# أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية

*نضال صالح الحوامدة وأروى عبد السلام القرالة*


## ملخص

تهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر المشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية. ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وزعت على عينة بلغت (675) مفردة، وتم استرجاع (559) استبانة صالحة لأغراض التحليل الاحصائي لتشكل مانسبته (82.8%) من عينة الدراسة. وقد استخدمت الدراسة أساليب إحصائية وصفية وتحليلية للاجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج كان أهمها:

1. ان تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.38)، في حين كانت تصوراتهم لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (4.14).
2. ان تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (2.27) في حين كانت تصوراتهم لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.89).
3. وُجد أثر هام ذو دلالة احصائية للمشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي لدى المبحوثين.

وتوصي الدراسة ادارة الجامعات الرسمية الاردنية بضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم لمساعدة أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات، من أجل تقوية مفهوم التماثل التنظيمي لديهم.


**الكلمات الدالة:** المشاركة (المشاركة المدركة، المشاركة المرغوبة)، التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، العضوية، التشابه).

## 1. المقدمة

يحظى موضوع المشاركة في الوقت الراهن باهتمام متزايد على مختلف الأصعدة المحلية والاقليمية والدولية وفي شتى المجالات السياسية والادارية والاقتصادية.

وعملية المشاركة ليست عملية حديثة بل هي عملية ضاربة بجذورها في أعماق المجتمعات البشرية ، ولقد تزايد الاهتمام بعملية المشاركة بعد انتشار الدعوات المطالبة بضرورة استخدام النهج الديمقراطي في مختلف مناحي حياتنا، حيث تم ايلاء عملية المشاركة المزيد من البحث والتحليل، ولقد ظهر خلال النصف الثاني من القرن الماضي العديد من الأبحاث حول موضوع المشاركة في الادارة، وخصوصا بعد ظهور النظريات الادارية الحديثة ، كمدرسة العلاقات الانسانية، ومدرسة اتخاذ القرارات والمدرسة السلوكية ونظريات القيادة والتنظيم.

ومع أن موضوع المشاركة في الإدارة حظي بنصيب وافر من البحث والتحليل خلال الفترة السابقة، إلا أن ذلك لا يجعلنا نقف عند هذا القدر من الدراسات والأبحاث؛ فموضوع المشاركة موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجدد ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة ويؤثر فيها، فموضوع المشاركة

تاريخ استلام البحث 2005/11/1، وتاريخ قبوله 2006/4/18.

يتسم بالأصالة في دراستنا هذه من خلال ربطه بموضوع حيوي وحديث وهو التماثل التنظيمي، على اعتبار أن هنالك علاقة قوية تربط بين المصطلحين، فالمشاركة هي أحد العوامل المؤثرة في عملية التماثل التنظيمي من خلال افتراض قائم على أنه عندما يشارك الفرد في وضع وإنجاز الأهداف في المنظمة فإنه يشعر بولاء، وانتماء، وإخلاص كبير نحو أهداف منظمته التي هي نفسها تمثل أهدافه ورغباته، "حيث ان مشاركة العاملين في المنظمات تعمل على خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات وتدفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية" (النعيمي وعبد الوهاب، 1995: 165)، وحالة الانتماء والإخلاص والولاء التي يشعر بها الفرد عندما يشارك في العملية الإدارية من شأنها أن تخلق وتعزز عملية التماثل التنظيمي، وتعمل على تقوية الرابطة النفسية التي تربط العامل بمنظمته وبأهدافها وتجعله يرفض التخلي عنها أمام كثرة الخيارات والمغريات من حوله.

ولقد أصبحت عملية التماثل التنظيمي ضرورة ملحة نظرا لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية التي شكلت مأزقا، أصبح من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته، فأساليب العمل تغيرت وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة ، وفي ظل هذه الأجواء عانت بيئة المنظمة من الفوضى وأصبح العاملون يشعرون بالتشتت والارتباك، وأصبح ولاؤهم وانتماؤهم مشتتين وغير واضحين،حتى انه في بعض الأحيان أصبح من الممكن أن يتخلى العامل عن منظمته بسهولة وذلك نتيجة عدم وجود ثقافة وهوية واضحة للمنظمة، ونتيجة ضعف ولائهم وانتمائهم لها.

ويعتبر مفهوم التماثل التنظيمي حديثا نسبيا في حقل الإدارة العامة، حيث فرضه واقع البيئة الديناميكية المحيطة بالمنظمات الإدارية، وذلك للاستجابة لهذه التغيرات السريعة. ولقد بدأ الاهتمام بموضوع التماثل التنظيمي يتزايد منذ النصف الثاني من القرن الماضي (Johnson et al., 1999)، أما بالنسبة للواقع العربي فإن الدراسات حول هذا الموضوع ما زالت في مراحلها المبكرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن واقع الإدارة العربية كان يتميز بالاستقرار النسبي والبساطة، فلم تفرض ظروف هذه البيئة حاجه للاهتمام بعملية التماثل بين المنظمة والعاملين، إلا أنه في أواخر القرن الماضي بدأت البيئة العربية تشهد تغيرات وتحولات وظواهر إدارية جديدة (كالعولمة والتخاصية والشركات متعددة الجنسية)، لذا أصبح من الضروري أن تقوم الإدارة العربية بتفعيل عملية التماثل التنظيمي لمواجهة هذه الظواهر وما يرافقها من عوارض سلبية.

وعليه فإن هذه الدراسة سوف تبحث في تحليل أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي ضمن الواقع الأردني من خلال إجراء بحث ميداني على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، نظرا لما يتميز به هذا الموضوع من حداثة وأهمية بالنسبة للمنظمات الإدارية والعاملين فيها ويكسبها قدرة على النجاح والاستمرارية في ظل أجواء المنافسة والتغير.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه البيئة الإدارية في الوقت الراهن عالماً سريع التغير، فالمنظمات والمؤسسات الإدارية لم تعد تعمل في ظل أجواء الاحتكار والسوق المغلقة، والمنافسة أصبحت شديدة، وأصبحت مفاهيم التخاصية والعولمة والسوق المفتوحة هي المفاهيم السائدة في هذه الحقبة.

