

# التماثل التنظيمي وفق نظرية جوبا وعلاقته بالدوران الوظيفي لدى رؤساء أقسام مديريات تربية محافظة واسط

## Orgnizational Compliance According Juba theorem relative to career Turnover of the Heads of Departments in waist provinces Directrate of Education

أ.م.د. عباس ناهي كعيد  
جامعة سومر - كلية الإدارة والاقتصاد  
drabasnahi@gmail.com

تفعله داخل المؤسسة ، اما بالنسبة للجانب  
العملي استخدم الباحث المنهج الوصفي ،  
كذلك استخدم الحقيبة الاحصائية ( spss ) ،  
اتضح النتائج بوجود مستوى متدني  
وتنازلي لفقرات التماثل ادت الى بروز واضح  
للدوران الوظيفي  
مفاتيح البحث : التماثل التنظيمي ، دوران  
العمل ، نظرية جوبا

### مستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على التماثل  
التنظيمي وفق نظرية جوبا وعلاقته بالدوران  
الوظيفي لدى رؤساء اقسام مديريات تربية  
محافظة واسط ، حيث كانت عينة البحث  
( ٤٠ ) رئيس قسم موزعين على اقسام  
المديرية في واسط ، وقد نضجت مشكلة  
البحث بالدور الذي يعكسه التماثل بعدم

### Abstract

The study aims to identify the  
organizational compliance  
according Juba theorem in  
relative to career turnover of the  
heads departments in wasit am

province's Directorate of  
Education sample consist of  
departments allocated over the  
Wasit provinces Directorate of  
Education . The proposed idea

has been arose based on the compliance role which is not effective inside such a directorate. on the other hand ,the lab project was implemented with (SPSS) software. The result show that there was declined and descending of the compliance

criteria which had led to remark a noticeable career turnover.

**Keyword:** organizational symmetry, work turnover, Juba theory

Prof Asst . Abbas xlahi

اليه بحكم القانون وتأثير كلا منهما على دوره الحقيقي داخل المؤسسة وفق نظرية (جوبا) ، بتفعيل هاتين الركيزتين سوف تكون مبادرة ايجابية بتفعيل دور التماثل التنظيمي وانهاء ظاهرة دوران الوظيفي في العمل وأحداث سلوك مفيد ومرتب تنظيميا مما يحقق الامن النفسي داخل المؤسسة التربوية كذلك توحيد أهداف

وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة ، اذ يصبح العمل بالنسبة ليس مجرد وظيفة بل محصلة انتماء وظيفي. (هاشم ، ٢٠٠٦:

٥٩)

ومن هنا يمكننا أبراز اشكالية البحث بالسؤال الاتي :

التعرف على التماثل التنظيمي وفق نظرية جوبا وعلاقته بالدوران الوظيفي لدى رؤساء أقسام مديريات تربيات محافظة واسط .

### الاطار النظري للبحث

#### مشكلة البحث :

على الرغم من أهمية مختلف المدخلات وبغض النظر عن شكلها ، الا ان رأس المال البشري يبقى الأهم ولكن استثمارها والاستفادة منه يعتمد بدرجة كبيرة على رجل الادارة الموجود ما بين اروقة التربية ، ويرى (جوبا) ان بعض الاختلاف ما بين ما مكلف به من سلطة والكاريزما امرا ما ممكن تركه فهو يمثل قوة صراع من جانب تحاول معادات الانظمة ومحاولة تفكيكه ، لكن هناك ارادة قوية تعمل جاهدنا بالمحافظة على شكل وبناء النظام هذه متولدة من روح الهدف والقيم الذي تسود المؤسسة (الهيئي، ٢٠٠٣ : ٤٥).

مما دفع الباحث لمعرفة هذه الأضداد بين الشخصية التي يتمتع بها رجل الادارة وقوة تأثيرها في الآخرين وقوة السلطة التي منحت

### أهمية البحث :

تكمن فائدة البحث على انه حاول ان يبحث في موضوع بالغ الاهمية وموضوعا حيويا ، لما له من تأثير كبير في نجاح وفاعلية المؤسسة التربوية ومساعدتها لان تصل الى اهدافها والى بلوغ ما تسعى اليه ، وهنا نتساءل كيف يستفيد وماهي اهمية رجل الادارة التعليمية من هكذا نظريات اجتماعية (جوبا) ويؤكد جوبا على ان المحصلة الواضحة لهذا تنظير تتبين في ابراز المهمة الرئيسة للإداري وعمله كوسيط بين فريقين من القوى التي تستطيع ان توجه سلوكهم تنظيميا وشخصيا حتى يظهر نمط مفيد تنظيميا ، كذلك ينظر جوبا الى من يمتحن الادارة على انه يمارس قوة حركية تتفاعل فيها مكانته التي ينتهجها وشخصيته ، ويتمتع رجل الادارة بحكم ما مفوض به من سلطة يمكننا النظر اليها رسمية ، بسبب ما منحت له من الادارة العليا ، اما المصدر الاخر لنفوذه المتعلق بما يمتلكه من شخصية وادائه في التأثير على الاخرين هذا نسيمه نفوذ غير رسمي ، وهذه الحالة لا تمنح لهم التفويض ، واخيرا كل رجالات الادارة بدون استثناء يحظون بما يخول لهم رسميا من رؤسائهم ولكنهم غير متساوون بقوة تأثير الكاريزما كرجل ادارة مما يجعله يفقد نصف قوته من السلطة ، ويرى جوبا ان

بعض التعارض بين الدور والشخصية انه لا يمكن اغفاله عندما يكون العاملين في المنظمة اكثر من فرد واحد . (زويلف ، ٢٠٠١: ٣٤)

وتكمن أيضا أهمية البحث بما يلي :

١- يمكن ان يمثل معيارا ومؤشرا اساسيا للتنبؤ بأنماط سلوكية ، وخاصة معدل الدوران الوظيفي .

٢- من خلال التماثل التنظيمي حصول مديريات التربية منفعة كبيرة مثل الألتزام والدافعية والاداء والأهم اندثار ظاهرة دوران العمل .

