

مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي
بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان

أ. سعيد بن راشد بن علي الشهومي أ.د داود عبدالمك يحيى الحدابي

الجامعة الإسلامية العالمية - ماليزيا

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، واستكشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى إلى المتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحث المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات عن طبيعة الدراسة، حيث طبقت على عينة مكونة من (74) مدير ومديرة مدرسة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاء في المستوى المتوسط بشكل عام، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وإلى متغير سنوات الخبرة لصالح من هم خبرتهم 10 سنوات فأكثر، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: التماثل التنظيمي - التعليم الأساسي - التعليم ما بعد الأساسي

المقدمة

تعد المدرسة أحد أهم المؤسسات التعليمية الرائدة في أي مجتمع في عالمنا المعاصر، بوصفها مؤسسة تربوية وثقافية واجتماعية، تضطلع بدور حيوي وهام في إعداد الأفراد، وتربية النشء وتزويدهم بالمعلومات والمعارف المختلفة واكسابهم القيم الإيجابية والمهارات اللازمة للنهوض بمستوى أدائهم، وإعدادهم للقيام بتحمل واجباتهم، ومسؤولياتهم المستقبلية تجاه مجتمعهم ووطنهم، حيث يعتمد تقدم المجتمعات وتطورها، بناءً على فاعلية المؤسسات التربوية، ونوعية برامجها وخدماتها التربوية، وجودة مخرجاتها التعليمية.

أن أي مؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ما لم تتوفر فيها قيادة ناجحة تتمتع بقدرات وإمكانات تؤهلها للقيام بأدوارها في عمليات التخطيط والتنفيذ والإشراف والتجديد، لذا فإن نجاح المؤسسات التربوية يعتمد على مدى نجاح وفعالية القيادة المدرسية. حيث يعد القائد المدرسي العمود الأساسي الذي يقوم عليه كيان المؤسسة التربوية ومستقبلها، والمحرك الرئيسي لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية من أجل بلوغ الأهداف التربوية المخطط لها، كما يعد مدير المدرسة المسؤول الأول الذي يقع على قمة الهرم المدرسي، والذي أنيط به تحمل قيادة هذه المؤسسة لتحقيق آمال وتطلعات العاملين وأفراد المجتمع المحيط (الزعبي، 2013).

وفي إطار الاهتمام بالمؤسسات عامة وبالنظم التربوية بشكل خاص، ظهرت عدة مصطلحات تنظيمية في مجال الفكر السلوكي والإداري، والتي سعت وما تزال تسعى جاهدةً إلى تحديد جوانب الخلل والقصور في هذه النظم وسبل تعزيزها ورفع مستوى كفاءتها.

ومن بين المصطلحات الناشئة التي برزت مؤخرًا بشكل لافت للنظر في نصوص وأدبيات الفكر الإداري والإدارة التربوية، مصطلح التماثل التنظيمي (Organizational Identification) (Krsso, 2017)، وأحيانًا يطلق عليه بمصطلحات مرادفة مثل التماهي التنظيمي والدمج التنظيمي. ويعد مفهوم التماثل التنظيمي، من المفاهيم الحديثة نسبيًا في مجال الإدارة التربوية بشكل خاص، والإدارة بشكل عام، حيث بدأ الاهتمام به يتزايد منذ النصف الثاني من القرن الماضي، حيث أولى الباحثون اهتمامًا كبيرًا في ضوء ما تقوم به المنظمات من أدوار ومهام جسام في خدمة الأفراد وتطور المجتمعات، وتعد جماعة العمل مرتكزًا أساسيًا في تحقيق نجاحها، ومن هنا بدأت المؤسسات تعمل جاهدةً على أن يؤمن العاملون فيها برؤية وأهداف المؤسسة، وأن تتلاقى أهدافهم مع أهداف مؤسساتهم التي يعملون فيها (Johnson, Johnson & Heimberg 1999).

كما يأتي الاهتمام بهذا المصطلح في ضوء الأدوار والمسؤوليات الكبيرة على تقع على عاتق المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة (العقلا،2015).

ويشير مصطلح التماثل التنظيمي إلى العملية التي من خلالها يرتبط الفرد بالمنظمة نفسيًا واجتماعيًا، ويشعر بأنه جزء منها وأن أهدافه وقيمه تتطابق مع أهداف وقيم المنظمة (Cheney,1983).

كما يشير التماثل إلى شعور الأفراد بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، مما يدفعهم إلى الامتثال بقيمها وعكس أفكارها، كما يحثهم ذلك على الدفاع بقوة عن سياسة منظماتهم وتوجهاتها المستقبلية، والشعور بالفخر والانتماء والولاء لها، ويطلق على هذه الحالة من الارتباط القوي بين الفرد والمنظمة بالتماثل التنظيمي (إبراهيم والفتحي، 2017)، ويمثل عملية اندماج رغبات الفرد مع رغبات المنظمة، والاقناع داخليا وخارجيا للعاملين تجاه منظماتهم، مما ينتج عنه ما يسمى بالتماثل التنظيمي (المواضية، 2018)، بينما أشار رشيد (2003) أن التماثل لا يقتصر على توحيد الفرد مع المنظمة فقط بل يشمل أيضا التوحد مع مجموعة العمل (الزملاء)، حيث يعرف الأفراد أنفسهم من خلال الخصائص التي تعرف بها المجموعة أو المنظمة (مركزية، متميزة، مستمرة) ويستمد الفرد منها مفهومه الذاتي. ويشتمل التماثل التنظيمي على عناصر معرفية وعاطفية، حيث يشير الجانب المعرفي إلى إدراك الفرد درجة عضويته في المنظمة والمنافع التي يمكن أن يحققها من خلال ارتباطه بها، بينما العنصر العاطفي يشير إلى شعور الموظف بالفخر والاعتزاز بأنه عضو في المنظمة، وهذا العنصر يؤدي دورًا فاعلاً في خلق صورة إيجابية للفرد عن منظمته مما يسهم في تعزيز وتطوير مستوى تماثله معها (الزغلوان، 2014).

ولتحقيق مبدأ التماثل لدى الموظفين تجاه منظماتهم يجب أن يشعر الفرد بوجود ثلاثة عناصر مهمة تعد بمثابة أبعاد رئيسة للتماثل التنظيمي هي (1) الولاء التنظيمي (Organization Loyalty) ويعبر عن ولاء الفرد للمنظمة التي والدعم والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين بها. (2) التشابه التنظيمي (Organization similarity) ويعبر عن إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي يعمل فيها. (3) العضوية (Membership) وهو درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة، وإحساسه بالانتماء وشعوره الشديد بالالتصاق والجاذبية النفسية معها، وتعريف الذات من خلال عضويته بالمنظمة (Cheney,1983). تعود جذور التماثل إلى النظرية السياسية للزويل

(Lass well) وذلك عام 1965م والتي ركزت على مبدأ تماثل الجماهير مع بعض المواقف، مما أدى الأمر إلى ظهور بعض الهويات مثل الهوية القومية (Johnson et al,1999)، وقد أشار بعض الباحثين أن تبني لازويل مصطلح التماثل من أسلوب فرويد Froed عام 1922م حينما أعطى معنى ضيق لمفهوم التماثل حيث اقتصر تحديده على أنه ارتباط عاطفي بين شخص وآخر (Dick et al,2004).

بينما لازويل Lasswell قدم مفهوم أوسع لمصطلح التماثل حينما حاول إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية اللاشعورية في ذات الفرد وبين التماثل مع المواقف أو الشخصيات العامة أو القضايا السياسية وغيرها، فهو عزا مفهوم التماثل إلى توحد الفرد مع شخص أو مجموعة أو فكرة أو منظمة (Cheny & Tompkins,1985).

من جهة أخرى ربط الباحثين جذور التماثل التنظيمي إلى نظرية الهوية الاجتماعية والتي تشير إلى أن مفهوم الذات لدى الفرد تتكون من الهوية الشخصية التي تتميز ببع الخصائص الفردية، والهوية الاجتماعية التي تتضمن خصائص متنوعة ومتميزة مثل الجنسية والانتماء، حيث ترى هذه النظرية أن الهوية الاجتماعية مستمدة من الهوية والتميز للمجموعة عن غيرها من المجموعات الأخرى، بمعنى تميز الأفراد داخل المجموعة عن الأفراد خارج المجموعة، كما تقترض نظرية الهوية الاجتماعية إلى أن الأفراد يميلون إلى تصنيف أنفسهم إلى فئات اجتماعية مختلفة (Tajfel&Turner,1986).