والجامعات الأردنية كغيرها من المؤسسات الإدارية عانت من مشاكل هذه البيئة شديدة التنافس، وأصبحت هوية وثقافة الجامعة والعاملين فيها تتأثر بهذه الظروف المحيطة مما أثر على ولاء العاملين وانتمائهم لهذه الجامعات، وخصوصا أعضاء هيئة التدريس، مما جعلهم يتخلون عن العمل في هذه الجامعات للالتحاق بجامعات أخرى توفر لهم مزايا اكثر، وهذا بدوره سوف يؤثر على نجاح الجامعات وعلى نوعية مخرجاتها.

وعليه، فقد تكون الظروف اعلاه ادت الى ضعف التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بسبب عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة، ولذلك سوف تحاول هذه الدراسة البحث في أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية. وتحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

**السؤال الأول:** ما هي تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية لمستوى المشاركة المدركة والمرغوبة على

مستوى القسم والكلية؟

**السؤال الثاني:** ما تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية لمستوى التماثل التنظيمي على مستوى الجامعة؟

**أهمية الدراسة**

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، حيث ان مصطلح التماثل التنظيمي يعتبر مفهوماً حديثاً نسبياً في أدبيات الإدارة العربية، مما يستوجب إيلاءه المزيد من البحث والتحليل، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

1. كون هذه الدراسة من أولى الدراسات المحلية التي تتناول موضوع التماثل التنظيمي على مستوى الجامعات الأردنية الرسمية، وكونها تدرس العلاقة بين موضوعين حيويين هما التماثل والمشاركة.
2. كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عن أهمية وديناميكية عملية التماثل التنظيمي، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمنظمات أهمية عملية التماثل بين أهدافها وأهداف أفرادها، وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم للمنظمات.
3. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع التماثل التنظيمي وعلاقته بمستوى المشاركة المدركة والمرغوبة، خاصة ان الدراسات في هذا المجال قليلة.
4. من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات، ستضيف هذه الدراسة شيئا جديدا إلى البحث العلمي وتوجه أنظار إدارة المنظمة إلى ضرورة الاهتمام بعملية التماثل لدى أفرادها.

**أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى التماثل التنظيمي(الولاء، الانتماء، التشابه) لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.
2. التعرف على مستوى المشاركة المدركة والمرغوبة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية.
3. تحليل أثر المشاركة المدركة والمرغوبة على التماثل التنظيمي.
4. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الجامعات الرسمية في تحقيق مفهوم التماثل التنظيمي، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

**فرضيات الدراسة**

**الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للمشاركة المدركة على مستوى القسم في بلورة ابعاد التماثل التنظيمي.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للمشاركة المرغوبة على مستوى القسم في بلورة ابعاد التماثل التنظيمي.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للمشاركة المدركة على مستوى الكلية في بلورة ابعاد التماثل التنظيمي.

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للمشاركة المرغوبة على مستوى الكلية في بلورة ابعاد التماثل التنظيمي.

**التعريفات الإجرائية**

**المتغير المستقل وأبعاده:** المشاركة المدركة والمرغوبة:

**المشاركة المرغوبة:** وتعرف المشاركة المرغوبة بأنها درجات الميل والرغبة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في التأثير على عملية صنع القرارات التنظيمية كالرغبة في إبداء الاهتمام في أنشطة التنظيم بصورة فاعلة والتحدث بحرية في لقاءات واجتماعات العمل المختلفة لتبادل وجهات النظر والمعلومات (Driscollw, 1978).

**المشاركة المدركة:** وهي عبارة عن وصف أعضاء هيئة التدريس لنشاطاتهم في ممارسة التأثير على عملية صنع القرارات فيما يتعلق بعملية صنع القرارات التنظيمية (الحوامدة

والكساسبة، 2000).

**المتغير التابع وأبعاده**

**التماثل التنظيمي:** ويتضمن إدراك التوحد مع المنظمة أو الانتماء إليها، حيث يعرف نفسه من خلال المنظمة التي يعمل بها، ويشتمل التماثل التنظيمي على الأبعاد الآتية (Cheney, 1992):

أ- **الولاء التنظيمي:** وهو الولاء للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين.

ب- **التشابه التنظيمي:** إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة.

ج- **العضوية:** درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة، وهي إحساس بالانتماء وشعور بالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال عضويتهم بالمنظمة.

## 2. منهجية البحث

**اسلوب الدراسة**

تبنّت الدراسة اسلوب البحث الوصفي، والميداني التحليلي؛ فعلى صعيد البحث الوصفي، تمّ إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكّل رافداً حيوياً للدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تمّ إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها من قبل الباحثين.

**مجتمع الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية (الأردنية، اليرموك، مؤتة، آل البيت، البلقاء التطبيقية، الحسين، الهاشمية، العلوم والتكنولوجيا) ومن هم برتبة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس، ولقد بلغ تعدادهم الكلي (3112) عضو هيئة تدريس، حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي للعام 2004 موزعين على الجامعات المذكورة.

**عينة الدراسة**

تم اختيار عينة عشوائية من الجامعات الاردنية الرسمية المذكورة اعلاه بنسبة (50%)، وهي (الأردنية، مؤتة، اليرموك، الهاشمية) وبلغ عدد الأساتذة العاملين في هذه الجامعات (2249)، وقام الباحثان بتقسيم هذه العينة إلى طبقات حسب الرتبة الأكاديمية، ومن ثم سحب عينة عشوائية طبقية بنسبة (30%) من كل طبقة في كل جامعة وبذلك يكون حجم العينة الكلي (675) عضواً، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (578) استبانة، وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي، أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (559) استبانة تشكل ما نسبته (18%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (25%) من عينة الدراسة الكلية، و(82.8%) من عينة الدراسة الطبقية المختارة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

**أداة الدراسة**

تتمثل أداة الدراسة في الوقوف والاطلاع على الجانب النظري لتأثير المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية، كما تم تطوير وبناء استبانة متكيفة مع البيئة المبحوثة، لقياس أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية، وتكونت الاستبانة من قسمين هما:

**القسم الأول:** يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية).

**القسم الثاني:** يتضمن (53) فقرة ضمن مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: الخيار (تنطبق دائماً) ويمثل (5 درجات) و(تنطبق غالباً) ويمثل (4 درجات) و(تنطبق أحياناً) ويمثل (3 درجات ) و(تنطبق نادراً) ويمثل (درجتين) والخيار (لا تنطبق إطلاقاً) ويمثل (درجة واحدة). وقد توزعت الفقرات الـ (53) لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما، كما هي موضحة أدناه:

الفقرات من (1–26) وتقيس المتغير المستقل (المشاركة المدركة والمرغوبة) وقد توزعت هذه الفقرات لتشمل الأبعاد المستقلة كما أشارت إليها الدراسة، ولقد تم الاسترشاد بالاستبانة الموجودة في دراسة(الحوامدة والكساسبة، 2000)، التي ترجمت من دراسة (Driscoll, 1978) وتم اجراء التعديلات عليها من قبل الباحثين وكذلك قامت الباحثة باجراء بعض التعديلات عليها لتتوافق مع أهداف الدراسة:

أ- الفقرات من(1–6) تقيس البعد المستقل (المشاركة المدركة على مستوى القسم).