٣- تستعمل هكذا بحوث على اثرها موضوع البحث من خلال معرفة معوقات اتباع رؤساء

الاقسام بتفعيل ظاهرة التماثل التنظيمي .

٤- توضح او تبين لرؤساء الاقسام او مسؤولي الوحدات القوى الرسمية التي يمنحها له ومكانته الذي يشغله، وكذلك قوة الشخصية وقوة التأثير في الاخرين كما عبر عنهما في نظرية جوبا واستغلالهما افضل استغلال .

٥- تحاول ان تزرع بذرة الانتماء للمؤسسة والابتعاد عن الروتين .

٦- يعد حلقة وصل هامة في تقوية الأواصر وحلقة وصل بين الافراد والمؤسسة العاملين فيها ، واستغلالها في اوقات تكون

أندماج رغبات الموظف مع رغبات المؤسسة ، وينتج عنها حالة من التماثل التنظيمي على اساس اندماج الرغبات.

(العميان ،٢٠٠٥: ٦٦ (مازن) هو التزام الموظفين وارتباطهم بقيم المؤسسة وأهدافها والشعور بالولاء والالتزام والرغبة في البقاء بها والاستمرار في خدمتها (مازن ، ٢٠٠٣ : ٣٢) (سعود) هو سيكولوجية العلاقة بين الفرد والمؤسسة بحيث يشعر الفرد بذاته وعمق العلاقة مع المؤسسة بوصفها كيان اجتماعي (سعود ، ٢٠٠٤ : ٥) (احمد ، ٢٠٠٩ ) تلك العملية التي من ( احمد ، ٢٠٠٩ : ٤٤ )

ثانيا : الدوران الوظيفي : وعرفه كلا من :

(جمال الدين،٢٠٠٦ ) هي حركة الموظفين والعاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وتشتمل هذه الحركة الموظفين الخارجيين من المؤسسة والموظفين الداخليين الى المؤسسة.

(جمال الدين ، ٢٠٠٦ : ٣٣ )

(خالد،٢٠١٢) هو عدم الاستقرار والثبات في مكان العمل ويمكن ان يكون عدم التوازن هذا ظرفيا مكانيا كالانتقال الى مكان يختلف اختلافا جذريا في طبيعة أداءه عن المكان السابق ويمكن ان يكون داخليا ضمن المنظومة او خارجيا كالانتقال الى منظومة

المؤسسات غير قادرة ان تمنح حافزا ملائما لحث هؤلاء الافراد للقيام بعملهم حتى تتحقق اعلى المستويات من الاداء. (الباحث)

#### اهداف البحث :

١- درجة تطبيق التماثل التنظيمي وفق نظرية جوبا لدى رؤساء اقسام مديريات تربية محافظة واسط وعلاقته بدوران العمل لديهم.

٢- ايجاد العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق التماثل التنظيمي وبين درجة تطبيق دوران العمل لدى رؤساء مديريات تربية محافظة واسط .

#### حدود الدراسة :

- الحد البشري : تم اجراء هذا البحث على عينة من رؤساء اقسام تربية محافظة واسط .

- الحد الزمني : تحدد البحث للعام ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ .

- الحد المكاني : حدد داخل اروقة اقسام تربية المحافظة .

**تحديد المصطلحات :** حدد الباحث المصطلحات المهمة التي وردت في عنوان البحث وهي :

**اولا : التماثل التنظيمي : وعرفه كل من :**

(العميان) عملية يتم بها الأتفاع داخليا وخارجيا للموظفين العاملين ، وتتم من خلال

القوى التنظيمية من جهة والشخصية من جهة اخرى لاحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وتحقيق الرضا النفسي وبروز ظاهرة التماثل التنظيمي واختفاء ظاهرة دوران العمل .(جلاب ، ٩٩، ٢٠٠٨ )

### الفصل الثاني ويتضمن ثلاث مباحث

#### الدراسات السابقة

المبحث الأول : التماثل التنظيمي في التربية :

تعد المؤسسات التربوية المحرك الأساسي لتحقيق التنمية البشرية التي تؤسس لتنمية المجتمع المستدامة ، الأمر الذي يحتم تطوير هياكلها وتنمية مواردها لضمان جودة مخرجاتها . (الذهبي ، ٢٠٠١ : ٧٨ ) وعلى الرغم من أهمية مختلف المدخلات سواء كانت مادية او تكنولوجية او بشرية ، الا ان الموارد البشرية المتمثلة بالموظفين تبقى العنصر الأهم ولكن استثمارها وتأهيلها والاستفادة منها يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى تماثل الفرد مع مؤسسته ، فمن خلال التماثل التنظيمي تندمج وتتوحد أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المؤسسة . ( السالم ، ٢٠٠٠ : ٢١ : هذا ماكدت عليه نظرية (جوبا ) ان القائد الاداري او التربوي يمارس قوته الديناميكية من خلال مصدرين : المركز الذي يشغله والمكانة الشخصية التي يتمتع بها ، وكل رجال الادارة بلا استثناء يحضون

اخرى ويتم تسريحهم من العمل او استبدالهم بغيرهم . ( خالد ، ٢٠١٢ : ١١٣ )

( خضير ، ٢٠٠٢ ) هي حركة الموظفين من والى المؤسسة خلال فترة زمنية محددة وتشمل هذه الحركة الخروج الطوعي وغير الطوعي للموظفين . ( خضير ، ٢٠٠٢ ، ٩٧ )

(البكري، ٢٠٠١) هو شعور الموظف بعدم الأستمرار داخل المؤسسة لوجود فجوة بين أهدافه وأهداف المؤسسة . ( البكري ، ٢٠٠١ : ٨ )

( الكبيسي ، ٢٠٠٥ ) هو انسحاب الموظف تدريجيا من المؤسسة لعدم وجود تماثل تنظيمي بينه وبين المؤسسة . ( الكبيسي ، ٢٠٠٥ : ٥٢ )

(Akintayo,2007) هو شعور الموظف

داخل المؤسسة بعدم الأتماء بسبب انخفاض او تدهور سمعة المؤسسة اداريا وفنيا مما ينسحب الى دور الموظف سلبيًا .