كما أشار عدد من الباحثين المهتمين في الشأن السلوكي والإداري، أن التماثل التنظيمي أربعة أنواع رئيسة هي: (1) التماثل التنظيمي القوي (Strong Identification) ويمثل حالة قوية من الترابط والاندماج والتطابق بين الفرد والمنظمة من حيث الرغبات والقيم والأهداف، وهو وسيلة أساسية لتشكيل الهوية. (2) التماثل المحايد (Neutral Identification) وفي هذه الحالة يكون الفرد محايداً في مشاعره ومواقفه تجاه المنظمة، ويعبر عن نفسه ببعض العبارات مثلاً (أنا أقوم بواجباتي فقط)، وهو دليل على أنه لا علاقة له بقضايا المنظمة أو أعمال أخرى إضافية (Ash forth & Mael,1989). (3) التماثل المزدوج (Dual Identification) يصل الفرد في هذه الحالة بأن يتماثل مع أنشطة وجوانب معينة في المنظمة، ولا يتماثل مع جوانب أخرى، وعزا الباحثين السبب في ذلك إلى تعدد القيم والأهداف داخل المنظمة الواحدة وكثرة التعقيدات. (4) عدم التماثل (Disidentification) وهو يمثل حالة من الانفصال المعرفي أو الفكري بين الفرد والمنظمة، أي

شعور الفرد بعدم وجود خصائص وسمات مشتركة بينه وبين المنظمة أو عدم التطابق في القيم والأهداف، وفي هذه الحالة قد يعارض الفرد قيم ورسالة المؤسسة، ويتبنى قيم أخرى (أحمد وآخرون، 2018). وللتماثل التنظيمي خصائص ثلاثة يتصف بها هي (1) التماثل التنظيمي يمثل مجموعة من (المعتقدات، الاتجاهات، الإدراكات، مشاعر، سلوك) لدى الأفراد العاملين في المنظمات. (2) يرتبط التماثل ارتباطا قويا بالجوانب الاجتماعية للمنظمة. (3) يعد التماثل مرتكزا أساسيا لمنطق العاملين في اتخاذ القرارات التي تتفق مع مصالح المنظمة (Johnson et al, 1999).

ويهدف التماثل إلى تنمية روح الولاء لدى الأفراد تجاه مؤسستهم، وتنمية العمل الجماعي بما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها، تعزيز العمل المتواصل الذي من شأنه يحقق التطور والتقدم للمؤسسة، تقليص مستوى الخلافات والمشاكل بين الرئيس والمؤوسين بقدر الإمكان، إثراء البيئة المحيطة بالمؤسسة بما يخدم المصالح العامة للمؤسسة والأفراد (العنبي، 2016).

وأشار كثير من الباحثين إلى أهمية التماثل التنظيمي في تحقيق نجاح المنظمات وزيادة فاعليتها، حيث يسهم في تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وزيادة شعور الفرد بالارتباط النفسي مع المنظمة وأن ما يجمعهما هو المصير المشترك، إضافة إلى الشعور في الارتياح في العمل والرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها (رشيد، 2003)، كما يسهم التماثل في زيادة مستوى الولاء والالتزام والتعاون مع المنظمة، والمحافظة على سمعة المنظمة والدفاع عن مصالحها، والمساهمة في تحسين مكانة المنظمة، كما يجعل الموظفين يبذلون جهود كبيرة لتحقيق أهدافها، كما يساعد التماثل في إحداث التغيير داخل المنظمة بسهولة دون وجود أي مقاومة أو اعتراض من الأفراد، إضافة إلى أن التماثل يؤثر إيجابا في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم واعتقاداتهم (البشاشة، 2008).

ومن فوائد التماثل أيضا يعزز من احترام الذات، والسمو فوق الذات، وإضفاء معنى للحياة العامة، وزيادة مستوى الطموح والانتماء تجاه المنظمة (Mael & Ashforth, 2001)، كما يسهم في التقليل من ضغوط العمل، انخفاض مستوى الصراع التنظيمي، زيادة معدلات الرضا الوظيفي والولاء والدافعية نحو العمل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمنظمة (العاني والبكري، 2017). لذلك من الأهمية بمكان مثل ما يرى (Smidts et al. 2001) أن على الإدارة أن تقوم بتحديد الأبعاد التي تشكل هوية المؤسسة، واختيار مجموعة من السمات التي ينبغي أن تدرج بشكل خاص

من قبل الموظفين في عملية التصنيف الخاصة بهم (قد تختلف هذه المجموعة الفرعية حتى لكل وحدة تنظيمية)، لأن هذه العملية تولد الرضا النفسي عند الموظفين وبناءً عليه يمكن أن يوصلوا إلى درجة التماثل مع المنظمة. ويمكن للمديرين أو المسؤولين المتماثلين مع مدارسهم، التأثير على عملية التماثل من خلال أبعاد الهوية المفضلة للموظفين عن طريق الاتصال الداخلي. وتشير بعض الدراسات الحديثة أن التماثل التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية منها اشباع حاجات ورغبات الأفراد، السياسات التنظيمية، المكانة الاجتماعية للموظف، وضوح الأهداف التنظيمية، الرضا الوظيفي للعاملين، نظام الحوافز المتبع داخل المنظمة، الثقة التنظيمية، التطبيع الاجتماعي التنظيمي، أسلوب القيادة التنظيمية (العقلا، 2015)، الثقافة التنظيمية، جماعة العمل، مدة الخدمة، الصراع التنظيمي، الهوية التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات التنظيمية (العاني والصراف، 2019).

ونظرا لأهمية التماثل التنظيمي على مستوى الأفراد والمنظمات، فقد اهتمت كثير من الدراسات الأجنبية بهذه الموضوع، أجرى ميل وآشفورث (Mael & Ashforth, 1992)، دراسة لتختبر أنموذج مقترح للهوية التنظيمية مطبقة على عينة مكونة من (297) من الذكور خريجي أحد الكليات الدينية بشمال الولايات المتحدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التماثل التنظيمي يتأثر بكل من مستوى الرضا الوظيفي، والتميز التنظيمي، والهيبة التنظيمية، ومدة خدمة الطلاب، والعاطفة. وحول العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي قام (Chen, 2011) بدراسة العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي على عينة مكونة من (351) فرداً من الأفراد العاملين في منظمات مختلفة في تايوان، وفي ضوء نتائج الدراسة وجد أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً مباشراً في التماثل التنظيمي، وأن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة.

أما دراسة باسرا وياسوري (Basara & Syory, 2015) هدفت إلى كشف العلاقة بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي للمعلمين العاملين في المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة كانبكا في العاصمة أنقرة بتركيا، واستخدمت في الدراسة المنهج الوصفي، وطبق الباحث الاستبانة على عينة مكونة من (292) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي، وإن مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة. كذلك دراسة هو وجو (Ho & Ju, 2015) تبنت تطوير مقياس للتماثل التنظيمي لدى المعلمين في المدارس التايوانية من خلال نظرية الهوية الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وأعد استبانة لتطبيقها على عينة مكونة من (332) معلماً، حيث تضمنت الاستبانة

ثلاثة مجالات هي الإحساس المرتبط بأهداف المدرسة، والإحساس المرتبط بالعناية والاهتمام من المنظمة، والإحساس المرتبط بالتشابه مع قيم المنظمة، وأثبتت الفحوصات الإحصائية بموثوقية نموذج المقياس المستخدم. أما دراسة ميت وآخرون (Mete, Sökmen, & Biyik, 2016) والتي أجريت على (147) من الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي التركي، أثبتت عن وجود علاقة تبادلية بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي يُولد تماثلاً تنظيمياً، وفي الوقت نفسه عندما يحدث التماثل التنظيمي فإنه يولد الرضا الوظيفي في عملية تأثير تبادلية، كذلك فإن العلاقة التبادلية بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي ممكن أن تؤثر تأثيراً مباشراً على الالتزام الوظيفي ومدى مناسبة الشخص للمؤسسة، وتأثير غير مباشر لكل عامل بوسيط العامل الآخر، الباحثون أيضاً يطالبون بإجراء مزيد من الدراسات لإثبات هذه العلاقة في قطاعات وبلدان ذات ثقافات مختلفة لتعميمها.

