظمة لمجهوداتهم التي يبذلونها، والذي يخلق لديهم الثقة

بالنفس والرضا والانتماء للمنظمة.

في إطار ما سبق يرى الباحث أن الدعم القيادي هو انعكاس للعلاقة بين العاملين ومسؤوليهم المباشرين وما يترتب على هذه العلاقة من سلوك إيجابي من العاملين تجاه الإدارة العليا في المنظمة، فالمعاملة الحسنة لمدى انتماء والتزام العاملين للمنظمة تُعدّ معياراً لنجاحها.

هناك عدّة محدّدات مكوّنة للدّعم التنظيميّ أضافتها عائشة (٢٠١٨) والمتمثّلة في (التمكين والمشاركة في اتّخاذ القرارات وأخيراً دعم وتأكيد الذات) حيثُ بيّنتها على النحو الآتي:

أولاً: المشاركة في اتّخاذ القرار: تُعتبر الإدارة بالمشاركة من أهمّ طرق الإدارة الحديثة، حيثُ تسمح بتقديم الاقتراحات في أمور بسيطة تخدم المنظمة إلى المشاركة التامة في القرارات الكبيرة حيثُ تُعتبر المشاركة في اتّخاذ القرار خطوة إيجابية لجميع الأطراف من إدارة وعاملين، ويُعدّ تطبيقها بشكل فعليّ نجاحاً للمؤسسة، عندما يسود فيها المبادرة والابتكار والتفكير الخلاق وتنفيذ اللوائح والقوانين بما يخدم المنظمة وتعاليمها، وسوف ينعكس إيجاباً على عمليّات المشاركة في صنع القرار بين أفراد المنظمة.

ثانياً: تأكيد الذات لدى العاملين.

هو مبدأ يركّز على المشاركة الإيجابية في أدوار متنوّعة داخل المنظمة، وتأكيد الذات لدى العاملين، وأنّ أفراد المنظمة بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم، وأنّ شخصيّة الفرد تتضمّن مجموعة من استجابات معرفيّة وانفعالات سلوكيّة تتمثّل في حرّيّة التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبيةّ منها على حدّ سواء، بطريقة لفظيّة أو غير لفظيّة، وإنهاء التفاعلات الاجتماعيّة والدفاع عن الحقوق الخاصّة، مع ضرورة احترام الآخرين وكذلك أهمية الاستقلاليّة في اتّخاذ القرار، حيثُ يُعتبر تأكيد الذات أحد الطّرق التي نتخلّص خلالها من التّوتر والإزعاج وقلة الحيلة، وواجب الفرد اتّجاه نفسه، وأنّ يُعبّر بثقّة عن مشاعره سواءً أكانت إيجابية أو سلبيةّ، وأنّ التّدريب على اكتساب

مهارات الذات يُساعد الفرد على حلّ مشاكله بطريقة إيجابية ويُساعد على تجنّب الكثير من جوانب الإحباط ومواجهة الضغوط، ويعمل على نزع الخوف والتوتر.

ثالثاً: التمكين.

أشار الجنديل (٢٠٢١) إلى أنّ التمكين هو الاستقلالية والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات، ما يعتبر امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات الفعّالة، وممارسة النقد وإبداء الآراء وممارسة العمل الجماعيّ وذلك لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية.

وعرّفه مسعود "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على اتّخاذ القرارات، وتشجيع الأفراد على تحمّل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة واتّخاذ القرارات على مستوى الأدنى" (مسعود، ٢٠١٢، ص ١٥٤).

وذكر ريزا (Reza, 2010) أهمية التمكين التي تبرز في كونه مفتاحاً أساسياً لتنمية عملية الإبداع داخل المؤسسة، ويوفّر تطوير المهارات للعاملين وفرصة أيضاً لتغيير المؤسسات باتجاه مستقلّ وأكثر منافسة عن وقت مضى، كما أنّه يجعل المرونة والقدرة على التعلّم والتكيّف ورؤية اللّحاق بالمنافسة، وتلبية طلبات العاملين، وأنّ العمل في بيئة تتميّز بمناسبة عالية يعزّز السرعة والمرونة، ويشعر العاملين بالمسؤولية ورضا عن الإنجاز، حيثُ يمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم وعلاقة إنسانية جيّدة فيما بينها، وكذلك بالنسبة لعملية الإنتاج في المؤسسة؛ فإنّه يزيد من الإنتاجية ويعمل على تطوير قابليات العاملين، وزيادة رضاهم وتمسّكهم بالمؤسسة وأيضاً أمر ضروريّ للتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة، كونه يُكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيّف السريع مع الواقع المعاش.

ويخلص الباحث: أن عدم توقّر العدالة من الممكن أن يقود المؤسسة إلى التوتّر النفسي، والتغيّرات السلوكيّة المثبّطة، وكذلك ظروف العمل وعلاقتها باستقرار المنظّمة وتناسُبها مع أفرادها، وأيضاً الجانب القياديّ النّاجح الذي يسلكه القائد التّربويّ مع العاملين، حيثُ يتوجّب عليه الدّعم والمُساندة لتحقيق الأهداف، وكلّما كانت ظروف العمل إيجابية زاد الوعي والانتماء للمنظّمة وهذا يقع بدرجة كبيرة على عاتق مسؤول المنظّمة.

٢-١١ مظاهر الدّعم التّنظيمي.

يرتبط الدّعم التّنظيميّ في المؤسسة بمدى تطبيقه فيها، حيثُ تعدّدت المظاهر التي توضّح مدى تطبيق الدّعم التّنظيميّ من قِبَل العاملين وإدارة المنظّمة، وهذا يختلف حسب البيئة التي تسود بالمنظّمة.

ويمكن استعراض أهمّ مظاهر الدّعم التّنظيميّ كما ذكرها أبو رمان (٢٠١١):

- ١ - سياسة الاحتفاظ: حيثُ تركّز على الاحتفاظ بالعاملين داخل المؤسسة كعنصر أساسي للتميّز في العمل، وهذا يكون لسنوات عديدة بغضّ النظر عن التغيّرات التي تواجهها المنظّمة.
- ٢- أداء العاملين: من خلال إعطاء المعلم قيمة وتقدير حسب إنجازاته، والعمل المستمرّ على تحسين هذا الأداء، والتّعرف على نقاط الضّعف إن وجدت وتحويلها إلى نقاط قوة يستفاد منها.
- ٣- فرص التّرقية والمكافآت: وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة العدالة بين المرؤوسين من خلال التفويض في الأعمال التي تتلاءم مع مؤهلاتهم وإمكانيّاتهم وترقيتهم إلى أعمال أعلى مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في العمل.

- ٤- **الاهتمام بمصالح العاملين:** حيث يعنى الدعم التنظيمي بالاهتمام بالمصالح الشخصية للعاملين مثل الاهتمام بالمصالح العامة للمؤسسة عند اتخاذ القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الشخصية للعاملين وإيجاد ثقة متبادلة بين القائد والمعلمين.
- ٥- **تقدير الجهود:** وذلك من خلال تقديم الدعم للمعلمين المتميزين وتقدير ظروفهم الخاصة.
- ٦- **ظروف العمل:** حيث تركز على الرضا الوظيفي للعاملين ورفع الروح المعنوية والحاجات المادية حيث تزيد من الارتباط الوظيفي.
- ٧- **معالجة المشاكل** من خلال الوقوف على الأخطاء وتصحيحها والسير بالاتجاه السليم.
- ٨- **مراعاة آراء وأهداف العاملين** من خلال السماح لهم بتقديم اقتراحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار والاهتمام بآرائهم التي يُبدونها وتشجيعهم على الابتكار.
- ٩- **الدعم بالإشراف:** يتمثل باهتمام المنظمة بالمشرفين على الأعمال واحترام إنجازات العاملين والتشجيع لتعميق الالتزام.

٢-١٢ العوامل المؤثرة على إدراك العاملين بالدعم التنظيمي المدرك:

أدى التطور المتسارع في كافة ميادين الحياة إلى الاهتمام بالجانب التربوي والمعرفي والخروج من الأساليب التقليدية في التعليم والقيادة، حيث أصبحت النظرة إلى المرؤوسين نظرة إيجابية تمثلت في الوقوف على متطلباتهم وحاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وكون المنظمة التعليمية المكان الأول لتلقي العلم والمعرفة، فقد أصبح هناك اهتمام من العلماء التربويين لتغيير الصورة الرهنة للمنظمات التقليدية، وكان من بين صور هذا التغيير الإيجابي الهادف إلقاء الضوء على مجتمعات التعلم كما يدركها العاملون في المنظمات التعليمية في الواقع وكما يتمنون أن تكون عليها.

يتأثر العاملون بإدراكهم للدعم التنظيمي من خلال مجموعة من العوامل التالية كما بينها

يون (Yoon, 2000) .

أ- مدى استعداد المنظمة لتقديم مساعدة أو معدّات خاصّة له؛ كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب.

ب- مدى استعداد المنظمة لتوفير فرصٍ لتدريبهم في المجالات التي تقع ضمن دائرة اهتمامهم.

ج- التشجيع المستمرّ لهم والثناء الصادق على أعمالهم.

د- تهيئة الفرص لهم للحصول على المكافآت المرغوبة.

هـ- إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتّخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل (ص ٢٩٥).

وقد يتمثّل رد العاملين على ما يدركونه من دعم إيجابي من قبل المنظمة في بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء في العمل، و يمكن النظر إلى الدعم التنظيمي المُدرّك على أنّه ولاء من قبل المنظمة لموظفيها، إذ أنّ إدراك الموظّف بولاء المنظمة له يُساهم في ولاءه لها وهذا ما ينعكس على التزامه التنظيمي تجاهها.

كما أثبت بعض الباحثين المتخصّصين في السلوك التنظيمي مثل الين (Allen,2004)

"بأن العاملين الذي لديهم مرشد يُظهرون مستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتعويض والترقيات" (ص ٤٦٩).

ويتوقّف نجاح المؤسسات الأكاديمية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية على مستوى الرضا

الوظيفي للعاملين وشعورهم بالولاء، ويتطلّب تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ضرورة إدراكهم الدعم ومساندة المؤسسة لهم بشكل مستمرّ، وهذا ما يُطلق عليه الدعم التنظيمي المُدرّك، إذ يُعتبر

الدعم التنظيمي المُدرّك من أهمّ العوامل التي تساعد العاملين من خلال الاهتمام بهم، وزيادة

الرضا لديهم ممّا ينعكس أثره على المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولذا فإنّ الدعم التنظيمي المُدرّك

وتطبيقه في المؤسسة يُشعر المُعلِّم أنّ المنظّمة تهتمّ به، وتُقدّر إسهاماته في نجاحها، وأنّه مصدر تقدّم للمؤسسة، وإنّ هذا الاهتمام سوف ينعكس في التطوير المدرسيّ والنّهوض بالمنظّمة وتحقيقها الرؤية والرّسالة التي تعمل من أجل تحقيقها (حمد، ٢٠١٦).

وفي النّهاية لابدّ من التّحليّ بالمبادئ التي أوجدها الإسلام، والأسس التي أُقيمت عليها العلاقات بين أفراد المجتمع المسلم، والعدل هو المعيار الذي يُدرك من خلاله مدى ثبات المجتمع واستقراره، فالمجتمع الذي ينفّس في الظلم وتضييع فيه الحقوق وتغيب بين أفراده الواجبات، فهو مجتمع جاهليّ فوضويّ، حيث يتّسم أفرادُه بهيجان النّفس واضطراب القلب وشرود الفكر وذهاب العقل جرّاء الخوف والظلم وعدم الشّعور بالاستقرار والأمن، فيسود بينهم النّزاع والشّقاق وتتفشّى فيهم الجريمة وكلّ ذلك من علامات خراب المجتمعات وذهابها، فما قامت الصّراعات والنّورات وتغيّرت الحكومات والأنظمة السّياسيّة والاجتماعيّة إلّا نفوراً من الظلم وبحثاً عن العدل .

٢-١٣ الدِّراسات السابقة.

سيتناول الباحث أبرز الدِّراسات العربيَّة والأجنبيَّة التي تناولت موضوع الدِّراسة (الدَّعم التَّنظيميَّ

المُدرك) للوقوف على وجوه الاتِّفاق والاختلاف مع هذه الدِّراسة:

أولاً: الدِّراسات العربيَّة:

١- دراسة القرني (٢٠٢١) بعنوان: "مستوى الدَّعم التَّنظيميَّ المُدرك بالمدارس الثانويَّة بمحافظة

العرضيَّات وعلاقته بالتماثل التَّنظيميَّ لدى المعلِّمين والمعلِّمات".

هدفت الدِّراسة إلى التَّعرف إلى مستوى الدَّعم التَّنظيميَّ المُدرك بالمدارس الثانويَّة

بمحافظة العرضيَّات وعلاقته بالتماثل التَّنظيميَّ لدى المعلِّمين والمعلِّمات، واعتمدت الدِّراسة

على (المنهج منهجيَّة) لتحقيق هدف الدِّراسة، وجاءت أدوات الدِّراسة متمثلة في (استبانة) لجمع

البيانات والمعلومات، تكوَّن مجتمَع الدِّراسة من (٢٩٠) معلماً و (١٥٠) عُلَّمة، طبِّقت على عيِّنة

قوامها (٢٤٨) معلماً وُعُلَّمة منهم (١٣٧) معلماً و (١١١) عُلَّمة من المدارس الثانويَّة بمحافظة

العرضيَّات التَّابعة لإدارة التَّعليم بمحافظة الفُنفذة وقد خلصت الدِّراسة إلى النَّتائج الآتية:

إن مستوى الدَّعم التَّنظيميَّ المُدرك جاء عالياً من وجهة نظر معلِّمي المدارس الثانويَّة

الحكوميَّة بمحافظة العرضيَّات، إنَّ مستوى التماثل التَّنظيميَّ جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم،

وبيَّنت النَّتائج وجود علاقة بين الدَّعم التَّنظيميَّ المُدرك والتماثل التَّنظيميَّ، وكشفت أيضاً وجود

فروق بين متوسَّطات استجابات أفراد عيِّنة الدِّراسة حول مستوى الدَّعم التَّنظيميَّ المُدرك تُعزى

لمتغيِّر الجنس، والفروق لصالح الذَّكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيَّة حول تقدير أفراد

عيِّنة الدِّراسة لمستوى الدَّعم التَّنظيميَّ المُدرك والتماثل التَّنظيميَّ تُعزى لمتغيِّر سنوات الخبرة.

٢- دراسة عامر والجوفي (٢٠٢١) بعنوان: "الدعم التنظيمي المُدرَك وتأثيره في الأداء العالي بحث

تحليلي في كليات جامعة بغداد"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغيّر تفسيري في الأداء العالي كمتغيّر مستجيب لغرض الوصول إلى آليات ملائمة تمكّن كليات جامعة بغداد من استغلال الدعم التنظيمي المُدرَك في تحقيق الأداء العالي المطلوب، وأيضاً التعرف إلى مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك الذي يقيس درجة إدراك الموظفين للدعم المقدم وكيف يمكن لهذا الدعم أن يحقق الأداء العالي، لذا اعتمدت الباحثة على المنهج منهجية التحليلي، وقد تم اختيار عيّنة قسدية وبلغت (٧٠) شخصاً من القيادات العليا للكليات المتمثلة بعمداء الكليات، ومعاوني العمداء، ورؤساء الأقسام، وشملت الدراسة (٨) كليات في جامعة بغداد، وقد تم الاعتماد على (الاستبانة) كأداة أساسية في جمع البيانات إذ شملت الاستبانة (٣٥) فقرة موزعة على محورين، وكذلك تم تعزيز الإجابات عن طريق المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع بعض أفراد عيّنة الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

توصلت النتائج إلى أنّ المتوسط العام للدعم التنظيمي المُدرَك بلغ (٣,١٥) وبدرجة متوسطة، وأنّ المتوسط العام للأداء العالي بلغ (٣,٣٦) وبدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عالية بين الدعم التنظيمي المُدرَك والأداء العالي، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي المُدرَك في الأداء العالي.

