

# متطلبات تحقيق التماثل التنظيمي بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا

إعداد

محمد عبد الله السليمان

باحث دكتوراه قسم أصول التربية \_ كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

الأستاذ الدكتور

دينا علي حامد

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

مهني محمد غنايم

أستاذ أصول التربية

كلية التربية-جامعة المنصورة

## متطلبات تحقيق التماثل التنظيمي بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا

إعداد

محمد عبد الله السليمات

باحث دكتوراه قسم أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

### الملخص

هدف البحث إلى معرفة متطلبات تحقيق التماثل التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين والإداريين في محافظة مادبا في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٦٤٢) معلمًا ومعلمة و(٩٢) إداريًا في المدارس الثانوية الحكومية ضمن مديرتي تربية ذيبان ومادبا في محافظة مادبا في الأردن، وإعداد استبانة تقيس واقع تحقيق التماثل التنظيمي تضمنت ثلاثة مجالات وهي: الولاء والانتماء والتشابه، ومتطلبات تحقيق التماثل التنظيمي، وأظهرت النتائج أن واقع التماثل التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر عينة البحث جاء مرتفعًا، وجاء مجال الولاء والانتماء في المرتبة الأولى، ثم جاء مجال التشابه في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير مرتفعة أيضًا، وبينت النتائج أن متطلبات تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث جاءت متوسطة، وفي ضوء النتائج قدم البحث توصيات عدة منها: تعزيز التشابه لدى المعلمين في المدارس من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة.

**الكلمات المفتاحية:** التماثل التنظيمي، المدارس الثانوية الحكومية.

**Abstract**

The research aimed to identify the requirements for achieving organizational similarity in government secondary schools from the point of view of teachers and administrators in Madaba Governorate in Jordan. The descriptive approach was used, and the research sample consisted of (642) male and female teachers and (92) administrators in government secondary schools within the Dhiban and Madaba Education Directorates in Madaba Governorate in Jordan. A questionnaire was prepared to measure the reality of achieving organizational similarity, which included three areas: loyalty, belonging, and similarity, and the requirements for achieving organizational similarity. The results showed that the reality of organizational similarity in government secondary schools in Madaba Governorate from the point of view of the research sample was high, and the areas of loyalty and belonging came in first place, then the area of similarity came in last place with a high degree of appreciation as well. The results showed that the requirements for achieving organizational similarity from the point of view of the research sample were average. Considering the results, the research presented several recommendations, including enhancing similarity among teachers in schools by participating in making decisions related to the school.

**Keywords:** organizational isomorphism, public secondary schools, teachers and administrators.

## مقدمة

المدرسة إحدى المؤسسات التعليمية المهمة التي تسهم في بناء الأجيال وتطور المجتمع ورقية، والمكان الذي يتم فيه تحقيق أهداف العملية التعليمية بما ينعكس إيجاباً على الفرد والمجتمع، وهذه المدرسة لها مقومات وعناصر عدة تتكامل فيما بينها لتحقيق نجاحها، ومن أهم هذه العناصر مدير المدرسة والمعلمين والطلبة، وغالباً ما ينعكس التوافق بين المعلمين والإداريين والمدرسة على مخرجات العملية التعليمية، وكلما زاد هذا التوافق ارتفعت نسبة نجاح المدرسة، وقلّت الصراعات فيها، وتحققت أهدافها، وعندما تحقق المدرسة احتياجات ومتطلبات العاملين فيها، فإنها تزيد من انتمائهم لها، وقد عبّر المختصون عن هذا التوافق بمصطلح التماثل التنظيمي.

ويُشار إلى التماثل التنظيمي بأنه شعور نفسي لمدى الارتباط بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، والتوحد مع المؤسسة والانتماء إليها، حيث يُعرّف الفرد نفسه من خلال المؤسسة التي يعمل فيها، وهو وإعادة تشكيل مفاهيم الموظفين الذاتية بحيث تتلاءم مع مفاهيم وقيم المؤسسة التي يمثلها ويعمل فيها (مرابط، ٢٠١٥: ٤٥).

ويرى سعادة (٢٠٢١: ٣٠) بأن التماثل التنظيمي يرتبط بالنواحي الاجتماعية للمؤسسة، ويرتكز على منطق الموظفين في اتخاذ القرارات، ويعدّ تماثلاً عميقاً في اتجاهات ومعتقدات وأحاسيس وسلوك الأفراد الموظفين في المؤسسة، والتماثل التنظيمي يحدث عند إدراك الفرد لأحد أدواره التنظيمية في العمل، أو من خلال اتخاذه للقرارات، وقد لا يكون التماثل مع رؤية المؤسسة بصورة طوعية بل استجابة للمسؤولين في العمل، وقد يكون التماثل في صيغ عدة ضمن المؤسسة ككل أو ضمن الجماعة، والفرد الذي يتماثل مع المؤسسة يمثلها في جميع تفاعلاته مع المحيطين به، ويعمل بمصالحها، ويتعدى عن كل ما يخالف قيمها.

وتتنوع الآراء حول العوامل المؤثرة في تحقق التماثل التنظيمي لدى الموظفين، فمنهم من رأى أنّ التماثل قد يتكوّن قبل الانضمام للمؤسسة، ومنهم من أشار إلى أنّ الهوية التنظيمية وتقسيم الأعمال والمكافآت والحوافز تؤدي إلى الإحساس بالانتماء ثم الولاء للمؤسسة، وحصول التماثل التنظيمي مع أفرادها، ومنهم من أرجع العوامل التي تؤثر في التماثل التنظيمي إلى الصفات الشخصية للموظف: كعمره، ومستوى تعليمه، وخدمته، وجنسه وحالته الاجتماعية، ومنهم من أرجعها لصفات العمل التي تشمل درجة مسؤولية الشخص عن العمل المكلف به، ودرجة إحساسه بأهميته، ومعرفة الفرد بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج، والاستقلالية في أداء العمل، بالإضافة إلى الخبرة في العمل وتشمل توقعات ورغبات وأهداف الفرد التي يسعى لتحقيقها، والمكافآت والحوافز في العمل (قطب، ٢٠١٥: ٣٨).

