

محددات التماثل التنظيمي  
للمؤسسة التعليمية  
"دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد      د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية      مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها      كلية التربية - جامعة بنها

شبيب عبد الله شبيكان عزيران

## محددات التماثل التنظيمي للمؤسسة التعليمية

## دراسة تحليلية

إعداد

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد / د/ عبد الحميد عبدالفتاح شعلان / شبيب عبدالله شبكان عزيران  
 أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية / كلية التربية - جامعة بنها  
 كلية التربية - جامعة بنها / كلية التربية - جامعة بنها

## أولاً: الإطار العام للبحث

## مقدمة البحث:

تمثل المنظمة الجزائرية بما فيها المؤسسات الصحية كغيرها نسقا اجتماعيا، يسير نحو هدف محدد اجتماعي، سياسي، اقتصادي أو ثقافي"، من خلال ما يوفره التنظيم من هيكل اتصالات، وعمليات إدارية وتنظيمية تساهم في التنوع السيكلوجي للأفراد والجماعات، وهو ما تتناوله البحوث العلمية داخل نطاق فكري نظري لفهم الواقع المعاش، بغية تطوير السلوك التنظيمي لأعضائها، ما جعل الدراسات الحديثة تهتم بموضوع "التماثل التنظيمي" من خلال تحليل كيفية تماثل الأفراد والجماعات ومدى اندماجهم في ثقافة المنظمة، واختيارهم لقواعد عضويتهم. ويتضمن هذا الفصل تماثيا مع هدف الدراسة تتاولا مفصلا لمفهوم التماثل وأبعاده في المنظمات الصحية، وعلاقته بتعدد الهويات في تشكيل الجماعات، ما يجعل منه تماثل فردي وجمعي يتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والاجتماعية، ما يدل على أهمية تماثل الأفراد لمهنتهم، وضرورة قياسه في المستشفيات المتطورة<sup>(١)</sup>.

## مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة في السؤال الرئيس التالي :

ما محدّدات التماثل التنظيمي للمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

■ ماذا نعني بالتماثل التنظيمي؟

- ما علاقة التماثل التنظيمي بالمفاهيم الأخرى؟
- ما أهم أبعاد التماثل التنظيمي؟
- ما أهم النظريات العلمية التي ينطلق منها التماثل التنظيمي؟
- ما أهم العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي للمؤسسة التعليمية؟
- ما آثار التماثل التنظيمي على المؤسسة التعليمية؟
- ما أهم الإجراءات المقترحة لمواجهة العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي؟

### أهداف البحث:

- استهدف البحث الحالي تحديد المحددات العلمية لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر وذلك من خلال ما يلي :
- التعرف على ماهية التماثل التنظيمي.
  - الوقوف على علاقة التماثل التنظيمي بالمفاهيم الأخرى.
  - الوقوف على أهم أبعاد التماثل التنظيمي.
  - الكشف عن أهم النظريات العلمية التي ينطلق منها التماثل التنظيمي.
  - التعرف على أهم العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
  - توضيح آثار التماثل التنظيمي على المؤسسة التعليمية.
  - تحديد أهم الإجراءات المقترحة لمواجهة العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي.

### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية.

### مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلح التالي :

### التماثل التنظيمي **Organizational symmetry** :

هناك من يرى أن التماثل التنظيمي عبارة عن : إدراك الفرد وتوحيده مع المؤسسة التي يعمل فيها، أو ينتمي إليها<sup>(١)</sup>، ويمكن تعريف التماثل التنظيمي أيضاً على أنه : أن يشعر معلم المدرسة أن أهدافه متوافقة مع أهداف المدرسة التي يعمل بها، وأن يكون هناك روابط جذب ثقافية

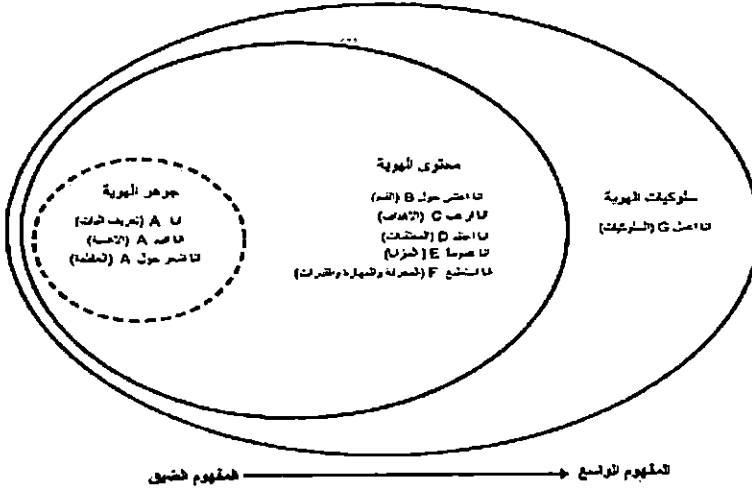
ومهنية ونفسية تربطه بالمدرسة<sup>(٣)</sup>، ويعرف التماثل التنظيمي على أنه : عملية يتم من خلالها تكامل أو تطابق أهداف المؤسسة مع الأهداف الخاصة للعاملين<sup>(٤)</sup>، ومن خلال المفهوم السابق يمكن أن نخرج بالمضامين التالية :

- يمكن توجيه التماثل التنظيمي كمفهوم لذات يتطابق مع مفهوم المؤسسة باعتباره مفهوماً تتوافق فيه أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة.
- يشير التماثل التنظيمي إلى إعادة المفاهيم الذاتية للعاملين بالمؤسسة حتى تتواءم مع مفاهيم المؤسسة وقيمتها.
- يركز التماثل التنظيمي على الأهداف المشتركة بين العاملين والمؤسسة.
- يركز التماثل التنظيمي على الأهداف المشتركة بين العاملين والمؤسسة.
- يركز التماثل التنظيمي على دمج رغبات الفرد مع رغبات المؤسسة.
- يرتبط التماثل التنظيمي بكل الجوانب المجتمعية للمؤسسة.
- يعد التماثل التنظيمي محوراً لمنطق العاملين في اتخاذ القرارات.
- يقع التماثل على مدرج يتراوح بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية.