ب- الفقرات من(7–13) تقيس البعد المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى القسم).

ج- الفقرات من(14–19) تقيس البعد المستقل (المشاركة المدركة على مستوى الكلية)

د- الفقرات من(20–26) تقيس البعد المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية).

الفقرات من (27–53) تقيس المتغير التابع (التماثل التنظيمي) وهذه الفقرات صممت بالاعتماد على المقياس الذي استخدمه (Cheney,1992) وعاد واستخدمه ( Johnson et al., 1999)، وقامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات عليه ليتناسب وعمل عضو هيئة التدريس واستجابة لآراء المحكمين بالنسبة للاستبانة.

وقد توزعت هذه الفقرات، لتشمل ثلاثة أبعاد أساسية تابعة للتماثل التنظيمي وهي:

أ- الفقرات من (27–35) تقيس البعد التابع (الولاء التنظيمي).

ب- الفقرات من (36–43) تقيس البعد التابع (التشابه).

ج- الفقرات من (44–53) تقيس البعد التابع (الانتماء أو العضوية).

**صدق أداة الدراسة**

تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (30) أستاذاً من خارج أفراد العينة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم فيما يتعلق بوضوح الفقرات في قياس ما وضعت لقياسه، مما أكد صدق الأداة.

**ثبات أداة الدراسة**

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (1).

يتبين من الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة مرتفعة وهي نسب ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

**الجدول رقم (1)**
**قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع أبعاده**

| رقم الفقرة في الاستبانة | اسم المتغير والبعد | معامل الثبات (كرونباخ ألفا) |
|---|---|---|
| 53-1 | الكلي للاستبانة (المتغيرات والأبعاد والفقرات) | 0.95 |
| 26-1 | البعد المستقل (المشاركة المدركة والمرغوبة) | 0.94 |
| 6-1 | البعد المستقل (المشاركة المدركة على مستوى القسم) | 0.85 |
| 13-7 | البعد المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى القسم) | 0.79 |
| 19-14 | البعد المستقل (المشاركة المدركة على مستوى الكلية) | 0.86 |
| 26-20 | البعد المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية) | 0.85 |
| 53-27 | المتغير الكلي التابع (التماثل التنظيمي) | 0.91 |
| 35-27 | البعد التابع (الولاء التنظيمي) | 0.88 |
| 43-36 | البعد التابع (التشابه) | 0.80 |
| 53-44 | البعد التابع (الانتماء(العضوية)) | 0.85 |

**المعالجة الإحصائية**

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة ولاختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي ( Descriptive Statistical Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعادها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.
2. (Simple Regression Analysis) لاختبار صلاحية النموذج واختبار أثر كل من المتغيرات المستقلة على حدة على كل من أبعاد المتغير التابع على حدة.
3. اختبار معامل تضخم التباين (VIF).
4. اختبار التباين المسموح (Tolerance) لاختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة.
5. معامل الالتواء (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

## 3. الإطار النظري

**المشاركة في الإدارة (المفهوم)**

يعد مفهوم المشاركة مفهوما قديما، حيث ان ممارسة عملية المشاركة تعود بجذورها إلى بداية نشأة الحضارة الإنسانية، فمعظم الحضارات الناجحة اعتمدت على أسلوب المشاركة والتعاون لتقيم بنيانها وأسس حضارتها.

ويعد مفهوم المشاركة من الموضوعات الهامة، حيث تعددت وجهات النظر في تعريفه، وذلك تبعا لاختلاف اجتهادات الكتاب والباحثين وكذلك نتيجة للاختلاف في خلفياتهم العلمية والفلسفية والعقائدية والاجتماعية، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

يعرف (Appel, 1984: 185) المشاركة بأنها "إسهام العمال والموظفين في اتخاذ القرارات، وصنع أهداف خاصة بالعمل والالتزام بتطبيق تلك القرارات لتحقيق الأهداف."

ويرى خليفة أن المشاركة هي "عملية تفاعل الفرد عقليا ووجدانيا مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة،

وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها" (شهاب، 1995).

**التماثل التنظيمي(المفهوم)**

يمكن القول "ان مصطلح التماثل هو في الأصل مصطلح سياسي يعود بجذوره إلى النظرية السياسية للازويل (1965) التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من الهويات مثل الهوية القومية" (Johnson et al., 1999)، ولقد حاول لازويل إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالباً ما تكون لا شعورية، وبين التماثل مع الشخصيات العامة، والسلطة، والقضايا المختلفة، واستخدم مصطلح التماثل ليعني التوحد للشخص مع شيء، أو مجموعة، أو شخص، أو أمر، أو فكرة معينة (Cheney and Tompkins, 1987).

أما بالنسبة لتعريف مصطلح التماثل التنظيمي فيمكن القول انه يشير إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العامل والمنظمة، ولقد تعددت وجهات النظر حول تعريفه.

ويشير (Tompkins and Cheney,1985) إلى" أن الموظفين الذين يتماثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم المنظمة وقيمها".

ويرى (Hall et al., 1970) أن "التماثل هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد".

أما بالنسبة لدرجات تماثل الفرد مع المنظمة فإنها تختلف من حالة إلى أخرى، حيث يشير (Dutton et al., 1994)" إلى أن التماثل هو شيء مختلف لكل فرد في المنظمة، يقع على مدرج يتراوح بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية لأسباب وظيفية، وبشكل عام فإنّ الأفراد يميلون إلى أن يتقبلوا ويتشربوا المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابهاً لهم.