وتبرز أهمية التماثل التنظيمي في أنه يحقق زيادة الانتماء والالتزام والانتظام من قبل العاملين في المؤسسة، ورفع مستوى التعاون فيما بينهم، والإبداع والابتكار، والتخفيف من الصراعات والتناقضات داخل

المؤسسة، وتحسين وضعها التنافسي، وتحقيق أهدافها بطريقة أكثر كفاءة ودقة، وتيسير عملية الاتصال والتواصل التنظيمي والتحفيز والحوار المتبادل، والتشجيع على المبادرة، وتحمل المسؤولية، ودعم احترام الذات وتعزيزه وإعطاء معنى للحياة ورفع مستوى الطموح لدى الموظفين (العنانية، ٢٠٢١: ٢٨؛ سعادة، ٢٠٢١: ٢٨).

ويؤدي المدير دورًا مهمًا في تحقيق التماثل التنظيمي باعتباره المسؤول عن الأمور الإدارية والفنية في المدرسة، وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين، والمسؤول عن رفع مستوى العملية التعليمية التعلمية في المدرسة وتحقيق أهدافها، من خلال عمله في المراقبة والمتابعة والإشراف على عملية تحقيق أهداف العملية التعليمية وقيام أفرادها بمهامهم، وتنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق رسالته (عبد الغفار، 2014: ١٥).

#### مشكلة البحث وأسئلته

إن مواكبة التطورات الحديثة، وتحقيق التنمية في المجتمعات يبدأ بالتعليم، ولذلك تسعى الدول المتقدمة إلى تحقيق أفضل المعايير المدرسية، وتوفير المناخ الملائم فيها، والاهتمام بالعاملين فيها، ومن ضمن الشروط التي يتطلبها المناخ المدرسي الملائم وجود التماثل التنظيمي فيها، حيث أورد العمري (٢٠١٥: ١٢) أن التماثل التنظيمي يسهم في فهم المعلمين والمديرين لاحتياجات بعضهم، مع إمكانية تكيف الفرد مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة، كما أن له دور مهم في نجاح أو فشل المدرسة، فضعف التماثل التنظيمي يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للعاملين في المدرسة، ولمدير المدرسة وسلوكه مع العاملين فيها دور مهم في تحقيق التماثل التنظيمي، وقد أوردت دراسات عدة مستوى التماثل التنظيمي في المدارس في الأردن، فأشارت دراسة المجالي (٢٠١٦) وأبو مازن (٢٠١٨) أن مستوى التماثل التنظيمي جاء مرتفعًا، أما دراسة عبيد (٢٠٢٠) فأشارت إلى أن مستوى التماثل التنظيمي في المدارس جاء متوسطًا، مما يشير إلى مستويات مختلفة من التماثل التنظيمي في المدارس، ومن خلال البحث والتقصي في الأدب النظري والدراسات السابقة يتبين أن دراسة التماثل التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في الأردن لم ينل الاهتمام الكافي، ولتقديم تصور أوضح ورؤية لما يمكن أن يكون عليه التماثل التنظيمي في المدارس، ومعرفة متطلبات تحقيقه من وجهة نظر أقرب الأفراد للعملية التعليمية، تم تقديم البحث، وتلخصت مشكلته بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما الإطار الفكري والمفاهيمي للتماثل التنظيمي؟
- ما واقع تحقيق التماثل التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا؟
- ما متطلبات تحقيق التماثل التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن؟

## أهمية البحث

- إثراء الأدب النظري والمكتبة العربية بدراسة جديدة عن التماثل التنظيمي في الأردن.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات (بناء على النتائج) التي تخصّ دعم التماثل التنظيمي في المدارس، وتحسين جودة التعليم، والتي من الممكن أن يستفيد منها كل من له اهتمام بهذه الدراسة من باحثين أو عاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- تقديم تغذية راجعة للإداريين والمهتمين في وزارة التربية والتعليم الأردنية بمستوى التماثل التنظيمي في المدارس الثانوية.
- يمكن الاستفادة من أداة البحث في دراسات مستقبلية تتناول التماثل التنظيمي.
- قد يستفاد من توصيات هذه الدراسة لإجراء دراسات أخرى مماثلة، وربطها ببعض المتغيرات.
- تزود الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة في الدراسات المستقبلية.

## مصطلح البحث وتعريفه الإجرائي

**التماثل التنظيمي:** "إعادة تشكيل مفاهيم الموظفين الذاتية بحيث تتلاءم مع مفاهيم المؤسسة وقيمتها، والتوحد مع المؤسسة والانتماء إليها، حيث يعرف الفرد نفسه من خلال المؤسسة التي يعمل بها" (مرابط، ٢٠١٥: ٤٣).

إجرائياً: هو واقع الولاء والعضوية والتشابه ومؤشراتهم المحددة في أداة الدراسة لدى العاملين في المدارس الحكومية الثانوية في الأردن، والذي يتحدد من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة عن الأداة المقدمة لهم.

## حدود البحث

اقتصرت البحث على الآتي:

**الحد البشري:** طبقت أداة البحث على عينة من الإداريين (مدير، مساعد مدير) والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية.

**الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤).

**الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا في الأردن.

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على متطلبات تحقيق التماثل التنظيمي.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتماثل التنظيمي

يعدّ التماثل التنظيمي من المفاهيم المهمة، والتي ازداد الاهتمام بها في ضوء البحث عن سبل رفع الدافعية والالتزام تجاه العمل في المؤسسات ومنها التعليمية، التي يعد نجاحها هو نجاح للمجتمع بأكمله، ولذلك لا بدّ من اتباع كافة الوسائل التي تحقق ذلك، ومن ضمنها تحقيق التماثل التنظيمي فيها. ويعرف التماثل التنظيمي بأنه: الدرجة التي يُعرّف الأعضاء أنفسهم من خلال الصفات المميزة التي يعتقدون أنها

تميّز مؤسستهم" (البشاشة، ٢٠٠٨: ٤٣٦). وعرفه الصرايرة (٢٠١٢: ١٨٨) بأنه: التزام العاملين وارتباطهم بقيم المؤسسة وأهدافها، والتوحد والاندماج في أعمالها، والتضحية لصالحها، والإنجاز فوق المتوقع لمهامها، والرغبة في البقاء والانتماء إليها.

وعند البحث في مصطلح التماثل التنظيمي في الأدبيات السابقة الأجنبية نجد أنها تأخذ في معظم الأحيان معنى الالتزام التنظيمي، فأورد ديكمان (DİNÇMAN, 2020: 3) أنّ الالتزام التنظيمي هو: تصور الموظف تجاه الارتباط بمؤسسته، والمواقف الإيجابية والمشاعر تجاهها، واستيعاب أهداف المؤسسة والتفكير في مصالحها، وبذل الجهود لأجلها. وكذلك أشار أوكار ودالجك (&Dalgic, 2021: 108) إلى أنّ الالتزام التنظيمي موقف يعكس ولاء الموظف لمصلحة موظفي المؤسسة، وهو رأي الموظف الذي يتشكل بالتوازي بالعلاقة مع المؤسسة والتي تؤثر في النهاية على قراره بالبقاء فيها، وهو بذلك حالة نفسية بين المؤسسة والموظف، ينتج عنها التزام نفسي تجاه المؤسسة، ويظهر من خلال التكيف والتعريف والاستيعاب.

وقد أورد بالحمو (٢٠١٩: ٤) أنّ التماثل التنظيمي يركز على عنصرين رئيسين هما: عنصر معرفي: يعكس الخصائص المشتركة بين الموظف والمؤسسة، وهذا العنصر يحدد الحدود الفاصلة داخل المجموعة وخارجها، وعنصر عاطفي: يعكس مشاعر الاعتزاز والانتماء والافتخار بالمؤسسة التي يتم العمل فيها، كما أنّ التماثل التنظيمي يتصف بثلاثة ملامح رئيسية، وهي: ارتباطه بكل الجوانب الاجتماعية للمؤسسة، واعتباره محوراً لمنطق الأفراد في اتخاذ القرارات، ويكون هذا المفهوم مغروساً في الإدراك الجمعي لأعضاء المؤسسة، وبالتالي فإنّ التماثل التنظيمي هو التشابه الدقيق بين الموظف ومؤسسته في الأهداف والاتجاهات والمبادئ والقيم والحاجات والرغبات، لدرجة انسجام الموظف مع مؤسسته إلى درجة تعريفه لنفسه بنفس سمات وخصائص المؤسسة.

ويختصّ التماثل التنظيمي بأنه نسبي، يزداد أو ينقص وفقاً لعدة أسباب، ويتأثر بالكثير من العوامل، الشخصية والتنظيمية المتداخلة والمعقدة، والذي قد يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر، ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها، ولكنه يتميز بالثبات النسبي نوعاً ما مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى، فهو شعور نفسي يعبر عن مستوى الارتباط بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها (قطب، ٢٠١٥: ١٦).

### أهداف التماثل التنظيمي

يهدف التماثل التنظيمي في المؤسسة إلى زيادة انتماء الفرد للمؤسسة التي يعمل بها، وتحقيق التوافق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة وأهدافها، وتمثّل قيمها، والاهتمام بمستقبل المؤسسة، وبناء مستقبل مشرق لها، بحيث يشعر العاملون فيها أن مصيرهما مشترك، وتحقيق أقصى فاعلية وجهد من العاملين فيها، وتدعيم الصلة بين العاملين فيها (عبيد، ٢٠٢٠: ٢٠).

- وأورد مسيل وعلوان وإبراهيم (٢٠٢١: ٣٨٣) أهداف التماثل التنظيمي في المؤسسات التعليمية فيما يلي:
- تحقيق الالتزام والانتظام في العمل، والانتماء له، والحدّ من الصراعات والتناقضات داخل المؤسسة التعليمية.
  - تعزيز الرابط النفسي بين العاملين في المؤسسة التعليمية، واعتبار النجاح والفشل فيها مسؤولية جماعية.
  - الشعور بالرضا الوظيفي والقناعة في العمل، ورفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة التعليمية.
  - الإيمان بالمؤسسة التعليمية وإظهارها بشكل مشرق، وإبراز جميع الجوانب الإيجابية فيها، وتحسين مكانتها في المجتمع، وإبراز قدرتها التنافسية مع المؤسسات التعليمية الأخرى.
  - تعزيز العمل الجماعي بما يخدم مصلحة المؤسسة التعليمية وتطلعاتها، وتطويرها بشكل مستمر.

### أهمية التماثل التنظيمي

تبرز أهمية التماثل التنظيمي في أنه في حال تحقّق التماثل التنظيمي في المؤسسة، فإن ذلك ينعكس عليها بشكل إيجابي من خلال عدة أمور، منها: تحسن الدافعية للعمل، والالتزام التنظيمي، وتراجع الصراعات داخل المؤسسة، وازدياد التعاون بين أفرادها، والمشاركة الفعّالة في تحقيق النجاح، وتحمل المسؤولية من الجميع، وإظهار ميزة المؤسسة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي، بالإضافة إلى حدوث عمليات التغيير والتطور بشكل سلسل، وبرضا العاملين فيها، وتصبح أهداف المؤسسة مقدمة على أهدافهم الشخصية، وبالتالي اتخاذ القرارات التي تتسجم مع أهداف المؤسسة وقيمها، وشعور العاملين بالرضا الوظيفي، والقناعة في العمل، ويصبحون أكثر تماسكًا وإنتاجية، مع مستوى أعلى من الولاء والمسؤولية، مما يؤدي لزيادة فاعليتهم وكفاءتهم، وتخفيف التكاليف على المؤسسة (Ucar & Dalgic, 2021: 108).