### ثانياً : ماهية التماثل التنظيمي :

يعرف التماثل التنظيمي بأنه : العملية التي تحاول من خلالها تعزيز العلاقة بشكل وثيق مع أعضائها<sup>(٥)</sup>، ويشير التعريف إلى ضرورة تجسيد الاختلافات ما بين الفرد والمؤسسة من خلال تعزيز عناصر الوحدة بينهم بالتركيز على القيم والأهداف العامة، ويمتد من المفهوم الضيق إلى المفهوم الواسع، المفهوم الضيق للتماثل التنظيمي ينطلق من نظرية الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات التي رأيت بأن التماثل التنظيمي عبارة عن تعريف الذات بإطار مصطلحات العضوية التنظيمية ومن أجل تحقيق مرحلة التماثل التنظيمي فإن هنالك عنصرين يجب أخذهما بنظر الاعتبار إضافة إلى عنصر ثالث يرتبط بهما بشكل متكرر، العنصرين الضروريين الأوليين هما أولاً : العنصر الإدراكي ويتعلق بمعنى إدراك عضوية الفرد داخل المجموعة، ثانياً : عنصر التقييم ويعني قيمة ذلك الإدراك الخاص بالعضوية أما العنصر الثالث فيختص بتوظيف الجوانب العاطفية

للعنصر الإدراكي والتقييم، أما المفهوم الواسع فيتصف بكونه ذو طبيعة انتقائية في الأصل إذ يتضمن قضية التوافق بالقيم أو الأهداف ما بين الفرد والمؤسسة أو يركز على الخصائص أو الأيديولوجيات المشتركة ما بين الفرد والمؤسسة أو التوافق ما بين سلوكيات الهوية ويرتبط المفهوم الضيق والمفهوم الواسع علاقة على هيئة خط متصل بدايته الصياغة الضيقة للمفهوم ونهايته الصياغة الواسعة للمفهوم، إذ يلاحظ من خلال الشكل بأن المفهوم الضيق للتماثل يركز على جوهر الهوية والذي يهتم بالعناصر الثلاثة فمثلاً عنصر الإدراك يعبر عنه الشخص بعبارة من أنا، والتي تعبر عن تعريف الذات، أما العنصر الآخر وهو عنصر التقييم ويعبر عنه الشخص بعبارة أنا أقيم وهي إشارة إلى الأهمية المرتبطة بانتماء في حين يعبر العنصر الأخير وهو عنصر العاطفة بعبارة أنا أشعر بأن وهذا يشير إلى العاطفة أو التأثير، أما النقطة التي تكون ما بين المفهوم الواسع والضيق للتماثل فإنها تعرف بمحتوى الهوية وهي تشمل على خمسة جوانب : ١- جانب الاعتناء، ٢- جانب الاحتياج، ٣- جانب الاعتقاد، ٤- جانب الاستطاعة، ٥- جانب التعميم، أما المحور الأخير الذي يقابل الصياغة الواسعة لمفهوم التماثل التنظيمي فإنه يتجسد بسلوكيات الهوية ويركز على قضية السلوكيات المرتبطة بحالة التماثل ما بين الهوية الشخصية والتنظيمية<sup>(٧)</sup>، ولعل ذلك يتضح من الشكل التالي :



شكل (١) : مفهوم التماثل التنظيمي<sup>(٧)</sup>

## ثالثاً : علاقة التماثل بالفاهيم الأخرى :

التماثل مع الهوية التنظيمية لا بد من تعرف مفهوم الهوية، ومن ثم تعرف دورها في تنمية تماثل الموظف مع المؤسسة وهويتها<sup>(٨)</sup>.

والهوية مشتقة من الضمير هو أما مصطلح "الهو هو" المركب من تكرار كلمة هو، فقد تم وضعه كاسم معرف بأل ومعناه (الاتحاد بالذات)، ويشير أيضاً مفهوم الهوية إلى ما يكون به الشيء "هو هو"، أي من حيث تشخصه وتحققه في ذاته، وتمييزه عن غيره، فهو وعاء الضمير الجمعي لأي كتل بشري، ومحتوى لهذا الضمير في الوقت نفسه، بما يشمل من قيم وعادات ومقومات تكيف ووعي الجماعة وإراداتها في الوجود والحياة داخل نطاق الحفاظ على كيانها<sup>(٩)</sup>.

والهوية هي الوعي بالذات الثقافية والاجتماعية، وهي لا تعتبر ثابتة، وإنما تتحول تبعاً لتحول الواقع ويمكن مفهوم الهوية التنظيمية في الإجابة عن استفسارات العاملين في المنظمة على السؤال الذي يطرح نفسه "من نحن"<sup>(١٠)</sup>.

والهوية التنظيمية تعني فهم أعضاء المؤسسة الجماعي للسمات الأكثر مركزية في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها وتتصف عادة بالاستمرارية، ويفترض بالسمات الأكثر جوهرية أن تستمر في المؤسسة وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ كما أنه ينبغي أن تبحث المؤسسة عن الوسائل التي تساعدها على أن تميز نفسها عن المؤسسات الأخرى المناقشة، والهوية التنظيمية بأنها الشخصية المميزة للمؤسسة التي يتم إدراكها من خلال القيم المنتشرة التي تظهر في اتصالات المؤسسة بالخارج<sup>(١١)</sup>.

وتتشكل الهوية التنظيمية في المؤسسة من القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات العاملين بالمؤسسة، إذ يكون للإدارة العليا دور أساسي في تشكيلها فذلك يؤثر في تفسير الأمور وتحديد التهديدات عند صياغة الإستراتيجية والاتصال بالخارج.