أما في قطاع البنوك فقد أجريت دراسة من قبل بيلي وآخرون (Bailey, Albassami, & Al-Meshal, 2016)، تمت على (235) موظفاً في البنوك التجارية السعودية وهدفت إلى دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي في البنوك السعودية وأثره على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتماثل من جهة، وبين تأثير الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الداخلي وكل من الالتزام التنظيمي والتماثل التنظيمي من ناحية أخرى، وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً مباشراً مهماً وإيجابياً في التماثل التنظيمي، وكذلك فإن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي وبين التماثل التنظيمي، وفي هذا السياق، طالب الباحثون بإجراء مزيد من الدراسات والبحوث لإثبات هذه العلاقة في قطاعات وثقافات أخرى.

أما الدراسات العربية فقد جاءت متأخرة في دراسة موضوع التماثل التنظيمي في البيئات العربية المختلفة، حيث كانت أول دراسة عربية قام بها الباحث رشيد (2003)، حيث هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية مع الجامعة وأقسامهم الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (400) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن التماثل مع الجامعة والأقسام كان قوياً نسبياً، وإن التماثل مع الأقسام أقوى منه مع الجامعة، وأن مستوى التماثل للفرد يزيد بزيادة عدد سنوات الخبرة. وهدفت دراسة الصرايرة (2008)، إلى معرفة مستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة تكونت من (622) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية،

وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى التماثل التنظيمي جاء مرتفعاً. أما دراسة البشاشة (2008) فقد هدفت للكشف عن أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد استبانة طبقت على عينة مكونة من (919) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت متوسطة، وأن تصوراتهم لمستوى التماثل التنظيمي جاءت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي، ووجود فروق دالة احصائية لتصورات المبحوثين للتماثل التنظيمي تعزى لمتغير العمر لصالح ذوي الأعمار الأعلى (47 سنة فأكثر)، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهلات الأعلى (دراسات عليا)، ولمتغير الخبرة لصالح ذو الخبرة الأعلى (16 سنة فأكثر)، ومتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور، ومتغير المستوى الوظيفي لصالح الوظيفة الأعلى. كذلك دراسة الصرايرة والسعود (2009) هدفت للتعرف على درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بالأداء الوظيفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع التدريسيين الأردنيين المتفرغين والبالغ عددهم (2905) تدريسي، ومن رؤساء الأقسام الأكاديمية البالغ عددهم (314). وتم اختيار العينة بشكل عشوائي والتي تكونت من (582) من أعضاء هيئة التدريس و(77) من رؤساء الأقسام، وبينت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، وأن مستوى أدائهم الوظيفي كان مرتفعاً، كما تبين وجود علاقة دالة احصائية بين التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي. بينما هدفت دراسة الفتلاوي وفاضل وعبد اليمه (2013) إلى دراسة العلاقة بين الاحترام الداخلي المدرك والتماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في كليات جامعة كربلاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع المعلومات التي تم تطبيقها على عينة تكونت من (203) عضواً من هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير للاحترام الداخلي المدرك في التماثل التنظيمي، وأن مستوى أبعاد التماثل التنظيمي جاءت منخفضة بشكل عام. أما دراسة الطراونة (2014) هدفت إلى دراسة أثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وطور استبانة طبقها على عينة تكونت من (412) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التماثل التنظيمي لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً، كذلك بينت النتائج وجود أثر للتماثل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة). وهدفت دراسة العموش (2014)، إلى معرفة درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات

الاتصال الإداري وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث تكونت عينة الدراسة من (150) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت النتائج إلى وجود مستوى تماثل مرتفع، ومستوى متوسط من ممارسة مهارات الاتصال الإداري، ووجود علاقة إيجابية بينهما، كما أشارت النتائج عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغيرات: النوع، والخبرة، والكلية، وبلد التخرج. كما هدفت دراسة العمري (2015) إلى تحديد درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين في محافظات شمال الأردن وعلاقته بنظام الحوافز المقدمة لهم ، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة وتم توزيعها على عينة مكونة من (300) مشرف ومشرفة تربوية، وخلصت الدراسة إلى أن درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي والحوافز المقدمة للمشرفين التربويين ، كما أشارت النتائج وجود فروق دالة احصائية في مستوى التماثل التنظيمي تبعاً للمتغيرات التالية: متغير الخبرة لصالح الفئة المتوسطة (5- أقل من 10 سنوات)، ومتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس والدبلوم العالي ، ولمتغير التخصص لصالح التخصص المهني، والانساني .

كما أن دراسة غنام (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في فروع الوزارات في مدينة إربد ، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث أداة الدراسة ووزعها على عينة بلغت (317) مبحوثاً من الموظفين الحكوميين الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين جاء بدرجة متوسطة، كما جاء مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة أيضاً ، وأن هناك أثر ايجابي للتماثل التنظيمي بأبعاده الثلاثة على الالتزام التنظيمي ، كذلك أشارت نتائج الدراسة بوجود فروق دالة احصائية في تقديرات المستجيبين لمستوى التماثل التنظيمي تعزى للمتغيرات: العمر لصالح من هم أكبر سناً، ومتغير الخدمة لصالح من هم أكبر خدمة، بينما لا توجد فروق دالة احصائية تعزى للمتغيرات (الجنس ، والحالة الاجتماعية ، والمستوى الوظيفي، والراتب ، والمؤهل العلمي). ودراسة (ابراهيم والقنبي، 2017) هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث طبق الاستبانة على عينة مكونة من (106) من العاملين بالمديرية وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق دالة احصائية حول استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أما دراسة العمري (2016م)، هدفت إلى تحديد أثر استراتيجيات الأعمال في تحقيق التميز التنظيمي، وتحديد أثر استراتيجيات الأعمال في تحقيق التميز التنظيمي من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط، (دراسة حالة على مجموعة المناصير)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وطور استبانة كأداة قياس ووزعها على عينة تكونت من (147) موظفًا من مدراء دوائر ومساعدتهم، وكشفت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق التميز التنظيمي، وأثر لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق التميز التنظيمي من خلال التماثل التنظيمي بوصفه متغيرًا وسيطًا. ودراسة كل من السنباني والزهران (2016)، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التماثل التنظيمي وبين المتغيرات الديمغرافية للعاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية. استخدم الباحثين المنهج الوصفي لتطبيق أدوات الدراسة وتكونت العينة من (145) موظفًا من الجنسين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين جاء ضعيفًا، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية حول التماثل يعزى للمتغيرات التالية: النوع الاجتماعي لصالح الإناث، المستوى الوظيفي لصالح المستوى الأدنى، وسنوات الخبرة لصالح من هم خبرتهم (10 - أقل من 15 سنة)، المؤهل العلمي لصالح أصحاب الدراسات العليا. ودراسة الجنابي (2017) تناولت دور التسويق الداخلي وأثره في التماثل التنظيمي لدى العاملين في المصارف الأهلية في العراق، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (100) موظف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وسعت الدراسة إلى الكشف عن العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيري الدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى عالٍ من التسويق الداخلي والتماثل التنظيمي ووجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بينهما.

وهدف دراسة الموازية (2018)، إلى كشف أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعدت استبانة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها ومقدار ثباتها، واختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (494) مربية أطفال أي بنسبة 46.1%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديرية تربية الزرقاء، وأن مجالات التماثل التنظيمي تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في الدافعية للعمل. وأن مستوى التماثل التنظيمي والدافعية للعمل جاء بمستوى متوسط.

ودراسة عثمانى (2019) هدفت للكشف عن طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي وإدراك الهوية المهنية لدى الأخصائيين النفسانيين في القطاع الصحي العام لولاية بسكرة، وتكونت العينة من (220) أخصائي نفسي في القطاع الصحي العام، تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، من خلال أسلوب المسح لكافة المؤسسات الصحية في ولاية بسكرة، أما الشق الثاني فهي دراسة كيفية استخدام تطبيق المقابلة نصف الموجهة، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي وإدراك الهوية المهنية، ووجود مستوى عال من التماثل التنظيمي والهوية المهنية لدى الأخصائيين النفسيين، ووجود فروق دالة احصائياً في التماثل التنظيمي وإدراك الهوية المهنية تعزى لمتغير الأقدمية لصالح الأقدم، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الليسانس والماجستير دون حملة الدكتوراه.