٣-دراسة القرني (٢٠٢١) بعنوان: "مستوى الدعم التنظيمي المُدرِك بالمدارس الثانويّة بمحافظة العرضيات وعلاقته بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الدعم التنظيمي المُدرِك بالمدارس الثانويّة بمحافظة العرضيات وعلاقته بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات، واعتمدت الدراسة على (المنهج منهجيّة) لتحقيق هدف الدراسة، وجاءت أدوات الدراسة متمثلة في (استبانة) لجمع البيانات والمعلومات، تكوّن مجتمع الدراسة من (٢٩٠) معلماً و (١٥٠) عُلّمة، طبقت على عيّنة قوامها (٢٤٨) معلماً وُعُلّمة منهم (١٣٧) معلماً و (١١١) عُلّمة من المدارس الثانويّة بمحافظة العرضيات التابعة لإدارة التعليم بمحافظة القنفذة وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن مستوى الدعم التنظيمي المُدرِك جاء عالياً من وجهة نظر معلّمي المدارس الثانويّة الحكومية بمحافظة العرضيات، إنّ مستوى التماثل التنظيمي جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم، وبيّنت النتائج وجود علاقة بين الدعم التنظيمي المُدرِك والتمائل التنظيمي، وكشفت أيضاً وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول مستوى الدعم التنظيمي المُدرِك تُعزى لمتغير الجنس، والفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقدير أفراد عيّنة الدراسة لمستوى الدعم التنظيمي المُدرِك والتمائل التنظيمي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٤-دراسة المطيري (٢٠٢٠) بعنوان: "مستوى الدعم التنظيمي المُدرِك لدى معلّمي مدارس التعليم العام بمحافظة المهدي من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الدعم التنظيمي المُدرِك لدى معلّمي مدارس التعليم العام بمحافظة المهدي، كما هدفت إلى التعرف إلى مستوى ضغوط العمل من وجهة نظرهم، والكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المُدرِك في مدارس التعليم العام بمحافظة

المهد ومستوى ضغوط العمل لدى المعلمين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث (المنهج منهجية) بشقيه المسحي والارتباطي، واعتمدت الدراسة على (الاستبانة) لجمع المعلومات، وقد طبقت أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة بأسلوب الحصر الشامل حيث بلغ عدد المستجيبين (٣٢٨) معلماً بنسبة (٣١%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن مستوى الدعم التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة المهد جاء إجمالاً بدرجة عالية، وجاءت أبعاده جميعها بدرجة إدراك عالية، إن مستوى ضغوط العمل لدى معلمي التعليم العام بمحافظة المهد جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وجاءت أبعاده بدرجة متوسطة ماعدا بُعد (فرص الترقّي المهني) جاء بدرجة عالية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين مستوى الدعم التنظيمي المُدرّك ومستوى ضغوط العمل لدى المعلمين.

٥- دراسة المالكي (٢٠١٩) بعنوان: "مستوى الدعم التنظيمي المُدرّك وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة أضم بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المُدرّك وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة أضم بالاعتماد على أداة الدراسة (الاستبانة) والتي طبقت على (٢٨٤) معلماً ومعلمة باستخدام المنهج منهجية بشقيه المسحي والارتباطي. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

مستوى الدعم التنظيمي المُدرّك والالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام في محافظة أضم جاء بدرجة كبيرة. وتوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة عالية القيمة بين مستوى الدعم التنظيمي المُدرّك ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائي بين متوسطات استجابات أفراد العينة (المعلمين) حول تقديرهم لمستوى الدعم التنظيمي ومستوى التزامهم التنظيمي تُعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

٦- دراسة أبو حشيش (٢٠١٨) بعنوان: "أثر الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأقصى بغزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير وسيط على قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعدها الخمسة في جامعة الأقصى وهي: (الإيثار، والرّوح المعنوية واللطف والكياسة، والسلوك الحضاري، والضّمير) بالاعتماد على (الاستبانة) قام بتطبيقها على عينة بلغ عددهم (١٤٩) فرداً باستخدام المنهج منهجية التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

مستوى تصورات العاملين في جامعة الأقصى لتقييم الثقة التنظيمية السائدة جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة العاملين لسلوك المواطن التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى إدراك العاملين للدعم التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وضحت النتائج أنّ الدعم التنظيمي المُدرَك يتوسط بشكل كلي العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وقيم الثقة التنظيمية في بُعدي الإيثار واللطف والكياسة، وأشارت الدراسة إلى أنّ الدعم التنظيمي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين قيم الثقة التنظيمية وأبعاد (الرّوح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضّمير لسلوك المواطنة التنظيمية).

٧-دراسة العنزي (٢٠١٨) بعنوان: "العلاقة بين الدّعم التّنظيميّ المُدرّك وسلوك المواطنّة التّنظيميّة بالمدارس التّانويّة في محافظة حفر الباطن في المملكة العربيّة السّعوديّة".

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على العلاقة بين الدّعم التّنظيميّ المُدرّك وسلوك المواطنّة التّنظيميّة بالاعتماد على أداة الدّراسة (الاستبانة) والتي طبّقت على عيّنة الدّراسة والبالغ عددها (٤٠٧) معلماً وعلّمة، بالاعتماد على المنهج منهجيّة بشقيّه المسحيّ والارتباطيّ وقد خلصت إلى النتائج الآتية:

مستوى الدّعم التّنظيميّ في المدارس التّانويّة بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربيّة السّعوديّة جاءت بدرجة مرتفعة، مستوى سلوك المواطنّة جاء بدرجة عالية.

تُوجد علاقة ارتباطيّة طردية موجبة عالية ذات دلالة إحصائيّة بين الدّعم التّنظيميّ المُدرّك ومستوى سلوك المواطنّة التّنظيميّة. لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسّطات استجابات أفراد العيّنة (المعلّمين) حول مستوى الدّعم التّنظيميّ المُدرّك تُعزى لمتغيّرات (المؤهل العلميّ، وسنوات الخدّمة، والجنس).

٨- دراسة الدّلاش (٢٠١٨) بعنوان: "دور الدّعم التّنظيميّ المُدرّك في تحسين الكفاءة الدّاتيّة للعاملين".

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على دور الدّعم التّنظيميّ المُدرّك في تحسين الكفاءة الدّاتيّة للعاملين بالاعتماد على أداة الدّراسة (الاستبانة) والتي طبّقت على عيّنة عشوائية مكوّنة من (٣٧٧) عاملاً وعاملة من العاملين في الشّركة القابضة للأدوية حيثُ استخدم الباحث المنهج منهجيّة، وقد خلصت الدّراسة إلى النتائج الآتية:

يُوجد أثر معنويّ للدّعم التّنظيميّ المُدرّك في تحسين وزيادة الكفاءة الذاتيّة للعاملين، أكثر العوامل تفسيراً للتّغيير في الكفاءة الذاتيّة للعاملين هي قدرة المؤسّسة واستعدادها في تقديم كافّة الخدمات مثل: (منح المعلومات التي يحتاجها الموظّف، والأمن، والسّلامة المهنيّة، وتفويض السّلطة، والمشاركة في اتّخاذ القرارات).

٩- دراسة دهليز وحمد (٢٠١٦) بعنوان: "أثر الارتباط الوظيفي والدّعم التّنظيميّ المُدرّك على الأداء الوظيفيّ في المؤسّسات الأكاديميّة الفلسطينيّة".

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على العلاقة بين الارتباط الوظيفيّ والدّعم التّنظيميّ المُدرّك والأداء الوظيفيّ بالاعتماد على أداة الدّراسة (الاستبانة) والتي طبّقت على عيّنة دراسة بلغ عددها (٣٣٨) موظّفاً وموظّفة من أصل (١١٠٤) بالاعتماد على المنهج منهجيّة التّحليليّ وقد خلصت الدّراسة إلى النتائج الآتية:

درجة إدراك الموظّفين للدّعم التّنظيميّ جاءت بدرجة متوسّطة، هناك علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين دعم الارتباط الوظيفيّ والدّعم التّنظيميّ المُدرّك والأداء الوظيفيّ في المؤسّسات الأكاديميّة، وضّحت النتائج أنّ الارتباط الوظيفيّ والدّعم التّنظيميّ يؤثّران في الأداء الوظيفيّ للعاملين في المؤسّسات الأكاديميّة الفلسطينيّة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١-دراسة فينس وسرانراج (The vanes & saran raj, ٢٠١٨) بعنوان: "أثر الدعم

التنظيمي المدرك على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"

"The impact of perceived organizational support on job satisfaction
of academic staff "

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مستوى الدعم التنظيمي وكذلك مستوى الرضا الوظيفي

لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الشرقية في سريلانكا بالإضافة لاستكشاف طبيعة تأثير

الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة، وقد تم جمع

بيانات الدراسة من خلال الاستبيان حيث تكوّنت العينة من (١٨٠) عضو هيئة تدريس، وقد

تم الاعتماد على العينة الطبقية، كما تم استخدام برنامج (spss) النسخة (١٩)؛ لتحليل

الإجابات.

حيث خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

هناك مستوى عالٍ للدعم التنظيمي المقدم من الجامعة لأعضاء هيئة التدريس، وأكدت الدراسة

أن هناك مستوى عالياً للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وهناك علاقة إيجابية قوية

بين الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي.

2-دراسة ووركو (Worku, 2015) بعنوان: "التحقق من العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك،

والدعم الإشرافي المدرك، الرضا الوظيفي ونية ترك العمل."

"Verify the Relationship House Perceived Organizational Support, Perceived Supervisory Support, Job Satisfaction and Intention to Leave Work".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، والدعم الإشرافي المدرك، والرضا الوظيفي ونية ترك العمل، حيث أجريت الدراسة على عينة من المدرسين في مدارس المرحلة التحضيرية في مدينة برهان في أثيوبيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

هناك علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والدعم الإشرافي المدرك، ومن ناحية أخرى لم يكن هناك علاقات معنوية مع الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، وأشارت النتائج إلى أن مستويات الدعم التنظيمي المدرك والدعم الإشرافي المدرك والرضا الوظيفي كانت تحت المتوقع، في حين كانت معدلات ترك العمل أكبر من المتوقع.

٣- دراسة موغلي (Moghli, 2015) بعنوان: "دور الدعم التنظيمي في تحسين أداء الموظفين".

"The Role of Organizational Support in Improving Employees Performance".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الدعم التنظيمي من خلال أبعاده: (الإنصاف التنظيمي، وسلوك القادة المساند للمرؤوسين، والمشاركة في صنع القرار) في تحسين الأداء الوظيفي.

طبقت الدراسة على عينة قوامها (١٧٥) موظفاً يعملون في شركات النقل البحرية في الأردن. كما اعتمدت الدراسة المنهج (منهجية التحليلي)، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

هناك دورٌ كبيرٌ للدعم التنظيمي من خلال أبعاده: (الإنصاف التنظيمي، وسلوك القادة المساند للمرؤوسين، والمشاركة)، وأشارت النتائج إلى وجود دورٍ للدعم التنظيمي من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يعمل على تحسين أداء العاملين في شركات النقل البحري الأردنية، هناك دورٌ للدعم التنظيمي من خلال سلوك القادة تجاه مرؤوسيهم يعمل على تحسين أداء الموظفين في شركات النقل البحري الأردنية.

٤- دراسة أفضالي وآخرون (Afzali & et all, 2014) بعنوان: "فهم أثر الدعم التنظيمي المدرك، التمكين النفسي والتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية".

"Investigating the Influence of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation".

هدفت الدراسة استكشاف تأثير الدعم التنظيمي المدرك، والتمكين النفسي، والتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي، وطبقت على عينة عشوائية قوامها (٢٠٨٠) موظفاً من موظفي البنوك الإيرانية، واستخدمت الدراسة المنهج منهجية التحليلي، وكانت (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات، حيث خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

يؤثر الدّعم التّنظيميّ المُدرّك بشكلٍ إيجابيّ في التّمكن النّفسيّ، والتّعلّم التّنظيميّ والأداء الوظيفيّ، إنّ الدّعم التّنظيميّ المُدرّك يلعب دوراً هاماً ويُسهّم إلى حدّ كبيرٍ في التّمكن النّفسيّ والتّعلّم التّنظيميّ، وأشارت النّتائج إلى وجود علاقة تبادليّة بين الدّعم التّنظيميّ المُدرّك والتّمكن النّفسيّ والتّعلّم التّنظيميّ والأداء الوظيفيّ.

5- دراسة تولوب وأونوا (Tolulope & Onuoha, 2013) بعنوان: " الدّعم التّنظيميّ المُدرّك وبعض المتغيّرات الديموغرافيّة التي تتنبأ بالالتزام التّنظيميّ للموظّفين غير المدرّسين في جامعة نيجيريّة مملوكة للدولة"

"Perceived organizational support and some demographic variables predicting organizational commitment of non-teaching employees in a state-owned Nigerian university".

هدفت الدّراسة إلى التّحقّق من وجود علاقة بين الدّعم التّنظيميّ المُدرّك وبعض المتغيّرات الديموغرافيّة على الالتزام الوظيفيّ على الموظّفين غير العاملين في مهنة التّدريس في الجامعات النيجيريّة الحكوميّة، واستخدم الباحثان المنهج منهجيّة، وكانت (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (١١٠) موظّفٍ من الذكور، و(٩٦) من الإناث، وخلصت الدّراسة إلى النّتيجة التّاليّة:

إنّ للدّعم التّنظيميّ أثراً كبيراً ومباشراً على الالتزام التّنظيميّ.

التعليق على الدراسات السابقة.

أولاً: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية.

١- تتفق هذه الدراسة من حيث المنهج المتبع مع الدراسات السابقة والتي تناولت المنهج الوصفي

التحليلي مثل: دراسة عامر والجوفي (٢٠٢١)، ودراسة القرني (٢٠٢١)، ودراسة أبو

حشيش (٢٠١٨)، ودراسة الدلاش (٢٠١٨)، ودراسة دهليز وحمد، (٢٠١٦) ، دراسة

المغلي (٢٠١٥)، دراسة أفضل (٢٠١٤).

٢- تتفق الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة (مجتمع المعلمين) مع الدراسات السابقة مثل: دراسة

القرني (٢٠٢١)، دراسة المطيري (٢٠٢٢)، دراسة المالكي (٢٠٢٢)، دراسة العنزي (٢٠١٨)،

دراسة سرانرجوتيفنز (٢٠١٩)، دراسة وورك (٢٠١٩).

٣- تتفق من حيث أداة الدراسة مع الدراسات السابقة، والتي تناولت الاستبانة كأداة لجمع البيانات

وتحليلها مثل: دراسة عامر والجوفي (٢٠٢١)، ودراسة القرني (٢٠٢١) ودراسة الدلاش (٢٠١٨)،

ودراسة دهليز وحمد (٢٠١٦) دراسة مغلي (٢٠١٥)، دراسة أفضل (٢٠١٤).

٤- من حيث الموضوع: والتي تناولت الدعم التنظيمي المُدرِك كمفردة واحدة مع الدراسات السابقة مثل:

دراسة المطيري (٢٠٢٢)، ودراسة الدلاش (٢٠١٨)، ودراسة المغلي (٢٠١٥).

ثانياً: أوجه الاختلاف:

١- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع، حيث اعتمدت على المنهج

الوصفي التحليلي، في حين كانت هناك دراسات اعتمدت على المنهج المسحي الوصفي والارتباطي

مثل: دراسة المطيري (٢٠٢٢)، ودراسة المالكي (٢٠٢٢)، ودراسة العنزي (٢٠١٨) ودراسة وورك

(٢٠١٥)، دراسة سرانرجوتيفنز (٢٠١٨)، ودراسة نوها تولوبي (٢٠١٣).

٢- من حيث مجتمع الدراسة، كونها طبقت على مجتمع المعلمين في حين أن بعض الدراسات الأخرى طبقت على مجتمعات مختلفة مثل: العاملين في البنوك وموظفي المستشفيات وموظفي الجامعات الإداريين، وموظفي الشركات مثل: دراسة أبو حشيش (٢٠١٨)، دراسة الدلاش (٢٠١٨)، دراسة دهليز وحمد (٢٠١٦)، دراسة أفضل (٢٠١٤)، دراسة نوها تولوبي (٢٠١٣).

٣- اختلفت هذه الدراسة من حيث الأداة عن الدراسات الأخرى حيث أن بعضها استخدم أدوات أخرى مثل: (المقابلات الشخصية، الاستبيان، المعايشة)، مثل دراسة عاشور (٢٠١٦).

٤- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع، بحيث تناولت هذه الدراسة مفردة واحدة (الدعم التنظيمي المدرك) في حين بعض الدراسات الأخرى تناولت الموضوع بمتغيرين مثل: الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالتماثل التنظيمي، مستوى التنظيمي المدرك وعلاقته بالالتزام التنظيمي، أثر الارتباط الوظيفي بالدعم التنظيمي المدرك، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي، التحقيق من العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك و الدعم الإشرافي، أثر الدعم التنظيمي المدرك والتمكن النفسي على الأداة الوظيفي، الدعم التنظيمي المدرك وبعض المتغيرات الديمغرافية التي تنتبأ بالالتزام التنظيمي للموظفين مثل: دراسة القرني (٢٠٢١)، ودراسة المالكي (٢٠١٩)، وأبو حشيش (٢٠١٨)، ودراسة العنزي (٢٠١٨)، ودراسة دهليز وحمد (٢٠١٦) ودراسة سرانراج وتيفنز (٢٠١٨)، ودراسة وورك (٢٠١٥)، ودراسة أفضل (٢٠١٤)، ودراسة تولوبي (٢٠١٣).

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١- بناء الإطار النظري.

٢- بناء الاستبانة وفقراتها ومجالاتها.

٣- اختيار المعالجات الإحصائية.

٤- مقارنة النتائج.

-٥

رابعاً: ما تميّزت به الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميّزت الدراسة بأنها تناولت مفردة واحدة وهي الدعم التنظيمي المُدرَك، والتي ستطبق على مدارس مديريّة تربية وتعليم يطا، باعتبارها الدراسة الأولى على حد علم الباحث حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في الوصول إلى توصيات تخدم القائمين على المجالات التّربويّة في تحقيق الانتماء والرقي، كونها مديريّة حديثة المنشأ.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

١.٣ منهجية الدراسة.