**أهمية عملية التماثل التنظيمي**

أصبحت مرحلة التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث ان عدم التماثل سوف يؤثر على هذه المنظمات وعلى أدائها ومخرجاتها ورضا العاملين فيها وبالتالي يؤثر سلباً على نجاحها واستقرارها، ويمكن إبراز أهمية عملية التماثل التنظيمي بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط الآتية:

1. يوفر التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع(Dessler, 1999).
2. من خلال التماثل مع المجموعة فإنّ الناس يدركون ارتباطهم النفسي مع قدر المجموعة، ومصيرها، وانهم يتشاركون معها في الكرامة والسمعة ويمرون ويتأثرون بنجاحها وفشلها، وهذا يجعل العاملين ملتزمين بالمحافظة على سمعة منظمتهم وكرامتها (Tolman, 1943).
3. للتماثل دور مهم في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث ان الفرد عندما يقيم بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب وإنّما يراعي أهداف منظمته أيضاً (Duncan, 2002).

أما بالنسبة لأهمية عملية التماثل بالنسبة للفرد فلقد ذكر (Mael and Ashforth, 2001) خمس فوائد يحققها الفرد من التماثل وهي:

1- تعزيز احترام الذات.
2- السمو فوق الذات.
3- إضفاء معنى للحياة.
4- زيادة الطموح.
5- الانتماء.

**أبعاد التماثل التنظيمي**

أشار Patchen في نظريته للتماثل عام 1971 إلى أن التماثل التنظيمي يتضمن الأبعاد التالية: التشابه والعضوية والولاء. ويعرف التشابه بأنه تبادل في فهم الأهداف المشتركة والرغبات للأعضاء الآخرين في المنظمة. أما العضوية فتوصف بأنها الدرجة التي يكون فيها مفهوم الذات مرتبطاً بالمنظمة. أما الولاء فيوصف بأنه مدى الدعم الذي يقدمه العامل للمنظمة ودفاعه عنها (Johnson et al., 1999).

اذا يمكن القول ان التماثل التنظيمي يتكون من الابعاد

التالية:

أ- **الولاء التنظيمي Organizational Loyalty**.

ب-**العضوية (الانتماء) Membership (Belonging)**.

ج- **التشابه Similarity**.

## 4. الدراسات السابقة

من خلال مسح مجموعة من ادبيات الفكر الاداري العربية والأجنبية فلقد تم التوصل الى مجموعة من الدراسات التي يمكن الاستفادة منها لغايات هذه الدراسة.

### الدراسات العربية

- دراسة قامت بها (الفاعوري، 2004) بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية" وتكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر ومساعديهم ورؤساء الشعب في جامعة مؤتة، وبلغ عدد افراد العينة (179) مبحوثاً. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين المتغير المستقل (خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية)، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين المتغيرات المستقلة (المعتقد الأول: أنانية المرؤوس) و(المعتقد الثاني: معرفة الإدارة) و(المعتقد الثالث: أهمية الاتفاق) والمشاركة في عملية صنع القرارات التنظيمية.

- دراسة قام بها (رشيد ،2003 ) بعنوان:" الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي"، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تكونت من (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود من مختلف الدرجات والتخصصات، ولقد توصلت الدراسة إلى:

أ- ان مستوى التماثل الكلي للأعضاء مع الجامعة بلغ (4.99) ومع الأقسام الأكاديمية (5.17)، ومن خلال ذلك فان مستوى التماثل مع مجموعة العمل ومع المنظمة يبدو عالياً، بيد أن التماثل مع القسم أعلى من التماثل مع المنظمة.

ب- كلما زادت مدة خدمة الأفراد في المنظمة زاد مستوى تماثلهم التنظيمي.

- دراسة قام بها (الحوامدة والكساسبة، 2000) بعنوان: "أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة"، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقة التنظيمية ودرجة الملاءمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة وتوزيعها على مجتمع العينة البالغ عددهم (370)عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة والرضا.
2. هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والعمل الإداري).

- دراسة قام بها (أبو قديري، 2003) بعنوان: "مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية." ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في إقليم الجنوب (الكرك، معان، الطفيلة، العقبة) البالغ عددهم (6500) موظف ولقد تم سحب عينة طبقية عشوائية بنسبة 10% من أفراد مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفرادها (650) موظفا وتم استخدام أسلوب الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- ان اكثر القرارات التي يشارك فيها العاملون في هذا الإقليم هي القرارات الروتينية.

ب- بينت الدراسة وجود درجات متفاوتة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يحددها النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء هذه الأجهزة.

ج- أظهرت الدراسة وجود عوامل تنظيمية واجتماعية واقتصادية تؤثر على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

- دراسة قام بها (العقدة، 1991) بعنوان:"دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي في

المملكة الأردنية الهاشمية". ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الدور الذي يلعبة عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرار ومدى مشاركته في هذه العملية.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل التي تؤثر على طبيعة هذا الدور تتأثر بالعوامل الآتية: الظروف البيئية، وطبيعة المشكلة، والضغوط التنظيمية غير الرسمية، وأخيرا القوانين والأنظمة المعمول بها. ولقد بينت الدراسة أن أكثر أساليب اتخاذ القرارات شيوعا هي أسلوب البديهة والحكم الشخصي، تلاه مباشرة أسلوب القرار العلمي، وأخيرا أسلوب اللجان.

**الدراسات الأجنبية**

– دراسة قام بها جيفري (Jeffry,2002) بعنوان: "توضيح التأثير المتباين للتماثل التنظيمي على التعاون: الدور المعتدل للجماعات الفرعية"، وهدفت الدراسة إلى قياس اثر التماثل التنظيمي على التعاون في اتخاذ القرارات لدى الأفراد. ولقد تم سحب عينة مكونة من طلاب الدراسات العليا في تخصص الإدارة العامة من جامعتين أمريكيتين، وبلغ تعداد مفردات العينة (117) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى انه يوجد اثر هام وسلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على عملية التعاون في اتخاذ القرار.