(Akintayo,2007:85)

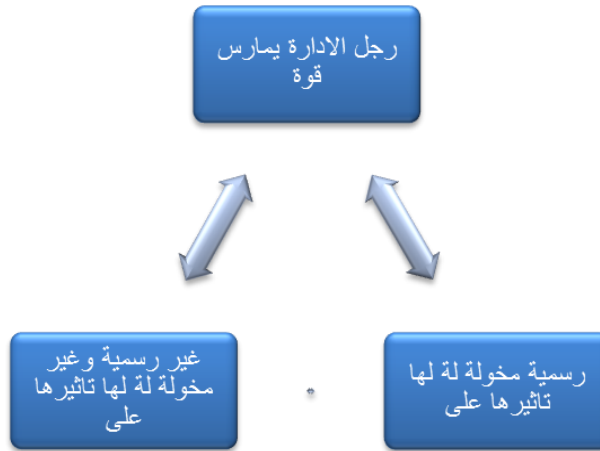
التعريف الاجرائي للباحث : وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من الاستبانة المعدة لغرض قياس اداتي البحث (التماثل التنظيمي و دوران العمل )

تعريف نظرية جوبا : مفادها أن القائد الاداري والتربوي يعمل كوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك :

التأثير معا وهما المصدران الرئيسان للقوة وسير العمل بالنسبة لرجل الادارة التعليمية والتربوية ، ويرى جوبا ان اي تعارض بين قوة السلطة ونفوذ الشخصية سوف يؤثر سلبا على ديمومة العمل وبالتالي سوف يجد رجل الادارة نفسه يعمل بمفرده واتساع الفجوة بينه وبين الافراد العاملين داخل المؤسسة وبالتالي بروز ظاهرة دوران العمل في مناخ المؤسسة ومالها من تأثير سلبي لفقدان التماثل التنظيمي (جاب، ٢٠٠٩ : ٤٤ )

بالقوة الرسمية المخولة لهم ، لكن ليس جميعهم يحضون بقوة التأثير الشخصية ، ورجل الادارة الذي يتمتع بالسلطة فقط سوف يتفاجى بوجود فجوة حقيقية بينه وبين الافراد العاملين داخل المؤسسة بسبب اعتماده والنهج الذي اتبعه بتطبيق القوانين فقط والابتعاد عن اهم شئى هو قوة شخصيته او عدم وجود هذه السمة لديه ومالها من تأثير في تفاعل الافراد العاملين معه ولذا ينبغي على رجل الادارة ان يتمتع بالسلطة وقوة

وفيما يلي نموذج جوبا للعلاقات الادارية الداخلية



شكل ( ١ ) مبينا فيه جوبا ان نموذج العلاقات الادارية الداخلية داخل المؤسسة

(الاهداف والقيم ) (الادوار الوظيفية )-  
تعارض الادوار-(شخصية الفرد)- على

قوة ايجابية تعمل على تكامل - البعد  
التنظيمي -القوى الطاردة السلبية-البعد  
الشخصي - قوة ايجابية تعمل المنظمة

مع رؤية الأفراد الآخرين داخل المجموعة أو المؤسسة التي ينتمي إليها .

٣- الانتماء للمؤسسة وادراك الفرد لذاته وشعوره بأنه جزء لا يتجزء من المؤسسة ، ويشعر بالزهو والافتخار للعمل في المؤسسة .

٤- استقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين و بروز دور التماثل التنظيمي

وانهاء ظاهرة دوران العمل .

٥- اخلاص الفرد لمؤسسته واحساسه بانه جزء منها وتقبل الفرد أهداف المؤسسة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وبذل جهد متواصل لتحقيق أهدافها .

٦- رغبة الفرد بأعطاء وقت اضافي من وقته من اجل الاسهام في نجاح المؤسسة بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات اضافية لأنه يشعر جزءا لا يتجزء من هذه المؤسسة . ( حمادات ، ٢٠٠٦ : ٥٤ )

#### خصائص التماثل التنظيمي :

ان انسجام الموظفين سلوكيا بينهم وبين المؤسسة التي ينتمون اليها من الأولويات الاساسية لتهيئة ارضية جاهزة لبلورة وتحقيق التماثل التنظيمي ، اذ ان تحقيق سلوك سوي وفق رؤية مشتركة ما بين الأفراد العاملين والمؤسسة يوصف بمستوى التعاون والادارة

تكامل المؤسسة ( السلوك الأهداف ) ( الاهداف والقيم )

( نموذج جوبا للعلاقات الادارية الداخلية ) وهكذا يكون بعض القادة في ادائهم لأدوارهم أقرب الى البعد المعياري أو التنظيمي ، وآخرون أقرب الى البعد الشخصي .

وعلى هذا يمكننا ان نميز بين انماط القيادة حسب نظرية ( جوبا )

١- النمط المعياري أو التنظيمي للقيادة :

ويتميز فيه سلوك رجل الادارة بالتأكيد على تحقيق الهدف واتباع القواعد والتعليمات ومركزية السلطة على حساب الافراد .

٢- النمط الشخصي للقيادة : لامركزية السلطة ودرجة عالية من العلاقات الشخصية مع المرؤوسين .

( خفاجي ، ٢٠٠٩ : ٥٥ )

#### ابعاد التماثل التنظيمي :

هنالك العديد من الابعاد التي تؤثر على سلوكيات الافراد داخل المؤسسة التربوية والاستدلال بها على التماثل التنظيمي منها ما يأتي :

١- ولاء وميول الأفراد للمؤسسة والشعور بالاندفاع والبهجة نحو تحقيق أهدافها .

٢- الرؤية المشتركة والتمتازجة بأدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف متوافقة

١- من خلال التماثل التنظيمي نستطيع ان نوفر فوائد ومنافع كثيرة منها) تقليل ظاهرة دوران العمل ، زيادة الاداء الوظيفي لدى الموظف ، التزام الموظف بمؤسسته، الرؤية التفاعلية والمشاركة، الأندفاع الأيجابي اتجاه العمل، واخيرا الالتساق الوثيق بين الافراد العاملين وبين المؤسسة )

٢- تقديم المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ومحاولة الافراد عن البحث وبذل الجهد من اجل تقدم ونجاح المؤسسة .