كما أنّ تحقيق التماثل التنظيمي ينعكس إيجابًا على سلوك العاملين في المؤسسة، ويظهر في تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في المؤسسة، والأداء الفعال، وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي، والقناعة بدور المؤسسة ووظيفتها، والسعي الجاد لنجاحها، والحدّ من الصراعات الداخلية فيها، وخلق بيئة محفزة للإبداع، والإخلاص في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتقوية الروابط النفسية والاجتماعية التي تعزز سلوك الانتماء والولاء للعاملين (الخزاعي، ٢٠٢٢: ٤٠٣).

### أبعاد التماثل التنظيمي

يتضمن التماثل التنظيمي أبعاد عدة، وهي: أولاً. الانتماء الذي يشير إلى شعور نفسي ينبع من ذات العامل يدل على ارتباطه وافتخاره بالمؤسسة التي يعمل بها، وهو اعتقاد وقبول قوي من جانب الفرد لأهداف وقيم المؤسسة، ورغبته في بذل أكبر عطاء لصالح المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ورغبته في الاستمرار بالعمل ضمنها (سعادة، ٢٠٢١: ٢٦). (العمرى، ٢٠١٥: ١٥)، والحاجة إلى الانتماء سمة شخصية تتوافق مع رغبة الأفراد في التواصل الاجتماعي، فيؤدي الانتماء إلى تقوية الرغبة والحافز لزيادة الجهد، والتأثير على مستوى مشاركة الموظف في العمل والتأثير في أداء مهامه (العنابة، ٢٠٢٢: ٣٣).

وثانياً. التشابه الذي يشير إلى الأهداف والقيم المشتركة بين العاملين والمؤسسة، واستيعاب الأهداف والغايات المشتركة للموظفين في المؤسسة، وقبول المعتقدات والقيم التي تتشابه بشكل كبير مع الأفراد ضمن الثقافة التنظيمية، لتحسين التضامن والتماسك والحماس لدى الموظفين، وبالتالي تحسين الكفاءة للمؤسسة، فالأفراد يدركون أن هناك تداخلاً بين خصائص المؤسسة وخصائصهم ضمن مجموعات العمل (سعادة، ٢٠٢١: ٢٧). وثالثاً. الولاء: الذي يشير إلى ارتباط نفسي بين الفرد ومؤسسته، ينشأ عنه دافعية للعمل والاندماج فيه، والتفاعل مع قيمها وتبنيها في العمل، ويؤدي فيه العاملون رغبتهم بخدمة المؤسسة، دون أي اعتبارات مادية، والاستعداد لبذل أقصى الجهود لخدمة المؤسسة، وقبول قيمها ومبادئها، والرغبة في البقاء فيها (غنام، ٢٠١٦: ٢٠). وهو اقتران فعال بين الفرد والجماعة التي ينتمي إليها، وإبداء الموظفين رغبتهم بالاستمرار في العمل، بغض النظر عن الأجور المادية التي يحصلون عليها (عبيد، ٢٠٢٠: ٢١).

ويوجد عدة عوامل تؤثر في التماثل التنظيمي ومنها: إشباع حاجات ومتطلبات العاملين الفسيولوجية الاهتمام بالمكانة الاجتماعية للعاملين، ووضوح الأهداف الغايات التي تساعد على زيادة التماثل التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، والبيئة الاجتماعية، والمنزلة التي يتمتع بها الفرد في البناء الاجتماعي، والثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، ومشاعرهم تجاه عملهم، وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والحوافز المادية والمعنوية وإشباع حاجات الموظفين بمختلف أنواعها، وتحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم (سعادة، ٢٠٢١: ٣٦).

وأورد ساركيا و اردوغان (Sarıkaya & Erdogan, 2016: 74) أنّ من أهم العوامل التي تؤثر على التماثل التنظيمي مدير المدرسة، بصفته القائد التعليمي الفعال، والذي يجب أن يعمل بجد لزيادة الالتزام التنظيمي للموظفين، والمدرسة لتحقيق أهدافها، والمعلمون ذوو التماثل التنظيمي العالي أكثر تضحية ونجاحاً في أعمالهم، وبالتالي يشتركون في واجبات مهمة جداً ومسؤوليات بناء المدرسة الفعالة.

### الدراسات السابقة

أجرى يلدرم (Yildirim, 2012) دراسة هدفت التعرف إلى درجة التماثل التنظيمي عند معلمي التربية البدنية في تركيا وأثره على سلوكياتهم، تم استخدام المنهج الوصفي، واستبانة تضمنت مقياس التماثل التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (٣١١) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس مقاطعة هاتاي بتركيا، وبينت النتائج أنّ درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لأثر التماثل التنظيمي على سلوكيات المعلمين داخل المؤسسة ولصالح الذكور.

وأجرت أبو مازن (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٩) معلماً ومعلمة في المدارس التابعة لمديرية تربية الزرقاء الأولى،

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للقيادة التشاركية كانت متوسطة، أما مستوى التماثل التنظيمي فجاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والتخصص، والمؤهل العلمي، والعمر، مع وجود علاقة إيجابية بدرجة متوسطة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

وتناولت دراسة ايلف (Alev, 2020) العلاقة بين العدالة التنظيمية والمهنية الدافع والتماثل التنظيمي، تم استخدام النموذج الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٨) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية في محافظة غازي عنتاب في تركيا، وتضمنت الدراسة أدوات "مقياس العدالة التنظيمية" و"مقياس التحفيز المهني" و"مقياس التماثل التنظيمي"، وأظهرت النتائج أن تصورات المعلمين عن العدالة التنظيمية والمهنية والدافع والتماثل التنظيمي كانت مرتفعة، وأن العدالة التنظيمية لها أثر إيجابي مع وجود علاقة معتدلة مع الدافع والتماثل التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين الدافع المهني والتماثل التنظيمي، وأن الدافع المهني له دور وسيط جزئي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي.