وتوصي الدراسة القائمين على إدارة المنظمات بضرورة الاهتمام بالتماثل التنظيمي بالرغم من النتائج التي توصلت إليها الدراسة لأنه من صالح الأعضاء والإدارة أن يسود التماثل التنظيمي في مناخ المنظمة.

– دراسة قام بها دنكان (Duncan, 2002) بعنوان:"التماثل التنظيمي لدى العاملين في بنك الثقة العامة". هدفت الدراسة إلى تحليل وفحص العلاقة بين متغير الجنس ومستوى التماثل التنظيمي كمتغير تابع لدى العاملين في بنك الثقة العامة، وتم اختيار عينة ملائمة من (7) فروع من بنك الثقة العامة في مناطق مختلفة، وشكلت نسبة الإناث 74% أي ما نسبته (23) مفردة، ونسبة الذكور 26% أي ما نسبته (8) مفردات، واستخدمت الدراسة (T-Test) كأسلوب إحصائي لاختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تصورات العاملين في بنك الثقة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى (0.05)، وكانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي مقداره (2.63) في حين كان المتوسط الحسابي للذكور (1.87).

– وفي دراسة قام بها كارول (Carol, 2001) بعنوان: "التماثل المزدوج في الشركات المساهمة المتعددة: المديرون المحليون وارتباطاتهم النفسية في المنظمات متعددة الجنسية في الإدارة العالمية". هدفت الدراسة إلى فحص نمط وقوة التماثل التنظيمي لدى المديرين في الشركات الباكستانية والهندية، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة من عينتين مستقلتين الأولى مكونة من (190) موظفا من الهند، والثانية مكونة من (122) موظفاً من الباكستان، ولقد تم استخدام (T-test ) للمقارنات الثابتة من اجل فحص الفرضيات.

ولقد توصلت الدراسة إلى:

أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين للتماثل التنظيمي المحلي والعالمي لدى أفراد العينتين، وكانت الفروق لصالح التماثل المحلي.

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة نحو التماثل التنظيمي تعزى للمستوى الإداري، وكانت الفروق لصالح المديرين وليس لصالح التنفيذيين.

ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ببين تصورات أفراد العينة نحو التماثل التنظيمي المحلي بين الشركات الهندية والباكستانية، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الشركات الهندية.

د- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينتين نحو التماثل التنظيمي العالمي بين الشركات الهندية والباكستانية.

– دراسة قام بها (Wiesenfeld et al., 2001) بعنوان: "التماثل التنظيمي، ودور الحاجة إلى الانتماء والدعم الاجتماعي". هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الحاجة للانتماء، والدعم الاجتماعي والتماثل التنظيمي لدى مجموعة من العاملين في منظمات مختلفة، وقد تم استخدام وسيلتين لجمع المعلومات وهما المقابلة والاستبانة التي تم تصميمها من قبل (Mael and Terick, 1992).

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من

أهمها:

أ- وجود علاقة طردية وإيجابية بين الحاجة للانتماء والتماثل التنظيمي.

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الاجتماعي والتماثل التنظيمي.

ج- الدعم الاجتماعي كمتغير وسيط جعل العلاقة بين الحاجة للانتماء وبين التماثل التنظيمي علاقة متوسطة ولكنها إيجابية وهامة.

- دراسة قام بها فان وفان (Van and Van, 2000) بعنوان: "بؤرة التجمع للتماثل التنظيمي". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أهمية العمل الجماعي ومجموعة القيم التنظيمية (الرضا الوظيفي، عدم الغياب، الانغماس في العمل، الدافعية). ولقد اختارت الدراسة عينتين منفصلتين من الدنمارك، العينة الأولى مكونه من (76) موظفا من الحكومة المحلية الدنماركية والعينة الثانية مكونه من (163) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الدنماركية.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة الأولى.

ب. عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين التماثل التنظيمي من جهة وكل من الرضا وعدم الغياب من جهة أخرى لدى أفراد العينة الأولى.

ج. وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي من جهة والرضا وعدم الغياب والانغماس الوظيفي والدافعية من جهة أخرى لدى أفراد العينة الثانية.

د. وجود علاقة ضعيفة بين التماثل التنظيمي من جهة وكل من الرضا وعدم الغياب والانغماس والدافعية من جهة أخرى لدى أفراد العينة الثانية.

هـ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الرضا وعدم الغياب بين أفراد العينتين المبحوثتين.

**ما يميز هذه الدراسة؟**

يبدو من مراجعة الدراسات السابقة أن قليلاً من الدراسات العربية ركز على دراسة التماثل التنظيمي، وان معظمها ركز على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وربط ذلك ببعض المتغيرات مثل الثقة والصمت التنظيمي، وهذا مؤشر يؤكد أن مفهوم التماثل يعد حديثاً في الأدب الإداري العربي، في حين يلاحظ أن الدراسات الأجنبية كانت أكثر تعرضاً لمفهوم التماثل التنظيمي وربطه بمتغيرات عديدة كالدعم الاجتماعي، والعمل الجماعي، وبعض المتغيرات الديمغرافية. أما ما يميز هذه الدراسة فهو **ربطها متغير المشاركة في الدراسات العربية مع التماثل التنظيمي في الدراسات الأجنبية** وهذا يعتبر نقطة انطلاق للأكاديميين في ربط متغير التماثل التنظيمي بمتغيرات جديدة ليست موجودة في أدبيات الإدارة العربية.

## 5. عرض النتائج وتحليلها

**خصائص عينة الدراسة**

يوضح الجدول رقم (2) أن عدد أعضاء هيئة التدريس من الذكور يزيد عن ضعف عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (82.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (17.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (40-49) سنة أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة (37.7%) من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة(30-39 سنة) حيث كانت نسبتها (34.2%) من عينة الدراسة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة مقدارها (20%)، أما أقل فئة عمرية فكانت فئة (29 سنة فأقل)، حيث كانت نسبتها (8.1%) من عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية فقد شكلت فئة المتزوجين أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة (86%) من عينة الدراسة، في حين جاءت فئة العزّاب بنسبة (14%) من عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير طبيعة العمل فقد شكلت فئة الأكاديميين أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة (82.6%) من عينة الدراسة، في حين جاءت فئة الأكاديميين الإداريين بنسبة (17.4%) من عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير نوع الكلية فقد شكلت فئة الكليات الإنسانية أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة (55.3%) من عينة الدراسة، في حين جاءت فئة الكليات العلمية بنسبة(44.7%) من عينة الدراسة.