لذا فمن خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية تناول الباحثين موضوع التماثل التنظيمي في مختلف منظمات العمل، كما تم دراسته أما من حيث قياس مستوى التماثل لدى الموظفين، أو من خلال ربطه ببعض المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي، والدافعية، والالتزام التنظيمي، والأداء، والمواطنة التنظيمية، والهوية التنظيمية، والعدالة التنظيمية، ويرجع السبب في الاهتمام بموضوع التماثل التنظيمي، نظراً لدوره الفاعل في تحسين مستوى أداء الأفراد وتحقيق النجاح والاستقرار للمنظمات.

مشكلة البحث

شهد العقد الأخير من القرن الماضي ظهور بعض المصطلحات أو المفاهيم التنظيمية الإدارية المهمة في بيئات العمل المختلفة، نظراً لما يشهد عصرنا الحالي من تغيرات وتطورات سريعة، مما يتيح المجال أمام مختلف المنظمات ومنها المؤسسات التربوية لإجراء مراجعة شاملة لمنظومة العمل تتضمن إجراءات العمل وأنظمتها وبرامجها، إضافة إلى علاقاتها بمواردها البشرية، وما تقدمه لهم من رعاية واهتمام في مختلف الجوانب النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

ولعل أبرز هذه المصطلحات التماثل التنظيمي الذي يشير إلى مدى الارتباط النفسي والاجتماعي بين الفرد ومنظّمته، والاستعداد لبذل كافة الجهود لتحقيق أهدافها والدفاع عنها والمحافظة على سمعتها.

حيث تشير بعض الدراسات أن ضعف مستوى التماثل لدى الموظفين ينتج عنه بعض السلوكيات أو الظواهر التنظيمية السلبية مثل تندي مستوى الرضا والولاء، وزيادة معدل دوران العمل والغياب وغيرها من السلوكيات الغير مرغوبة في بيئات العمل (الجنابي، 2017)، وهذا يتحتم توافر قيادة تنظيمية متماثلة ومتفاعلة مع منظماتها قادرة على تحقيق أهدافها ومراعية لمصالح العاملين بها وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم.

وبالرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتوفير بيئة تعليمية داعمة لتحسين العملية التعليمية وتطويرها، إلا أن هناك بعض الدراسات التربوية العمانية التي أشارت إلى وجود بعض القصور لدى مديري المدارس أو علاقاتهم مع الموظفين، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن رضا مديري المدارس عن العملية التعليمية والإدارية في بعض المحافظات التعليمية بالسلطنة جاء متوسطاً، (الغيلاني، 2015؛ الناعبي، 2010)، وأن فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان في مجالي العلاقة مع المجتمع، والمناخ المدرسي متوسطاً (البرعمي وطناش، 2008)، كذلك وجود ضعف في مستوى الكفاءة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي مما أثرت سلباً في رضا المعلمين (عيسان وآخرون، 2011)، حيث يعد ضعف كفاءة العمل الإداري من أبرز العوامل المؤثرة في كفاءة مدارس التعليم الأساسي (المهدي وآخرون، 2017)، وأشارت دراسة الراجحية (2014) إلى أن مديري المدارس ونوابهم يمارسون أساليب وإجراءات تقليدية في الجوانب الإدارية والإنسانية تجاه المعلمين ولا يهتمون بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات والتخطيط المدرسي.

وهذا ما تؤكدته دراسة أمبوسعيد (2012) ودراسة السعدي (2010) وجود قصور في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي لدورهم في ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي. وأشار اليعربي (2013) إلى وجود ضعف المعرفة بصياغة رؤية ورسالة المدرسة، وإهمال تشجيع المبادرات والابداعات المدرسية في مجال التخطيط الاستراتيجي، والقصور في تحديد الأهداف وأولويات العمل. كما أشارت المنذرية (2009) إلى وجود قصور لدى مديري المدارس في تحقيق الانضباط المدرسي لدى الطلبة. كما يوجد قصور لدى إدارة المدرسة في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة وتوفير مناخ مدرسي فاعل، والمشاركة المجتمعية، والانتماء (الراشدية، 2011).

كما يوجد ضعف في إيمان بعض إدارات المدارس بأهمية مجالس الآباء والأمهات (المسهلي، 2012). فيما أبدى الشقصي (2011) رأيه وفقاً لخبراته وتجاربه في الميدان التربوي

وجود تآمر لدى المعلمين وانخفاض دافعيّتهم وأرجع السبب في ذلك إلى اختلاف توجهات العاملين مع توجهات المسؤولين، وهذا الاختلاف قد يشير إلى عدم وجود تماثل في الرؤى والأهداف بين المعلمين والإداريين.

وفيما يتعلق بموضوع التماثل التنظيمي فلم يجد الباحث أي دراسة تناولت هذا الموضوع في البيئة التعليمية العمانية، إلا أنه تم العثور على دراسة تناولت الموضوع نفسه لكن لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في محافظة الظاهرة، حيث أشارت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى الموظفين جاءت بدرجة متوسطة (إبراهيم والقنبي، 2017).

لذا فإن هذه الدراسة سوف تبحث ما إذا كان هناك فجوة قائمة بين مديري المدارس ومؤسساتهم التربوية في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من خلال التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لديهم، وفي ضوء ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلين الآتيين:

1- ما مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمدارس محافظة الظاهرة في سلطنة عمان؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان؟
2. استكشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية: تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، حيث يعد التماثل التنظيمي من المواضيع التنظيمية الحديثة والمهمة التي تناولتها كثير من الدراسات الأجنبية وبعض الدراسات العربية، على الرغم من أن التماثل لم يحظى باهتمام كاف من

قبل الباحثين التربويين خاصة في البيئة التعليمية العربية بشكل عام، كما تعد هذه الدراسة الأولى في البيئة التعليمية العمانية على حد علم الباحث، حيث ستثري المكتبة العربية في الجانب النظري وستشكل مرجعا مهما للباحثين التربويين وغيرهم في إجراء مزيد من البحوث والدراسات المستقبلية.

- **الأهمية العملية:** تشكل الأهمية العملية لهذه الدراسة فرصة جيدة لتقديم معلومات مناسبة للمسؤولين التربويين العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الظاهرة، وكذلك المسؤولين في وزارة التربية والتعليم حول مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس، حيث يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وضع الخطط والإجراءات المناسبة لتعزيز مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس، نظرا لما للتماثل من دور كبير في تعزيز أداء العاملين ورفع مستوى أداء المؤسسات التربوية وجودة مخرجاتها.

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- 1- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمدارس محافظة الظاهرة في سلطنة عمان.
- 2- **الحدود البشرية:** مديري مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمدارس محافظة الظاهرة في سلطنة عمان.
- 3- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في مراحل التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان.
- 4- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2019م.

مصطلحات الدراسة: ظهر مصطلح التماثل التنظيمي كأحد المتغيرات التنظيمية من خلال الدراسات الأجنبية الغربية وبالتحديد مع بدايات منتصف القرن الماضي، وفي هذا السياق يُعتبر تعريف باتشين (Patchen, 1971)، فيرى بأن التماثل التنظيمي يعني وجود مشاعر تضامن وانتماء داخل الفرد تجاه منظمته، مما يجعله يمثل أحد أعضائها الفاعلين والداعمين لها والمدافعين عن سياساتها وأهدافها ومصالحها. وعرف الزغلوان (2014) التماثل التنظيمي بأنه شكل من أشكال الترابط بين الفرد

والمنظمة، وهو شعور الفرد بالترابط والتوحد والانتماء للمنظمة التي يعمل بها، وإدراكه بأنه والمنظمة كيان واحد، مما يجعله أكثر سعيًا نحو تحقيق أهدافها والتضحية لصالحها.

ويعرف الباحث مصطلح التماثل التنظيمي إجرائيا مجموع الدرجات التي سيسجلها كل مدير أو مديرة لأبعاد التماثل التنظيمي الموجودة في الاستبانة والمعدّة للغرض ذاته وهي (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، الانتماء التنظيمي).

- **التعليم الأساسي بسلطنة عمان:** هو "تعليم موحد توفره الدولة لجميع أبناء السلطنة ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات يقوم على توفير الاحتياجات التربوية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات، وتنمية الاتجاهات والقيم التي تمكن المتعلمين من الاستمرار في التعليم والتدريب وفقا لميولهم واستعداداتهم وقدراتهم التي يهدف هذا التعليم إلى تمتيتها مواجهة تحديات وظروف الحاضر وتطلعات المستقبل، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2003، 8)

- **التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان:** يُعرف التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان بأنه "نظام مدته سنتان من التعليم المدرسي يعقب مرحلة التعليم الأساسي التي تستغرق عشر سنوات دراسية، ويهدف إلى الاستمرار في تنمية المهارات الأساسية ومهارات العمل والتخطيط المهني لدى الطلاب بما يهيئهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، قادرين على الاستفادة من فرص التعليم والتدريب والعمل بعد التعليم الأساسي. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2007، 6).