٣- الشعور الذي ينتاب الموظف بالرضا عن عمله وقناعته بالعمل الذي يؤديه .

٤- تفعيل وعرس وتنمية روح الانتماء والولاء والاخلاص مما ينسحب على روح العطاء والابتكار والعمل بروح الفريق . ( سلامة ، ٢٠٠١ : ٨٨ )

٥- يرى الباحث... أن تفعيل ظاهرة التماثل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية المتمثلة بمديريات التربيات يعد ضرورة ملحة لما يشهده العالم من قفزات في المجال التربوي وما له من اثار جانبية على المجتمع والعمل على تقليل من ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة التربوية .

العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي :  
ان للتماثل التنظيمي دورا كبيرا على مستوى الافراد العاملين والمؤسسة اذ تسعى المؤسسة

المشتركة ، بالتالي تحقق ما تصبوا اليه المؤسسة من تحقيقا للأهداف التي وضعتها مسبقا والذي سوف ينصب الى تأسيس وخلق تماثل تنظيمي وتقليص او الغاء ظاهرة دوران العمل ويحقق النجاح للمؤسسة .

والتماثل التنظيمي كظاهرة تنظيمية له العديد من المميزات يمكننا الوقوف عليها :

١- هناك علاقة قوية بين التماثل التنظيمي والجوانب الاجتماعية .

٢- يعد التماثل التنظيمي نقطة البدء أو الارتكاز الأساسية لمنطلق الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية .

٣- يعد التماثل التنظيمي منبثقا ومتجزرا من ادراكات وسلوكيات وهواجز وميول واتجاهات الافراد العاملين في المؤسسة. ( عطية ، ٢٠٠٨ : ٢٠١ )

#### أهمية التماثل التنظيمي :

يعد التماثل التنظيمي من أولويات اي مؤسسة وخاصة اذا كانت مؤسسة تربوية وهي تحاول ان يكونوا الافراد العاملين فيها مندمجين ومتوافقين مع قيمها ورسالتها واهدافها التي تسعى الى تحقيقها وتحقيق حالة من التوافق بين الموظف ومؤسسته ، ويمكننا ابراز أهمية التماثل التنظيمي بما يلي :



شعور الفرد بأن القرار الذي شارك فيه يخصه ويعبر عن رغباته وأهدافه ، وهذا ما ينسجم مع التماثل التنظيمي بأعتبار المشاركة هي احد مرتكزاته .

٥- القيادة التنظيمية : بما ان القيادة هي حلقة وصل بين الافراد العاملين وبين خطط ورؤى المؤسسة المستقبلية ، اذا كانت هناك مطابقة مشتركة بين رؤيتهم واهدافهم سوية سوف يتحقق التماثل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية ولايكون هناك اي مجال لبروز ظاهرة دوران العمل .

٦- الشعور بالانتماء والهوية التنظيمية : من العوامل الاساسية في التماثل التنظيمي ادراك الفرد لهويته مع منظمته والشعور بها . ( هلال ، ٢٠٠١ : ٧٦ )

#### المبحث الثاني : دوران العمل :

نستطيع ان نعبر عن دوران العمل بتغيير مكان او موقع عمل الموظف او انتقاله داخل او خارج المؤسسة ، قد يكو هذا الانتقال بسبب ظروف قاهرة اجبرت الافراد العاملين بتغيير مكان عملهم ، وحيانا برغبة الموظف نفسه بإيجاد فرصة عمل اكثر مناسبة له داخل المؤسسة او خارجها ، ومعدل دوران العمل نقصد فيه الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف في مكان عمله سواء أكانت طويلة او لمدة قليلة ، ولكن المؤسسة

الى تحقيق التماثل التنظيمي من خلال ايجاد بيئة ملائمة تساعد الافراد للوصول الى نقطة تفكير بعدم ترك المؤسسة. اذا يتأثر التماثل التنظيمي بمجموعة عوامل منها مايلي :

١- ثقافة المؤسسة : تعد من القضايا المهمة والاساسية بسبب تأثيرها في سلوكيات الافراد العاملين ودوافعهم وقيمهم ، كما ان ثقافة وقوة المؤسسة تؤدي الى زيادة التزام الافراد العاملين تجاه مؤسستهم وبالتالي يزداد تماثلهم معها .

٢- المشاركة وفريق العمل : يعد فريق العمل والجماعة المصدر الرئيسي لتنمية المهارات ، وتعلم الفرد العامل التبعية والطاعة لمعايير الجماعة واستشارة الافراد العاملين معه والتعاون في العمل واخذ القرارات .

٣- العمر المهني وفترة الخدمة : من أهم العوامل التي تؤثر على مستوى التماثل التنظيمي ، اي ان هناك علاقة ايجابية بين فترة خدمة الموظف داخل المؤسسة والتزامه فيها ، فكلما زادت فترة خدمته كان الفرد اكثر ولاء للمؤسسة ورؤيته وقيمه تتشابه مع قيمها وهدفه يكون متشابه مع اهداف المؤسسة .

٤- الأشتراك في صنع القرار : اعطاء الفرصة للأفراد بالمشاركة بصنع القرار هو

الامكان ، لما له من نتائج وعواقب سلبية تمس بسمعة المؤسسة تتمثل في نقص حجم القوى العاملة المؤهلة والمدرية ... ومن الأثار التي تواجهها المؤسسة هي كالاتي :

١- التكلفة الجديدة بسبب استقطاب موظفين جدد وتدريبهم بشكل جيد على العمل .  
٢- دخول موظفين جدد حاملي ثقافة تختلف عن ثقافة المؤسسة مما يولد تضارب بالأفكار بين الموظف القديم والموظف الجديد .

٣- الارباك في تمشية امور المؤسسة لحين التحاق الموظفين الجدد وتدريبهم بشكل جيد وتوضيح العمل لهم .