وهدفت دراسة عبيد (٢٠٢٠) إلى معرفة مستوى التماثل التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٦) معلمة رياض أطفال و(١٦٠) مديرة في العاصمة عمان، وأظهرت النتائج أن مستوى التماثل التنظيمي والأمن الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال كان متوسطاً من وجهة نظر العينة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى للمنطقة التعليمية لصالح لواء قسبة عمان ولواء الجامعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة ونوع القطاع التعليمي في مجالات التماثل التنظيمي، وتبين أيضاً وجود علاقة إيجابية بين مستوى التماثل التنظيمي والأمن الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال.

وهدفت دراسة ديشمان (Dinçman, 2021) إلى الكشف عن العلاقة بين التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي للقياديين في تركيا، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩١) معلماً في المدارس الابتدائية في مقاطعة جانكايا في أنقرة، وأظهرت النتائج أن مستوى تبادل الالتزام التنظيمي للقيادة كان متوسطاً، ومستوى التماثل التنظيمي كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة بين المتغيرات، مع وجود تأثير جزئي للتماثل التنظيمي على الالتزام التنظيمي.

وأجرى شي (Shie, 2022) دراسة هدفت إلى استكشاف أثر القيادة الحقيقية لمديري المدارس على الثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية للمعلمين في الصين، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٧٨٣) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس في الصين، وأظهرت النتائج أن للقيادة الحقيقية تأثير مباشر على الثقة التنظيمية والتماثل

التنظيمي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، كما أظهرت النتائج أن للثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتماثل التنظيمي تأثير وسيط على العلاقة بين القيادة الحقيقية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

### تعقيب على الدراسات السابقة

تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المعتمد على الاستبانة لجمع البيانات كدراسة أبو مازن (٢٠١٨) وديشمان (Dinçman, 2021) وشي (Shie, 2022)، وتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة من المعلمين، واختلف معهم في إضافة المديرين ومساعدي المديرين للعينة.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في إعداد أدواته، وشرح بعض مصطلحاته، وتدعيم مشكلة البحث، والربط بين النتائج وتفسيرها. ويتميز البحث الحالي في محاولته الكشف عن متطلبات تحقيق التماثل التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا في الأردن، وهو ما لم يتم دراسته مسبقاً وفق حدود علم الباحث.

### المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث

#### منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي.

#### مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والإداريين في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة مادبا في الأردن، وعددهم (٢٦٢٩) فرداً ضمن مديرتي تربية ذبيان ومادبا، منهم (٧٦٤) ذكور و(١٢٦٨) إناث في مديرية تربية مادبا، و(٢٩٧) ذكور و(٣٠٠) إناث ضمن مديرية تربية ذبيان.

#### عينة البحث

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الميسرة وتكونت من (٧٣٤) فرداً من المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية ضمن مديرتي تربية ذبيان ومادبا في الأردن. منهم (٩٢) إدارياً وإدارية، و(٦٤٢) معلماً ومعلمة.

#### صدق أداة البحث

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية وتخصصات أخرى في الجامعات المصرية والأردنية، وعددهم (١٢) محكماً، ثم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، لإجراء التعديلات اللازمة على الأداة، ومن ضمن التعديلات التي أجريت: إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات التي لا تنتمي للمجالات، وحذف فقرة

من مجال الولاء، وفقرة من مجال الانتماء، وحذف فقرتين من المحور الثاني للأداة الخاص بمعوقات تحقيق التماثل التنظيمي.

### صدق البناء لأداة البحث (واقع التماثل التنظيمي)

لاستخراج دلالات صدق البناء لأداة واقع التماثل التنظيمي، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية، وبين كل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، من خلال توزيع الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلماً ومعلمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0,52-0,87)، ومع المجال (0,57-0,88) والجدول (1) يبين ذلك.

### الجدول (1)

#### معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه لواقع التماثل التنظيمي

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	**0.73	**0.62	8	**0.76	**0.67	15	**0.81	**0.75
2	**0.63	**0.57	9	**0.74	**0.62	16	**0.88	**0.83
3	**0.64	**0.71	10	**0.79	**0.75	17	**0.80	**0.66
4	**0.76	**0.70	11	**0.82	**0.87	18	**0.59	**0.64
5	**0.81	**0.68	12	**0.79	**0.79	19	**0.84	**0.83
6	**0.79	**0.70	13	**0.66	**0.68	20	**0.86	**0.83
7	**0.70	**0.72	14	**0.82	**0.69	21	**0.57	**0.52

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05). \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01). تجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. وجرى استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (2) يبين نتائج ذلك.

### الجدول (2)

#### معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية لواقع التماثل التنظيمي

واقع التماثل التنظيمي	الولاء	التشابه	الانتماء	تحقيق التماثل التنظيمي
الولاء	1			
التشابه	**0.808	1		
الانتماء	**0.808	**0.834	1	
واقع التماثل التنظيمي	**0.924	**0.940	**0.946	1

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05). \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01).  
يبين الجدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

### ثبات أداة البحث (واقع التماثل التنظيمي)

تم التحقق من ثبات أداة البحث (واقع التماثل التنظيمي) من خلال الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة البحث مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معامل كرونباخ ألفا، والجدول (٣) يبين النتائج التي تم التوصل إليها، والتي اعتبرت ملائمة لغايات هذا البحث.

### الجدول (٣)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية لأداة واقع التماثل

#### التنظيمي

المجالات	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
الولاء	٠,٨٣	٠,٧٥
التشابه	٠,٨١	٠,٧٧
الانتماء	٠,٨٧	٠,٨٠
واقع التماثل التنظيمي	٠,٩٠	٠,٨٧

#### المعالجات الإحصائية

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من ١,٠٠ - ٢,٣٣ منخفضة

من ٢,٣٤ - ٣,٦٧ متوسطة

من ٣,٦٨ - ٥,٠٠ مرتفعة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية: الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١) ÷ عدد الفئات المطلوبة (٣) أي (١-٥) ÷ ٣ = ١,٣٣. ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة.