وللهوية التنظيمية أربعة جوانب يمكن عرضها على النحو التالي<sup>(١٢)</sup>:

١- المجال المعرفي : ويتمثل في ما لدى العاملين مع معرفة، وكيفية أدائهم للعمل، ويقصد بما لدى العاملين من معرفة كيفية تأصيل المعرفة، ونشر المعارف والخبرات داخل المؤسسة،

وتوفير المعلومات، وتوضيح المهام والمسئوليات المتعلقة بالعمل، والمعلومات والمعارف والسلوكيات التي يتحصل عليها الموظف من منظمته تزيد من تماثله التنظيمي، وأما ما يتعلق بكيفية أداء العاملين للعمل، فينتقل بالطريقة التي يتم من خلالها تقديم الخدمات للمستفيدين، ودرجة الاستفادة من المستوى المعرفي الذي وفرته المدرسة للمدرسين.

٢- الإدارة والعضوية : ويتعلق بأسلوب إدارة المؤسسة وارتباط الفرد بها، وشعور الفرد بأنه عضو فيها، وليس مجرد عدد لا قيمة له في المؤسسة، وقد قسمه إلى ثلاثة محاور: العلاقات الرسمية المتبعة، والعلاقات غير الرسمية، وطرق وأساليب التعزيز، والتحفيز للدافعية للعمل.

٣- البعد الشخصي : ومتعلق بنوعية الأفراد داخل بيئة المؤسسة ويهتم بالطريقة التي من خلالها تؤثر الهوية التنظيمية على الأبعاد الشخصية للفرد، وتتمثل في علاقة الهوية التنظيمية بقيم وأخلاق الأفراد، إضافة إلى توجهات وأحلام الأفراد التي تدعم وتشكل مفهوم الذات العضوية للفرد بالمؤسسة.

٤- الصورة الخارجية : وتتعلق بصورة المؤسسة لدى المجتمع، ولدى العاملين، فعلى الرغم من أن الهوية تشكل داخلياً في المنظمة، إلا أن الأفراد يتأثرون بالصورة التي يرسمها المجتمع، وأن التماثل مع الهوية التنظيمية هي العلاقة الفورية بين المؤسسة والفرد، وبالتالي فإن صورة المؤسسة تؤثر بشكل مباشر على الصورة الذاتية للفرد، وأن الصورة الخارجية للمؤسسة تتمثل في الكيفية التي يرى بها الأفراد مؤسستهم، مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

وتتعلق الهوية التنظيمية بدرجة إدراك الموظف للاندماج مع المؤسسة، وفيما يتعلق بالهوية فهي درجة الوعي بعضوية الفرد لجماعة، والقيمة والدلالة العاطفية المتعلقة بهذه العضوية، حيث تمثل الهوية التنظيمية الأساس في تماثل الموظف مع المؤسسة، كما تساهم هوية المؤسسة في رضا وسلوك الموظف عنها، وفي فعالية المؤسسة<sup>(١٣)</sup>.

ويتعلق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدى توحد العاملين بالمؤسسة مع هويتها، ويمكن التفريق بين مصطلحي الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، حيث يمثل التماثل التنظيمي شعور

الموظف بوجود روابط تجمعها بالمنظمة التي يعمل فيها، حيث يتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين، أما الهوية التنظيمية فهي خصائص أو سمات موروثة و متميزة طورت عبر الزمن من خلال تاريخ المنظمة، وهي تركز على محاولة إجابة الأفراد عن السؤال المتعلق بمن نحن كمنظمة، أي ماذا يميزنا عن غيرها من المنظمات المماثلة، وما الإدراكات المشتركة بين العاملين فيما يخص السمات الجوهرية للمنظمة<sup>(١٤)</sup>.

وعن علاقة الهوية التنظيمية مع التماثل مع هوية المنظمة، فإن الهوية تشكل اسم أو مادة أو وضع في فئة معينة، أما التماثل مع الهوية فيشير إلى فعل، أو إلى عملية غير نهائية تتغير عبر الزمن والسياقات المختلفة، يطور من خلالها الفرد روابط مع شخص آخر أو مجموعة معينة، ويشعر بالتطابق معها، حيث يمثل التماثل الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تشكيل الهوية، كما أنه نزعاً إنسانية قوية لربط هوية الفرد بهويات أكبر وأشمل وأعم، وكون أن يتماثل الفرد، فهذا يعني تبني جوانب من هوية معينة وبتقمصها.

كما يتعلق التماثل مع الهوية التنظيمية بدرجة إدراك الموظف للانتماء مع المنظمة، وهو درجة الوعي بعضوية الفرد لجماعة، والقيمة والدلالة العاطفية المتعلقة بهذه العضوية، وكلما زادت هوية الفرد التنظيمية زاد إيمانه بالمنظمة وزادت معها إيجابياتها، كما أنها تؤثر بشكل مباشر في سلوك الفرد، وعندما يكون لدى الموظف هوية تنظيمية فإن قراراته تتفق مع أهداف المنظمة، حيث أن الهوية التنظيمية توجه الوعي والضمير الذاتي جهوده تجاه أهداف المنظمة، ويحصل على رضا العمل من خلال إدراكه للتوجه نحو أهداف عالية وملائمة من خلال إيمانه بقيم المنظمة، يرتبط التماثل بسؤال "من أنا كموظف في العلاقة مع منظمتي؟" وذلك مأخوذ عن التماثل الاجتماعي الذي يتمثل في إدراك الفرد لعضويته في جماعة، والدلالة العاطفية والقيمة المتعلقة بهذه العضوية<sup>(١٥)</sup>.

والتماثل يشتمل على ثلاثة مكونات، وهي :

- ١- شعور التطابق والتألف مع المنظمة
- ٢- الدعم النفسي والسلوكي للمنظمة
- ٣- إدراك المميزات المشتركة مع أعضاء المنظمة.



كما تزيد الهوية من مستوى الدافعية لتحقيق التماثل مع المنظمة وتحقيق أهدافها، وتعمل كأساس معرفي وعاطفي للتماثل مع المنظمة، ويمكن توضيح ذلك من توافر ما يلي<sup>(١٦)</sup>:

١- العامل المعرفي : وهو الذي يعكس كم الاهتمامات المتبادلة التي يتم استقبالها بين الفرد والمنظمة، وتحمل المدى الذي يرى فيه الفرد نفسه منتبهاً لجماعة، ومصيره متعلق مع مصير المنظمة لكونه عضواً نموذجياً بها.