عدم الاستقرار النفسي وانهايار الروح المعنوية لدى الموظفين الباقين في المؤسسة عبر اشعارهم بضعف الادارة العليا وعدم قدرتها على تلبية متطلبات الموظفين واشباع حاجاتهم .

( اللوزي ، ٢٠٠٠ : ٥٦ )

استراتيجية التعامل مع ظاهرة دوران العمل :

١- الاهتمام المتزايد بالموظف من خلال زيادة الراتب الشهري وكسب رضا الموظف واشعاره بأن المؤسسة لا تستطيع تركه او التفريط بقدراته وتبين له بأنه جزء مهم من المؤسسة .

التي نجد فيها تغيير مستمر لموظفيها توصف بأنها ذات معدا دوران عال والعكس صحيح. (رشيد ، ٢٠٠٨ : ٢٢ )

أسباب دوران العمل :

١- أسباب ملزمة الوقوع وحتمية الظهور : من الاسباب التي لاخلاف عليها هي وفاة الموظف أو بلوغ سن التقاعد او الحوادث التي تؤدي الى عاهة مستديمة ولايستطيع معها الموظف الأستمرار في عمله .

٢- أسباب مفعلة ومخطط لها : من امثلتها قلة اجور الموظفين او اهمالهم من قبل رؤوسيتهم وعدم اقتناعهم بها ، او عدم ترقية الموظف رغم استحقاقه او عدم وجود برنامج عمل لتطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم في ظروف عمل تتناسب وقدراتهم ، احيانا تدني الخدمات والحوافز المقدمة للموظفين .

من خلال هذين السببين نستطيع ان نجزم بأن كل مؤسسة تستطيع تفعيل التماثل التنظيمي من خلال الوصول الى الافراد العاملين ومعرفة ماهي احتياجاته حتى لاتسمح لبروز ظاهرة دوران العمل

الآثار التي يسببها دوران العمل :

من الأراء الفلسفية الحديثة والرؤى الناجحة للمؤسسات التي تسعى للنجاح محاولتها تقليل او انهاء ظاهرة دوران العمل قدر

عينة البحث (٥٢٨) تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث ، حيث كانت نتائج البحث للتمائل التنظيمي مرتفعة اذ بلغت (٣.٧٨) وان ادائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الاقسام بلغ ( ٣.٦٦ ) ( خالد ، ٢٠١٠ : ٩٧ )  
ثانيا:

دراسة (العنبي،٢٠١٦) (التمائل التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف ) هدفت الدراسة الى درجة توافر نموذج التماثل التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف ، اما مجتمع البحث فكان (٣٠٠) عضو هيئة تدريس اما عينة البحث فكانت (١٥٠)

عضو هيئة تدريس استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة كذلك استخدم الحقيقية الاحصائية (spss) توصلت نتائج الدراسة الى ان هنالك تفعيل لظاهرة التماثل التنظيمي داخل الجامعة مما انعكس ايجابا على دورهم التعليمي اتجاه جامعتهم .  
( العنبي، ٢٠١٦ : ٨٨ )

ثانيا : دراسات ( الدوران الوظيفي )  
اولا : دراسة رحمون (٢٠١٤) هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الاداء الوظيفي للإداريين في الادارة الجامعية ، ومعرفة مستوى الاداء الوظيفي هل اتجاه الايجاب ام اتجاه السلب وتمثلت

٢- الاهتمام المعنوي قبل المادي والوصول للموظف والتقرب منه ومحاولة حل مشاكله ان وجدت .

٣- محاولة المؤسسة ايجاد نظام جيد للترقية من معايير الاجتهاد والخبرة والكفاءة مما يعزز الثقة بالإدارة وتقليل من ظاهرة دوران العمل .

٤- محاولة اشراك الموظف في صنع القرارات التي هو جزء منها

٥- محاولة المؤسسة تغيير واقع المؤسسة من استراتيجية قديمة لا تخدم الافراد العاملين ولا تخدم طموحاتهم الى مؤسسة حديثة حاملة رؤية واهداف ورسالة تخدم موظفيها .

٦- الشفافية في التعامل من قبل المرؤوسين داخل المؤسسة واشعار الموظف باستقلاليتته وذاته .

( محمد ، ٢٠٠٠ : ٦٦ )

### المبحث الثالث : دراسات سابقة

اولا : دراسات عربية :

دراسة (خالد، ٢٠١٠) ( التماثل التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي ) هدفت الدراسة الى تعرف درجة التماثل التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية ، حيث كان مجتمع البحث جميع اعضاء الهيئة التدريسية البالغ عددهم (٢٩٠٦) اما

العمل الاجباري والاختياري . ( الخير عمارة  
والخنساء ، ٢٠١٩ : ٩٨ )

### الفصل الثالث

#### منهجية البحث واجراءاته

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً  
للإجراءات المنهجية المتبعة في اجراء البحث  
وذلك بتحديد منهج البحث المستخدم  
للحصول على البيانات والمعلومات ووصف  
مجتمع البحث وعينته وكيفية اختيارها ،  
والإداة المستخدمة وخطوات بناءها وكيفية  
التأكد من صدقها وثباتها وبيان إجراءات  
تطبيقها والوسائل الإحصائية التي استعملت  
في معالجة البيانات .

#### أولاً : منهج البحث :

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي لأنه  
يتلائم مع طبيعة البحث ، فهو يهدف الى  
توفير البيانات والحقائق عن المشكلة  
موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على  
دلالاتها . ( احمد ، ٢٠٠٨ ، ٨٣ )

#### ثانياً : مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من (٥٠) رئيس قسم  
من مديريات تربية محافظة واسط .

#### ثالثاً : العينة المبحوثة :

تتألف عينة البحث من (٤٠) رئيس قسم  
موزعين على جميع مديريات اقسام تربية  
محافظة واسط

المشكلة في الاهتمام في تطوير ورفع مستوى  
الاداء الوظيفي لانه اصبح من الضروري  
الاهتمام بالموظفين ، استخدمت الدراسة  
المنهج الوصفي وافترضت الدراسة عدة  
فرضيات منها ما مدى استيفاء بيئة العمل  
الداخلية عناصرها الادارية والمادية بشكل  
نسب ( ٥٠ - ٦٦ %) وليس بشكل تام في  
الادارة الجامعية ( الكليات والمعاهد ، كذلك  
رضاء الاداريين رضاء نسبي بالنسبة  
لعناصر بيئة العمل الداخلية بنسبة ( ٤ % )  
ثانيا :