## متغيرات البحث

تضمن البحث المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: معلم/ معلمة – إداري/ إدارية

المتغير التابع: متطلبات تحقيق التماثل التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته: ما واقع تحقيق التماثل التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تحقيق التماثل التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والإداريين، من خلال معرفة مستوى التماثل التنظيمي في المدارس، والجدول (٤) يبين نتائج ذلك.

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التماثل التنظيمي في المدارس

الثانوية الحكومية في الأردن مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	الولاء	3.86	0.72	مرتفع
١	الانتماء	3.86	0.67	مرتفع
٣	التشابه	3.78	0.72	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.83	0.66	مرتفعة

أظهرت نتائج الجدول (٤) أن مستوى التماثل التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تفاعل المعلمين والمديرين في العمل واندماجهم فيه، ومستوى الاتصال الجيد بينهم، وقلة الصراعات التنظيمية والمناخ الذي يسوده الحب والاحترام والثقة فيما بينهم، وقد أورد غنام (٢٠١٦) وأبو مازن (٢٠١٨) أن هذه العوامل من أبرز ما يؤثر في التماثل التنظيمي، وقد تعزى أيضاً إلى حرص مديري المدارس على تحقيق التماثل التنظيمي في المدارس لإدراكهم أهمية هذا العنصر في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وقيام المعلمين بأدوارهم ومهامهم بشكل جيد، وتراجع الصراعات فيما بينهم، وجاء مجالاً الولاء والانتماء في المرتبة الأولى، وتعزى هذه النتيجة إلى خصوصية مهنة التعليم والعاملين فيها، فالمعلمون والمديرون هم مربون بالدرجة الأولى، وهذه المكانة تفرض عليهم أيضاً احتراماً لمهنتهم والتزاماً بمبادئها وقيمها، فيكون انتماءهم وولائهم لها مرتفع، لأنهم ينتمون لقدسية ومكانة المهنة التي شرفوا بها، وخصوصاً أن الدين الإسلامي أعطى المعلم مكانة رفيعة عندما وصف رسول الله صلى الله عليه وسلم بأنه بُعث معلماً، ولذلك فهو يفخر بمهنته ومكانته في المجتمع ويظهر انتماء وولاء كبيراً لهما. ثم جاء مجال التشابه في المرتبة الأخيرة، ويشير التشابه إلى الأهداف والقيم المشتركة بين العاملين والمؤسسة، وفي المدرسة غالباً ما توضع الأهداف والقيم

دون مشاركة المعلمين فيها بشكل مباشر، فقد يتم صياغتها من قبل الجهات المسؤولة عن المدارس والمختصين في ذلك، ولذا فقد يشعر المعلمون أنهم لم يكونوا جزء من التخطيط لها، ولم يقدموا وجهات نظرهم حول الأهداف التي تتوافق مع أهدافهم، مما يضعف من درجة التشابه مع المؤسسة لديهم.

المجال الأول: الولاء

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الولاء في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن مرتبة تنازلياً

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال الولاء
مرتفع	0.83	4.09	يدافع المعلمون عن مبادئ المدرسة وقيمها أمام المشككين بدورها.
مرتفع	0.84	3.97	يسعى المعلمون إلى البحث عن كافة السبل للارتقاء بمدربتهم.
مرتفع	0.90	3.93	يبدل المعلمون في المدرسة جهداً كبيراً لتحقيق التنافسية مع المدارس الأخرى.
مرتفع	0.90	3.90	يكرّس المعلمون في المدرسة وقتهم لتحقيق التميز بها.
مرتفع	0.94	3.85	يظهر المعلمون اعتزازهم بعملهم.
مرتفع	0.92	3.77	يظهر المعلمون في المدرسة إعجابهم بسياساتها أمام الآخرين.
متوسط	0.98	3.51	يشارك المعلمون في وضع الخطط المستقبلية للمدرسة.
مرتفعة	0.72	3.86	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (٥) أن مستوى الولاء في المدارس الحكومية الثانوية في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٢). وجاءت فقرة "يدافع المعلمون عن مبادئ المدرسة وقيمها أمام المشككين بدورها" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، ويعزى ذلك إلى انتماء المعلمين الذي جاء في المرتبة الأولى، وهذا الانتماء يجعلهم يدافعون عن مبادئ مدرستهم وقيمها، ومواجهة المشككين فيها، فشعور الانتماء القوي للمعلمين يجعلهم لا يقبلون أي تقليل من عملهم أو من مجهودهم. بينما جاءت فقرة "يشارك المعلمون في وضع الخطط المستقبلية للمدرسة" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وتعزى هذه النتيجة إلى اتباع مديري المدارس لأنماط إدارية لا تتشارك مع المعلمين في اتخاذ القرارات أو صياغة الأهداف ووضع الخطط المستقبلية للمدرسة، واعتمادهم على فئة محدودة للمشاركة في ذلك، وقد تعزى أيضاً إلى أن وضع الخطط المستقبلية للمدرسة يتطلب من القائمين عليها خبرات ومهارات كثيرة ومميزة قد لا توجد لدى بعض المعلمين، أو الاكتفاء بالمختصين في وزارة التربية والتعليم والتخطيط والتطوير لوضع خطط المدارس.