٢- العامل الوجداني : المتعلق بمشاعر الفخر بالانتماء للمنظمة أو الإحساس بالتقدير من المؤسسة، وترجع أهميته إلى تكوين صورة إيجابية للمنظمة التابع لها، وهذا العامل مرتبط بقوة بدافع التطوير الذاتي.

من خلال عرض العاملين السابقين يرى الباحثان أن الهوية التنظيمية لها أهمية كبيرة في تحقيق الجودة الداخلية لعمليات المؤسسات التعليمية، والتي تشكل البيئة الجاذبة للموظف لتقديم أقصى ما لديه، ومن ناحية أخرى تزيد من القيمة التسويقية للمدرسة وتحسين صورتها أمام الأطراف المعنية.

والمكونين الأساسيين في التماثل والهوية التنظيمية هما<sup>(١٧)</sup>:

١- المكون المعرفي : ويرتبط بمدى الوعي بالعضوية.

٢- المكون التقويمي : ويتضمن امتلاك الفرد لقيم المنظمة.

ويمكن التعامل مع التماثل ومع الهوية التنظيمية من منطلق الهوية الاجتماعية وتناولها من خلال إدراك التوحد أو الانتماء للمجموعة، مشتملاً على الخبرة المباشرة لنجاحات وفشل المؤسسة ومدى إحساسه بها.

#### رابعاً : أبعاد التماثل التنظيمي :

تحدد أبعاد التماثل التنظيمي بأربعة أبعاد هي<sup>(١٨)</sup>:

(أ) عملية التماثل : أظهرت السنوات الأخيرة اهتمام المنظرين في علم المؤسسة والسلوك التنظيمي بالطرق التي يعرف الفرد نفسه بمصطلحات تربطهم بالمؤسسة، وقد اتفق المنظرين على إطلاق تسمية التماثل التنظيمي لتلك الطرق، إذ أن التماثل التنظيمي يمكن استقرائه من خلال تعريف الفرد نفسه بمصطلح جزئيته من المؤسسة، وهذا المنطق يشير

إلى ذوبان ذات الفرد وهويته ضمن هوية المؤسسة من خلال العلاقات التفاعلية والموائمة (Fitting) بين الفرد والمؤسسة.

(ب) **عدم التماثل** : أوضح العديد من الباحثين إلى وجود أشكالاً أخرى للتماثل التنظيمي منها عدم التماثل فعدم التماثل يحصل عندما يعرف الفرد نفسه بخصائص لا تمثل الخصائص التي يعتقد أن المؤسسة تعرف بها (مثلاً قد يعارض أحدهم بشكل قوي القيم والرسالة الخاصة باتحاد الحريات المدنية الأميركية بل يتبنى قيم ورسالة أخرى أو معاكسة) ويشير بعض الباحثين إلى أن قضية عدم التماثل تتجلى أيضاً بنفور الفرد من رسالة المؤسسة، وثقافتها وغيرها أن يقوم الفرد بمحاولة الكذب على الآخرين لفرض أبعاد نفسه عن معرفتهم بارتباطه بهذه المؤسسة، وإذا ما عرفوا بانتمائه فإنه يحاول أن يميز نفسه عنها من خلال توضيح اعتراضه على سياساتها أو قيمها أو مبادئها.

(ج) **التماثل المزوج** : نظراً لشدة التعقيد في المؤسسة الحالية وتعدد القيم بين المؤسسة وداخل المؤسسة الواحدة إضافة إلى كثرة الأهداف واختلافها، ومحاولة المؤسسة معرفة الفرد الذي يعد النموذج الذي يمكنها التركيز عليه، وتشير إلى أن الفرد يتمثل ولا يتمثل مع المؤسسة أو أنه يتمثل مع بعض أنشطتها في حين لا يتمثل مع أنشطة أخرى، وقد انطلقت هذه الفكرة من الدراسات التي أجراها علماء الاجتماع على الأزواجية في العلاقات بين الأشخاص، إذ شخصوا موقفين للأفراد فيما يخص الأزواجية الموقف الأول : قدرة الأفراد على الشعور والقيام بمواقف إيجابية وسلبية لمنظمتهم، أو أنهم يملكون موقف سلبي تجاه منظمتهم في حين يملكون موقف إيجابي تجاه كيان آخر. ثانياً : بإمكان الأفراد الحفاظ على موقف الأزواجية لمدة طويلة قد تمتد لسنوات طويلة.

(د) **التماثل المحايد** : يعد التماثل المحايد (Neutral Identification) البعد الأخير لعملية التماثل في المؤسسة والذي يشر إلى عدم اشتغال ذات الفرد على أية ملامح للتماثل مع المؤسسة، إذ أن الفرد في هذه الحالة يكون محايداً في مشاعره ومواقفه اتجاه جميع الأطراف داخل المؤسسة أو حتى مع هوية المؤسسة، وما يشار إليه بأن الأفراد يجدون صعوبة في عملية التفريق بين قضية التماثل وعدم التماثل إلا أنهم يجدون الموقف المحايد

هو أكثر وضوحاً عند الأفراد، فالفرد بهذه الحالة يعبر عن نفسه فقط بعبارات (مثل أنا أقوم واجبي فقط) توضيح للمقابل بأنه ليس له ارتباط أو علاقة بقضايا المؤسسة وأعمالها.

#### رابعاً : النظريات الحديثة لتماثل التنظيمي:

اتجهت النظريات الحديثة في ظل نظام النسق المفتوح للمؤسسة إلى تحقيق التوازن بين مختلف العناصر وهو ما جاءت به النظرية الوظيفية، واستكملته النظرية التفسيرية والبنائية من خلال تفعيل فكرة التماثل التنظيمي على أسس اجتماعية واقتصادية<sup>(١٩)</sup>.