دراسة ( الخير عمارة محمد علي والخنساء  
يعقوب ادم حامد ٢٠١٩ ) أثر بيئة العمل  
عل معدل دوران العمل - دراسة حالة جامعة  
كردفان (

هدفت الدراسة لمعرفة اثر بيئة العمل  
الداخلية على معدل دوران العمل ، اذ  
استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي  
ومنهج دراسة الحالة ، مجتمع البحث تكون  
من اعضاء هيئة التدريس بالجامعة البالغ  
عددهم (٥٠٣) فردا ، تم سحب عينة  
عشوائية (١٠٥) بنسبة (٣٠ %) من مجتمع  
الدراسة ، توصلت الدراسة ان الهيكل  
التنظيمي يؤثر سلبا على معدل دوران العمل  
الاختياري واجابا في معدل دوران العمل  
الاجباري ، وان المناخ التنظيمي والثقافة  
التنظيمية يؤثران اجابا في معدل دوران

اللغوية واقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة بالحذف او

التعديل بالإضافة وقد تم الاعتماد على النسبة المئوية (٨٠%) فأكثر من موافقة المحكمين للدلالة على صدق الفقرات والإبقاء عليها، وفي ضوء ذلك عدت جميع فقرات الاستبانة صالحة للغرض الذي عدت من اجله بعد الأخذ بمجمع آراء المحكمين .

#### ثبات الأداة :

يعد الثبات الخاصية الثانية التي يجب ان تتصف بها الأداة بعد الصدق لكونه أحد المؤشرات الخاصة بالتحقيق من دقة الفقرات فيما يجب قياسه وكما يجب . ويقصد بالثبات درجة التوافق او التجانس بين قياسين لشيء واحد أي درجات الأفراد تكون متشابهة تحت نفس ظروف القياس ( عودة، ١٩٩٨، ٨٨) وللحصول على الثبات للإدارة الحالية بطريقة هي :

#### أ. طريقة إعادة الاختبار :

تعد هذه الطريقة إحدى طرق التحقيق من الثبات التي تستخدم بصورة كبيرة في البحوث التربوية والنفسية والتي تعني أن الإدارة تعطي نفس النتائج أو قريباً منها إذا ما أعيد تطبيقه على نفس العينة وبنفس الظروف (عامر، ١٩٩٥) وقد تم حساب الثبات بهذه الطريقة وقد تم اختيار عينة مقدارها (٤٠) من رؤساء الأقسام بطريقة عشوائية من

تتوقف دقة معلومات البحث وصلاحياتها وإمكانية الاعتماد على نتائجها على الأداة المستخدمة في جمع البيانات ، وقد تم استخدام واعداد الاستبانة من قبل الباحث كأداة للبحث الحالي ، اذ تعد الاستبانة الوسيلة الميسرة لفريق المستجيبين الأداة :

يعد الصدق من اهم الخصائص التي يجب ان تتوفر في الأدوات والمقاييس التربوية والنفسية ، لكونه يتعلق بالهدف الذي بنيت الأداة من أجله.

ويقصد بصدق الأداة شمولها لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ووضوح مفرداتها وفقراتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .

(عبد الخالق، ١٩٩٣، ٣٨) ولغرض التأكد من صدق الأداة الحالية تم اعتماد الصدق الظاهر للتأكد من صدق الأداة الحالية ويقصد به البحث عما يبدو ان الأداة النفسية

وهو المظهر العام للأداة او الصورة الخارجية لها من حيث نوع الفقرات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها (فان دالين، ١٩) لذلك تم

عرض الأداة المكونة من (٣٠) فقرة على مجموعة من المحكمين والمختصين في الادارة التربوية والإدارة والقياس والبالغ عددهم (٨) محكمين لأبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقراتها للصدق الذي اعدت من اجله ومدى وضوح صياغتها

من خلال الإجابات ان الأداة واضحة ومعبرة عن الغرض الذي وضعت لأجله وان الوقت المستغرق في الجابة على الأداة يتراوح ما بين (٢٥ . ٣٠) دقيقة.

#### تطبيق الأداة بصورتها النهائية :

بعد ان تم التأكد من صدق الأداة وثباتها ، تم تطبيقها على أفراد عينة البحث البالغ عددها (٤٠) رئيس قسم .

الوسائل الإحصائية :

تم استخدام الحقيبة الإحصائية (spss) وقد

استخدم الوسائل الإحصائية التالية :

أ . النسبة المئوية لإيجاد الصدق الظاهري

ب . وسط حسابي موزون

ج . قوة العلاقة بين المتغيرين

د . اختبار متوسط لعينة واحدة

#### نتائج البحث

يوضح الجدول (١) عرض الاحصائيات

الوصفية المتمثلة ب الاوساط الحسابي و

الانحرافات

المعيارية و الاهمية النسبية لكل فقره و

ترتيب الاهمية و كما في الجدول الاتي :

مجتمع البحث وبعد مرور أسبوعين تم إعادة التطبيق الثاني تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٩١ ، ٠) للاستبانة (التماثل التنظيمي) ومعامل الثبات للاستبانة التماثل التنظيمي بلغ (٨٦ ، ٠).

ب . معادلة الفاكرونباخ : تعد هذه الطريقة إحدى طرق قياس الاتساق الداخلي للأداة ويطلق عليها معادلة الفاكرونباخ وتستخدم في إيجاد معامل الثبات وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٩١ ، ٠) لاستبانة دوران العمل، وبلغ معامل الثبات (٧٦ ، ٠) لاستبانة دوران العمل .