٢.٣ مجتمع الدراسة.

٣.٣ عينة الدراسة .

٤.٣ أدوات الدراسة .

٥.٣ متغيرات الدراسة.

٦.٣ إجراءات تنفيذ الدراسة.

٧.٣ المعالجات الإحصائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أداة الدراسة وخصائصها، ثم شرح متغيرات الدراسة، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

١,٣ منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك لأنه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأمثل لتحقيق أهداف هذه الدراسة، كونه المنهج المناسب الذي يقوم بدراسة ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال الأدبيات والمعلومات السابقة.

٢,٣ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية يطا للعام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤م) حيث تشير الأرقام حسب مديريات التربية والتعليم للعام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤م) إلى أن عدد معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية يطا بلغ (١٥٣٦) معلماً ومعلمة. منهم (٦٢٨) معلم، و(٩٠٨) معلمات.

٣,٣ عينة الدراسة:

١,٣,٣ عينة الدراسة الأصلية: اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية تبعاً لطبقة

الجنس، وقد بلغ حجم العينة (٣٨٤) مبحوث، ما نسبته (٢٥%) من مجتمع الدراسة، والجدول (١,٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس.

جدول (١,٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس.

الرقم	الجنس	عدد المجتمع	عدد العينة
١	ذكور	٦٢٨	١٥٧
٢	إناث	٩٠٨	٢٢٧
	المجموع	١٥٣٦	٣٨٤

وبعد اتمام عملية الجمع استرد الباحث (٣٧٣) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، ما نسبته (٢٤,٣%) من المجتمع الأصلي، والجدول (٢,٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، والتأهيل التربوي، وموقع المدرسة).

٢ جدول (٢,٣): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المجموع
الجنس	ذكور	155	41.6	٣٧٣
	إناث	218	58.4	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	248	66.5	٣٧٣
	ماجستير فأعلى	125	33.5	
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	112	30.0	٣٧٣
	بين ٥ - ١٠ سنوات	96	25.7	
	أكثر من ١٠ سنوات	165	44.2	
مستوى المدرسة	ثانوي	162	43.4	٣٧٣
	أساسي عليا	133	35.7	
	أساسي دنيا	78	20.9	
التأهيل التربوي	نعم	198	53.1	٣٧٣
	لا	175	46.9	
موقع المدرسة	مناطق الصمود والتحدّي	106	28.4	٣٧٣
	ليست في مناطق الصمود والتحدّي	267	71.6	

٤,٣ أداة الدراسة: أداة الدعم التنظيمي المُدرِك:

لغرض تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، فإنّه لا بد من أداة لقياس الدّعم التنظيمي المُدرِك، ونظراً لعدم وجود أداة يلائم عيّنة الدراسة الحالية، فقد قام الباحث ببناء أداة لقياس هذا المتغيّر بالاعتماد على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعلى مقياس الدّعم التنظيمي المُدرِك المستخدمة في بعض الدراسات منها: دراسة العجارمة (٢٠٢٠)، ودراسة القرني (٢٠١٨)، ودراسة كوحيل وبن ساسي (٢٠٢٢). وقد قام الباحث بتطوير مقياس الدّعم التنظيمي المُدرِك بناءً على تلك الدراسات.

حيث تكوّن مقياس الدّعم التنظيمي المُدرِك بصيغته النهائية من (٤١) فقرة موزعة على

سنة مجالات، والجدول (٣,٣) يوضح مجالات مقياس الدّعم التنظيمي المُدرِك.

جدول ٣ (٣,٣) يوضح مجالات مقياس الدّعم التنظيمي المُدرِك.

الرقم	المجال	عدد الفقرات
١	المكافآت التنظيمية	٥
٢	المشاركة في اتخاذ القرار	٨
٣	العدالة التنظيمية	٧
٤	دعم وتأكيد الذات	٨
٥	الاتصال والتواصل	٦
٦	النمط الإداري المتبع	٧
الدرجة الكلية للدعم التنظيمي المُدرِك		٤١

١,١,٤,٣ تصحيح المقياس:

تمّ تصميم استبانة الدّعم التنظيمي المُدرِك على أساس مقياس (ليكرت الخماسي)، وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (كبيرة جداً: خمس درجات، كبيرة: أربع درجات، متوسطة: ثلاث

درجات. قليلة: درجتين. قليلة جداً: درجة واحدة). حيث طبق هذا المقياس على جميع الفقرات باعتبارها فقرات إيجابية.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (١-٥) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وبناءً على ذلك، فإن مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (٤,٣) يوضح: درجات احتساب مستوى الدعم التنظيمي المدرك	
مستوى منخفض	٢,٣٣ فأقل
مستوى متوسط	٢,٣٤ - ٣,٦٧
مستوى مرتفع	٣,٦٨ - ٥

١,١,٤,٣ الخصائص السيكومترية لاستبانة الدعم التنظيمي المدرك

أولاً: صدق المقياس: استخدم الباحث نوعين من الصدق كما يلي:

(أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس الدعم التنظيمي المدرك، عُرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (١٠) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكّل المقياس في صورته الأولية من (٥٢) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (٨٠%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد مجالين بواقع (١١)

فقرة، وعدلت صياغة بعض الفقرات، كما هو مبين في الملحق (ت) واصبح المقياس في صورته النهائية مكون من (٤١) فقرة.

ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من صدق البناء، قام الباحث بتطبيق المقياس على عيّنة استطلاعية مكونة من (٣٠) مبحوث من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية يطا، ومن خارج عيّنة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (٥،٣) يوضح ذلك:

جدول (٥،٣) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الدعم التنظيمي المدرك بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=٣٠)

أولاً: المكافآت التنظيمية			ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار			ثالثاً: العدالة التنظيمية		
الرقم	قيمة ر	الدلالة	الرقم	قيمة ر	الدلالة	الرقم	قيمة ر	الدلالة
الإحصائية			الإحصائية			الإحصائية		
١	.826**	.000	١	.764**	.000	١	.697**	.000
٢	.806**	.000	٢	.732**	.000	٢	.699**	.000
٣	.736**	.000	٣	.663**	.000	٣	.772**	.000
٤	.695**	.000	٤	.674**	.000	٤	.862**	.000
٥	.813**	.000	٥	.818**	.000	٥	.755**	.000
			٦	.726**	.000	٦	.751**	.000
			٧	.791**	.000	٧	.801**	.000
			٨	.786**	.000			
775 درجة كلية للمجال **			895 درجة كلية للمجال **			921 درجة كلية للمجال **		
رابعاً: دعم وتأکید الذات			خامساً: الاتصال والتواصل			سادساً: النمط الإداري المتبع		
الرقم	قيمة ر	الدلالة	الرقم	قيمة ر	الدلالة	الرقم	قيمة ر	الدلالة
الإحصائية			الإحصائية			الإحصائية		
١	.744**	.000	١	.591**	.001	١	.757**	.000
٢	.611**	.000	٢	.768**	.000	٢	.762**	.000
٣	.542**	.002	٣	.808**	.000	٣	.779**	.000

.000	.813**	٤	.000	.862**	٤	.000	.710**	٤
.000	.858**	٥	.000	.890**	٥	.000	.826**	٥
.000	.697**	٦	.000	.839**	٦	.000	.841**	٦
.٠٠٢.	.547**	٧				.000	.717**	٧
						.000	.772**	٨
.858 درجة كلية للمجال **			.898 درجة كلية للمجال **			.944 درجة كلية للمجال **		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (٥،٣) أن معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (٠.٦٩٥-٠.٨٢٦) على مجال (المكافآت التنظيمية)، كما تراوحت ما بين (٠.٦٦٣-٠.٨١٨) على مجال (المشاركة في اتخاذ القرار)، كذلك تراوحت ما بين (٠.٦٩٧-٠.٨٦٢) على مجال (العدالة التنظيمية)، كذلك تراوحت ما بين (٠.٥٤٢-٠.٨٤١) على مجال (دعم وتأكيد الذات)، كما تراوحت ما بين (٠.٥٩١-٠.٨٩٠) على مجال (الاتصال والتواصل)، وأخيراً تراوحت ما بين (٠.٥٤٧-٠.٨٥٨) على مجال (النمط الإداري المتبع)، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات عالية ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (٠.٣٠) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (٠.٣٠- أقل أو يساوي ٠.٧٠) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (٠.٧٠) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثانياً: ثبات مقياس الدعم التنظيمي المُدرَك

للتأكد من ثبات مقياس الدعم التنظيمي المُدرَك ومجالاته، وزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مبحوث من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية يطا، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، والجدول

(٦،٣): يوضح ذلك:

٦ جدول (٦,٣): يوضح معاملات ثبات مقياس الدّعم التّنظيمي المُدرّك بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المكافآت التّنظيميّة	٥	.٨٢٩
المشاركة في اتّخاذ القرار	٨	.٨٨٤
العدالة التّنظيميّة	٧	.٨٨١
دعم وتأكيد الذات	٨	.٨٦٨
الاتّصال والتّواصل	٦	.٨٨٣
النّمط الإداري المتّبع	٧	.٨٨٦
الدرجة الكلية	٤١	.٩٦٩

يتضح من الجدول (٦,٣) أنّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الدّعم

التّنظيمي المُدرّك بلغت (٠.٨٣) على مجال (المكافآت التّنظيميّة)، وبلغت (٠.٨٨) على مجال (المشاركة في اتّخاذ القرار)، كما بلغت (٠.٨٨) على مجال (العدالة التّنظيميّة)، وبلغت (٠.٨٧) على مجال (دعم وتأكيد الذات)، ايضاً بلغت (٠.٨٨) على مجال (الاتّصال والتّواصل)، واخيراً بلغت (٠.٨٩) على مجال (النّمط الإداري المتّبع)، كما يلاحظ أنّ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (٠.٩٧). وتعد هذه القيم مرتفعة جداً، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العيّنة الأصليّة.

٥,٣ متغيّرات الدّراسة:

اشتملت الدّراسة على المتغيّرات المستقلة (التصنيفية) والتّابعة الآتية:

أ- المتغيّرات المستقلة الديمغرافيّة (الوصفيّة): (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة،

ومستوى المدرسة، والتأهيل التربوي، وموقع المدرسة).

ب- المتغيّر التابع: الدرجة الكلية والمجالات الفرعيّة التي تقيس الدّعم التّنظيمي المُدرّك لدى

عيّنة الدّراسة.

٦,٣ إجراءات الدراسة

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

١. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، والمقالات، والتقارير، والرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
٢. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
٣. الحصول على إحصائية بعدد معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية يطا.
٤. بناء أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة في هذا المجال.
٥. تحكيم أداة الدراسة.
٦. تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (٣٠) معلماً من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية يطا، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة.
٧. تطبيق أداة الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
٨. إدخال البيانات إلى الحاسوب، حيث استخدم برامج الرزمة الإحصائية (SPSS, 26) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
٩. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات البحثية.

٧,٣ المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات ومجال جمعها قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 26) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعياريّة والنسب المئوية، ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات،
ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الصدق، واختبار ت (t-test)، واختبار
تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). واختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

١,٤ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

٢,٤ النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها

التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

١,٤ - النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

١,١,٤ نتائج السؤال الرئيسي الأول: ما واقع الدعم التنظيمي المُدرِّك لدى معلّمي المدارس

الحكومية في مديريّة التربية والتعليم يطا ؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لمقياس واقع الدعم التنظيمي المُدرِّك لدى معلّمي المدارس الحكومية في مديريّة التربية

والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين، والجدول (١,٤) يوضح ذلك:

٧ جدول (١,٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات

مقياس واقع الدعم التنظيمي المُدرِّك لدى معلّمي المدارس الحكومية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	١	المكافآت التنظيمية	٣,٤٣	١,٠٥٠	68.59	متوسط
٢	5	الاتصال والتواصل	3.40	1.077	68.02	متوسط
٣	٤	دعم وتأكيّد الذات	3.36	١,٠٤٦	67.29	متوسط
٤	٣	العدالة التنظيمية	٣,٣٥	1.041	66.98	متوسط
5	6	النمط الإداري المتبع	3.32	١,٠٣٩	66.41	متوسط
6	٢	المشاركة في اتخاذ القرار	3.31	1.029	66.24	متوسط
		الدرجة الكلية للدعم التنظيمي المُدرِّك	3.36	.٩٥٠	67.25	متوسط

يتضح من الجدول (١,٤) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عيّنة الدّراسة على مقياس واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلّمين ككل بلغ (٣,٣٦) وبنسبة مئوية (٦٧,٣%) وبتقدير متوسط، أما المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجالات المقياس فقد تراوحت ما بين (٣,٣١-٣,٤٣)، وجاء مجال "المكافآت التّنظيميّة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٣) وبنسبة مئوية (٦٨,٦%) وبتقدير متوسط، كما جاء مجال "الاتّصال والتّواصل" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠) وبنسبة مئوية (٦٨%) وبتقدير متوسط كذلك. كما جاء مجال "دعم وتأكيد الذات" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٦) وبنسبة مئوية (٦٧,٣%) وبتقدير متوسط كذلك. أيضاً جاء مجال "العدالة التّنظيميّة" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٥) وبنسبة مئوية (٦٧%) وبتقدير متوسط كذلك. كما جاء مجال "النّمط الإداري المتّبع" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢) وبنسبة مئوية (٦٦,٤%) وبتقدير متوسط كذلك. في حين جاء مجال "المشاركة في اتّخاذ القرار" في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١) وبنسبة مئوية (٦٦,٢%) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والنسب المئوية لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الدّعم التّنظيميّ المُدرّك كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: المكافآت التنظيمية:

نتائج السؤال الفرعي الأول: ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الحكومية في

مديرية التربية والتعليم يطا والمتعلقة بواقع المكافآت التنظيمية؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لمجال واقع المكافآت التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية

والتعليم يطا، والجدول (٢،٤) يوضح ذلك:

جدول (٢،٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المكافآت

التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	١	تستخدم إدارة المدرسة التحفيز المعنوي للثناء على حسن أداء المعلمين.	3.72	١,٣٢٥	74.42	مرتفع
٢	٢	تحرص إدارة المدرسة على منح الحوافز للمعلمين لإنصافهم	3.47	1.294	69.44	متوسط
٣	٣	تشيد إدارة المدرسة بجهود المتميزين من المعلمين أمام زملائهم	٣,٣٨	1.323	67.51	متوسط
٤	٥	تعتمد إدارة المدرسة نظام تحفيز فعال يشجع على الأبداع والتميز لدى المعلمين في المدرسة	3.36	1.287	67.24	متوسط
٥	٤	تخصص إدارة المدرسة احتفالات رسمية لتكريم ذوي الأداء المتميز من المعلمين	٣,٢٢	1.349	64.34	متوسط
		الدرجة الكلية للمكافآت التنظيمية	٣,٣٤	١,٠٥٠	68.59	متوسط

يتضح من الجدول (٢،٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

"المكافآت التنظيمية" تراوحت ما بين (٣,٢٢ - ٣,٧٢)، وجاءت فقرة رقم (١) "تستخدم إدارة المدرسة

التحفيز المعنوي للثناء على حسن أداء المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٢)

وبنسبة مئوية (٧٤,٤%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة رقم (٤) "تخصص إدارة المدرسة احتفالات رسميه لتكريم ذوي الأداء المتميز من المعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٢) وبنسبة مئوية (٦٤,٣%) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المكافآت التنظيمية (٣,٤٣) وبنسبة مئوية (٦٨,٦%) وبتقدير متوسط.

ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار

نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الحكومية في

مديرية التربية والتعليم يطا والمتعلقة بواقع المشاركة في اتخاذ القرار؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لمجال واقع المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية

التربية والتعليم يطا، والجدول (٣,٤) يوضح ذلك:

٩ جدول (٣,٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المشاركة

في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	٣	تراعي إدارة المدرسة مقترحات وآراء المعلمين عند اتخاذ القرار	٣,٣٦	1.299	67.18	متوسط
٢	٨	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على التعبير عن أفكارهم وإن كانت مخالفة لآرائهم	٣,٣٣	١,٢٤٧	66.54	متوسط
٣	٢	تستمع إدارة المدرسة لرأي المعلم قبل اتخاذ القرار بحقه	3.32	1.319	66.43	متوسط
٤	٧	تتخذ إدارة المدرسة أغلب القرارات من خلال التشاور مع المعلمين بالمدرسة	3.32	1.292	66.43	متوسط
٥	١	تتيح إدارة المدرسة للمعلمين فرص المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية	٣,٣٢	1.345	66.38	متوسط
٦	٦	تتيح إدارة المدرسة للمعلمين التصرف بما يخدم العملية التعليمية بالمدرسة	3.29	1.250	65.90	متوسط

متوسط	65.68	1,268	3.28	تثق إدارة المدرسة بالقدرات الخاصة بالمعلمين في حل مشكلات العمل داخل المدرسة	٧	٤
متوسط	65.36	1.367	٣,٢٧	تتيح إدارة المدرسة للمعلمين مبدأ الاستقلالية باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم التنظيمي	٨	٥
متوسط	66.24	1.029	3.31	الدرجة الكلية للمشاركة في اتخاذ القرار		

يتضح من الجدول (٣,٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "المشاركة في اتخاذ القرار" تراوحت ما بين (٣,٢٧ - ٣,٣٦)، وجاءت فقرة رقم (٣) "تراعي إدارة المدرسة مقترحات وآراء المعلمين عند اتخاذ القرار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٦) وبنسبة مئوية (٦٧,٢%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة رقم (٥) "تتيح إدارة المدرسة للمعلمين مبدأ الاستقلالية باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم التنظيمي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٧) وبنسبة مئوية (٦٥,٤%) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في اتخاذ القرار (٣,٣١) وبنسبة مئوية (٦٦,٢%) وبتقدير متوسط.