#### النظرية الوظيفية:

تشبه النظرية الوظيفية التنظيم ككائن حي من حيث تأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون بين مختلف عناصره أداء الوظيفية، وفقاً للقوانين المشابهة لتنظيم، والتي تتماثل معها المؤسسة من حيث عضوية أعضائها، ومن خلال أبحاث خلال السنوات الأخيرة، والتي سعت لتحديد مفهوم التماثل ضمن إطار وظيفي نسقي يساعد على تحليل كيفية دخول الأفراد، واندماجهم في ثقافة المؤسسة نظرية الهوية الاجتماعية تصنيف الأفراد وفق التشابه التآثر بدرجة التماثل التنظيمي تفعيل عضوية الفرد داخل الجماعة وفق القواعد التي تم اختيارها لعضويتهم، ويمكن التحكم في هذه المقاربة من خلال فعالية القيادة في إدارة المؤسسة<sup>(٢٠)</sup>.

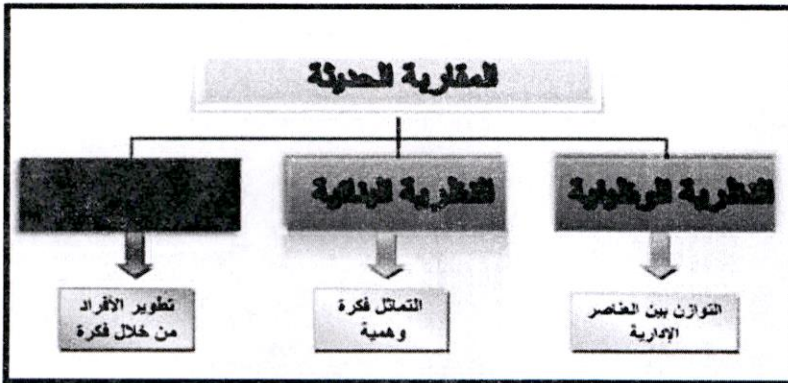
#### النظرية البنائية:

يعتمد هذا التيار على تحليل مفهوم الهوية، حيث يعتقد منظرو هذا النموذج أن الهوية المهنية هي مجرد وهم، أو فكرة مجردة ابتكرت لتحقيق أهداف السلطة، هذه المقاربة تفترض أن الهوية التنظيمية هي مفهوم مركب من حيث المعنى حيث تتجسد في تعدد مفاهيمها من حيث أنها: مجزأة، غامضة، متعددة، متناقضة، وطبعة، كما أنها تتحدد وفق الصورة الذاتية والاجتماعية للفرد، وفق نظام الاتصالات في المؤسسة ووفق قوة العولمة وسائل الإعلام، هذه المقاربة انتقدت من طرف المقاربة التفسيرية، التي تميل إلى إلغاء مفهوم التماثل التنظيمي<sup>(٢١)</sup>.

## النظرية التفسيرية:

تفترض المقاربة أنه لا وجود للتماثل التنظيمي، لكن هذا لا يمنع تطوير الأفراد باستيعاب التماثل، تحت عنوان الهوية من حيث تجاربهم وخبراتهم وطموحاتهم، ما يعني من حيث تحليل الطريقة التي بُنيت بها هذه التماثلات، حيث تحمل التماثلات التنظيمية طابع الدينامية، كما تؤكد هذه النظرية على أهمية سلوك التفاوض من خلال التفاعلات المعقدة التي تجري بين مختلف أجزاء المصلحة بهدف الوصول إلى الاستقرار النسبي للمؤسسة، الذي يتأسس على ملاحظة الأحداث المفردة. كما تشك المقاربة التفسيرية في صحة إنتاج المعرفة داخل المؤسسة، حيث قد تتجه الملاحظة إلى ظاهرة دون أخرى، مثل ظاهرة التعاون أو ظاهرة التبادل، أو ظاهرة الجمعيات البارزة أو التركيز على فكرة "الهوية المحددة" حسب هوية المؤسسة، ما يستدعي فهم القيم الاقتصادية الاجتماعية من أجل فهم الظاهرة<sup>(٢٢)</sup>.

وتتضمن القيمة الاجتماعية للمؤسسات (تسيير المال، سير التضامن، سير الديمقراطية). وشرعية الاقتصاد الاجتماعي في المؤسسات كوسيلة لتغطية حالات القصور الإداري والاختلاسات المالية. كما درس البعض تماثل القادة وصور هوياتهم، حيث أنه في المؤسسات غير الهادفة للربح (كالجمعيات ذات العمل الخيري) والقادة يتصورون أدوارهم وفق قيمة العمل التطوعي، والتفاوض غير الرسمي، ما يبني قوة العضوية بين أفراد المؤسسة، ولعل ذلك يتضح من الشكل التالي:



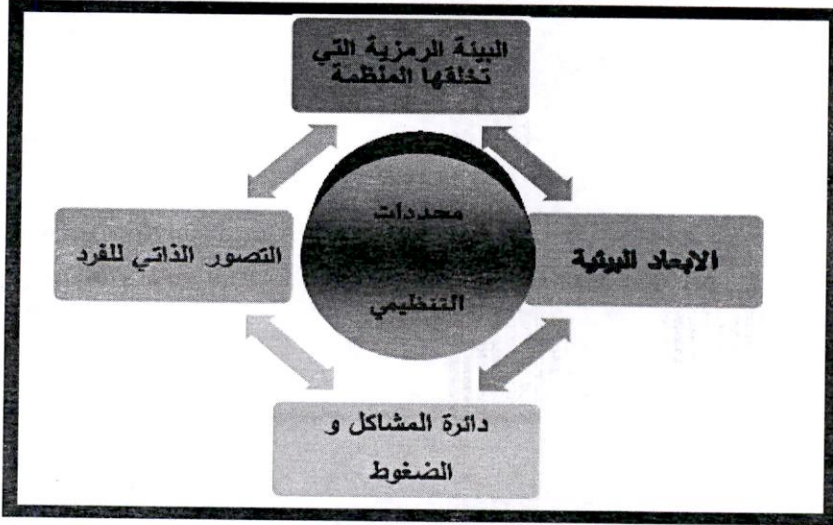
شكل (٢) : المقاربة الحديثة للتماثل التنظيمي<sup>(٢٢)</sup>