العينة الاستطلاعية :

لغرض التأكد من وضوح الفقرات ومدى وضوح التعليمات وكيفية اختيار بدائل الإجابة للكشف عن الفقرات الهامضة وغير الواضحة لغرض تعديلها وإعادة صياغتها ولحساب الوقت المستغرق للإجابة على فقرات الأداة تم الاستعانة بعينة استطلاعية مكونة من (٣٠) رئيس قسم من مجتمع البحث الأصلي وطلب قراءة التعليمات وفقرات الأداة بدقة ثم الجابة عليها وقد تبين

التمائل التنظيمي وفق نظرية جوبا وعلاقته بالدوران الوظيفي ..... ( ٧٩ )

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف معياريا	الأهمية النسبية	ترتيبها نسبي
	تمائل وظيفي	٣.٦٤٦٨	٠.٩٩٩٤	% ٧٣.٦٧	الاول
١	اشعر بالسعادة لأني اعمل بهذه المؤسسة.	٢.٤٣٥٧	٠.٦٧٨٢	% ٦٥.٠٧	٣
٢	ادافع عن المؤسسة وسياساتها امام الاخرين .	٢.٠٢٣٤	٠.٩٥٦٨٢	% ٧٠.٠٢	٤
٣	اتضايق عندما ينتقد الاخرون مؤسستي.	٢.١٣٥٧	٠.٨٩٨٩٢	% ٧٤.١٢	٢
٤	اعتز من زملائي بإنجازات المؤسسة .	٢.٦٠١٥	٠.٩٠٧٨٢	% ٧٧.٠٤	١
٥	اتحدث بالعلن عن انجازات مؤسستي .	٢.٧٨١٠	٠.٦٧٨٥٣	% ٦٤.٣٢	12
٦	اصف مؤسستنا بانها اسرة كبيرة .	٢.٢٩٧٨	0.89999	% ٥٨.٩٨	٥
٧	اعمل بالمؤسسة من اجل تحقيق رسالتها.	٢.٤٦٨١	١.٠٤٥٧٩	% ٦١.٥٢	٨
٨	اعتقد ان صوره المؤسسة التي اعمل فيها تمثل طموحاتي المستقبلية .	٢.٦٩١٥	٠.٧٩٩٨٦	% ٦٨.٨٧	6
٩	احيانا ينتابني شعور بعدم الولاء للمؤسسة .	٢.٣٦٤٥	٠.٨٩٣٩٣	% ٧٠.٣٢	٧
١٠	اوافق على بعض سياسات المؤسسة في الامور المهمة .	٢.٠٤٤٨	٠.٧١٢٢	% ٦٣.١٢	9
١١	احيانا افقد هويتي من خلال المؤسسة .	٣.٤٤٦	٠.٨٢٢٢	% ٦٥.١٤	10
١٢	اشعر بان المؤسسة توليني اهتماما كبيرا .	٢.٩٩٩	٠.٤١٦٠٢	% ٦٤.٤٣	11
	دوران وظيفي	٣.٧١٩٤	٠.٩٦٤٠٦	% ٧٦.٩٨	الثاني
١	يناسب الراتب طبيعة ومهام و واجبات العمل .	٢.٣٤٢٥	٠.٩٨٠٧٤	% 66.67	٤
٢	يعد الراتب مناسب مقارنة برواتب العاملين في اماكن اخرى .	٢.٢٩٨٧	٠.٦٨٢٩٥	% ٦٨.٧٦	٢
٣	يوجد نظام مكافئات واضح وملام في المؤسسة .	٢.٤٥٦٩	٠.٨٩٥٤٢	% ٦٧.٦٦	٣

٤	تشجع الادارة العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار .	٢.٨٧٣٥	١.٤٧١٣٩	٥٨.٧٦ %	٥
٥	يبادر رئيسي بالعمل بتفويض بعض الصلاحيات .	٢.٥٥٧٣	٠.٧٨٤٥٦	٧٩.٥٤ %	١
٦	يساهم العاملون في حل مشكلاتهم داخليا .	٢.٧٦٨٩	٠.٩٢٦٩٢	٥٩.٦٤ %	10
٧	يستجيب المدراء للأفكار والمقترحات المطروحة .	2.6346	0.90371	59.69 %	7
٨	يتم تحديد مسؤوليات العمل لكل موظف بشكل دقيق .	2.5714	1.00362	65.67 %	9
٩	تتميز الانظمة والتعليمات في التربية بالوضوح.	٢.٢٤٤٧	٠.٩٥٤٣٢	٦٧.٥٤ %	8
١٠	تتلاءم مهام الوظيفية مع مؤهلات وخبرات الموظف .	٣.٠١٥٨	٠.٨٢٦٠٢	٦٩.١٢ %	6

، ثم تأتي الفقرة الخامسة (اتحدث بالعلن عن انجازات مؤسستي ) بالمرتبة الاخيرة من حيث الاهمية النسبية (٦٤.٣٢ %) ومتوسط اجابات (٢.٧٨١٠) وانحرافا (١.٦٧٨٥٣) . بالنسبة للبعد الثاني ( دوران وظيفي ) حيث جاءت الفقرة الخامسة (يبادر رئيسي بالعمل بتفويض بعض الصلاحيات ) في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية (٧٩.٥٤ %) و ذلك بمتوسط اجابات (٢.٥٥٧٣) وانحراف (٠.٧٨٤٥٦) ، ثم تلتها الفقرة الثانية (يعد الراتب مناسب

من الواضح من نتائج العمل احصائيا الموضوع في جدول السابق (١) نلاحظ: ان البعد الاول (التمائل الوظيفي) حيث جاءت الفقرة الرابعة (اعتز من زملائي بإنجازات المؤسسة ) هي اهمية من حيث الاهمية نسبيا (٧٧.٠٤ %) و ذلك بمتوسط اجابات (٢.٦٠١٥) وبانحراف (٠.٩٠٧٨٢) ، ثم جاءت بالوهلة الثانية الفقرة ثالثا(اتضايق عندما ينتقد الآخرون مؤسستي ) بأهمية نسبية (٧٤.١٢ %) وبمتوسط اجابات (٢.١٣٥٧) وبانحراف معياري (٠.٨٩٨٩٢)



(٣.٧١) مما يفسر الى بروز ظاهرة دوران وظيفي واضحة داخل عمل المؤسسة بسبب عدم تفعيل ظاهرة التماثل المنظمي ، كما ظهر بعدم وجود علاقة ذات مدلول احصائي بين المتغيرين اذ بلغت قيمة ارتباطهما ( ٠.٤٣١ ) ، وهذا يؤكد على عكسية العلاقة بينهما وضعف بين متغيرات البحث .