ثالثاً: العدالة التنظيمية

نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الحكومية في

مديرية التربية والتعليم يطأ والمتعلقة بواقع العدالة التنظيمية؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لمجال واقع العدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية

والتعليم يطأ، والجدول (٤,٤) يوضح ذلك:

١٠ جدول (٤,٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مجال العدالة

التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	١	تحرص إدارة المدرسة على توزيع مهام العمل بشكل متكافئ بين جميع المعلمين في المدرسة	٣,٣٨	١,٣١٠	67.61	متوسط
٢	٧	تراعي إدارة المدرسة ظروف المعلمين الخاصة في توزيع المهام	3.38	١,٢٩١	67.61	متوسط
٣	٥	تحسم إدارة المدرسة النزاعات التي تطرأ بين المعلمين وفقاً لأنظمة التعليمات المعتمدة من وزارة التربية والتعليم	٣,٣٨	1.337	67.51	متوسط
٤	٢	تطبق القرارات الإدارية على المعلمين في المدرسة دون محاباة وتحيز	٣,٣٨	١,٢٤٢	67.51	متوسط
٥	٦	تحرص إدارة المدرسة على توفير كل ما يلزم المعلمين لتسهيل إجراءات العمل دون تمييز	3.36	١,٢٦٢	67.29	متوسط
٦	٤	تحرص إدارة المدرسة على متابعة التظلمات والشكاوى بجديه مطلقه	3.29	1.290	65.84	متوسط
٧	٣	يحصل المعلمون في المدرسة على فرص متكافئة في تطوير كفاياتهم المهنية	3.27	١,٣١٦	65.47	متوسط
		الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	٣,٣٥	1.041	66.98	متوسط

يتضح من الجدول (٤,٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

"العدالة التنظيمية" تراوحت ما بين (٣,٢٧ - ٣,٣٨)، وجاءت الفقرات رقم (١, ٧) "تحرص إدارة

المدرسة على توزيع مهام العمل بشكل متكافئ بين جميع المعلمين في المدرسة، وتراعي إدارة

المدرسة ظروف المعلمين الخاصة في توزيع المهام" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٨)

وينسبة مئوية (٦٧,٦%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة رقم (٣) "يحصل المعلمون في المدرسة

على فرص متكافئة في تطوير كفاياتهم المهنية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٧)

وبنسبة مئوية (٦٥,٥%) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال العدالة التّظيميّة (٣,٣٥) وبنسبة مئوية (٦٧%) وبتقدير متوسط.

رابعاً: دعم وتأكيّد الذات:

نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الحكوميّة في

مديرية التربية والتعليم يطا والمتعلقة بواقع دعم وتأكيّد الذات؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الرابع حُسبت المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والنسب

المئوية لمجال واقع دعم وتأكيّد الذات من وجهة نظر معلمي المدارس الحكوميّة في مديرية التربية

والتعليم يطا، والجدول (٥,٤) يوضح ذلك:

١ جدول (٥,٤): يوضح المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والنسب المئوية لفقرات مجال دعم

وتأكيّد الذات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابيّة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	٧	تشجعي إدارة المدرسة في الانتساب لبعض الدورات التدريبية التي أحتاجها لتطوير قدراتي	3.43	1.290	68.53	متوسط
٢	١	تقدر إدارة المدرسة الإضافة التي أبدلها لأداء العمل بكفاءة	3.40	١,٣١٨	68.10	متوسط
٣	٢	تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشبع طموحي في العمل	٣,٤٠	1.293	67.99	متوسط
٤	٣	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أربغ فيه في العمل	3.39	1.302	67.88	متوسط
٥	٨	تقدر إدارة المدرسة مساهمتي في تقدم المدرسة	3.37	١,٢٤٨	67.45	متوسط
٦	٦	تطور إدارة المدرسة النشاط الذي أقوم به بالثناء والتحفيز المعنوي	3.36	1.315	67.13	متوسط
٧	٤	تأخذ إدارة المدرسة بأهدافي البعيدة وتراعي تطويري الذاتي	٣,٣٣	١,٣١٠	66.54	متوسط

متوسط	64.72	1.286	٢,٢٤	٥	تتفهم إدارة المدرسة قصوري في بعض الأحيان	٨
متوسط	67.29	١,٠٤٦	3.36		الدرجة الكلية لدعم وتأكد الذات	

يتضح من الجدول (٥,٤) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "دعم وتأكد الذات" تراوحت ما بين (٣,٢٤ - ٣,٤٣)، وجاءت فقرة رقم (٧) "تشجعي إدارة المدرسة في الانتساب لبعض الدورات التدريبية التي أحتاجها لتطوير قدراتي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٣) ونسبة مئوية (٦٨,٥%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة رقم (٥) "تتفهم إدارة المدرسة قصوري في بعض الأحيان" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤) ونسبة مئوية (٦٤,٧%) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال دعم وتأكد الذات (٣,٣٦) ونسبة مئوية (٦٧,٣%) وبتقدير متوسط.

خامساً: الاتصال والتواصل

نتائج السؤال الفرعي الخامس: ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الحكومية

في مديرية التربية والتعليم يطا والمتعلقة بواقع الاتصال والتواصل؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الخامس حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال واقع الاتصال والتواصل من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا، والجدول (٦,٤) يوضح ذلك:

٢ جدول (٦,٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مجال الاتصال والتواصل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	١	تحرص إدارة المدرسة على التواصل السريع مع المعلمين لاتخاذ القرار في الوقت المناسب	٣,٤٨	1.277	69.60	متوسط
٢	٣	تستخدم إدارة المدرسة وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز التواصل بين المعلمين في المدرسة	٣,٤٥	١,٣٦٨	68.90	متوسط

متوسط	68.63			٥	٣	تحرص إدارة المدرسة على تسهيل وصول المعلومات إلى المعلمين من خلال الاتصالات الواضحة لرفع أدانهم المهني
		1.284	3.43			
متوسط	68.10			٦	٤	تقدم إدارة المدرسة التغذية الراجعة للمعلمين في جميع المواقف التفاعلية داخل المدرسة
		1.259	3.40			
متوسط	66.60			٢	٥	تعزز إدارة المدرسة الاتصال الفعال الذي يدعم العلاقات الإيجابية بين المعلمين فيها
		1.291	٣,٣٦			
متوسط	66.27			٤	٦	تستخدم إدارة المدرسة وسائل متعددة للاتصال مع المعلمين في المدرسة
		1.356	3.31			
متوسط	68.02			الدرجة الكلية للاتصال والتواصل		
		1.077	3.40			

يتضح من الجدول (٦,٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "الاتصال والتواصل" تراوحت ما بين (٣,٣١ - ٣,٤٨)، وجاءت فقرة رقم (١) "تحرص إدارة المدرسة على التواصل السريع مع المعلمين لاتخاذ القرار في الوقت المناسب" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٨) وبنسبة مئوية (٦٩,٦%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة رقم (٤) "تستخدم إدارة المدرسة وسائل متعددة للاتصال مع المعلمين في المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١) وبنسبة مئوية (٦٦,٣%) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال والتواصل (٣,٤٠) وبنسبة مئوية (٦٨%) وبتقدير متوسط.

سادساً: النمط الإداري المتبع

نتائج السؤال الفرعي السادس: ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الحكومية

في مديرية التربية والتعليم يطا والمتعلقة بواقع النمط الإداري المتبع؟

للإجابة عن السؤال الفرعي السادس حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لمجال واقع النمط الإداري المتبع من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية

التربية والتعليم يطا، والجدول (٧,٤) يوضح ذلك:

٣ جدول (٧,٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال النمط

الإداري المتبع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	١	يُتيح النمط الإداري المتبع في المدرسة الإفادة من خبرات المعلمين	٣,٤٦	١,٢٥٧	69.17	متوسط
٢	٢	يحقق النمط الإداري المتبع مناخ نفسي اجتماعي إيجابي بين المعلمين	3.39	١,٢٥٠	67.83	متوسط
٣	٧	يفوض النمط الإداري المتبع السلطة للمعلمين وفق قدراتهم وإمكاناتهم	3.37	1.208	67.40	متوسط
٤	٣	يحرص النمط الإداري المتبع على توفير مناخ تنافسي إيجابي بين المعلمين	3.32	1.326	66.49	متوسط
٥	٥	يؤكد النمط الإداري المتبع على المقاربة بين صالح العمل وصالح المعلمين	3.27	1.328	65.47	متوسط
٦	٤	يساعد النمط الإداري المتبع المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل المدرسي	3.24	1.291	64.83	متوسط
٧	٦	يُتيح النمط الإداري المتبع فرص اتخاذ حلول تحظى بقبول الأغلبية من المعلمين	٣,١٩	١,٣٠٢	63.70	متوسط
		الدرجة الكلية للنمط الإداري المتبع	3.32	١,٠٣٩	66.41	متوسط

يتضح من الجدول (٧,٤) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدراسة عن مجال "النمط الإداري المتبع" تراوحت ما بين (٣,١٩ - ٣,٤٦)، وجاءت فقرة رقم (١) "يُتيح النمط الإداري المتبع في المدرسة الإفادة من خبرات المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٦) ونسبة مئوية (٦٩,٢%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة رقم (٦) "يُتيح النمط الإداري المتبع فرص اتخاذ حلول تحظى بقبول الأغلبية من المعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٩) ونسبة مئوية (٦٣,٧%) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال النمط الإداري المتبع (٣,٣٢) ونسبة مئوية (٦٦,٤%) وبتقدير متوسط.

٢,٤ نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع الدّعم التنظيمي المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديرية التربية والتعليم يطا تبعاً لمتغيّرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، والتأهيل التربوي، وموقع المدرسة)؟

وقد انبثق عن السؤال الثاني الفرضيات الصفرية الآتية:

١,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع الدّعم التنظيمي المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديرية التربية والتعليم يطا تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم الباحث اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو واضح في الجدول (٨,٤).

٤ جدول (٨,٤): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لواقع الدّعم التنظيمي المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المكافآت التنظيمية	ذكور	155	٣,٦٨	.970	3.919	371	**0.000
	إناث	218	3.25	١,٠٧٢			
المشاركة في اتخاذ القرار	ذكور	155	3.53	.٩٦٠	3.512	371	**0.000
	إناث	218	٣,١٦	1.050			
العدالة التنظيمية	ذكور	155	3.54	٠,٩٥٧	3.039	371	**0.003
	إناث	218	3.21	1.078			
دعم وتأكيّد الذات	ذكور	155	3.56	٠,٩٧٣	3.137	371	**0.002
	إناث	218	3.22	1.074			
الاتصال والتواصل	ذكور	155	٣,٦٢	٠,٩٧٩	3.349	371	**0.001

			١,١١٩	٣,٢٥	218	إناث	
**0.004	371	2.878	٠,٩٤٠	3.50	155	ذكور	النمط الإداري المتبع
			1.087	3.19	218	إناث	
			٣.87	3.57	155	ذكور	الدرجة الكلية
**0.000	371	3.654	.976	3.21	218	إناث	

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يتبين من الجدول (٨,٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلّمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى لصالح (الذكور)، إذ تظهر النتائج ان المتوسط الحسابي بلغ على الدرجة الكلية لدى (الذكور) (٣,٥٧)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى (الإناث) (٣,٢١)، كما تبين أنّ قيمة (ت) المحسوبة (٣,٦٥٤) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وذلك كما هو واضح في الجدول السابق. وتبعاً لذلك فقد تمّ رفض الفرضية الصفرية الأولى.

٢,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلّمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم الباحث اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو

واضح في الجدول (٩,٤).

١٥ جدول (٩,٤): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لواقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلّمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المكافآت التنظيمية	بكالوريوس	248	3.53	1.010	2.728	371	**0.007

				فأقل					
			1.099	3.22	125	ماجستير			
						فأعلى			
** .000	371	5.870	٠,٩٤٧	3.52	248	بكالوريوس	المشاركة في اتخاذ		
						فأقل	القرار		
			1.059	2.89	125	ماجستير			
						فأعلى			
** .000	371	5.919	.949	3.57	248	بكالوريوس	العدالة التنظيمية		
						فأقل			
			١,٠٨٤	٢,٢٩	125	ماجستير			
						فأعلى			
** .000	371	5.748	.953	٣,٥٨	248	بكالوريوس	دعم وتأكيد الذات		
						فأقل			
			1.097	2.94	125	ماجستير			
						فأعلى			
** .000	371	5.283	٠,٩٨٠	3.60	248	بكالوريوس	الاتصال والتواصل		
						فأقل			
			1.151	3.00	125	ماجستير			
						فأعلى			
** .000	371	4.642	.955	3.49	248	بكالوريوس	النمط الإداري المتبع		
						فأقل			
			1.113	٢,٩٨	125	ماجستير			
						فأعلى			
** .000	371	5.558	.883	٣,٥٥	248	بكالوريوس	الدرجة الكلية		
						فأقل			
			٠,٩٧٣	2.99	125	ماجستير			
						فأعلى			

** دالة إحصائياً بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يتبين من الجدول (٩,٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلّمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلّمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى لصالح المعلّمين الذين

مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس فأقل)، إذ تظهر النتائج أنّ المتوسط الحسابي بلغ على الدرجة الكلية لدى المعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس فأقل) (3,55)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى المعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية (ماجستير فأعلى) (2,99)، كما تبين أنّ قيمة (ت) المحسوبة (5,558) عند مستوى الدلالة (0.000)، وذلك كما هو واضح في الجدول السابق. وتبعاً لذلك فقد تمّ رفض الفرضية الصفرية الثانية.

٣,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع الدّعم التنظيمي المُدرّك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. والجدولان (١٠,٤) و(١١,٤) يبينان ذلك:

١٦ جدول (١٠,٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة معلمي المدارس الحكومية للتعرف على الدعم التنظيمي المُدرّك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المكافآت التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	112	3.94	1.92
	بين ٥ - ١٠ سنوات	96	٣,٦٣	٠,٨٧٨
	أكثر من ١٠ سنوات	165	3.12	١,٠٩٧
المشاركة في اتخاذ القرار	أقل من ٥ سنوات	112	3.80	.921
	بين ٥ - ١٠ سنوات	96	3.23	٣.85
	أكثر من ١٠ سنوات	165	3.02	١,٠٧٥
العدالة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	112	3.87	٠,٩٣٠
	بين ٥ - ١٠ سنوات	96	3.24	.848
	أكثر من ١٠ سنوات	165	٣,٠٦	1.084

٠,٩١٩	3.92	112	أقل من ٥ سنوات	دعم وتأكيـد الذات
٠,٨٠٠	٣,٢٧	96	بين ٥ - ١٠ سنوات	
١,١٠٣	3.04	165	أكثر من ١٠ سنوات	
.968	3.88	112	أقل من ٥ سنوات	الاتصال والتواصل
.856	3.30	96	بين ٥ - ١٠ سنوات	
١,١٥٧	3.13	165	أكثر من ١٠ سنوات	
.942	3.87	112	أقل من ٥ سنوات	النمط الإداري المتبع
٠,٧٨٥	٣,٢١	96	بين ٥ - ١٠ سنوات	
1.084	٣,٠١	165	أكثر من ١٠ سنوات	
.841	3.88	112	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية
٠,٦٩٦	3.27	96	بين ٥ - ١٠ سنوات	
1.004	3.06	165	أكثر من ١٠ سنوات	

يتضح من خلال الجدول (١٠,٤) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن

أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل

التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (١١,٤) يوضح ذلك

١٧ جدول (١١,٤): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة معلمي المدارس الحكومية للدعم التنظيمي المدرك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى	"ف"	متوسط المربعات	درجات	مجموع	مصدر التباين	المتغيرات
الدلالة	المحسوبة		الحرية	المربعات		
** .000	23.121	22.780	2	45.561	بين المجموعات	المكافآت التنظيمية
		.985	370	364.555	داخل المجموعات	
			372	410.116	المجموع	
** .000	21.595	20.591	2	41.182	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ
		.954	370	352.806	داخل المجموعات	القرار
			372	393.988	المجموع	
** .000	23.732	22.909	2	45.818	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		.965	370	357.162	داخل المجموعات	

			372	402.980	المجموع	
** .000	27.628	26.429	2	52.857	بين المجموعات	دعم وتأكيد الذات
		.957	370	353.931	داخل المجموعات	
			372	406.788	المجموع	
** .000	18.191	19.325	2	38.650	بين المجموعات	الاتصال والتواصل
		1.062	370	393.069	داخل المجموعات	
			372	431.719	المجموع	
** .000	27.191	25.705	2	51.411	بين المجموعات	
		.945	370	349.789	داخل المجموعات	النمط الإداري المتبع
			372	401.200	المجموع	
		22.875	2	45.749	بين المجموعات	
** .000	29.191	.784	370	289.937	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			372	335.686	المجموع	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (١١،٤) أنّ قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لممارسة معلمي المدارس الحكومية للدعم التنظيمي المُدرّك وباقي المجالات الأخرى؛ كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية للمقياس (٢٩،١٩١) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وبالتالي وجود فروق في متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرّك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة أُجري

اختبار توكي (Tukey) والجدول (١٢،٤) يوضح ذلك:

١٨ جدول (١٢،٤): يوضح نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	بين ٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
المكافآت التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	3.94	.82043*	.58452*	
	بين ٥ - ١٠ سنوات	٣,٣٦	.23591		
	أكثر من ١٠ سنوات	3.12			
المشاركة في اتخاذ القرار	أقل من ٥ سنوات	3.80	.77821*	.56808*	
	بين ٥ - ١٠ سنوات	3.23	.21013		
	أكثر من ١٠ سنوات	3.02			
العدالة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	3.87	.81576*	.62713*	
	بين ٥ - ١٠ سنوات	3.24	.18864		
	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٠٦			
دعم وتأكيـد الذات	أقل من ٥ سنوات	3.92	.88021*	.65234*	
	بين ٥ - ١٠ سنوات	٣,٢٧	.22786		
	أكثر من ١٠ سنوات	3.04			
الاتصال والتواصل	أقل من ٥ سنوات	3.88	.74863*	.57887*	
	بين ٥ - ١٠ سنوات	3.30	.16976		
	أكثر من ١٠ سنوات	3.13			
النمط الإداري المتبع	أقل من ٥ سنوات	3.87	.86420*	.66390*	
	بين ٥ - ١٠ سنوات	٣,٢١	.20030		
	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٠١			
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	3.88	.81791*	.61247*	

20543.	3.27	بين ٥ - ١٠ سنوات
	3.06	أكثر من ١٠ سنوات

يتبين من الجدول (١٢,٤) وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الدرجة الكلية لممارسة معلمي المدارس الحكومية لدعم التنظيمي المُدرِّك وباقي المجالات الأخرى تبعاً لمتغير سنوات الخبرة بين المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) من جهة وبين (٥ - ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات). وتبعاً لذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى.