ومفهوم لمفهوم التماثل التنظيمي ينم عن خلفية اجتماعية واسعة الأمتداد على أرضية المؤسسة، تأخذ فيها "نظرية الهوية الاجتماعية" من حيث البحث الكلاسيكي بعدا فعالا في تشكيل الهوية المهنية وعضوية الفرد داخل الجماعة، استنادا على "نظرية التصنيف الاجتماعي" التي تضع الأفراد وفق سماتهم المشتركة والمتشابهة في جماعات مختلفة يتأرجح فيها مستوى التماثل، كما أضافت "نظرية الدرجات المختلفة" تحديد قوة أو ضعف تماثل الأفراد لمؤسساتهم المهنية، وأتمت المقاربة الحديثة في ظل الأنساق المفتوحة توظيف مختلف عناصر المؤسسة بهدف تحقيق التعاون والانسجام، من خلال تفعيل عضوية الأفراد، حيث أرجحت النظرية الوظيفية "فعالية القيادة" في توازن النظام، كما أفرت "النظريتان التفسيرية والبنائية" بوهمية فكرة التماثل واختراعها من أجل مصالح ولاية المؤسسة، على عكس المقاربة الكلاسيكية التي تؤكد على التماثل التنظيمي كسلوك حقيقي يتعايش به الأفراد من أجل نجاح المؤسسة.

#### خامساً : الآثار السلبية لتماثل التنظيمي (٢٤): تتمثل في :

- ١- بناء هوية تنظيمية جديدة في مؤسسة ذات بينتها، يمكن أن تخلق القيود والتناقضات وصعوبة التحكم في أدوات تنفيذ الإدارة كما تخلق فرص لتجديد أو إذا لم تتناسب بنية المؤسسة مع هوية أعضائها، أو لم يتناسب أحد الأعضاء معها ما يكون مصدر للضغط والتوتر والانسحاب من هذه الجماعات. ونظرا لما قد يترتب ايجابيا أو سلبيا بالهوية المهنية للأفراد.
- ٢- قوة تماثل الأفراد تتأثر من جهة بإدراكهم لهوية المؤسسة التي يعملون فيها، ومن جهة أخرى برؤية الآخرين خارج المؤسسة.
- ٣- الرغبة في تكوين مفهوم ذاتي ايجابي من خلال النزوع إلى التماثل مع المؤسسة والمجموعات ذات المكانة العالية، ما يشجع شعور الفرد باحترام الذات، واتساقها، وتمايزها.
- ٤- التشابه بين الفرد والجماعة التي ينتمي إليها، من حيث مدى تشابه الاهتمامات الشخصية ذلك لأن التماثل يعتمد على تصنيف الذات حسب التشابه مع الآخرين.
- ٥- اكتساب الأفراد للهوية التنظيمية المترافقة مع مفهومهم الذاتي، لأنها تتيح لهم فرصة التعبير عن الذات.

- وعلى هذا فإن محددات التماثل التنظيمي تتمثل في :
- الأبعاد البيئية : والتي تتعلق بعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها وتأثير هذه البيئة على مجموعة القيم التي يتمسك بها كافة العاملين بالمؤسسة.
  - البيئة الرمزية التي تخلقها المؤسسة : على اعتبار أن كل مؤسسة يوجد لها بيئة حقيقية وبيئة رمزية بالبيئة الحقيقية هي التي تحتضن وحداتها والبيئة الرمزية التي يرسمها العاملين من خلال أعمالهم في أذهان كافة المستفيدين من خدماتها.
  - التصور الذاتي للفرد : على اعتبار أن كل فرد يمتلك تصوراً عن نفسه وخاصة من خلال قيامه بأداء مجموعة من الأعمال التي يحقق أهداف المؤسسة.
  - دائرة المشاكل والضغوط : على اعتبار أن المؤسسة الخدمية (التعليمية) تتعرض لمجموعة من المشاكل سواء على مستوى البيئة الداخلية لها أو البيئة الخارجية وخاصة فيما يتعلق بعلاقتها بالمؤسسات المجتمعية الأخرى ناهية عن مختلف الضغوط التي تعترضها وخاصة من وسائل الإعلام الداخلية أو الخارجية، ولعل ذلك يتضح من الشكل التالي :



شكل (٢) : محددات التماثل التنظيمي للمؤسسة التعليمية<sup>(٢٥)</sup>

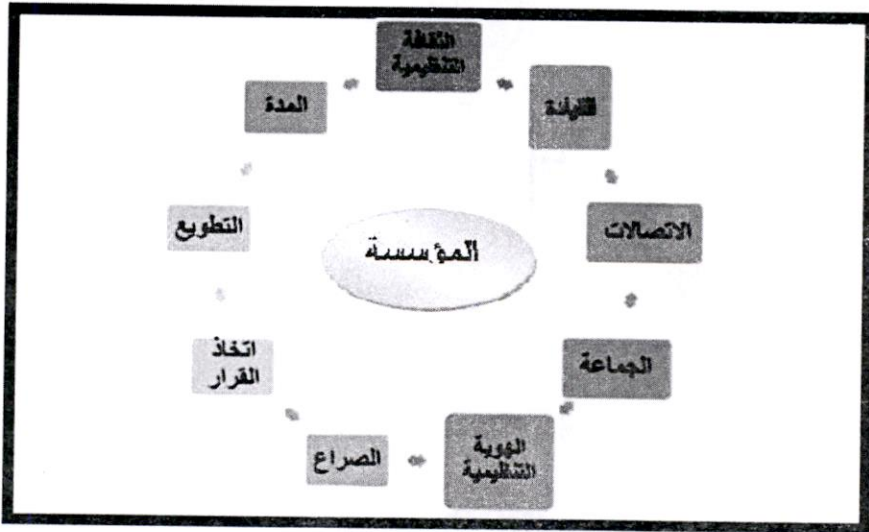
## سادساً : العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي : ومن أهمها ما يلي :