الإجراءات المنهجية للدراسة

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

منهج الدراسة: اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لذا يعرف بأنه "المنهج الذي يهتم بوصف ظاهرة أو مشكلة محددة من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، وتحديد العلاقات بين عناصرها أو الظواهر الأخرى بطريقة علمية دقيقة" (المنيزل والعتوم، 2019: 189). ويعرف أيضًا بأنه: تصميم يقوم فيه الباحث بدراسة عينة أو مجموعة كاملة من الأفراد (مجتمع الدراسة) لوصف وجهات نظر أو ممارسات أو خصائص معينة (Creswell, 2008).

مجتمع الدراسة: قصد بمجتمع الدراسة "جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، وهو مصطلح علمي يراد به كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث" (حسن، 2016: 140). لذا يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان والبالغ عددهم (74) مديراً ومديرة وفق إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2020/2019م.

عينة الدراسة: العينة هي الجزء الذي يرى الباحث أنه يمثل المجتمع الأصلي للدراسة أو النموذج الذي يجري الدارس مجمل عمله البحثي عليه، حيث لا يستطيع الباحث أن يتناول كافة عناصر أو أفراد المجتمع المراد دراسته، لأنه يتطلب مزيداً من الجهد والوقت، إضافة إلى التكاليف المادية الباهظة، لذا يلجأ لاختيار عينة محددة لموضوع دراسته تمثل المجتمع الأصلي (محبوب، 2016: 155). وفي هذه الدراسة تم أخذ عينة عشوائية لأفراد مجتمع الدراسة بلغت (74) مديراً ومديرة، منها (29) مديراً، و (45) مديرة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (-) استبانة أي بنسبة % من مجتمع الدراسة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي ، والجدول (1) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
النوع	ذكر	29	39.2
	انثى	45	60.8
	المجموع	74	100%
المؤهل	بكالوريوس	51	68.9
	ماجستير وما اعلى	23	31.1
	المجموع	74	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	8.1
	من 5 إلى 10 سنوات	22	29.7
	10سنوات فأكثر	46	62.2
	المجموع	74	100%

يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة الاناث المشاركين في الدراسة أعلى من نسبة الذكور، حيث تقدر بنسبة (60.8%) ونسبة الذكور (39.2%)، من جهة أخرى تشير الإحصائية أن نسبة المدراء حاملي المؤهلات الجامعية البكالوريوس بنسبة (68.9%) وحاملي مؤهلات الماجستير وما أعلى (31.1%)، وتركزت خبرة أفراد عينة الدراسة في المدة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (29.7%).

أداة الدراسة: تعد الاستبانة " وسيلة من وسائل جمع المعلومات من خلال إجابة الفرد على الأسئلة المتضمنة فيها، وتتم من خلال الكتابة أو وضع علامة معينة في المكان المخصص"، وعادة ما يتم الإجابة عليها من قبل المستجيبين بطرق مختلفة مثل الكتابة اليدوية، البريد العادي، البريد الإلكتروني، أجهزة الهواتف والحاسوب، أو من خلال المقابلة الشخصية (المنيزل والعتوم، 2019: 142-143). ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي بحثت في مجال التماثل التنظيمي، مثل (cheney,1982)، (الصريرة،2005)، (البشاشة،2008)، (العموش،2014)، (الشواورة،2016)، (الكعبي،2018)، حيث تكونت الاستبانة من (23) فقرة بعد التحكيم، موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات. والجدول (2) يوضح المجالات الثلاثة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية.

جدول رقم (2)

التوزيع النسبي لفقرات الدراسة حسب محاورها

م	المحور	عدد الفقرات	النسبة المئوية (%)
1	الولاء	8	34.8
2	التشابه	7	30.4
3	الانتماء	8	34.8
	المحور الكلي	23	%100

صدق الأداة: للتحقق من صدق الأداة قام الباحث بعرضها إلى مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص في مجال الإدارة التربوية، حيث بلغ عددهم (10) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس العاملين في بعض المؤسسات التعليمية من داخل السلطنة مثل جامعة نزوى، وجامعة صحار، وجامعة السلطان قابوس، وكذلك من جامعة كفر الشيخ بجمهورية مصر العربية. حيث أبدى المحكمين ملاحظاتهم ومقترحاتهم سواء من حيث الحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو التدقيق اللغوي، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق وملائمة لقياس أبعاد التماثل التنظيمي.

ثبات الأداة: قام الباحث استخدام معامل ألفا كرونباخ، لاستخراج معامل الثبات لأداة الدراسة بشكل عام، حيث تم تطبيق الأداة على عينة (30) خارج عن نطاق عينة الدراسة الأصلية، ونتائج الدول رقم (3) توضح ذلك.

جدول رقم (3)

معاملات الثبات لمحاور الدراسة والمحور الكلي

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الولاء	8	0.831
2	التشابه	7	0.822
3	الانتماء	8	0.932
	المحور الكلي	23	0.950

يتضح من الجدول أعلاه تمتع الاستبانة بمعامل ثبات عالي بلغ (0.950) وتراوحت معاملات ثبات محاور الدراسة بين (0.822 إلى 0.932).

المعالجات الإحصائية

تم إدخال البيانات المتحصل عليها من المستجيبين في برنامج (SPSS) مع استخدام بعض المعالجات الإحصائية وهي: التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرارات الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة-ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة - اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة.

تسهيلا لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقا لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقا للمعيار ليكرت الثلاثي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا، وتم حساب المدى (3-1=2) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (2÷3=0.66)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4)

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط الحسابي (طول الخلية)	درجة الموافقة
من 1 إلى أقل من 1.66	منخفضة
من 1.66 إلى أقل من 2.33	متوسطة
من 2.33 إلى 3	عالية

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على سؤال الدراسة الأول (ما مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان).

يوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الثلاثة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المحور الأكبر قيمة بالمتوسط الحسابي.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الثلاثة

الرتبة	م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	الولاء	2.3941	0.41089	عالية
2	2	الانتماء	2.2814	0.53342	متوسطة
3	3	التشابه	2.2344	0.41390	متوسطة
		المحور الكلي	2.3063	0.43164	متوسطة

ويتضح من الجدول رقم (5) أن المحور الأول "الولاء" يمتلك متوسط حسابي أكبر عن المحاور الأخرى ويبلغ (2.3941) والانحراف المعياري (0.41089). وتراوحت المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة الثلاثة بين (2.2344 إلى 2.3941) بمستوى درجة الموافقة "متوسطة" ما عدا المحور الأول والانحرافات المعيارية لها (0.41089 إلى 0.53342). ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيرها سوف يتم تناول كل محور على حده على النحو الآتي: -

أولاً: **المحور الأول (الولاء):** يتضح من نتائج الجدول رقم (6) لمحور الدراسة الأول (الولاء) أن فقرات المحور تراوحت بين درجات موافقة مرتفعة ودرجات موافقة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.89 إلى 2.63) والانحرافات المعيارية بين (0.494 إلى 0.766)، نالت الفقرة الثامنة التي تنص على (أستعدّ لبذل جهود استثنائية لتحقيق أهداف المدرسة). على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين نالت الفقرة السادسة والتي

تنص على (أشعر بأن المدرسة تحقق أهدافي وطموحاتي المهنية.) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.89) وبدرجة موافقة متوسطة.

ثانياً: المحور الثاني (التشابه): فقرات المحور الثاني (التشابه) تمتع جميع فقرات المحور بدرجة موافقة متوسطة ما عدا الفقرة الخامسة نالت درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.12 إلى 2.39) والانحرافات المعيارية بين (0.526 إلى 0.718)، وحازت الفقرة رقم (5) التي تنص على (أراعي عند اتخاذ قراراتي النتائج السلبية التي قد تؤثر في سمعة المدرسة.) على الرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط حسابي بلغ (2.39) وانحراف معياري (0.615)، في حين تأتي فقرتي رقم (3) والتي تنص على (تتفق أفكارى بشكل كبير مع الزملاء في العمل.) و رقم (7) والتي تنص على (أعيد تشكيل مفاهيمي الذاتية لتتوافق مع مفاهيم المدرسة التي أعمل بها) على الرتبة الأخيرة بالمحور بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي يبلغ (2.12).