٤,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرِّك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير مستوى المدرسة. والجدولان (١٣,٤) و(١٤,٤) يبينان ذلك:

١٩ جدول (١٣,٤): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة معلمي المدارس الحكومية لدعم التنظيمي المُدرِّك تبعاً إلى متغير مستوى المدرسة

المجالات	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المكافآت التنظيمية	ثانوي	162	٣,١٤	1.075
	أساسي عليا	133	٣,٥٥	.895
	أساسي دنيا	78	٣,٤٨	1.076
المشاركة في اتخاذ القرار	ثانوي	162	3.02	١,٠٦٥

.895	3.38	133	أساسي عليا	
.977	3.79	78	أساسي دنيا	
١,٠٩٣	٣,٠٤	162	ثانوي	العدالة التنظيمية
.867	٣,٤٦	133	أساسي عليا	
١,٠٠٧	٣,٨١	78	أساسي دنيا	
١,٠٨٠	٣,٠٣	162	ثانوي	دعم وتأكيذ الذات
.880	٣,٤٨	133	أساسي عليا	
.999	3.87	78	أساسي دنيا	
1.138	٣,١١	162	ثانوي	الاتصال والتواصل
.923	٣,٤٢	133	أساسي عليا	
.956	3.98	78	أساسي دنيا	
1.080	٠,٣٠	162	ثانوي	
.848	3.44	133	أساسي عليا	النمط الإداري المتبع
١,٠٨٠	٣,٧٨	78	أساسي دنيا	
.982	٣,٠٦	162	ثانوي	
٠,٧٨٩	3.45	133	أساسي عليا	الدرجة الكلية
٠,٩١٠	٣,٨٥	78	أساسي دنيا	

يتضح من خلال الجدول (١٣,٤) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن

أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل

التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (١٤,٤) يوضح ذلك:

٢٠ جدول (١٤,٤): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس

ممارسة معلمي المدارس الحكومية للدعم التنظيمي المدرك تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

مستوى	"ف"	متوسط المربعات	درجات	مجموع	مصدر التباين	المتغيرات
الدلالة	المحسوبة		الحرية	المربعات		
**0.000	14.008	14.434	2	28.867	بين المجموعات	المكافآت التنظيمية
		1.030	370	381.249	داخل المجموعات	
			372	410.116	المجموع	

**000	16.439	16.076	2	32.152	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرار
		.978	370	361.836	داخل المجموعات	
			372	393.988	المجموع	
**000	16.745	16.724	2	33.448	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		.999	370	369.532	داخل المجموعات	
			372	402.980	المجموع	
**000	20.072	19.907	2	39.815	بين المجموعات	دعم وتأكيـد الذات
		.992	370	366.973	داخل المجموعات	
			372	406.788	المجموع	
**000	19.028	20.131	2	40.262	بين المجموعات	الاتصال والتواصل
		1.058	370	391.456	داخل المجموعات	
			372	431.719	المجموع	
**000	17.738	17.551	2	35.102	بين المجموعات	النمط الإداري المتبع
		.989	370	366.098	داخل المجموعات	
			372	401.200	المجموع	
**000	21.185	17.246	2	34.491	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.814	370	301.195	داخل المجموعات	
			372	335.686	المجموع	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (١٤،٤) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لممارسة معلمي المدارس الحكومية للدعم التنظيمي المُدرِّك وباقي المجالات الأخرى؛ كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية للمقياس (٢١،١٨٥) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وبالتالي وجود فروق في متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرِّك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة أجري

اختبار توكي (Tukey) والجدول (١٥,٤) يوضح ذلك:

جدول ٢١ (١٥,٤): يوضح نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة

المتغير	مستوى المدرسة	المتوسط	ثانوي	أساسي عليا	أساسي دنيا
المكافآت التنظيمية	ثانوي	٣,١٤			
	أساسي عليا	٣,٥٣			
	أساسي دنيا	٣,٨٤			
المشاركة في اتخاذ القرار	ثانوي	3.02			
	أساسي عليا	3.38			
	أساسي دنيا	3.79			
العدالة التنظيمية	ثانوي	٣,٠٤			
	أساسي عليا	٣,٤٦			
	أساسي دنيا	٣,١٨			
دعم وتأكيذ الذات	ثانوي	٣,٠٣			
	أساسي عليا	٣,٤٨			
	أساسي دنيا	3.87			
الاتصال والتواصل	ثانوي	٣,١١			
	أساسي عليا	٣,٤٢			
	أساسي دنيا	3.98			
النمط الإداري المتبع	ثانوي	٣,٠٠			
	أساسي عليا	3.44			
	أساسي دنيا	٣,٧٨			
الدرجة الكلية	ثانوي	٣,٠٦			
	أساسي عليا	3.45			
	أساسي دنيا	٣,٨٥			

يتبين من الجدول (١٥,٤) وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على

الدرجة الكلية لممارسة معلمي المدارس الحكومية للدعم التنظيمي المُدرَك وباقي المجالات الأخرى

تبعاً لمتغير مستوى المدرسة بين المعلمين الذين مستوى مدارسهم (ثانوي) من جهة وبين (أساسي

علياً، وأساسي دنياً) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح المعلمين الذين مستوى مدارسهم (أساسي علماً، وأساسي دنياً). أيضاً كانت بين المعلمين الذين مستوى مدارسهم (أساسي علماً) من جهة وبين (أساسي دنياً) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح المعلمين الذين مستوى مدارسهم (أساسي دنياً). وتبعاً لذلك تمّ رفض الفرضية الصفرية الرابعة على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى.

٥,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطاً لتغير التأهيل التربوي.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم الباحث اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو واضح في الجدول (١٦,٤).

جدول ٢٢ (١٦,٤): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لواقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطاً لتغير التأهيل التربوي.

المتغير	التأهيل التربوي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المكافآت التنظيمية	نعم	198	3.67	٠,٩٨٩	4.839	371	**.000
	لا	175	٣,١٦	١,٠٥٤			
المشاركة في اتخاذ القرار	نعم	198	٣,٥٧	.966	5.311	371	.000**
	لا	175	3.02	1.023			
العدالة التنظيمية	نعم	198	٣,٥٧	.962	4.458	371	.000**
	لا	175	٣,١٠	1.072			
دعم وتأكيذ الذات	نعم	198	٣,٦٠	٠,٩٧٧	4.684	371	.000**
	لا	175	3.10	١,٠٦٢			
الاتصال والتواصل	نعم	198	٣,٣٦	1.000	4.456	371	.000**
	لا	175	3.14	١,١٠٦			

النمط الإداري المتبع	نعم	198	3.56	.937	4.940	371	.000**
	لا	175	3.05	1.081			
الدرجة الكلية	نعم	198	3,60	.883	5.299	371	.000**
	لا	175	3,10	0,954			

دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$. ** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

يتبين من الجدول (١٦,٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات واقع الدّعم التنظيمي المُدرّك لدى معلمي المدارس الحكوميّة في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيّر التأهيل التربوي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى لصالح المعلمين (الحاصلين على تأهيل تربوي)، إذ تظهر النتائج أنّ المتوسط الحسابي بلغ على الدرجة الكلية لدى المعلمين (الحاصلين على تأهيل تربوي) (٣,٦٠)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى المعلمين (غير الحاصلين على تأهيل تربوي) (٣,١٠)، كما تبين أنّ قيمة (ت) المحسوبة (٥,٢٩٩) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وذلك كما هو واضح في الجدول السابق. وتبعاً لذلك فقد تمّ رفض الفرضية الصفرية الخامسة.

٦,٢,٤ النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات واقع الدّعم التنظيمي المُدرّك لدى معلمي المدارس الحكوميّة في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيّر موقع المدرسة.

للتحق من صحة الفرضية السادسة استخدم الباحث اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو واضح في الجدول (١٧,٤).

٢٣ جدول (١٧,٤): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لواقع الدّعم التنظيمي المُدرّك لدى معلمي المدارس الحكوميّة في مديرية التربية والتعليم يطا تبعاً لمتغيّر موقع المدرسة.

المتغير	موقع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية																																																																				
المكافآت التنظيمية	مناطق صمود وتحدي	106	٤,٤٣	.696	12.545	371	**.000																																																																				
	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٣,٠٧	.944				المشاركة في اتخاذ القرار	مناطق صمود وتحدي	106	٤,٣٠	.687	14.652	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٢٩	.867	العدالة التنظيمية	مناطق صمود وتحدي	106	٤,٣٠	.774	13.517	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	2.97	٣.88	دعم وتأكيـد الذات	مناطق صمود وتحدي	106	4.33	٢.75	13.832	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	2.98	.886	الاتصال والتواصل	مناطق صمود وتحدي	106	4.36	.722	13.112	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٣,٠٢	.950	النمط الإداري المتبع	مناطق صمود وتحدي	106	٤,٢٦	٢.78	13.333	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٩٥	.882	الدرجة الكلية	مناطق صمود وتحدي	106	4.31	٤.65	15.701	371	**.000
المشاركة في اتخاذ القرار	مناطق صمود وتحدي	106	٤,٣٠	.687	14.652	371	**.000																																																																				
	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٢٩	.867				العدالة التنظيمية	مناطق صمود وتحدي	106	٤,٣٠	.774	13.517	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	2.97	٣.88	دعم وتأكيـد الذات	مناطق صمود وتحدي	106	4.33	٢.75	13.832	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	2.98	.886	الاتصال والتواصل	مناطق صمود وتحدي	106	4.36	.722	13.112	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٣,٠٢	.950	النمط الإداري المتبع	مناطق صمود وتحدي	106	٤,٢٦	٢.78	13.333	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٩٥	.882	الدرجة الكلية	مناطق صمود وتحدي	106	4.31	٤.65	15.701	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٩٩	٠,٧٨٦								
العدالة التنظيمية	مناطق صمود وتحدي	106	٤,٣٠	.774	13.517	371	**.000																																																																				
	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	2.97	٣.88				دعم وتأكيـد الذات	مناطق صمود وتحدي	106	4.33	٢.75	13.832	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	2.98	.886	الاتصال والتواصل	مناطق صمود وتحدي	106	4.36	.722	13.112	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٣,٠٢	.950	النمط الإداري المتبع	مناطق صمود وتحدي	106	٤,٢٦	٢.78	13.333	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٩٥	.882	الدرجة الكلية	مناطق صمود وتحدي	106	4.31	٤.65	15.701	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٩٩	٠,٧٨٦																				
دعم وتأكيـد الذات	مناطق صمود وتحدي	106	4.33	٢.75	13.832	371	**.000																																																																				
	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	2.98	.886				الاتصال والتواصل	مناطق صمود وتحدي	106	4.36	.722	13.112	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٣,٠٢	.950	النمط الإداري المتبع	مناطق صمود وتحدي	106	٤,٢٦	٢.78	13.333	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٩٥	.882	الدرجة الكلية	مناطق صمود وتحدي	106	4.31	٤.65	15.701	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٩٩	٠,٧٨٦																																
الاتصال والتواصل	مناطق صمود وتحدي	106	4.36	.722	13.112	371	**.000																																																																				
	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٣,٠٢	.950				النمط الإداري المتبع	مناطق صمود وتحدي	106	٤,٢٦	٢.78	13.333	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٩٥	.882	الدرجة الكلية	مناطق صمود وتحدي	106	4.31	٤.65	15.701	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٩٩	٠,٧٨٦																																												
النمط الإداري المتبع	مناطق صمود وتحدي	106	٤,٢٦	٢.78	13.333	371	**.000																																																																				
	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٩٥	.882				الدرجة الكلية	مناطق صمود وتحدي	106	4.31	٤.65	15.701	371	**.000	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٩٩	٠,٧٨٦																																																								
الدرجة الكلية	مناطق صمود وتحدي	106	4.31	٤.65	15.701	371	**.000																																																																				
	ليست في مناطق صمود وتحدي	267	٢,٩٩	٠,٧٨٦																																																																							

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01 ≥ α).

دالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α).

يتبين من الجدول (١٧,٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات واقع الدّعم التنظيمي المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلّمين تبعاً لمتغيّر موقع المدرسة على الدّرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى لصالح المعلّمين الذين موقع مدارسهم ضمن (مناطق الصمود والتّحدي)، إذ تظهر النتائج أنّ المتوسط الحسابي بلغ على الدّرجة الكلية لدى المعلّمين الذين موقع مدارسهم ضمن (مناطق الصمود والتّحدي) (٤,٣١)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى المعلّمين الذين موقع مدارسهم (ليس ضمن مناطق

الصمود والتحدّي)، (٢,٩٩)، كما تبين أنّ قيمة (ت) المحسوبة (١٥,٧٠١) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وذلك كما هو واضح في الجدول السابق. وتبعاً لذلك فقد تمّ رفض الفرضيّة الصفرية

السادسة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

١,٥ مناقشة نتائج الدراسة

٢,٥ توصيات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لمناقشة نتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

١,٥ - مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

١,١,٥ مناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع الدعم التنظيمي المُدرِك لدى معلّمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا؟

يتضح من الجدول (١,٤) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس واقع الدّعم التّنظيمي المُدرِك لدى معلّمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين جاء بتقدير متوسط، وجاء مجال "المكافآت التّنظيمية" بالمرتبة الأولى، في حين جاء مجال "المشاركة في اتخاذ القرار" في المرتبة السادسة والأخيرة، وجميعها جاءت بتقدير متوسط.

وهذا يتفق مع ما كشفت عنه نتائج دراسة عامر والجوفي (٢٠٢١) التي بينت أنّ المتوسط العام للدعم التنظيمي المُدرِك جاء بدرجة متوسطة، ودراسة دهليز وحمد (٢٠١٦) التي بينت أنّ درجه إدراك الموظّفين للدعم التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة. ودراسة Worku (2015) التي أشارت إلى أنّ مستويات الدّعم التّنظيمي المُدرِك كانت تحت المتوقع.

في حين اختلفت مع نتائج دراسة القرني (٢٠٢١) ودراسة المطيري (٢٠٢٠) ودراسة المالكي (٢٠١٩) ودراسة أبو حشيش (٢٠١٨) ودراسة العنزي (٢٠١٨) ودراسة saranraj, thevanes (٢٠١٨) التي بينت أنّ مستوى الدّعم التّنظيمي المُدرِك جاء بدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث السبب في وجود تقدير متوسط لتقديرات عينة الدراسة على مقياس واقع الدعم التنظيمي المدرك إلى أن ذلك يعود إلى الظروف السياسية الراهنة وما يتبع ذلك من ظروف اقتصادية واجتماعية تركت آثارها على جميع مناحي الحياة، وهذا لا بد أن يترك أثره على درجة رضا المعلمين عن الإجراءات المتبعة داخل المدرسة أو التقسيمات الداخلية أو حتى التعاملات.