- ١- الثقافة التنظيمية : تشمل الثقافة التنظيمية الأنماط السلوكية المقبولة، المعايير، الأهداف ونظم القيم، والتكنولوجيا المستخدمة، وكل العوامل المميزة لمؤسسة ما، فهي تعتبر نتاج تفاعل واندماج قيم الفرد مع أهداف المؤسسة وقيمتها بحيث تصبح أهدافا وقيمتها مشتركة توفر حالة من التوافق بينهما ما يحقق التماثل التنظيمي، وتختلف درجته حسب قوة قيم المؤسسة ومن نتائجه: شعور العاملين بوحدة هويتهم، الشعور بالزيادة الانتماء والولاء للمؤسسة وتحسن العلاقات بين العاملين. الفهم الصحيح لسياسات والأحداث التي تجري في المؤسسة، الدعم والمساندة اللازمة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا في المؤسسة.
- ٢- جماعة العمل : أن الفرد يتأثر بالمجموعة المتمثلة مع المؤسسة، من حيث حجم المجموعة، المكانة المميزة، التشابه بين أفرادها، التماسك<sup>(٣٦)</sup>.
- ٣- مدة الخدمة : غالبا ما يكون هناك ارتباط نفسي بين الفرد والجماعة والمؤسسة ومدة الخدمة ما يزيد في الأغلب من ولائه لهذه المؤسسة وانتمائه إليها.
- ٤- الاتصالات التنظيمية : توجد علاقة قوية بين التماثل التنظيمي والاتصال التنظيمي من حيث عدد مرات الاتصال ومدى العمق في محتواه. فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة والمعلومات متدفقة عبرها، كان الترابط والصلة أقوى بين العاملين والمؤسسة، كما قد يشعر الفرد بالأهمية والمشاركة ما يشجعه على التعاون والتسويق في ظل اتصالات بناءة من حيث تعديل الاتجاهات وأفكار العاملين.
- ٥- التطبيع الاجتماعي التنظيمي : تعد عملية التطبيع من الطرق التي تعمل على إحداث التماثل، فهي تهدف إلى تطبيع العاملين وتشكيل اتجاهات الأفراد وسلوكهم وأفكارهم بالطريقة التي تخدم مصالح المؤسسة وأهدافها، إذ يسعى الفرد إلى تحقيق مساره المهني أو الوظيفي من خلال اختياره للمؤسسة التي توفر له المجال أو المجالات الوظيفية المشبعة لاحتياجاته من خلال جعل الفرد في المؤسسة ملتزما ومتسجما مع أهدافها والمجموعات العاملة فيها.
- ٦- لمشاركة في عملية صنع القرارات : كلما زادت مشاركة الفرد في صنع القرارات في المؤسسة زاد التماثل التنظيمي، وذلك لشعوره بالتعبير عن رغباته وأهدافه.

٧- الصراع التنظيمي : طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع هي علاقة سلبية، فكلما زاد مستوى الصراع قل مستوى التماثل والعكس صحيح، ذلك أن التماثل يبني على توحيد الأهداف والقيم والثقافة التنظيمية وتشابها وتطابقها، وأما الصراع فيقوم على التضارب والتعارض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة<sup>(٢٧)</sup>.

٨- القيادة التنظيمية : تؤثر القيادة في سلوك تماثل الأفراد، حيث أن دور القائد يأتي من خلال التأثير في تابعيه وفي أهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المؤسسة، وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها، والموازنة بين حاجات الأفراد وتوقعاتهم وحاجات المؤسسة، وتختلف القيادة في درجة تأثيرها تبعا لنوع القيادة التي تمارسها ولعل أفضلها القيادة القائمة على المشاركة.

٩- الهوية التنظيمية : يعد التماثل الوسيلة الأساس التي من خلالها تتشكل الهوية، وتماثل الفرد يعني تبني مجموعة من الهويات، والتماثل القوي للفرد يشير إلى أن هويته وعضويته تكون بارزة وذات قيمة، ولعل ذلك يتضح من الشكل التالي :



شكل (٥) : العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي<sup>(٢٨)</sup>



## النتائج والإجراءات المقترحة :

- ينطلق التماثل التنظيمي للمؤسسة التعليمية من عدة أبعاد تتمثل في : عملية التماثل، وعدم التماثل، والتماثل المزدوج، والتماثل المحايد.
  - يرتبط التماثل التنظيمي كمفهوم علمي مع بعض المفاهيم الأخرى مثل : الهوية التنظيمية، الالتزام التنظيمي.
  - يتأثر التماثل التنظيمي بمجموعة من العوامل أبرزها : الثقافة التنظيمية، وجماعة العمل، ومدة الخدمة، والاتصالات التنظيمية، والتطوع الاجتماعي التنظيمي.
- وعلى ضوء النتائج السابقة نطرح مجموعة من الإجراءات من شأنها أن تسهم في تنمية التماثل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، ومن هذه الإجراءات ما يلي :
- تفعيل الثقافة التنظيمية : حيث تشمل الثقافة التنظيمية الأنماط السلوكية المقبولة، المعايير، الأهداف ونظم القيم، والتكنولوجيا المستخدمة، وكل العوامل المميزة لمؤسسة ما، فهي تعتبر نتاج تفاعل واندماج قيم الفرد مع أهداف المؤسسة وقيمتها بحيث تصبح أهدافا وقيما مشتركة توفر حالة من التوافق بينهما بما يحقق التماثل التنظيمي.
  - تنمية شعور العاملين بوحدة هويتهم : وذلك من خلال الشعور بالزيادة الانتماء والولاء للمؤسسة وتحسن العلاقات بين العاملين.
  - تبني الفهم الصحيح لسياسات والأحداث التي تجري في المؤسسة : الدعم والمساندة اللازمة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا في المؤسسة.
  - تنمية الارتباط النفسي بين الفرد وجماعة العمل والمؤسسة ومدة الخدمة ما يزيد في الأغلب من ولائه لهذه المؤسسة وانتمائه إليها.
  - تنمية العلاقة بين التماثل التنظيمي والاتصال التنظيمي : من حيث عدد مرات الاتصال ومدى العمق في محتواه. فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة والمعلومات متدفقة عبرها،

كان الترابط والصلة أقوى بين العاملين والمؤسسة، كما قد يشعر الفرد بالأهمية والمشاركة ما يشجعه على التعاون والتسيق في ظل اتصالات بناءة من حيث تعديل الاتجاهات وأفكار العاملين.