ثالثاً: المحور الثالث (الانتماء): يوضح الجدول رقم (8) نتائج تحليل فقرات المحور الثالث (الانتماء)، حيث تشير النتائج إلى أن درجات الموافقة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة والمتوسطات الحسابية لها بين (2.05 إلى 2.47) والانحرافات المعيارية (0.555 إلى 0.774)، نالت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (أشعر حقاً بالاهتمام بمصير المدرسة التي أعمل فيها) على الرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي (2.47) والانحراف المعياري (0.555)، في حين حازت الفقرة رقم (6) والتي تنص على (سأستمر في العمل بالمدرسة بغض النظر عن قيمة الراتب الشهري) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.05) وانحراف معياري (0.774).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على سؤال الدراسة الثاني (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس تعزى إلى متغيرات النوع، المؤهل العلمي، الخبرة).

أولاً: متغير النوع: للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة مثل ما يوضحه الجدول رقم (9)، حيث يتضح من نتائج الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث، بينما توجد فروق في المحور الكلي والمحورين الأول والثاني، وهذه الفروق لصالح الإناث حيث أن المتوسط الحسابي لهن أكبر من الذكور.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار (T-Test) للعينتين المستقلتين للكشف عن الفروق بين الذكور والإناث

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
1	ذكر	29	2.2771	.40416	-	0.05	دال إحصائياً
	أنثى	45	2.4694	.40166	2.003		
2	ذكر	29	2.0857	.39817	-	0.012	دال إحصائياً
	أنثى	45	2.3302	.39924	2.575		
3	ذكر	29	2.1552	.51826	-	0.101	غير دال إحصائياً
	أنثى	45	2.3627	.53282	1.663		
المحور الكلي	ذكر	29	2.1763	.42020	-	.037	دال إحصائياً
	أنثى	45	2.3900	.42242	2.131		

ثانياً: المؤهل:

نتائج الجدول رقم (10) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (البكالوريوس، وماجستير فما أعلى) في المحور الكلي والمحورين الأول والثاني، في حين أنه هنالك فروق في المحور الثالث وهذه الفروق لصالح الإناث حيث أن المتوسط الحسابي لهن أكبر من الذكور.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار (T-Test) للعينتين المستقلتين للكشف عن الفروق بين المؤهلات العلمية

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائياً
1	بكالوريوس	51	2.3463	.42161	-1.574	0.122	غير دال إحصائياً
	ماجستير فأعلى	23	2.5000	.37310			
2	بكالوريوس	51	2.1860	.41527	-1.534	0.132	غير دال إحصائياً
	ماجستير فأعلى	23	2.3416	.39884			
3	بكالوريوس	51	2.1975	.54229	-2.170	.035	دال إحصائياً
	ماجستير فأعلى	23	2.4674	.47257			
المحور الكلي	بكالوريوس	51	2.2458	.43688	-1.893	.065	غير دال إحصائياً
	ماجستير فأعلى	23	2.4405	.39639			

ثالثاً: سنوات الخبرة

تبين نتائج الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المحورين الأول والثاني، في حين أنه هنالك فروق في المحور الثالث والمحور الكلي وهذه الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر) حيث أن المتوسط الحسابي له أكثر من غيره.

جدول رقم (11)

نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) حول أثر سنوات الخبرة على استجابات أفراد عينة الدراسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
1	بين المجموعات	1.653	2	.826	5.498	.006	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	10.672	71	.150			
	المجموع	12.325	73				
2	بين المجموعات	1.730	2	.865	5.700	.005	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	10.776	71	.152			
	المجموع	12.506	73				
3	بين المجموعات	3.007	2	1.503	6.009	.004	دال احصائياً
	داخل المجموعات	17.765	71	.250			
	المجموع	20.772	73				
المحور الكلي	بين المجموعات	1.982	2	.991	6.057	.004	دال احصائياً
	داخل المجموعات	11.618	71	.164			
	المجموع	13.601	73				

مناقشة النتائج وتفسيرها:

أولاً؛ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان؟ أشارت نتائج الدراسة الحالية أن المتوسط العام لأبعاد التماثل التنظيمي الثلاثة بلغ (2.3063)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس جاء بمستوى متوسط، وبالرجوع إلى مستويات أبعاد التماثل التنظيمي نجد أن بعد الولاء التنظيمي يأتي في المرتبة الأولى، وحصوله على متوسط حسابي مرتفع بلغ (2,3941)، وهذا يشير إلى شعور أفراد عينة الدراسة بولاء قوي ومستمر تجاه مدارسهم، كما يشعرون بالفخر تجاهها، ولديهم الرغبة القوية والاستعداد لتسخير كافة امكانياتهم لبذل جهود كبيرة من أجل تحقيق أهداف مدارسهم، حيث يعتبروا أن مستقبلهم الشخصي مرتبط بمستقبل مدارسهم، مما يدفعهم إلى الحديث الإيجابي عن مشاريع مدارسهم وإنجازاتها، والتفاخر بها بين أفراد المجتمع المحيط، والمحافظة بقدر الإمكان على سمعتها الإيجابية، ومحاولة التضحية والدفاع عنها قدر الإمكان.

أما بعد التشابه التنظيمي يأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (2.2814)، أي أن هناك إدراك من أفراد عينة الدراسة للاهتمام بمنظمتهم، فضلاً عن سعيهم للعمل على تحقيق أهدافها، حيث يحرص مديري المدارس على تبني القرارات الإيجابية التي تسهم في تحقيق نتائج جيدة للمدرسة. وأخيراً بعد الانتماء التنظيمي (العضوية)، حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (2.2344)، وتشير معطيات التحليل الاحصائي إلى وجود انتماء لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مؤسساتهم، حيث أشارت بعض الفقرات إلى متوسط حسابي مرتفع ومنها شعور مديري المدارس بالانتماء القوي تجاه مدارسهم، والاهتمام بمصير المدرسة، والحرص على تجاوز أي اختلاف مع الزملاء أو العاملين بالمدرسة من أجل تحقيق المصلحة العامة للمدرسة.

ويعزى السبب في عدم توافر مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي إلى عدة أسباب، منها كثرة المهام والمسؤوليات الإدارية التي قد تشكل ضغطاً كبيراً على مدير المدرسة، خاصة حينما لا يتوفر مساعد مدير مدرسة كما هو الحال في بعض المدارس. إضافة إلى الجانب المادي مثل الشعور بعدم تناسب العلاوات مع جهود ومهام الإدارة المدرسية، كذلك توقف الترقيات المالية أو تأخرها عن مواعيدها الحقيقية وهي من الأمور التي ما زال يطالب بها جميع العاملون في الميدان التربوي من معلمين وإداريين، كذلك بعض الغموض في مجال التقدم الوظيفي، يضاف إلى ذلك محدودية بعض الصلاحيات الإدارية، مما قد يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس،

وهذا بطبيعة الحال سيؤثر في العلاقة بين المدير/ المديرية والمدرسة، مما ينعكس سلبا على أدائهم وأداء مدارسهم.

من جهة أخرى فإن وجود مستوى متوسط بشكل عام في مجال التماثل التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، يدل على وجود تماثل تنظيمي إيجابي، وهذا يشير إلى وجود نوع من التوافق والارتباط النفسي والاجتماعي بين المدير/المديرية والمدرسة، ويعد بحد ذاته عامل مهم في تحقيق بعض السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل التربوي مثل الالتزام، والتعاون، والإخلاص، والأداء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية وغيرها من السلوكيات التي قد تؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة التربوية. كما يأتي شعور مديري المدارس بمستوى متوسط من التماثل مع مدارسهم، إلى الشعور بأهمية التماثل التنظيمي بوصفه من المواضيع السلوكية والإدارية المهمة لتحقيق النجاح لهم ولمؤسساتهم التربوية.