في الوقت ذاته فإن شعور المعلمين بالمسؤولية تجاه وطنهم جعلهم راضون عن ما تقدمه الإدارة المدرسية من مكافآت معنوية تحديداً بسبب عدم القدرة على توفير المكافآت المادية نظراً للوضع الاقتصادي المتردي، وبالتالي بينت النتائج أن مجال المكافآت التنظيمية جاء في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى قدرة بعض المديرين على تعويض العجز في الجانب المادي واستخدام التحفيز المعنوي من خلال المدح والثناء والإشادة بجهود المعلمين.

في حين جاء مجال "المشاركة في اتخاذ القرار" في المرتبة السادسة والأخيرة، بتقدير متوسط. وهذا قد يعزى إلى طبيعة القرارات المتخذة داخل المدرسة خاصة تلك المتعلقة بتقسيمات العمل والبنى والهياكل التي يقوم عليها تنظيم المهام وتوزيعها داخل المدرسة، وهذا يتم عادة ضمن إطار منظم وفق القوانين ويخضع لسلطة المديرية أو الوزارة.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول: م ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا والمتعلقة بواقع المكافآت التنظيمية؟؟

يتضح من الجدول (٢،٤) أن فقرة رقم (١) "تستخدم إدارة المدرسة التحفيز المعنوي للثناء على حسن أداء المعلمين" جاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة رقم (٤) "تخصص إدارة المدرسة احتفالات رسميه لتكريم ذوي الأداء المتميز من المعلمين" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المكافآت التنظيمية (٣،٤٣) وبنسبة مئوية (٦٨،٦%) وبتقدير متوسط.

ويرى الباحث أنّ السبب في وجود الفقرة رقم (١) "تستخدم إدارة المدرسة التحفيز المعنوي للثناء على حسن أداء المعلمين" في الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة إلى أنّ ذلك قد يعود إلى عدم قدرة المديرين على توفير المكافآت المادية نظراً للأوضاع الاقتصادية والسياسية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني، وبالتالي يتمّ تعويض ذلك من خلال قدرة بعض المديرين على تحفيز المعلمين وتعزيزهم، بينما جاءت فقرة رقم (٤) "تخصص إدارة المدرسة احتفالات رسمية لتكريم ذوي الأداء المتميّز من المعلمين" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير متوسط، وهذا قد يعود إلى عدم قدرة هذه المدارس على تخصيص موازنات خاصة بالاحتفالات بسبب الظروف الاقتصادية وما تمرّ به الأراضي الفلسطينية من أحداث دموية خاصة في قطاع غزة الذي يتعرض لحرب إبادة، ونظراً لذلك فقد جاء مجال المكافآت التنظيمية بتقدير متوسط.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلّمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا والمتعلقة بواقع المشاركة في اتخاذ القرار؟

يتضح من الجدول (٣،٤) أنّ الفقرة رقم (٣) "تراعي إدارة المدرسة مقترحات وآراء المعلمين عند اتخاذ القرار" جاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة رقم (٥) "تتيح إدارة المدرسة للمعلمين مبدأ الاستقلالية باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم التنظيمي" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في اتخاذ القرار (٣،٣١) وبنسبة مئوية (٦٦،٢%) وبتقدير متوسط.

ويعزو الباحث السبب في وجود فقرة رقم (٣) "تراعي إدارة المدرسة مقترحات وآراء المعلمين عند اتخاذ القرار" بالمرتبة الأولى وبتقدير متوسط، إلى أنّه رغم وجود هذه الفقرة في المرتبة الأولى إلا أنها جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يعني أنّ موضوع اتخاذ القرارات قد يكون مركزي بسبب طبيعة العمل داخل المدارس، علماً أنّ جميع المداخل الإدارية الحديثة تهتمّ بمبدأ العمل ضمن

فريق كأساس لإحداث التغيير والتطوير الإداري الصحيح، إلا أنّ الوضع في المدارس قد يكون مختلف، حيث تتعدد المشكلات وتتابين، وتزداد تعقيداتها تبعاً لطبيعتها، فالمدير المسؤول يسعى إلى أن يجعل العاملين في المدرسة يعملون من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك يقتضي إصدار قرارات لتوزيع الأدوار والأعمال بينهم، وتحديد مسؤولية كل منهم وسلطاته، وتنظيم العلاقات، وتحقيق الانسجام فيما يوكل إليهم من أعمال. والرئيس أو المدير بهذه الكيفية يعد منسقاً ومنظماً.

وفي ضوء ذلك جاءت فقرة رقم (٥) "تتيح إدارة المدرسة للمعلمين مبدأ الاستقلالية باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم التنظيمي" في المرتبة الأخيرة، إذ أنّ مبدأ الاستقلالية هنا لا يعني هنا إعطاء كامل الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات للمعلم، وذلك لعدة أسباب، منها ما يرتبط بمركزية القرار، ومنها ما يرتبط بنمط الإدارة، ومهارات المدير نفسه وقدراته، لذا جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرار بتقدير متوسط.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا والمتعلقة بواقع العدالة التنظيمية؟

يتضح من الجدول (٤،٤) أنّ الفقرات رقم (١، ٧) "تحرص إدارة المدرسة على توزيع مهام العمل بشكل متكافئ بين جميع المعلمين في المدرسة، وتراعي إدارة المدرسة ظروف المعلمين الخاصة في توزيع المهام" جاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة رقم (٣) "يحصل المعلمون في المدرسة على فرص متكافئة في تطوير كفاياتهم المهنية" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال العدالة التنظيمية (٣،٣٥) وبنسبة مئوية (٦٧%) وبتقدير متوسط. ويرى الباحث أنّ السبب في وجود الفقرات رقم (١، ٧) "تحرص إدارة المدرسة على توزيع مهام العمل بشكل متكافئ بين جميع المعلمين في المدرسة، وتراعي إدارة المدرسة ظروف المعلمين

الخاصة في توزيع المهام" بالمرتبة الأولى وبتقدير متوسط، إلى أنّ ذلك قد يعود إلى طبيعة العمل داخل المدارس وتلك البرامج التي يتم إعدادها مسبقاً الخاصة بتوزيع المهام والحصص الدراسية داخل المدرسة، بينما جاءت فقرة رقم (٣) "يحصل المعلمون في المدرسة على فرص متكافئة في تطوير كفاياتهم المهنية" في المرتبة الأخيرة، وهذا قد يعود إلى قلة فرص التطوير المتاحة للمعلمين بسبب أعدادهم الكبيرة في كافة المحافظات، وعدم قدرة المديرية على تخصيص برامج مرتبطة بالكفايات المهنية، لذا جاء مجال العدالة التنظيمية بتقدير متوسط.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس

الحكومية في مديرية التربية والتعليم بيطا والمتعلقة بواقع دعم وتأکید الذات؟

يتضح من الجدول (٥،٤) أن فقرة رقم (٧) "تشجعي إدارة المدرسة في الانتساب لبعض الدورات التدريبية التي أحتاجها لتطوير قدراتي" جاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة رقم (٥) "تتفهم إدارة المدرسة قصوري في بعض الأحيان" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال دعم وتأکید الذات (٣،٣٦) وبنسبة مئوية (٦٧،٣%) وبتقدير متوسط.

ويرى الباحث أنّ السبب في وجود فقرة رقم (٧) "تشجعي إدارة المدرسة الانتساب لبعض الدورات التدريبية التي أحتاجها لتطوير قدراتي" بالمرتبة الأولى وبتقدير متوسط، قد يعزى إلى قدرة مديري المدارس على تفهم وإدراك وأهمية تطوير قدرات المعلمين من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية متخصصة، وأثر ذلك على العملية التعليمية، وهذا يعطي صورة إيجابية عن الإدارة المدرسية، وما يؤكد على ذلك وجود الفقرة رقم (٥) "تتفهم إدارة المدرسة قصوري في بعض الأحيان" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير متوسط. مما يعني أنّ الإدارة المدرسية ترفض أي نوع من التقصير في أداء

العمل، بل على العكس ترفض ذلك ولا تتقبله، وبالتالي جاء مجال دعم وتأكيد الذات بتقدير متوسط.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الخامس: ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلّمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا والمتعلقة بواقع الاتصال والتواصل؟

يتضح من الجدول (٦,٤) أن فقرة رقم (١) "تحرص إدارة المدرسة على التّواصل السريع مع المعلّمين لاتّخاذ القرار في الوقت المناسب" جاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة رقم (٤) "تستخدم إدارة المدرسة وسائل متعددة الاتّصال مع المعلّمين في المدرسة" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتّصال والتّواصل (٣,٤٠) وبنسبة مئوية (٦٨%) وبتقدير متوسط.

ويعزو الباحث السبب في وجود الفقرة رقم (١) "تحرص إدارة المدرسة على التّواصل السريع مع المعلّمين لاتّخاذ القرار في الوقت المناسب" بالمرتبة الأولى وبتقدير متوسط، إلى أنّ ذلك قد يعود إلى وأهميّة الاتّصال والتّواصل داخل المدارس، إذ أنّه بدون عملية الاتّصال لن يكون هناك انجاز أكاديمي، وبالتالي فإنّ أي مشكلة تحدث داخل أروقة المدرسة إذا لم يتمّ إيجاد حل لها، فإنّ ذلك سيؤدي إلى خلل في العمليّة التعليمية برمتها، لذا يلجأ المديرون إلى التشاور والتباحث مع المعلّمين داخل المدرسة كونهم هم الأكثر قدرة على تشخيص المشكلة والبحث عن حلول لها واتّخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب.

أما عن السبب في وجود فقرة رقم (٤) "تستخدم إدارة المدرسة وسائل متعددة الاتّصال مع المعلّمين في المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بتقدير متوسط، فإنّ ذلك قد يعود إلى محدودية وسائل الاتّصال داخل المدرسة، خاصة وأن مساحة المدرسة قد لا تحتاج إلى وسائل متنوعة أو حتى

متطورة، كون عملية الاتّصال والتّواصل داخل المدرسة تكون مباشرة في كثير من الأحيان، لذا جاء مجال الاتّصال والتّواصل بتقدير متوسط.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي السادس: ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا والمتعلقة بواقع النمط الإداري المتبع؟

يتضح من الجدول (٧,٤) أن فقرة رقم (١) "يتيح النمط الإداري المتبع في المدرسة الاستفادة من خبرات المعلّمين" جاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة رقم (٦) "يتيح النمط الإداري المتبع فرص اتّخاذ حلول تحظى بقبول الأغلبية من المعلّمين" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال النمط الإداري المتبع (٣,٣٢) وبنسبة مئوية (٦٦,٤%) وبتقدير متوسط.

ويرى الباحث أنّ وجود الفقرة رقم (١) "يتيح النمط الإداري المتبع في المدرسة الاستفادة من خبرات المعلّمين" بالمرتبة الأولى وبتقدير متوسط، يشير إلى أهميّة دور مدير المدرسة الذي يمثل دور القائد التربوي، وما يعنيه ذلك من دور أساسي في تحسين العمليّة التعليمية، إذ أن نجاح المدرسة في القدرة على تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وهذا مؤشر على درجة رضا المعلّمين عن النمط الإداري المتبع داخل المدرسة خاص فيما يتعلق بالاستفادة من خبرات المعلّمين، ألا أنه في الوقت ذاته قد لا يحظى أي قرار يتم اتّخاذه بموافقة الغالبية، وهذا يعزى إلى طبيعة البشر خاصة وأنّ إرضاء الناس غاية لا تدرك، لذا جاءت فقرة رقم (٦) "يتيح النمط الإداري المتبع فرص اتّخاذ حلول تحظى بقبول الأغلبية من المعلّمين" في المرتبة الأخيرة، بتقدير متوسط. وهذا انعكس على الدّرجة الكليّة لمجال النمط الإداري المتبع والذي جاء بتقدير متوسط.

٢,٤ مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع الدّعم التنظيمي المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، والتأهيل التربوي، وموقع المدرسة)؟

وقد انبثق عن السؤال الثاني الفرضيات الصّرفيّة الآتية:

١,٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيّة الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع الدّعم التنظيمي المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا تعزى لمتغير الجنس.

يتبين من الجدول (٨,٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات واقع الدّعم التنظيمي المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلّمين تبعاً لمتغير الجنس على الدّرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى لصالح (الذكور).

وهذا يتفق مع ما كشفت عنه نتائج دراسة القرني (٢٠٢١) التي كشفت عن وجود فروق حول مستوى الدّعم التنظيمي المُدرّك تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ودراسة دهليز وحمد (٢٠١٦) التي بينت وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد العيّنة للدّعم التنظيمي المُدرّك تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور. في حين اختلفت مع نتائج دراسة العنزى (٢٠١٨) التي بينت عدم فروق بين متوسطات استجابات أفراد العيّنة (المعلّمين) حول مستوى الدّعم التنظيمي المُدرّك تعزى لمتغير الجنس.

ويرى الباحث أنّ السبب في وجود فروق في متوسطات الدّعم التنظيمي المُدرّك ولصالح الذكور إلى أنّ ذلك قد يعود إلى التركيبة السيكولوجية للإناث والتي تختلف في طبيعتها عن التركيبة

السيكولوجية للذكور فيما يتعلق بالاهتمام بالعاملين، فما يحتاجه الذكور من امتيازات ومواصفات معينة لبيئة العمل قد لا يشكل ذلك مدار اهتمام لدى الإناث والعكس صحيح، كما أن طبيعة الذكور قد تكون مهياً أكثر لتحمل ظروف العمل وطبيعة المهام.

٢,٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلّمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتبين من الجدول (٩,٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلّمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى لصالح المعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس فأقل).

وهذا يختلف مع ما كشفت عنه نتائج دراسة المالكي (٢٠١٩)، ودراسة العنزي (٢٠١٨)، ودراسة دهليز وحمد (٢٠١٦) التي بينت أنه لا توجد فروق في متوسطات الدعم التنظيمي المُدرَك تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن السبب في وجود فروق في متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس فأقل) إلى أن ذلك قد يعود إلى حاجة المعلم الذي حصل على مؤهل علمي عالٍ إلى الترقّيات والامتيازات التي تتناسب مع مؤهله التعليمي، ويعزى أيضاً إلى طموح هؤلاء المعلمين للحصول على مناصب تحقق لهم دخلاً مرتفعاً يحسّن من المستوى الاقتصادي لهم بما يتناسب ومؤهلاتهم التعليمي.

٣,٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتبين من الجدول (١١,٤) وجود فروق في متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى، لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات).

وهذا لا يتفق مع ما كشفت عنه نتائج دراسة القرني (٢٠٢١)، ودراسة المالكي (٢٠١٩)، ودراسة العنزي (٢٠١٨)، ودراسة دهليز وحمد (٢٠١٦)، والتي بينت انه لا توجد فروق في متوسطات مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

ويرى الباحث أنّ السبب في وجود فروق في متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات). إلى أنّ ذلك قد يعود إلى أنّ أفراد هذه الفئة من المعلمين يكون اهتمامهم اعلى بإثبات أنفسهم من خلال متابعة الطلبة والاهتمام بسير العملية التعليمية، وذلك من أجل تطوير أنفسهم وتنميتها، وإثبات وجودهم وتثبيتهم في المدارس، بعكس الفئات الأخرى التي تبحث عن الحوافز والمكافآت والدعم التنظيمي المُدرَك بصورته المتكاملة. لذا فإنّ متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك، لدى المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) جاءت بدرجة أعلى من غيرهم لأن المعلم الجديد يحاول الاحترام لقيم المؤسسة لإثبات انتمائه.

٤,٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

يتبين من الجدول (١٤,٤) وجود فروق في متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى. لصالح المعلمين الذين مستوى مدارسهم (أساسي عليا، وأساسي دنيا).

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات من خلال تناولها لمتغير (مستوى المدرسة)، ويرى الباحث أنّ السبب في وجود فروق في متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك تعزى لمتغير مستوى المدرسة لصالح (أساسي عليا، وأساسي دنيا) إلى أنّ ذلك قد يعزى إلى طبيعة الاعباء الملقاة على عاتق المعلمين في المرحلة الثانوية، والتي هي أكثر حساسية واهتمام من قبل المعلمين خاصة في مرحلة الثانوية العامة، كما تعد المرحلة الأهم بالنسبة لغيرها من المراحل، وبالتالي فإنّ المعلم في المراحل الدنيا يدرك بصورة ظاهرة وجود دعم تنظيمي مدرك بعكس المعلمين في المراحل الثانوية، والذين هم بحاجة أعلى للدعم والمساندة خاصة وأنّ هذه المرحلة تعد مرحلة الإنجاز بالنسبة للجميع.

٥,٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم يطا تعزى لمتغير التأهيل التربوي.

يتبين من الجدول (١٦,٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلّمين تبعاً لمتغيّر التأهيل التربويّ على الدّرجة الكليةّ وباقي المجالات الأخرى لصالح المعلّمين (الحاصلين على تأهيل تربوي).