## المجال الثاني: الانتماء

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الانتماء في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن مرتبة تنازلياً

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال الانتماء
مرتفع	0.77	4.21	يلتزم المعلمون في المدرسة بأوقات العمل الرسمي.
مرتفع	0.78	4.13	يحافظ المعلمون على مقتنيات مدرستهم.
مرتفع	0.87	3.96	تسود مشاعر الود والاحترام بين العاملين في المدرسة.
مرتفع	0.87	3.82	يؤدي المعلمون مهماتهم بإيجابية ودون تردد.
مرتفع	0.85	3.79	يربط المعلمون إنجازاتهم بإنجازات مدرستهم.
متوسط	0.97	3.58	يشعر المعلمون في المدرسة بالسعادة أثناء مزاولة عملهم.
متوسط	0.96	3.54	ينظر المعلمون إلى المدرسة على أنها تلبي طموحاتهم.
مرتفعة	0.67	3.86	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (٦) أن مستوى الانتماء في المدارس الحكومية الثانوية في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٧). وجاءت فقرة "يلتزم المعلمون في المدرسة بأوقات العمل الرسمي" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى أسباب عدة، منها: الالتزام الذاتي والرقابة الداخلية للمعلمين، وحرصهم على الدروس والحصص، وكذلك إلى وجود متابعة مستمرة من قبل المديرين والتركيز على الالتزام بأوقات العمل والحرص عليها مع وجود نظام متابعة يومي لجميع العاملين في المدرسة، وارتباطه بمديرية التربية والتعليم بشكل مباشر. بينما جاءت فقرة "ينظر المعلمون إلى المدرسة على أنها تلبي طموحاتهم" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف المردود المادي نظير العمل في المدرسة، وشعور المعلمين أنها لا تتلاءم مع مجهوداتهم، مما يضطر المعلمين للعمل أحياناً بأعمال إضافية خارج أوقات عملهم في المدرسة، فيضعف شعورهم بأن المدرسة هي المكان الذي يلبي احتياجاتهم وطموحاتهم.

## المجال الثالث: التشابه

## الجدول (٧):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التشابه في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن مرتبة تنازلياً

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال التشابه
مرتفع	0.81	3.97	يبذل المعلمون في المدرسة أقصى جهدهم لتحقيق أهدافها.
مرتفع	0.84	3.95	يتفاعل المعلمون مع قضايا مدرستهم كأنها قضاياهم.
مرتفع	0.84	3.90	يظهر المعلمون حماساً في أداء أعمالهم.
مرتفع	0.88	3.78	تتوافق أهداف المدرسة مع أهداف العاملين فيها.
مرتفع	0.87	3.77	يسعى المعلمون إلى تسويق قيم المدرسة في المجتمع المحلي.
متوسط	0.90	3.56	تتوافق مصالح المدرسة مع احتياجات العاملين فيها.
متوسط	0.97	3.52	يشارك المعلمون في صنع القرارات الخاصة بالمدرسة.
مرتفعة	0.72	3.78	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (٧) أن مستوى التشابه في المدارس الحكومية الثانوية في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٢). وجاءت فقرة "يبذل المعلمون في المدرسة أقصى جهدهم لتحقيق أهدافها" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يدركون أن التعليم أمانة ومن الواجب بذل كافة الجهود للحفاظ على هذه الأمانة، فهي واجب ديني ودنيوي، وكذلك في محاولة لكسب الرضا النفسي وتحقيق الذات، والمعلم عندما يبذل جهداً في عمله ويرى نتائج جهده يشعر بسعادة كبيرة. بينما جاءت فقرة "يشارك المعلمون في صنع القرارات الخاصة بالمدرسة" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى نمط الإدارة التي ينتهجها كثير من مديري المدارس والذي لا يقوم على مشاركة المعلمين في صنع القرارات، واعتماد فرض الرأي الواحد، وقد تعزى أيضاً إلى اعتقاد مديري المدارس أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات قد تسبب جدالاً أو فرقة في العمل، وخصوصاً أن أعداد المعلمين تكون كبيرة، ولكلّ منهم آراؤه وأفكاره.

السؤال الثالث: ما متطلبات تحقيق التماثل التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن؟

لمعرفة متطلبات تحقيق التماثل التنظيمي تم توزيع الاستبانة الآتية الموضحة في الجدول (٨) على عينة من المعلمين والإداريين، وللتعرف من خلالها على آرائهم حول أهم النقاط التي يمكن من خلالها تحقيق التماثل التنظيمي في المدارس.

## الجدول (٨):

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تحقيق التماثل التنظيمي في المدارس الحكومية في الأردن مرتبة تنازلياً

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	0.93	3.58	توطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها.
متوسط	0.94	3.55	متابعة مخرجات العملية التعليمية من خلال عمليات التقييم المتنوعة.
متوسط	1.00	3.47	تحقيق العدالة في توزيع المهام بين المعلمين في المدرسة.
متوسط	0.88	3.47	العمل على تحسين اتجاهات المعلمين في المدرسة نحو مهنتهم.
متوسط	1.01	3.45	تقديم الدعم المعنوي للمعلمين في المدرسة.
متوسط	0.95	3.44	مشاركة المعلمين في وضع خطط تطوير المدرسة.
متوسط	0.95	3.43	العمل على تحقيق الأمان الوظيفي للمعلمين في المدرسة.
متوسط	0.90	3.40	وضع الخطط الاستراتيجية للمدرسة بمشاركة المعلمين فيها.
متوسط	0.95	3.35	توفير بيئة مدرسية آمنة وملائمة للعمل.
متوسط	1.01	3.31	عقد اللقاءات المستمرة مع المعلمين في المدرسة للتعرف إلى مشكلاتهم.
متوسط	0.93	3.24	تحقيق احتياجات المعلمين في المدرسة.
متوسط	0.98	3.22	مشاركة جميع المعلمين في المدرسة باتخاذ القرارات.
متوسط	1.02	3.02	دعم جميع مؤسسات الدولة لدور المدرسة في تحقيق أهدافها.
متوسط	1.07	2.70	تحسين الدخل المادي للمعلمين في المدرسة.
متوسطة	0.75	3.33	الدرجة الكلية