إضافة إلى ما سبق، هناك بعض الأسباب الأخرى التي تزيد من مستوى تماثل الأفراد مع مؤسساتهم، مثل الحرص على الاستقرار الوظيفي، والاقتناع بوجود بعض المنافع والمكاسب المادية والمعنوية التي يحصل عليها مديري المدارس من وظائفهم،، حيث يمثل الشعور بالمكانة الاجتماعية، والتقدير والاحترام من جانب الآخرين في الميدان التربوي، أحد الأسباب التي تدفع مديري المدارس إلى التماثل والارتباط مع مدارسهم والرغبة في الاستمرار والبقاء في العمل، يضاف إلى ذلك الجانب الديني والأخلاقي الذي يلزم الفرد منذ التنشئة والذي يركز على الإخلاص والتفاني في العمل، والتعاون، والأمانة وغيرها من الجوانب أو القيم الإيجابية المرغوبة والمحافظ عليها في مجتمعاتنا العربية والإسلامية. وبناءً على ما سبق، تبين أن هناك اتجاهات إيجابية لمديري المدارس نحو مدارسهم من خلال وجود مستوى متوسط من التماثل التنظيمي يسمح لهم بأن يشكل نوع من الولاء والانتماء والتشابه، مما يزيد من دافعيتهم للعمل والاهتمام بمدارسهم نحو تحقيق أهدافها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (Basara&Syory,2015)، ودراسة العمري (2015) حيث أشارت نتائجها أن درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين في محافظات شمال الأردن جاءت متوسطة، ودراسة غنام (2016)، حيث جاء مستوى التماثل التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة أربد متوسطاً، ودراسة إبراهيم والقنبي (2017) أن مستوى تماثل الموظفين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان متوسطاً، ودراسة المواضية (2018)، حيث أشارت نتائجها أن مستوى التماثل التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في مديرية تربية الزرقاء جاء بدرجة متوسطة. من جهة أخرى تختلف نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات مثل دراسة الصرايرة (2008)، والبشاشة

(2008)، والسعود والصررايرة (2009)، والفتلاوي وعبد اليمه (2013)، والطراونة (2014)، والعموش (2014)، والسنباني والزهران (2016)، والجنابي (2017)، وعثمانى (2019).

النتائج المتعلقة بالإجابة على سؤال الدراسة الثانى (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فى استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعى، المؤهل العلمى، سنوات الخبرة).
أولاً: النوع الاجتماعى

أشارت نتائج التحليلات الإحصائية وفق الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فى المحور الثالث (الانتماء التنظيمى)، بينما توجد فروق فى المحور الكلى والمحورين الأول (الولاء التنظيمى)، والثانى (التشابه التنظيمى)، وأن هذه الفروق جاءت لصالح الإناث حيث أن المتوسط الحسابى لهن أكبر من المتوسط الحسابى للذكور. وهذا يدل أن الإناث أكثر ارتباطاً أو تماثلاً مع مدارسهن، ويرجع السبب فى ذلك أن الإناث يرون أن هذه المهنة تشكل موضوع استقرار وظيفى لهن، وأنها الأنسب مقارنة مع الوظائف الأخرى بحكم أن بيئة العمل تتضمن فى مجملها موظفات من الإناث فقط، إضافة شعور المديرية بأنها تستمد مكانتها الاجتماعية من خلال موقعها الوظيفى كمديرة مدرسة، وأنها تشعر بالرضا عن بعض جوانب العمل، وهذا يزيد من مستوى تماثلهن مع المدارس، ورغبتهن فى الاستمرار والبقاء فى العمل، كما يدفعهن التماثل مع مدارسهن إلى العمل على تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها. وتتفق هذه نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السنباني والزهران (2016)، التى أشارت بوجود فروق فى مستوى التماثل التنظيمى لدى العاملين فى الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدى فى الجمهورية اليمنية لصالح الإناث. بينما تختلف مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة البشاشة (2008)، ودراسة الطراونة (2014)، ودراسة العموش (2014)، ودراسة غنام (2016)، ودراسة إبراهيم والقنبي (2017).

ثانياً: المؤهل العلمى

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمى (البكالوريوس، وماجستير فما أعلى) فى المحور الكلى والمحورين الأول والثانى، وهذا يعنى أن لا تأثير للمؤهل العلمى فى مستوى التماثل التنظيمى، فى حين أنه هنالك فروق دالة فى المحور الثالث وهذه الفروق لصالح الإناث، حيث أن المتوسط الحسابى

لهن أكبر من الذكور. ويعزى عدم وجود فروق في المحور الكلي لمتغير المؤهل العلمي، إلى أن مديري المدارس على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يخضعون تحت ظل نظام تربوي وتعليمي واحد بما فيه من قوانين وتشريعات وقرارات وزارية، وثقافة تنظيمية متقاربة بحيث لا يوجد ما يشير من أن هناك فجوة ملحوظة فيما يتعلق بإدراك مديري المدارس للتمائل التنظيمي، إضافة إلى إخضاعهم نفس البرامج التدريبية المهنية التي تهدف إلى رفع مستوى الكفاءة الإدارية، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة الطراونة (2014)، ودراسة غنام (2016)، ودراسة إبراهيم والقنبي (2017)، بينما تختلف نتائجها مع دراسة العمري (2015) حيث أشارت بوجود فروق لدى المشرفين التربويين في محافظات شمال الأردن وذلك لصالح حملة البكالوريوس والدبلوم العالي.

ثالثاً: سنوات الخبرة

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المحورين الأول والثاني، في حين أنه هنالك فروق في المحور الثالث والمحور الكلي وهذه الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر) حيث أن المتوسط الحسابي له أكثر من غيره. وهذا يعني أن الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أكثر يكون ارتباطهم بالمدرسة أكثر، خاصة مع ازدياد الفرد في عدد سنوات الخدمة والعمر، حيث تقل الرغبة لديه أو التفكير للانتقال إلى وظيفة أو مؤسسة أخرى، لذا فكلما زادت مدة خدمة الفرد زاد مستوى التماثل لديه مع مؤسسته وتوافقت أهدافه وحاجاته الشخصية مع أهداف وحاجات المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رشيد (2003)، حيث أشارت إلى أن مستوى التماثل للفرد يزيد بزيادة عدد سنوات الخبرة، كما تتفق مع نتائج بعض الدراسات التي بحثت في موضوع التماثل التنظيمي مثل دراسة البشاشة (2008)، ودراسة غنام (2016)، ودراسة عثمانى (2019)، من جهة أخرى تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسات الطراونة (2014)، ودراسة العموش (2014)، ودراسة إبراهيم والقنبي (2017).

التوصيات:

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحث يوصي المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان القيام بالأعمال التالية:

- 1- تعميق الوعي لدى مديري المدارس حول بعض المفاهيم السلوكية الحديثة كمفهوم التماثل التنظيمي، ونشر ثقافته وسط الميدان التربوي، حيث يعد موضوع التماثل التنظيمي أحد المتغيرات التنظيمية التي تسهم في تعزيز كثير من السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل كالالتزام والأداء والدافعية والرغبة في الاستمرارية في العمل.
- 2- منح إدارات المدارس المزيد من الصلاحيات، وفرص المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية مما يؤدي إلى شعورهم بالاهتمام من جانب المسؤولين، وهذا يدفعهم إلى الاندماج والارتباط مع مدارسهم والعمل على تحقيق أهدافها.
- 3- الاهتمام بتعزيز العلاقات الإنسانية بين المسؤولين ومديري المدارس، من خلال نشر ثقافة العمل المشترك، وتنظيم اللقاءات الدورية مما يتيح الفرصة لتبادل الآراء والمقترحات ومناقشة الأعمال التربوية بكل شفافية ووضوح.
- 4- معالجة المشكلات التربوية في المؤسسات التعليمية ومنها الصراع التنظيمي، حيث يعد أحد أبرز المتغيرات التي تؤثر في مستوى تماثل الأفراد مع مؤسساتهم.
- 5- إجراء تطوير في نظام الأجور والحوافز المادية والمعنوية لدى مديري المدارس لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم المختلفة، وهذا يعزز من مكانتهم الاجتماعية ومن ثم زيادة مستوى تماثلهم مع مدارسهم.
- 6- توفير نظام مسار وظيفي (تقدم وظيفي) واضح لدى مديري المدارس، مما يجعلهم يتفاعلون مع مدارسهم ويبدلون الجهود الممكنة من أجل تحقيق إنجازات تربوية وتعليمية لمدارسهم.
- 7- تحفيز مديري المدارس المتميزين والمجيديين في مجال العمل الإداري أو المجالات التربوية الأخرى في المدرسة، وأصحاب المبادرات التربوية، وهذا يعزز من مستوى ارتباطهم بمدارسهم، ويتولد لديهم شعور بالرغبة في البقاء والاستمرارية في العمل.
- 8- الاهتمام بتطوير مهارات مديري المدارس وتعزيز خبراتهم الإدارية من خلال البرامج التدريبية المهنية المستمرة، والمشاركة في المؤتمرات، والندوات، واللقاءات التربوية المختلفة، حيث تساعد هذه البرامج في الشعور بالمسؤولية، والقدرة على تقديم أداء جيد، مما يزيدهم ارتباطًا وتماثلًا مع مدارسهم.