لم يعثر الباحث على دراسات سابقة بحثت في متغير (التأهيل التربوي)، ويرى الباحث أنّ السبب في وجود فروق في متوسطات واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك تبعاً لمتغيّر التأهيل التربويّ لصالح المعلّمين (الحاصلين على تأهيل تربوي)، إلى أنّ ذلك قد يعود إلى أهميّة التأهيل التربويّ في تحسين ورفع كفاءة المعلّمين، حيث تساعد على زيادة حصيلتهم العلمية وتحسين قدراتهم العقلية ومهاراتهم الشخصية، وهذا يساعد في تحسين اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم وتمكينهم من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي، والانفتاح على الآخرين، وبالتالي يصبح لديهم إدراك أعلى للدعم التّنظيميّ المُدرّك مقارنة مع من لم يحصل على التأهيل التربوي.

٦,٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيّة السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا تعزى لمتغيّر موقع المدرسة.

يتبين من الجدول (١٧,٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلّمين تبعاً لمتغيّر موقع المدرسة على الدّرجة الكليةّ وباقي المجالات الأخرى لصالح المعلّمين الذين موقع مدارسهم ضمن (مناطق الصمود والتحدّي).

لم يعثر الباحث على دراسات سابقة بحثت في متغير واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك تبعاً لمتغيّر موقع المدرسة، وهذا ما يميز الدّراسة الحالية عن الدراسات السّابقة، ويرى الباحث أنّ السبب في وجود فروق في متوسّطات واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك تبعاً لمتغيّر موقع المدرسة لصالح المعلّمين الذين موقع مدارسهم ضمن (مناطق الصمود والتحدّي). إلى أن هؤلاء المعلّمين يعملون في مدارس قريبة من مناطق الاحتكاك مع قوات الاحتلال واعتداءات المستوطنين، وكون تلك المناطق تعاني من عجز في بنيتها الداخلية وتهديد من الاحتلال، لذا قد يكون هناك اهتمام أكبر من قبل مؤسسات المجتمع المحلي ومديريّة التربية والتعليم وكذلك مؤسسات الدولة بتلك المدارس بسبب وجودها في مناطق الاحتكاك، وتعرضها لتهديدات ومضايقات الاحتلال، كما ويشكل الأمر بالنسبة للمعلم نوعاً من التحدّي، وبالتالي فإنّ إدراكه للدعم التّنظيميّ يكون بدرجة أعلى.

٢,٥ توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

٥. أظهرت النتائج أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة على مقياس واقع الدّعم

التّظيميّ المُدرّك جاء بتقدير متوسط، لذا يوصي الباحث بضرورة تعزيز الثقافة

التّظيمية داخل المدارس بما يضمن العدل والمساواة، ويرفع درجة رضاهم الأمر الذي

ينعكس على تحقيق النتائج الإيجابية للمدرسة.

٦. زيادة الاهتمام من قبل مديري المدارس بمشاركة المعلمين في اتّخاذ القرار وذلك من أجل

الارتقاء بالرضا الوظيفي لديهم وتحسين شعورهم بالدّعم التّظيميّ المُدرّك.

٧. عقد دورات لمديري المدارس توضح لهم أهميّة مشاركة المعلمين في صنع القرار،

والاستفادة من خبراتهم وتخصصاتهم.

٨. ضرورة تضافر الجهود الرسمية وغير الرسمية في توفير المتطلبات الماديّة والبشريّة التي

تبنى عليها قدرات المدارس خاصة في المناطق القريبة من نقاط التماس، أو تلك

المدارس المهتدة بالتهجير من قبل سلطات الاحتلال.

٩. ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بتنفيذ نظام الحوافز لدى المعلمين، وتخصيص

ميزانية محددة لذلك.

١٠. ضرورة العمل على وضع برنامج متوازن للدعم التّظيميّ بناء على نتائج

الدراسات السّابقة حول سلوك المعلمين ومنها هذه الدراسة.

١١. إجراء دراسات مماثلة على مناطق ومدارس مختلفة ومقارنتها بنتائج هذه

الدراسة.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

ابن منظور الإفريقي، محمد (٢٠٠٣).

لسان العرب، بيروت، دار صادر.

أبو حشيش، بسام. (٢٠١٨). أثر الدّعم التّنظيميّ المُدرّك كمتغيّر وسيط بين قيم الثقة التّنظيميّة

وسلوك المواطنة التّنظيميّة _ دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأقصى (بغزة).

المجلة العربيّة لضمان جودة التعليم الجامعي، ١١ (٣٧). ٢٢-٤٤.

أبو رمان، أسعد، الجوري، فالح والبوريني، فيصل. (٢٠١١). العلاقة بين الدّعم التّنظيميّ المُدرّك

والالتزام التّنظيميّ: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنيّة. جامعه القاهرة، كلية

المحاسبة والإدارة والتأمين.

بشيرة، دبي. (٢٠٢٠). الدّعم التّنظيميّ المُدرّك وعلاقته بالأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية

بورقلة دراسة ميدانية بولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح

ورقلة الجزائر.

بوخلوة وقمو، سهيله. (٢٠١٦)، أثر الدّعم التّنظيميّ المُدرّك على جودة الخدمات الصحية دراسة

ميدانية بمستشفى الأم والطفل تبقرت - المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع(٥)، ١ -

٢٠

الجنديل، محمد. (٢٠٢١). التوجه بالإدارة الذاتيّة على التميّز التّنظيميّ: الدور الوسيط للتمكين

الإداري: دراسة على عينه من مؤسسات القطاع الخدمي السوداني بولاية الخرطوم.

جهيد، بوطالب وحرورية، سليخ. (٢٠١٩). الدّعم التّنظيمي مدخل أساسي للالتزام التّنظيمي للموظفين، دراسة تطبيقية على الموظّفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل، الجزائر.

حبة وديعة، محمد. (٢٠١٨). العوامل المؤثّرة على سلوكيات المواطن التّنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعيّة ناحية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجزائر، جامعته بسكرة.

حمد، محمد. (٢٠١٦). أثر الارتباط الوظيفي والدّعم التّنظيمي المُدرك على الآراء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير. فلسطين، الجامعة الإسلامية. حناشي، علي. (٢٠٠٩)، التّنظيم الإداري في الإسلام: المفهوم والخصائص، مجلة الإحياء، ١١(١)، ٢١٨-٢٠٩.

خزي، بشار. (٢٠٢٠). الاتّصال التّنظيمي. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. دبي، بشير. (٢٠١٨). مستوى الدّعم التّنظيمي المُدرك لدى عمال الحماية المدنية بور قله، مجله الباحث في العلوم الإنسانيّة والاجتماعية، ١(٣٤)، ٣٧٦-٤٠٨.

الدلاش، صفاء. (٢٠١٨). دور الدّعم التّنظيمي المُدرك في تحسين الكفاءة الذاتيّة للعاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٩ (٢)، 335-355.

دهليز، حمد. (٢٠١٦). أثر الارتباط الوظيفي والدّعم التّنظيمي المُدرك على الأداء الوظيفي في الأكاديمية الفلسطينية، (ر رسالة ماجستير غير منشور). غزة، الجامعة الإسلامية كلية التجارة.

رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٤). الدّعم التّنظيميّ المُدرّك والأبعاد المتعددة للولاء التّنظيميّ، *المجلة*

العربيّة للعلوم الإداريّة، ١١(١)، ٧٥-٢٥٠.

سعيدة، شيخ. (٢٠١٥). العدالة التّنظيميّة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة

الوطنية للدهن البويرة. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة

سهيلة، برقية. (٢٠١٦). أساليب الاتّصال التّنظيميّ ودورها في تفعيل الموارد البشرية في

المؤسسة. *مجلة العلوم الإنسانيّة والاجتماعية*، ع (٢٤)، ٢٣٠-٣٤٥.

الشريفي، زينب وهادي، معيوف، (٢٠١٦). دور الدّعم التّنظيميّ المُدرّك والعقد النفسي في تعزيز

الانغماس الوظيفي من خلال بناء الهوية الاجتماعيّة للعاملين دراسة تحليلية لآراء عيّنة من

تدريسي الكليات الأهلية في محافظات، أطروحة دكتوراه غير منشورة. الفرات، جامعة

كربلاء.

عائشة، شتاتة. (٢٠١٨). المقاربات النّظريّة في تحليل الدّعم التّنظيميّ المُدرّك ودوره التخفيف من

النتائج السلبية المترتبة على ضغوط العمل، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*،

ع(٧)، ٧٤-٧٥.

عبد القادر، نوبيات وكمال، يوسف. (٢٠١٦). دور الدّعم التّنظيميّ المُدرّك في تعزيز الالتزام

التّنظيميّ دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الزهراوي-. *مجلة كلية*

العلوم الاقتصاديّة والتجارية وعلوم التسيير. العدد (١٦)، ٣٩٠-٣٠.

عثمان، نجم. (٢٠٢٢). دور الاتّصال التّنظيميّ في ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي وفقا

لنموذج (جوزيف جوردان) للجودة، *مجلة العلوم الاقتصادية*، ٥(٣): ٢٣٥-٢٩٠.

العلاق، بشير. (٢٠٠٩). الاتّصال في المنظمات العامة. (ط١). الأردن: دار اليازوري.

علي، أنور. (٢٠١٧). علاقة الدّعم التّنظيميّ المُدرّك بمستوى الولاء التّنظيميّ لدى العاملين في مستشفى المواطنة الحكوميّة بمحافظة دمشق. *مجلة جامعة البعث*، ٣٩ (٥٤)، ١١-٥٢.

العنزي، حجي (٢٠١٨) مستوى الدّعم التّنظيميّ في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التّنظيميّة لدى المعلّمين والمعلّمات ، *المجلة العالمية للدراسات التّفسّية التعليميّة*، ٣(١)، ٤٩ - ٧٣

العنزي، سليمان والقرني، صالح. (٢٠١٨). مستوى الدّعم التّنظيميّ المُدرّك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التّنظيميّة لدى المعلّمين والمعلّمات، *المجلة الدولية للدراسات التّفسّية والتّربويّة*، ٣ (١)، ٧٣-٧٩.

عيسى، أحمد. (٢٠٢١). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التّمييز المؤسسيّ تجاه المجتمع "دراسة تطبيقية على المدارس الحكوميّة بمحافظة الطائف"، *مجلة البحوث التجارية. كلية التجارة جامعة الزقازيق*. ٤٣ (٣)، ١٣٤-١٨٨.

الغضوري، العنود. (٢٠٢٠). دور التّقاليد التّنظيميّة في تنمية سلوك المواطنة التّنظيميّة لمعلّمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، جامعة طنطا، كلية التربية.

قاسم، فتيحة. (٢٠١٥). التفاعل الاجتماعيّ والاتّصال التّنظيميّ بالمؤسسات. الجزائر، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية الحقوق والعلوم الإنسانيّة.

القرني، صالح. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للدّعم التّنظيميّ المُدرّك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. *مجلة الإدارة العامّة*، ٦١(٢)، ٢٩٥-٣٦٨.

كمال، يوسف ونوبيات، عبد القادر. (٢٠١٨). دور الدّعم التّنظيميّ المُدرّك في تعزيز الالتزام التّنظيميّ. دراسة ميدانية في المؤسّسة الاستشفائية العمومية بالزهراوي بالمسيلة. الجزائر، جامعة محمد بوضياف.

المالكي، حامد (٢٠١٩). الدّعم التّنظيميّ المُدرّك وعلاقته بالالتزام التّنظيميّ لدى معلّمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضم: دراسة ميدانية. *المجلة الدولية للدراسات التّربويّة والنّفسيّة*، ٦(٢)، ١٤٥-١٨٨.

محجوب، إبراهيم. (٢٠٢٠). *توسيط استجابة الموظّف في العلاقة بين الدّعم التّنظيميّ المُدرّك والانحراف في مكان العمل "دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة*. مصر.

مديرية التربية والتعليم -يطا. (٢٠١٥). <https://yatta.edu.ps/about-us>.

مسعودة، بوخضير. (٢٠١٦). *واقع تمكّن العاملين بالمديرية العمليّة الاتّصالات الجزائر بعناية وأثره على الأبداع*. رسالة ماجستير، غير منشورة. الجزائر.

المطيري، عبد الله. (٢٠٢٠). *الدّعم التّنظيميّ المُدرّك وعلاقته بضغوط العمل لدى معلّمي مدارس التعليم العام بمحافظة المهدي*. *مجلة القراءة والمعرفة*، ٢٠(١)، ٦٣-٩٤.

المفلح، عمر. (٢٠١٥). *الاتّصال والمهارات والنّظريّات وأسسها العامة*، ط (١). عمان، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الهاشم، أماني. (٢٠١٧). *درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكوميّة في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة سلوك المواطنة التّنظيميّة للمعلّمين من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأردن، جامعة الشرق الأوسط.

ثانيا: المصادر والمراجع الاجنبية

Afzal, Ahmad, Amir Aras Motahari & Lohman Hatemi -Shirokiya, (2014).

Investigating the Influence of Perceived Organizational Support,

Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation, Iran, ISSN 1330-3651.

Alex mochila. A. (2011) les sciences de information et telecommunication, edition Hachette, Paris.

Beheshti Fer, Malika, Ali Nezhad Hasan, & Necktie- Moghadam Mahmoud, (2012). "Investigation of perceived organizational support on employees positive Attitudes toward work", interdisciplinary "*Journal of contemporary research in Business*, VOL. 4(8),260-299.

Byrne, S., & Hochhalter, W. (2008). Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.

Eisenberger, R., Steelhammer, F., Vandenberg he, c., Kucharski, I., & Rhoades, L. (۲۰۱۶). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.

Guan, X & Sun, Thoi, Y. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire survey questionnaire survey. *BMC Medical Education* 14) 50) doi:10.1186/1472- 6920-14-50

Gulab, Hisada's, Shook Abdel-Reda Said & Zainab Hady Malouf Al-Sharifi, (2016). The Role of Perceived Organizational Support in Promoting Organizational Indulgence, Al-Ghori Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol.

Huczynski, A., & Buchanan, D., (2016). Organizational Behavior an introductory text, 4th Ed, prentice-Hall, England

Maryam Rasool et Maynooth Abedin. (2017). The Relationship between Organizational Support and Job Satisfaction of Experts and Managers of Islamic Azad University of Qassim and Subsidiaries (International Units, Medical, Sama, Hormuz and Khamis, Dutch Journal Of Finance and management, Vol:1, No:2.

Mughlai, Azzam Abou, (2015). The Role of Organizational Support in Improving Employees Performance, Department of Business Administration, Applied Science Private University, Amman, Jordan, Vol. 8, No. 2; 2015, ISSN 1913-9004 -E-ISSN 1913-9012.

Reza, B, (2010). An Examination of the Relationship between Empowerment and Organizational Commitment ", Journal Academy Leadership, the online journal, Vol.8 issue 1.

Taiba Chen et al, (2020). " Organizational support on employee performance ", journal of service science and management.

Tekla, A.G. and Chianuri, D.S., (2011). "Social Exchange, Empirical Examination of Form and Focus", Journal of Business Research, Vol.64, No.5, p462.

Tolu Ilope, Ayeun & Onuoha, Chena C (2013) "Perceived organizational support and some demographic variables predicting organizational commitment of non-teaching employees in a state-owned Nigerian university", IFE Psychology IA: An International Journal, vol. (21), Page (182-193).

Vanes, N., saranraj, Y. (2018). The impact of perceived organizational support on job satisfaction of academic staff, Asian journal of economics business and accounting, vol: 6, no: 2, 2018, p 1.

Work, S. A. (2015). An investigation of the relationship among perceived organizational support, perceived supervisor support, job satisfaction and turnover intention, Journal of Marketing and Consumer Research, 13, 1-8.

Yoon, B. (2021). Cited by 8 — Data on transmission of severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) from preschool-age children to children and adults are limited.

Zerah, A.R., (2014). "Service Quality in Malaysian Public Sector", 5 the Asia-Euro Conference in Tourism, Hospitality & Gastronomy, Procedia – Social & Behavioral Sciences, Vol.144.

الملاحقات

الاستبانة بصورتها الأولية

جدول المحكمين

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (١): أداة الدراسة في صورتها الأولية



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج الإدارة التعليمية
الأستاذ/

الدكتور..... المحترم.