أما متغير الرتبة الأكاديمية فقد شكلت فئة أستاذ مساعد أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث كانت نسبتهم (31.8%)، تلاهم في ذلك فئة أستاذ مشارك بنسبة (30.1%)، تلاهم في ذلك فئة أستاذ بنسبة (25.9%) وأخيراً فئة مدرس بنسبة (12.2%).

أما فيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (11–15 سنة) حيث بلغت هذه النسبة (38.5%) وتلاها في ذلك فئة (6– 10) سنوات حيث بلغت النسبة (24.2%) ثم تلاها في ذلك فئة (16 سنة فأكثر) بنسبة (19.3%)، وكانت فئة (5 سنوات فأقل) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (18.1%) من عينة الدراسة.

**الجدول رقم (2)**

**التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة**

| المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 461 | %82.5 |
| | أنثى | 98 | %17.5 |
| العمر | 29 سنة فأقل | 45 | %8.1 |
| | 30–39 سنة | 191 | %34.2 |
| | 40–49 سنة | 211 | %37.7 |
| | 50 سنة فأكثر | 112 | %20 |
| مدة الخدمة | 5 سنوات فأقل | 101 | %18.1 |
| | 6–10 سنوات | 135 | %24.2 |
| | 11–15 سنة | 215 | %38.5 |
| | 16 سنة فأكثر | 108 | %19.3 |
| الحالة الاجتماعية | متزوج | 481 | %86 |
| | أعزب | 78 | %14 |
| الرتبة الأكاديمية | أستاذ | 145 | %25.9 |
| | أستاذ مشارك | 168 | %30.1 |
| | أستاذ مساعد | 178 | %31.8 |
| | مدرس | 68 | %12.2 |
| نوع الكلية | كليات علمية | 250 | %44.7 |
| | كليات إنسانية | 309 | %55.3 |
| طبيعة العمل | أكاديمي | 462 | %82.6 |
| | أكاديمي+ إداري | 97 | %17.4 |

**الإجابة عن أسئلة الدراسة**

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

| تنطبق دائماً | تنطبق غالباً | تنطبق أحياناً | تنطبق نادراً | لا تنطبق إطلاقاً |
|---|---|---|---|---|
| (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

| مرتفع | متوسط | منخفض |
|---|---|---|
| 3.5 فما فوق | 2.5–3.49 | 1–2.49 |

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5–3.49) فإن مستوى التصورات يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

**السؤال الأول: ما تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية لمستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم والكلية؟**

تبين النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3) أن مستوى تصورات أعضاء هيئة التدريس للمشاركة المدركة على مستوى القسم متوسط، بمتوسط حسابي قدره (3.38) مما يدل على أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس فاعلة في بعض المجالات مثل قرار تعيين أعضاء هيئة التدريس، وطرح المواد الدراسية وتعديل الخطط الدراسية وقد أشار لذلك تحليل فقرات هذا البعد.

أما فيما يتعلق بمستوى أعضاء هيئة التدريس للمشاركة المرغوبة على مستوى القسم فقد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.14) وبأهمية نسبية بلغت (82.7%)، وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس لديهم الرغبة بالمشاركة بدرجة أكثر في بعض المجالات مثل إعداد الموازنة، وتقويم أداء الزملاء، وتعيين رئيس القسم، كما بين تحليل فقرات هذا المتغير.

أما فيما يتعلق بمستوى تصورات أعضاء هيئة التدريس للمشاركة المدركة على مستوى الكلية فقد جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (2.57) وأهمية نسبية قدرها (51.4%) مما يدل على أن مجال المشاركة على مستوى الكلية محدود فقط في مجالات معينة كالتعيينات والخطط ولأفراد محدودين ممن هم أعضاء في مجلس الكلية.

**الجدول رقم (3)**
**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات أعضاء هيئة التدريس عن متغيرات المشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية**

| اسم المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | المستوى بالنسبة للمتوسط |
|---|---|---|---|---|
| المشاركة المدركة على مستوى القسم | 3.38 | 0.93 | %67.6 | متوسط |
| المشاركة المرغوبة على مستوى القسم | 4.14 | 0.87 | %82.7 | مرتفع |
| المشاركة المدركة على مستوى الكلية | 2.57 | 0.99 | %51.4 | متوسط |
| المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية | 3.89 | 0.84 | %77.7 | مرتفع |

وأخيراً جاءت تصورات المبحوثين للمشاركة المرغوبة على مستوى الكلية مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.89) وأهمية نسبية بلغت (77.7%) وكانت أكثر أنواع المشاركة في تعيين عميد الكلية وتعديل الخطط، والترقيات، كما أشار لذلك تحليل فقرات هذا المتغير.

وعليه فإن النتائج أعلاه تشير إلى أن مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم والكلية كان أعلى من مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم والكلية، وهذا يدلل على أن أعضاء هيئة التدريس يتوقون إلى مستوى مشاركة أعلى من الحد المسموح به في التعليمات التي تحكم عمل الأقسام والكليات.

**السؤال الثاني: ما تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية لمستوى التماثل التنظيمي على مستوى الجامعة؟**

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الكلي لأبعاد المتغير التابع التماثل التنظيمي قد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) وبأهمية نسبية (74.20%)، وقد جاء بعد الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80)، وبأهمية نسبية (76%)، تلا ذلك بعد الانتماء (العضوية) بمتوسط حسابي (3.78) بأهمية نسبية (75.60%)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد التشابه التنظيمي بمتوسط حسابي (3.56) وبأهمية نسبية (71.20%). ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من التماثل التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية يعد مؤشراً إيجابياً لان التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة، إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار. ولعل ذلك راجع إلى المنافع التي قد يحصل عليها عضو هيئة التدريس من الوظيفة التي يقوم بها وبعض عوامل المناخ التنظيمي المتوفرة في الجامعات، والاحترام الذي يحظى به عضو هيئة التدريس في المجتمع بشكل عام، وهذا كله ساعد في تعزيز التماثل التنظيمي لديهم.

**اختبار الفرضيات**

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة(10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05). وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول رقم (5) يبين نتائج هذه الاختبارات.