أظهرت نتائج الجدول (٨) أن متطلبات تحقيق التماثل التنظيمي متوسطة، وأن أهم النقاط لتحقيق التماثل التنظيمي وفق آراء عينة البحث هو توطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها، ومتابعة مخرجات العملية التعليمية من خلال عمليات التقييم المتنوعة، وتحقيق العدالة في توزيع المهام بين المعلمين في المدرسة، في حين جاءت فقرة تحسين الدخل المادي للمعلمين في المدرسة في المرتبة الأخيرة، واتفقت آراء العينة بدرجة متوسطة مع جاء من مقترحات مقدمة لهم، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود دور للتماثل التنظيمي في تحقيق جودة التعليم، أي أن المعلمين والإداريين الذين يحققون التماثل التنظيمي في المدارس يكونون أكثر استجابة لمتطلبات التغيير، لأنها تتوافق مع مبادئ وقيم المدرسة وبالتالي مع

قيمهم ومبادئهم، فيسعون جاهدين لتحقيق كل متطلبات الجودة، وعلى العكس من ذلك إن قلّ التماثل التنظيمي أو ضعف فإن ذلك يعرقل عمليات التطوير وفق معايير الجودة في المدارس. ومن وجهة نظر أفراد العينة جاءت فقرة " توطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها، ومتابعة مخرجات العملية التعليمية من خلال عمليات التقويم المتنوعة، وتحقيق العدالة في توزيع المهام بين المعلمين في المدرسة. في المراتب الأولى؛ لتحقيق التماثل التنظيمي، وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق نجاح أي مؤسسة وفي تحقيق أهداف العمل، فالعلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين تحقق جوا من التعاون والاندماج والسرعة في العمل، ومن المهم أيضا شعور العاملين بالراحة النفسية أثناء أداء عملهم، ويدعم ذلك أيضا تحقيق العدالة في توزيع المهام فهو عنصر مهم لعدم إيجاد صراعات بين العاملين، وقد يرى أفراد العينة أن هناك تقصيرا في قضية متابعة مخرجات العملية التعليمية في المدارس، مما ينعكس على الاستمرار في عملية تطوير المدارس وتحقيق التماثل في التعليم، وقد تكون الزيارات التي تتم لمراقبة ومتابعة الجودة في المدارس تتم أثناء العام الدراسي وليس في نهايته لعمل تقييم شامل لما تم إنجازه، مما يجعل عملية التقييم لا تمثل الواقع بشكل جيد. وجاءت فقرة " تحسين الدخل المادي للمعلمين في المدرسة" في المرتبة الأخيرة؛ لتحقيق التماثل التنظيمي، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من أهمية تحسين الدخل المادي للمعلمين، ولكن يوجد عوامل أهم لتحقيق التماثل التنظيمي، وقد يكون من ضمنها البيئة المدرسية، والمستلزمات والتجهيزات، ونمط الإدارة المتبع، وغيرها وجميعها لا ترتبط بالدخل المادي للمعلمين، ولذلك فتحقيق التماثل التنظيمي في المدارس من وجهة نظر المعلمين والمديرين غير محصور بالدخل المادي للمعلمين.

### التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

- تعزيز التشابه لدى المعلمين في المدارس من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة.
- العمل على دراسة احتياجات العاملين في المدرسة بشكل دقيق وواقعي وربطه بأهداف المدرسة ومتطلباتها.
- حثّ مديري المدارس على اتباع أنماط قيادية ترضي العاملين معهم، وعدم المركزية في اتخاذ القرارات. ومتابعة المخرجات التعليمية من خلال عمليات التقويم المتنوعة.
- توجيه مديري المدارس لتحقيق العدالة في توزيع المهام بين المعلمين في المدرسة.

## المراجع العربية والأجنبية

- أبو مازن، تهناني (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- البشابشة، سامر (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٤(٤)، ٤٦ - ٤٢.
- بالحمو، ماري (٢٠١٩). نموذج مقترح حول العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لشركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الخزاعي، مرزوق (٢٠٢٢). التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بتعليم مكة المكرمة. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*. ٢(٥)، ٣٩٨ - ٤٢٩.
- سعادة، منصور (٢٠٢١). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالتماثل المؤسسي من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الصرايرة، خالد (٢٠٠٥). التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- عبد الغفار، السيد أحمد (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة*. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- عبيد، ضحى (٢٠٢٠). التماثل التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- العمري، إسلام (٢٠١٥). التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- العنانية، أنمار (٢٠٢٢). أثر التماثل التنظيمي في الإبداع المنظمي في وزارة المالية في الأردن: الدور المعدل للثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- غنام، أسيل (٢٠١٦). أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- قطب، نهى (٢٠١٥). القيم الإدارية السائدة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

- مرابط، سوريا (٢٠١٥). أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- مسيل، محمود وعلوان، سهام وإبراهيم، منى (٢٠٢١). التماثل التنظيمي للعاملين بإدارات المناطق التعليمية في الكويت (دراسة ميدانية). *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٥(٢٠)، ٣٦٩-٤١١.

- Alev, S. (2020). The Relationship Between Organizational Justice, Professional Motivation and Organizational Identification: A Study on Teachers. **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, 16(4), 127- 139.
- Dinçman, M. (2021). Mediating Effect of Organizational Identification on the Relationship between Leader-Member Exchange and Organizational Commitment among Primary School Teachers. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 5(1),1-24.
- Sarıkaya,N. &Erdoğan, C.(2016). Relationship between the Instructional Leadership Behaviors of High School Principals and Teachers' Organizational Commitment. **Journal of Education and Practice**, 7(3),72-82.
- Shie, Er.& Chang, Sh. (2022). Perceived Principal's Authentic Leadership Impact on the Organizational Citizenship Behavior and Well-Being of Teachers. **SAGE Journals Home**: <https://doi.org/10.1177/2158244022109500>
- Ucar, R.& Dalgic, S. (2021). Relationship Between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizational Commitment Levels. **Eurasian Journal of Educational Research**, (91) 105-126.
- Yildirima, Y. (2012). An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables, *Procedia, Social and Behavioral Science*,1 (47), 2146 – 2156.