التوصيات :

- ١.نوصي بالاهتمام والعطف على الكادر الوظيفي باعتباره المحرك الاساس للمؤسسة
- ٢.كذلك اوصي بأستخدام اداتي البحث في مجالات اخرى التعليم العالي لما له دور مهم في بناء المجتمع .

مقارنتنا برواتب العاملين في اماكن اخرى ( بأهمية نسبية (٦٨.٧٦%) ويمتوسط اجابات (٢.٢٩٨٧) وبانحراف معياري (٠.٦٨٢٩٥) ، ثم تأتي الفقرة السادسة (يساهم العاملون في حل مشكلاتهم داخليا ) بالمرتبة الاخيرة من حيث الاهمية النسبية (٥٩.٦٤%) ومتوسط اجابات (٢.٧٦٨٩) وبانحراف معياري (٠.٩٢٦٩٢)

**استنتاجات البحث**

اتضحنت النتائج أن مستوى التماثل التنظيمي لمسؤولي أقسام مديرات كان منخفضا من وجهة نظر الموظفين اذ بلغ (٣.٦٤) اذ كان المتوسط الحسابي لدوران العمل هو

### مصادر العربية

- الهيتي ، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٣) ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر
- هاشم ،زكي احمد ( ٢٠٠٦ ) ، الجوانب السلوكية في الادارة ، الكويت .
- مازن ، فارس رشيد (٢٠١٠) ، التماثل التنظيمي وفق رؤية تنظيمية ، عمان .
- رشيد ، محمد علي ( ٢٠٠٨ ) ، ادارة المنظمة ، دار اليازوري للنشر ، بيروت .
- زويلف ، مهدي حسين ( ٢٠٠١ ) ، الادارة نظريات ومبادئ ، دار الفكر للنشر ، عمان .
- سعود بن محمد النمر وآخرون (٢٠٠٤) ، الادارة العامة ، الاسس والوظائف ، الرياض .
- احمد ، ماهر ( ٢٠٠٩ ) ، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات ، ط١ ، الاسكندرية ، مصر
- جمال الدين ، المرسي ( ٢٠٠٦ ) ، الثقافة التنظيمية والتغيير ، مصر .
- خالد ، الطرايرة ( ٢٠١٢ ) ، التماثل التنظيمي والاداء الوظيفي والشعور بالامن في الادارات الجامعية ، عمان ، الاردن .
- خضير ، كاظم حمود ( ٢٠٠٢ ) ، السلوك التنظيمي ، ط١ ، دار صفا للنشر ، عمان ، الاردن .
- البكري ، سونيا محمد ( ٢٠٠١ ) ، نحو اطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها ، الرياض .
- الكبيسي ، عامر (٢٠٠٥) ، السلوك الانساني في التنظيم ، ط٤ ، القاهرة ، مؤسسة روز اليوسف.
- جلاب ، احسان دهش (٢٠٠٨) ، مبادئ علم الادارة الحديثة ، جامعة القادسية ، كلية الادارة والاقتصاد
- الذهبي ، جاسم محمد ( ٢٠٠١ ) ، التطوير الاداري ، القاهرة .
- السالم ، مؤيد سعدي صالح ( ٢٠٠٠ ) ، ادارة الموارد البشرية ، القاهرة . التربية العربي ، الرياض
- جاب ، عبد العزيز بن محمد ، ٢٠٠٩ ، القيادة التربوية ، مكتب
- جابر ، عادل ( ٢٠٠٩ ) ، مهارات قيادة الآخرين ، الأسكندرية ، مصر .
- خفاجي ، سمية ( ٢٠٠٩ ) ، تطبيق ممارسة التميز الاداري ، عمان الاردن .
- خالد ، فوزان ، دراسة بعنوان ( التماثل التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي

- حمادات ، فوزي ( ٢٠٠٦ ) ، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين ، عمان ، الاردن .
- عطية ، توفيق ( ٢٠٠٨ ) ، اختبار تطبيق مقياس للقيادة الخادمة في بيئة الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة - جدة .
- عزت ، عبد الحميد محمد ، ٢٠١٦ ، الاحصاء المتقدم للعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية ، دار الفكر للنشر ، عمان .
- سلامة ، محمود ( ٢٠٠١ ) ، الادارة المثلى - ديناميات العمل كفريق ، ط ١ ، بيروت .
- هلال ، عبد الرحمن ، ( ٢٠٠١ ) ، القيادة الادارية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ع (١٠).
- دروش ، عبد الكريم (٢٠٠٢) ، اصول الادارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة
- اللوزي ، موسى ( ٢٠٠٦ ) ، التطوير التنظيمي ، اساسيات ومفاهيم حديثة ، ط١ ، دار وائل للنشر ، عمان
- محمد ، سويلم ( ٢٠٠٠ ) ، اساسيات الادارة ، ط٢ ، دار وهدان للنشر ، القاهرة .
- العتيبي ،نواف ، ٢٠١٦ ، دراسة بعنوان ( التماثل التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف )
- رحمون ، ( ٢٠١٤ ) ، دراسة بعنوان (معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الاداء الوظيفي للإداريين في الادارة الجامعية)
- الخير عمارة محمد والخنساء يعقوب ادم ، ٢٠١٩ ، (دراسة بعنوان أثر بيئة العمل على معدل دوران العمل في جامعة كردفان ) .

#### المصادر الاجنبية

- Akintaya (2007) ,Organizational identification : An insight in to republic bank and trust .
- martin (2007) ,Statistical method , California : Addison-wesley publishing company , vienna.
- Hong (2011), Levels , of Competency and importance .

التمائل التنظيمي وفق نظرية جوبا وعلاقته بالدوران الوظيفي ..... ( ٨٤ )

---