■ تنمية عملية التطوير الاجتماعي : على اعتبار أنها من الطرق التي تعمل على إحداث التماثل، فهي تهدف إلى تطوير العاملين وتشكيل اتجاهات الأفراد وسلوكهم وأفكارهم بالطريقة التي تخدم مصالح المؤسسة وأهدافها، إذ يسعى الفرد إلى تحقيق مساره المهني أو الوظيفي من خلال اختياره للمؤسسة التي توفر له المجال أو المجالات الوظيفية المشبعة لاحتياجاته من خلال جعل الفرد في المؤسسة ملتزما ومنسجما مع أهدافها والمجموعات العاملة فيها.



## مراجع البحث وهوامشه

- (1) ثامر عبد المجيد : أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي للمؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع4، مج4، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٨، ص ص٤٥٦، ٤٥٧.
- (2) مازن فارس : الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٣، ص ص٥٢-٥٣.
- (3) فاضل سلمان، خالد صالح : تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع٨٢، مج٢١، جامعة كربلاء، ٢٠١٥، ص ص٢٥٣-٢٥٤.
- (4) سمر السوق : القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٤، ص ص٧٦-٧٧.
- (5) أسماء معروف : أثر القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٢، ص ص٣٦-٣٧.
- (6) فاطمة الكيلاني : تطوير أخلاقيات القيادة الخدمية التربوية في الأردن، مجلة دراسات تربوية، ع٢، مج٤٢، كلية التجارة، الجامعة الأردنية، ٢٠١٥، ص ص٣٥١-٣٥٢.
- (7) E.G. Ashforth & H.S. Harrison : Identification Organization: An Examination of four Fundamental Questions, Journal of Management, No.3, Vol. 34, 2008, P. 47.
- (8) خلود فواز الزعبي : درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٣، ص ص١٢٧-١٢٨.
- (9) راتب السعود : التماثل التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة دراسات في العلوم التربوية، مج٣، ع٣، كلية التربية، جامعة اليرموك، ٢٠٠٩، ص ص١٩٢-١٩٣.
- (10) Sturart Albert & E. Janet Dutton : Organizational Identity and Identification : Charting New Waters and Building New Bridges. Academy of Management Review, Vol.25, No.1, 2000, PP.13-17.

- (١١) على السلمي : ملامح الإدارة الحديثة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، مجلة إدارة الأعمال، الجمعية المصرية للعلوم التجارية والإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١١٧-١١٨.
- (١٢) على السلمي : ملامح الإدارة الحديثة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، مجلة إدارة الأعمال، الجمعية المصرية للعلوم التجارية والإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١١٧-١١٨.
- (13) J.E. Barbuto & D.W. Wheeler : Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, Vol. 31, No.3, 2006, PP. 310-311.
- (14) Sow Chan : Organizational Identification and Commitment of Members of A human Development Organization, *Journal of Management Development*, Vol. 25, No.3, 2006, PP. 249-250.
- (١٥) أحمد مطر الشمري : درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٢، ص ص ١١٤-١١٥.
- (١٦) فاضل الغزالي، هاشم فوزي راضي : التماثل التنظيمي - منظور معاصر في عملية تعزيز وإجراء الهيئة التنظيمية - دراسة تحليلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، مج ٢، ع ١٥، العراق، ٢٠١٣، ص ص ٦٣-٦٤.
- (١٧) أروى عبد السلام : أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مؤتة، عمان، ٢٠٠٥، ص ص ٤٥-٤٦.
- (18) L. Empson : Organizational Identity Change : Managerial Regulation and Member Identification in an Accounting Firm Acquisition, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, 2004, PP. 759-760.
- (١٩) خالد مهدي صالح : التماثل التنظيمي، دار الكندي للنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠١٦، ص ص ١٢٣-١٢٤.

(٢٠) خالد مهدي صالح : التماثل التنظيمي، دار الكندي للنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠١٦،  
ص ص ١٢٣-١٢٤.

(٢١) أشرف ماجد وآخرون : مستوى العدالة التنظيمية وأثره على العاملين في بنك تنمية المدن  
والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية  
والإدارية، ع ٢٢٤، مج ٢، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٢٢٥-٢٢٦.

(٢٢) سهيلة عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،  
٢٠٠٦، ص ص ١٢٥-١٢٦.

(23) A. Pourezzaft Gholipour & M. Hazrati : The Effect of Servant  
Leadership on Organizational Trust and Empowerment in ublic  
Organizations, Journal of Public Administration, Vol. 1, No.2, 2007,  
PP. 103-104.

(24)M. Hatch & M. Schultz : The Dynamics of Organizational identity,  
Human Relations, Vol. 55, No.8, 2002, PP.989-990.

(٢٥) عبد العزيز مرزوق : نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين  
أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية الخدمات  
بمحافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ،  
٢٠١٤، ص ص ٥٢-٥٣.

(٢٦) على أحمد المحمود : التماثل التنظيمي، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣،  
ص ص ١٦٢-١٦٣.

(٢٧) على أحمد المحمود : التماثل التنظيمي، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣،  
ص ص ١٦٢-١٦٣.

(28) H. Markus & E. Wurf : The Dynamic Self-Concept – A social  
Psychological perspective. Annual Review of Psychology, Vol. 38,  
2008, PP. 299-300.