9- إجراء مزيد من المسوحات حول موضوع التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس ومساعدتهم في المحافظات التعليمية الأخرى في السلطنة، لتشخيص مستوى تماثلهم التنظيمي مع مدارسهم، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، وكذلك دراسة التماثل التنظيمي وربطه ببعض المتغيرات التنظيمية مثل الهوية التنظيمية، دوران العمل، الالتزام التنظيمي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1- السعدي، عصرية بنت ضاوي بن صالح. (2010م). **متطلبات تطبيق التخطط الاستراتيجي في مرحلة التعليم العام بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

2- البراشدية، ثريا بنت أحمد. (2011م). **دور الإدارة المدرسية في تنمية قيم المواطنة لدى طلبة التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والإدارة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

3- اليعربي، علي بن سيف بن سعود. (2013م). **مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والإدارة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

4- الأمبوسعيدية، منى بنت محمد بن سلام. (2012م). **تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والإدارة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

5- المنذرية، ميمونة بنت سالم بن سعيد. (2009م). **معوقات تحقيق مديري المدارس للانضباط المدرسي لدى الطلاب في سلطنة عمان من وجهة نظرهم**، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

6-المسهلي، مسلم بن علي العبد. (2012م). دور مجالس الآباء والأمهات في تحسين جودة التعليم، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مجتمع ظفار التربوي والمنعقد في الفترة من 4-6 مارس 2012م، بجامعة ظفار، سلطنة عمان.

7-عيسان، صالحه، كاظم، علي، العاني، وجيهة، النبهاني، هلال، الهنائي، خالد والسكيتي، سالم. أسباب غياب المعلمين العمانيين عن الدوام الرسمي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (7) عدد (1) ص 1-21.

8-إبراهيم، حسام الدين والقتبي، محمد بن راشد. (2017م). درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (15) ص 125-145.

9-البشايشة، سامر عبد المجيد. (2008م). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات الأردنية العامة: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (4)، ص 427-461

10-الزعبي، خلود فواز. (2013م). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ص 1-95.

11-الشواورة، طه سالم. (2016م). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (24) العدد (1) ص 120-141.

12-الصريرة، خالد أحمد سلامة. (2005م). التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدائهم الوظيفي. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، ص 1-161.

13-السعود، راتب والصريرة، خالد احمد. (2009م). التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي. دراسات العلوم التربوية، المجلد (36)، ملحق ص 186-204.

14-العنبي. تركي بن كديميس. (2016م). التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (9) العدد (3) جامعة القصيم، السعودية، ص 705-762.

15-العموش، آية خالد محمد. (2014م). درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، ص 1-125.

16-غنام، إسيل عبد الرحمن. (2016م). أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة إربد. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ص 1-117.

17-الفتلاوي، ميثاق هاتف وفاضل، علاء حسين وعبد اليمه، عادل مجيد. (2015م). دور الاحترام الداخلي المدرك في التماثل التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد الحادي عشر، ص 38-69.

18-السنباني، عامر عبد الوهاب والزهران، مهدي فاطمة. (2016م). التماثل التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية دراسة ميدانية على الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثالث ص 66-84.

19-العمري، إسلام. (2015م). التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، ص 1-156.

20-الصررايرة، خالد أحمد. (2008م). التماثل التنظيمي لدى الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 51، الأردن، ص 119-161.

21-الطراونة، مروان عقل حمود. (2014م). أثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية-رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

22-الزغلوان، معتصم ياسين محمد. (2014م). "النمط القيادي في ظروف عدم التأكد وأثره على التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

23-الكعبي، حميد سالم. (2018م). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية/بغداد). مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية 161-141، مجلد 10، العدد 23، ص 141-161.

24-أحمد، أحمد إبراهيم وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح، عزيزان، شبيب عبد الله شبكيان. (2018م) "محددات التماثل التنظيمي للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية"، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مجلد 6، العدد 12، ص 3-188.

25-العقلا، محمد بن علي بن فراج. (2015م). "أثر العلاقة بين التماثل التنظيمي وإدراك العاملين لدعم التنظيمي على تكنولوجيا الأداء البشري: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الخدمات الصحية بالمملكة" مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد -كلية التجارة، العدد1، ص 339-379.

26-المواضية، رضا سلامة. (2018م) أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء "دراسات، العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 4، ملحق 4، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، ص 137-155.

27-العمرى، مأمون أحمد إبراهيم. (2016م). " استراتيجيات الأعمال وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتماثل التنظيمي: دراسة حالة على مجموعة المناصير" رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

28-عثماني، سوريا. (2019م). " التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام" أطروحة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر -بسكرة-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

29-الجنابي، سنان عليوي عباس والجنابي، حسين علي عبد الرسول والموسوي، مرتضى طعمة سلطان (2017م). دور التسويق الداخلي في تعزيز التماثل التنظيمي: دراسة تحليلية في المصارف الأهلية في محافظة بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (24)، مجلد (6)، ص 1-26.

30-العاني، آلاء عبد الموجود والصراف، سجي نذير. (2019م). قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل: دراسة حالة" مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24.

31-المنيزل، عبد الله فلاح والعتوم، عدنان يوسف. (2019). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. ط 1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

32-رشيد، مازن فارس. (2003م). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية التطبيقات. مركز البحوث -كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض.

33-الشقصي، سعيد بن عبد الله بن ناصر. (2011م). فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

34-الغيلاني، صبحة بنت سالم بن حليس. (2015م). درجة ممارسة المشرفين الإداريين لإبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعدتهم، بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

35-الناعبي، ناصر بن حمدان بن سعيد. (2010م). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

36-الراجحية، شريفة بنت عبد الله بن زهران. (2014م). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

37-البرعمي، سمية بنت سعيد وطناش، سلامة يوسف. (2008م). فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، دراسات العلوم التربوية، المجلد 35، العدد 1.

38-المهدي، ياسر فتحي الهنداوي والفهدي، راشد بن سليمان ولاشين، محمد عبد الحميد والسعيد، محمد علي. (2017م). المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد (3)، جامعة السلطان قابوس.

39-حسن، عبد الجبار سعيد (2016) *مبادئ البحث العلمي*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

40-محجوب، وجيه (2016)، *البحث العلمي ومناهجه*، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن.

41-وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2003). دليل عمل مدارس التعليم الأساسي، مسقط.

42-وزارة التربية والتعليم سلطنة عُمان. (2007). القرار الوزاري رقم (160) لعام 2007 بشأن اعتماد برنامج التعليم للصفين (11،12)، مسقط.

ثانياً: المراجع الأجنبية

44-Krso. A (2017). *Construed External Image and Organizational Identification in a Virtual Workplace*. Master's Thesis, Lunds University, Department of Psychology, Sweden.

45-Turner, J. C., & Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 5, 7-24.

47-Mete, E. S., Sökmen, A., & Biyik, Y. (2016). The relationship between organizational commitment, organizational identification, person-organization fit and job satisfaction: A research on IT employees.

International Review of Management and Business Research, 5(3), 870.

- 48–Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (2001). Identification in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(2), 197–222
- 49–Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- 50–Johnson, W. L., Johnson, A. M., & Heimberg, F. (1999). A primary– and second–order component analysis of the organizational identification questionnaire. *Educational and psychological measurement*, 59(1), 159–170.
- 56–Ho–Tang, W., & Mei–Ju, C. (2015). Scale Development of Taiwan Teacher’s Sense of Organization Identification–From the Viewpoint of Workplace Spirituality
- 57–Cheney, G. 1983a. On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50: 342–362
- 58–Bailey, A. A., Albassami, F., & Al–Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing–employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821–840 .
- 60–Chen Sing–Yi (2011) The Relations hip between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Organizational Identification as a

Mediator master, thesis, Department of Business Administration Yu Da University. Taiwan .

61–Patchen, M. 1970. Participation, achievement, and involvement on the job. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.

62– Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20–39

63–Tompkins, P. K., & Cheney, G. 1985. Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In R. D. McPhee & P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions*:179–210. Beverly Hills, CA: Sage

65–Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051–1062.

66–Basar, Ufuk; Sýđory, Ünsal. (2015). Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptions on Intention to Quit: Mediation Role of Organizational Identification, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(1) , 45–59.