التخصص:

الدرجة العلمية:

الموضوع: تحكيم أداة الدراسة (استبانة)

أهديكم أطيب التحيات، وبخصوص الموضوع أعلاه يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان واقع الدعم التنظيمي المُدرَك لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم - يطا من وجهة نظر المعلمين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا- برنامج الإدارة التعليمية - من جامعة الخليل ولهذا الغرض قام الباحث ببناء وتطوير أداة الاستبانة الخاصة بالعنوان واقع الدعم التنظيمي المُدرَك والمكوّنة من ثمانية مجالات والتي هي على النحو الآتي:

- المجال الأول: الدعم القيادي.
- المجال الثاني: المكافآت التنظيمية.
- المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار.
- المجال الرابع: العدالة التنظيمية.
- المجال الخامس: مساندة العاملين.
- المجال السادس: دعم وتأكيد الذات لدى العاملين.
- المجال السابع: الاتصال الفعال.
- المجال الثامن: النمط الإداري المتبع.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في هذا المحور، وللمساعدة في إنجاز هذه الدراسة أرجو من سيادتكم إبداء آرائكم وملاحظاتكم في فقرات الاستبانة، وفي مدى توافقها مع المحاور المذكورة، وملاءمتها لقياس ما أعدت لأجله، وسلامة اللغة، وذلك بوضع إشارة (✓) للفقرة المناسبة مع الحق لسيادتكم بإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة، علماً بأن بدائل الإجابة عن الشواهد هي: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: منذر عصام عيسى أحمد

بإشراف الدكتور: معن داود عبد حسن المناصرة

القسم الأول: البيانات الشخصية. يرجى التكرم من حضرتكم بوضع علامة (X) أمام ما يناسبكم:

مستوى المدرسة	سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	الجنس
ثانوي <input type="checkbox"/>	أقل من ٥ سنوات <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	ذكر <input type="checkbox"/>
أساسي عليا <input type="checkbox"/>	من ٥-١٠ سنوات <input type="checkbox"/>	ماجستير فأعلى <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
أساسي دنيا <input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>		

القسم الثاني: مجالات وفقرات مقياس واقع الدعم التنظيمي المُدرَك، يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه

مناسباً

واقع الدعم التنظيمي المُدرَك

يرى جهيئة وحرورية (٢٠١٩) أن الدعم التنظيمي تلك المساعدة التي تلتزم المنظمة بتقديمها للعاملين لديها، سواء أكانت مادية أو معنوية، من أجل التعبير عن اهتمامها بهم ودعمها لهم، ودفعتهم لإنجاز المهام والأنشطة في العمل، عن طريق إبراز قدراتهم ومهاراتهم، من خلال منحهم أجور وعلاوات وترقيات، إلى جانب إشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم والعمل جاهدة على تحسين مهاراتهم وتنميتها.

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		ملاحظات
		ينتمي	لا ينتمي	
		مناسب	غير مناسب	
المجال الأول: الدعم القيادي				
١	تشجع إدارة المدرسة الأفكار والاقتراحات المرتبطة بجودة الخدمات المقدمة.			
٢	تتبنى إدارة المدرسة على جهود العاملين في أداء أعمالهم وجوده مخرجاتهم.			
٣	تتبنى إدارة المدرسة مبادرات العاملين الإبداعية باستمرار.			

					٤	تحرص إدارة المدرسة على مساعدة العاملين لإتمام المهام الموكلة إليهم.
					٥	تشجع إدارة المدرسة العاملين على استخدام قدراتهم وإمكانياتهم الشخصية في حل المشكلات المتعلقة بأداء الأعمال الموكلة إليهم
					٦	تؤثر إدارة المدرسة في سلوك العاملين وتصرفاتهم إيجابيا
					٧	تسمح إدارة المدرسة للعاملين بتأدية أعمالهم بالأسلوب الذي يرونه مناسبا وفقا للأهداف المخطط لها
					المجال الثاني: المكافآت التنظيمية	
					١	تستخدم إدارة المدرسة التحفيز المعنوي للثناء على أداء العاملين.
					٢	تحرص إدارة المدرسة على إنصاف العاملين عند منح الحوافز.
					٣	تشيد إدارة المدرسة بجهود المتميزين من المعلمين أمام زملائهم.
					٤	تخصص إدارة المدرسة احتفالات رسمية لتكريم ذوي الأداء المتميز.
					٥	تعتمد إدارة المدرسة نظام تحفيز فعال يشجع على الأبداع والتّميز.
					٦	تمنح إدارة المدرسة تقييما سنويا للعاملين بناء على الجهد المبذول.
					المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار	
					١	تتيح إدارة المدرسة للعاملين فرص المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية.
					٢	تراعي إدارة المدرسة روفي نسبياً عندما تتخذ قرارات تؤثر عليّ.
					٣	تراعي إدارة المدرسة مقترحات وآراء العاملين عند صنع القرار.
					٤	تثق إدارة المدرسة بالقدرات الخاصة بالعاملين في حل مشكلات العمل.
					٥	تتيح إدارة المدرسة للعاملين مبدأ الاستقلالية

					باتخاذ القرار المناسب دون تدخل.
					٦ تتيح إدارة المدرسة للعاملين التصرف وفق ما يرونه.
					٧ تأخذ إدارة المدرسة أغلب القرارات من خلال التشاور.
					٨ تشجع إدارة المدرسة العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو كانت مخالفة.
					المجال الرابع: العدالة التنظيمية
					١ تحرص إدارة المدرسة على توزيع مهام العمل بشكل متكافئ بين جميع العاملين في المدرسة.
					٢ تطبق القرارات الإدارية على العاملين في المدرسة دون محاباة وتمييز.
					٣ يحصل العاملون في المدرسة على فرص متكافئة في التطوير الذاتي.
					٤ تحرص إدارة المدرسة على متابعه التظلمات والشكاوى بجديه واحترام.
					٥ تحسم إدارة المدرسة النزاعات التي تطرأ بين العاملين بكل نزاهة وشفافية.
					٦ تحرص إدارة المدرسة على توفير كل ما يلزم العاملين لتسهيل إجراءات العمل دون تمييز
					٧ تراعي إدارة المدرسة ظروف العاملين في توزيع المهام.
					المجال الخامس: مساندة العاملين
					1 تشجع إدارة المدرسة روح المبادرة بين العاملين وتناقش أفكارهم .
					2 تترك إدارة المدرسة العاملين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرونها.
					3 تأخذ إدارة المدرسة اقتراحات العاملين بعين الاعتبار
					4 تخبر إدارة المدرسة العاملين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم
					5 تناقش إدارة المدرسة الأهداف السلوكية وقابليتها للتحقق بشكل ودي مع العاملين.

					6	تقدم إدارة المدرسة النصائح الأخوية بشكل فعال لتحقيق الأهداف التربوية.
					7	توجه إدارة المدرسة لتضمين القيم والاتجاهات في سلوك العاملين.
					8	تهتم إدارة المدرسة برفع المعنويات ورفع الهمم لدى العاملين.
					المجال السادس: دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين	
					1	تقدر إدارة المدرسة الإضافة التي ابذلها لأداء العمل بكفاءة.
					2	تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشبع طموحي في العمل.
					3	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل.
					4	تراعي إدارة المدرسة أهدافي وقيمي.
					5	تتفهم إدارة المدرسة قصوري في بعض الأحيان.
					6	تراعي إدارة المدرسة المستوى الوظيفي لعملي وبين النشاط الذي أقوم به.
					7	تشجعتني إدارة المدرسة في الانتساب لبعض الدورات التدريبية التي أحتاجها.
					8	تقدر إدارة المدرسة مساهمتي في تقدم المدرسة.
					المجال السابع: الإتصال الفعال	
					1	تحرص إدارة المدرسة على الإتصال السريع بينها وبين العاملين لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.
					2	تتميز إدارة المدرسة بالإتصال الذي يدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها.
					3	تستخدم إدارة المدرسة وسائل التّواصل الاجتماعي لتعزيز الإتصال والتّواصل بين العاملين.
					4	تستخدم إدارة المدرسة وسائل متعددة الإتصال مع العاملين.
					5	تتبع إدارة المدرسة الإتصالات الواضحة لتسهيل انسياب المعلومات التي تساعد في رفع أداء

					العاملين.
					6 تقدم إدارة المدرسة تغذية راجع لعملية الاتصال في الوقوف على النتائج المرجوة.
					المجال الثامن: النمط الإداري المتبع
					1 يتيح النمط الإداري فرص الاستفادة من خبرات العاملين.

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
-------	-------	----------------	--------	------------

					٢ يحقق النمط الإداري مناخ نفسي اجتماعي إيجابي بين العاملين.
					٣ يحرص النمط الإداري على توفير مناخ تنافسي إيجابي بين العاملين.
					٤ يساعد النمط الإداري العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل.
					٥ يؤكد النمط الإداري على المقاربة بين صالح العمل وصالح العاملين.
					٦ يوفر النمط الإداري فرصه التعرف وأبدال حلول تحظى بقبول الأغلبية.
					٧ يتيح النمط الإداري مساحة واسعة لعملية تفويض السلطة في المؤسسة.

١	د. حسام القاسم	أستاذ مشارك	الإدارة التعليمية	جامعة الخضوري
٢	د. كمال مخامرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الخليل
٣	د. محمود أبو سمرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس
٤	د. جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الخضوري
٥	د. منال أبو منشار	أستاذ مساعد	أساليب التدريس	جامعة الخليل
٦	د. إبراهيم أبو عقيل	أستاذ مشارك	أساليب التدريس	جامعة الخليل
٧	د. كرم الكركي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الخليل
٨	د. خالد قطوف	أستاذ مساعد	علم النفس التربوي	جامعة البوليتكنك
٩	د. بلال مخامرة	أستاذ مشارك	مناهج وأساليب تدريس	فلسطين الخضوري
١٠	د. حسن عبد الكريم	أستاذ مساعد	مناهج وطرق التدريس	جامعة بيرزيت

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

تخصص إدارة تعليمية

حضره المعلمين والمعلمات المحترمين:

تحية طيبة وبعد:

يقوم الطالب بعمل دراسة بعنوان " واقع الدّعم التّنظيميّ المُدرّك لدى معلمي المدارس الحكوميّة في مديريّة التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين". تأتي هذه الدّراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، لذا نطلب من حضراتكم تعبئة الاستبانة التالية بكل موضوعية وصدق وحسب وجهة نظركم للتوصل إلى نتائج علمية دقيقة، وستعامل هذه المعلومات بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العملي والتربوي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: منذر عصام عيسى أحمد

بإشراف الدكتور: معن داود عبد حسن المناصرة

القسم الأول: البيانات الشخصية. يرجى التّكرم من حضرتكم بوضع علامة (X) أمام ما ينطبق

عليكم:

١- الجنس: ذكر أنثى

٢- المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى

٣- سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات من ٥ - ١٠ سنوات أكثر

من ١٠ سنوات

٤- مستوى المدرسة: ثانوي أساسي عليا أساسي دنيا

٥- يحمل شهادة مؤهل تربوي: نعم لا

٦- موقع المدرسة: مناطق الصمود والتحدّي ليست في مناطق الصمود

والتحدّي

القسم الثاني: مجالات وفقرات مقياس واقع الدّعم التنظيمي المُدرّك، الرجاء تعبئة المعلومات التالية

بوضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يتفق مع وجهة نظرك:

واقع الدّعم التنظيمي المُدرّك

يرى جبهة وحرورية (٢٠١٩) أن الدّعم التّنظيمي هو تلك المساعدات التي تلتزم المؤسسة التعليمية بتقديمها للمعلّمين لديها، سواء أكانت مادية أو معنوية، المتمثلة في اهتمامها بهم ودعمها لهم، ودفعتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، من خلال إبراز قدراتهم ومهاراتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات ومنح بعض الصلاحيات، والعمل جاهدة على تحسين مهاراتهم وتنميتها

درجة التقدير					الفقرات	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					المجال الأول: المكافآت التّنظيمية	
					١	تستخدم إدارة المدرسة التحفيز المعنوي للثناء على حسن أداء المعلّمين.
					٢	تحرص إدارة المدرسة على منح الحوافز للمعلّمين لإنصافهم
					٣	تشيد إدارة المدرسة بجهود المتميزين من المعلّمين أمام زملائهم
					٤	تخصص إدارة المدرسة احتفالات رسمية لتكريم ذوي الأداء المتميز من المعلّمين
					٥	تعتمد إدارة المدرسة نظام تحفيز فعال يشجع على الأبداع والتميز لدى المعلّمين في المدرسة
					المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار	
					١	تتيح إدارة المدرسة للمعلّمين فرص المشاركة

					في عملية صنع القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية
					٢ تستمع إدارة المدرسة لرأي المعلم قبل اتخاذ القرار بحقه
					٣ تراعي إدارة المدرسة مقترحات وآراء المعلمين عند اتخاذ القرار
					٤ تثق إدارة المدرسة بالقدرات الخاصة بالمعلمين في حل مشكلات العمل داخل المدرسة
					٥ تتيح إدارة المدرسة للمعلمين مبدأ الاستقلالية باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم التنظيمي
					٦ تتيح إدارة المدرسة للمعلمين التصرف بما يخدم العملية التعليمية بالمدرسة
					٧ تتخذ إدارة المدرسة أغلب القرارات من خلال التشاور مع المعلمين بالمدرسة
					٨ تشجع إدارة المدرسة المعلمين على التعبير عن أفكارهم وإن كانت مخالفة لآرائهم
					المجال الثالث: العدالة التنظيمية
					١ تحرص إدارة المدرسة على توزيع مهام العمل بشكل متكافئ بين جميع المعلمين في المدرسة
					٢ تطبق القرارات الإدارية على المعلمين في المدرسة دون محاباة وتحيز
					٣ يحصل المعلمون في المدرسة على فرص متكافئة في تطوير كفاياتهم المهنية
					٤ تحرص إدارة المدرسة على متابعه التظلمات والشكاوى بجديه مطلقة
					٥ تحسم إدارة المدرسة النزاعات التي تطرأ بين المعلمين وفقا لأنظمة التعليمات المعتمدة من وزارة التربية والتعليم
					٦ تحرص إدارة المدرسة على توفير كل ما يلزم المعلمين لتسهيل إجراءات العمل دون تمييز
					٧ تراعي إدارة المدرسة ظروف المعلمين الخاصة في توزيع المهام
					المجال الرابع: دعم وتأکید الذات لدى المعلمين

					١	تقدر إدارة المدرسة الإضافة التي ابذلها لأداء العمل بكفاءة
					٢	تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشبع طموحي في العمل
					٣	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أُرغب فيه في العمل
					٤	تأخذ إدارة المدرسة بأهدافي البعيدة وتراعي تطويري الذاتي
					٥	تتفهم إدارة المدرسة قصوري في بعض الأحيان
					٦	تطور إدارة المدرسة النشاط الذي أقوم به بالثناء والتحفيز المعنوي
					٧	تشجعتني إدارة المدرسة في الانتساب لبعض الدورات التدريبية التي أحتاجها لتطوير قدراتي
					٨	تقدر إدارة المدرسة مساهمتي في تقدم المدرسة
					المجال الخامس: الإتصال والتواصل	
					١	تحرص إدارة المدرسة على التواصل السريع مع المعلمين لاتخاذ القرار في الوقت المناسب
					٢	تعزز إدارة المدرسة الإتصال الفعال الذي يدعم العلاقات الإيجابية بين المعلمين فيها
					٣	تستخدم إدارة المدرسة وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز التواصل بين المعلمين في المدرسة
					٤	تستخدم إدارة المدرسة وسائل متعددة الإتصال مع المعلمين في المدرسة
					٥	تحرص إدارة المدرسة على تسهيل وصول المعلومات إلى المعلمين من خلال الإتصالات الواضحة لرفع أدائهم المهني
					٦	تقدم إدارة المدرسة التغذية الراجعة للمعلمين في جميع المواقف التفاعلية داخل المدرسة

المجال السادس: النمط الإداري المتبع					
				١	يُتيح النمط الإداري المتبع في المدرسة الاستفادة من خبرات المعلمين
				٢	يحقق النمط الإداري المتبع مناخ نفسي اجتماعي إيجابي بين المعلمين
				٣	يحرص النمط الإداري المتبع على توفير مناخ تنافسي إيجابي بين المعلمين
				٤	يساعد النمط الإداري المتبع المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل المدرسي
				٥	يؤكد النمط الإداري المتبع على المقاربة بين صالح العمل وصالح المعلمين
				٦	يُتيح النمط الإداري المتبع فرص اتخاذ حلول تحظى بقبول الأغلبية من المعلمين
				٧	يفوض النمط الإداري المتبع السلطة للمعلمين وفق قدراتهم وإمكاناتهم

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم : م 4/ت/2024

Date

التاريخ : 2024/01/14

السيد/ الأستاذ ياسر محمد المحترم
مدير مديرية التربية والتعليم - يثا

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج ماجستير (الإدارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالب منذر عصام احمد الرقم الجامعي (22129028) هو أحد طلبة برنامج الماجستير، وهو في طور جمع المعلومات لدراسته بعنوان:

واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى معلمي المدارس الحكومية

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو



عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

نموذج رقم (١٩)

تدقيق لغوي (عربي، انجليزي)

الرقم الجامعي: ٢٠٣٢٩٠٢٨

اسم الطالب / الطالبة: منذر عصام أبو يونس

البرنامج: الإدارة التعليمية

رقم الهاتف: ٠٥٦٨٧٣٠٨٥٤

التاريخ:

التوقيع:

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة بـ:

واقع الدعم التنظيمي المُدرّك لدى معلّمي المدارس الحكوميّة

The Reality of

Perceived Organizational Support by Public Schools Teachers

تم تدقيقها لغوياً (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم) وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

التوقيع :

اسم المدقق: د. جنانار الصوص

الرتبة العلمية: دكتورة في اللغة العربية وآدابها

عنوان العمل: مديرية التربية والتعليم يطا - قسم التعليم المدرسي -

رقم الجوال: ٠٥٩٤٦٦٣٠٤٨

الايمل: Jullnartayser@gmail.com

التاريخ: ٢٠٢٤/٣/١٤