**الجدول رقم (4)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن التماثل التنظيمي**

| اسم المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب النسبية | المستوى بالنسبة للمتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| بُعد الولاء التنظيمي | 3.80 | 0.53 | %76.00 | 1 | مرتفع |
| بُعد التشابه التنظيمي | 3.56 | 0.56 | %71.20 | 3 | مرتفع |
| بُعد الأنتماء (العضوية) | 3.78 | 0.51 | %75.60 | 2 | مرتفع |
| متغير التماثل التنظيمي | 3.71 | 0.42 | %74.20 | - | مرتفع |

**الجدول رقم (5)**

**اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء**

| المتغيرات المستقلة | VIF | Tolerance | Skewness |
|---|---|---|---|
| المشاركة المدركة على مستوى القسم | 1.915 | 0.522 | 0.310 |
| المشاركة المرغوبة على مستوى القسم | 1.380 | 0.296 | 0.306 |
| المشاركة المدركة على مستوى الكلية | 1.758 | 0.569 | 0.304 |
| المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية | 1.150 | 0.317 | 0.966 |

**الجدول رقم (6)**

**نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة**

| التماثل التنظيمي / المتغيرات المستقلة | قيمةF المحسوبة | مستوى دلالةF | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط (R) | مدى صلاحية النموذج |
|---|---|---|---|---|---|
| المشاركة المدركة على مستوى القسم | 194.20 | 0.000 | 0.259 | 0.508 | صالح لاختبار الفرضية الأولى |
| المشاركة المرغوبة على مستوى القسم | 127.53 | 0.000 | 0.186 | 0.432 | صالح لاختبار الفرضية الثانية |
| المشاركة المدركة على مستوى الكلية | 224.96 | 0.000 | 0.288 | 0.536 | صالح لاختبار الفرضية الثالثة |
| المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية | 110.82 | 0.000 | 0.166 | 0.407 | صالح لاختبار الفرضية الرابعة |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$).

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (1، 557)= 6.63.

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.150– 1.915)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.296–0.569)، وهي اعلى من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدة.

أما فيما يتعلق باختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم إجراء تحليل التباين للانحدار.

يتبين من المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(6) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة الأربع، استناداً إلى ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (1، 557) البالغة (6.63).

ويتضح من هذا النموذج أن المشاركة المدركة على مستوى القسم تفسر (25.9%) من التباين في التماثل التنظيمي، والمشاركة المرغوبة على مستوى القسم تفسر (18.6%) من التباين في التماثل التنظيمي، والمشاركة المدركة على مستوى الكلية تفسر ما مقداره (28.8%) من التباين في التماثل. وأخيراً تفسر المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية ما نسبته (16.6%) من التباين في التماثل التنظيمي، مما يدلل على وجود أثر هام للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وبناء على ثبات صلاحية النموذج، يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis.

**الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لمتغير المشاركة المدركة على مستوى القسم في بلورة أبعاد التماثل التنظيمي.**

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (7) إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل (المشاركة المدركة على مستوى القسم)، في المتغير التابع (الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء)، بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) وبدلالة قيم(T) المحسوبة (12.69، 12.52، 13.54) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.326)، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)، ودرجات حرية (557)، وأن المتغير المستقل (المشاركة المدركة على مستوى القسم) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (22.4%) من التباين في المتغير التابع(الولاء التنظيمي) و(21.2%) من التباين في المتغير التابع (التشابه)، و(24.8%) من التباين في المتغير التابع (الانتماء)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثرهام ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (المشاركة المدركة على مستوى القسم)، في المتغير التابع التماثل التنظيمي (الولاء، التشابه، الانتماء).

**الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لمتغير المشاركة المرغوبة على مستوى القسم في بلورة أبعاد التماثل التنظيمي.**

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (8) إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى القسم)، في المتغير التابع (الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء)، بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) وبدلالة قيم (T) المحسوبة (8.022، 10.688، 12.653) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.326)، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)، ودرجات حرية (557)، وأن المتغير المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى القسم) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (10.4%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) و(17%) من التباين في المتغير التابع (التشابه)، و(22.3%) من التباين في المتغير التابع (الانتماء)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثرهام ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى القسم)، في المتغير التابع التماثل التنظيمي (الولاء، التشابه، الانتماء).

**الجدول رقم (7)**

**نتائج تحليل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis)**

**لاختبار أثر المتغير المستقل (المشاركة المدركة على مستوى القسم) في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء، التشابه، الانتماء)**

| المتغير المستقل | المتغير التابع | B | معامل التحديد $R^2$ | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المشاركة المدركة على مستوى القسم | الولاء التنظيمي | 0.339 | 0.224 | 0.474 | *12.69 | 0.000 |
| | التشابه | 0.331 | 0.212 | 0.471 | *12.52 | 0.000 |
| | العضوية | 0.419 | 0.248 | 0.498 | *13.54 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha$ =0.01).

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (557) = 2.326.

**الجدول رقم (8)**
**نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى القسم) في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء، التشابه، الانتماء)**

| المتغير المستقل | المتغير التابع | B | معامل التحديد $R^2$ | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المشاركة المرغوبة على مستوى القسم | الولاء التنظيمي | 0.245 | 0.104 | 0.322 | *8.022 | 0.000 |
| | التشابه | 0.315 | 0.170 | 0.413 | *10.688 | 0.000 |
| | العضوية | 0.423 | 0.223 | 0.472 | *12.653 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha$ =0.01).

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (557) = 2.326.

**الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لمتغير المشاركة المدركة على مستوى الكلية في بلورة أبعاد التماثل التنظيمي.**

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (9) إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل (المشاركة المدركة على مستوى الكلية)، في المتغير التابع (الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء)، بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) وبدلالة قيم (T) المحسوبة (11.201، 16.104، 14.335) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.326)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ودرجات حرية (557)، وأن المتغير المستقل (المشاركة المدركة على مستوى الكلية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (18.4%) من التباين في المتغير التابع(الولاء التنظيمي) و(31.8%) من التباين في المتغير التابع (التشابه)، و(26.9%) من التباين في المتغير التابع (الانتماء)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل(المشاركة المدركة على مستوى الكلية)، في المتغير التابع التماثل التنظيمي (الولاء، التشابه، الانتماء)، وقبول الفرضية البديلة.

**الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لمتغير المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية في بلورة أبعاد التماثل التنظيمي.**

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (10) إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية)، في المتغير التابع (الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء)، بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) وبدلالة قيم (T) المحسوبة (5.728، 11.127، 12.638) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.326)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ودرجات حرية (557)، وأن المتغير المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (5.6%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) و(18.2%) من التباين في المتغير التابع(التشابه)، و(22.3%) من التباين في المتغير التابع (الانتماء)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية)، في المتغير التابع التماثل التنظيمي (الولاء، التشابه، الانتماء)، وقبول الفرضية البديلة.

ومن خلال مطالعات الجداول السابقة نلاحظ ان المشاركة المدركة على مستوى القسم والكلية اكثر تاثيرا وتفسيرا من المشاركة المرغوبة على مستوى القسم والكلية في التماثل التنظيمي، ولعل ذلك الامر طبيعي، حيث ان ما يمارس واقعيا على ارض الواقع يكون تأثيره اكبر مما هو مرغوب في ممارسته.

**الجدول رقم (9)**
**نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)**
**لاختبار أثر المتغير المستقل (المشاركة المدركة على مستوى الكلية) في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء، التشابه، الانتماء).**

| المتغير المستقل | المتغير التابع | B | معامل التحديد $R^2$ | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المشاركة المدركة على مستوى الكلية | الولاء التنظيمي | 0.251 | 0.184 | 0.429 | *11.201 | 0.000 |
| | التشابه | 0.330 | 0.318 | 0.564 | *16.104 | 0.000 |
| | العضوية | 0.356 | 0.269 | 0.519 | *14.335 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha$ =0.01).

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (557) = 2.326.

**الجدول رقم (10)**
**نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)**
**لاختبار أثر المتغير المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية) في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء، التشابه، الانتماء).**

| المتغير المستقل | المتغير المستقل | B | معامل التحديد $R^2$ | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية | الولاء التنظيمي | 0.154 | 0.056 | 0.236 | *5.728 | 0.000 |
| | التشابه | 0.279 | 0.182 | 0.426 | *11.127 | 0.000 |
| | العضوية | 0.362 | 0.223 | 0.472 | *12.638 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha$ =0.01).

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (557) = 2.326.

## 6. النتائـج والتوصيات

### مناقشة النتائـج

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج فعلية تتمثل فيما يأتي:

1- أشارت النتائج إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم، قد جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي(3.38) وبأهمية نسبية بلغت(67.54%)، وتُعزى هذه النتيجة إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بضرورة ممارسة نشاطاتهم في التأثير على عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية، وطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة، والمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيين أعضاء هيئة التدريس في أقسامهم.

2- بينت النتائج أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لمستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (2.57) وبأهمية نسبية بلغت (51.36%)، وتمثلت إجابات أعضاء هيئة التدريس على فقرات هذا المتغير في التركيز على فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية، وتعديل الخطط الدراسية والمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيين أعضاء هيئة التدريس، وإتاحة فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء الزملاء في الكلية، وقد يُفسر عدم ارتفاع نسبة المشاركة المدركة لدى أعضاء هيئة التدريس سواء على مستوى القسم أو الكلية بوجود عوامل وقيود تحد من هذه

المشاركة، وفي هذا المجال يشير (أبو قديري) إلى أن هنالك عوامل تنظيمية واجتماعية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

3- أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير المستقل المتعلقة بمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم قد تراوحت بين (4.43- 3.79) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (4.14) وبأهمية نسبية بلغت (82.74%)، وهذا يعني أن مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم لدى أفراد العينة مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في القسم، وأقل الفقرات أهمية هي الرغبة بالمشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية في القسم.

4- جاءت تصورات أعضاء هيئة التدريس لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية مرتفعة، وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (3.89) وبأهمية نسبية بلغت (77.77%)، وهذا يعني أن مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية لدى أفراد العينة مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات تصوراً هي التي تتعلق بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية، وأقل الفقرات أهمية هي المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في الكلية. وقد يُفسر ارتفاع معدل الرغبة لدى أعضاء هيئة التدريس في المشاركة على مستوى القسم أو الكلية بأن نسبة المشاركة الموجودة على أرض الواقع لا ترضي طموحهم ورغبتهم في المشاركة، وترتفع نسبة الرغبة في المشاركة في المواضيع الأكاديمية مثل وضع الخطط الدراسية وتعديلها وقد يعود ذلك إلى مدى وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية دورهم في تحسين ورفع كفاءة العملية التعليمية ورفع مستوى المواد العلمية المطروحة.

5- بينت النتائج أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد التماثل التنظيمي قد جاءت مرتفعةً، بمتوسط حسابي (3.71) وبأهمية نسبية (74.20%) وقد جاء بعد الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى، تلاه في ذلك بعد الانتماء (العضوية)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التشابه التنظيمي، ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية يعد مؤشراً إيجابياً لان التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة، إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار.

6- هناك تأثيرات مهمة وذات دلالة إحصائية للمشاركة المدركة على مستوى القسم في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء)؛ فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (22.4%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) و(21.2%) من التباين في المتغير التابع (التشابه)، و(24.8%) من التباين في المتغير التابع(الانتماء).

7- هناك تأثيرات مهمة وذات دلالة إحصائية للمشاركة المرغوبة على مستوى القسم في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء)؛ فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (10.4%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) و(17%) من التباين في المتغير التابع (التشابه)، و(22.3%) من التباين في المتغير التابع (الانتماء).

8- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة المدركة على مستوى الكلية في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء)؛ فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (18.4%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) و(31.8%) من التباين في المتغير التابع (التشابه)، و(26.9%) من التباين في المتغير التابع (الانتماء).

9- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة المرغوبة على مستوى الكلية في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء)؛ فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (5.6%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) و(18.2%) من التباين في المتغير التابع (التشابه)، و(22.3%) من التباين في المتغير التابع (الانتماء). وفي هذا المجال تشير دراسة دانيل (1988) إلى أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين المشاركة المرغوبة في

اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي لدى المعلمين، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة هذه الدراسة.

**التوصيات**

بناء على نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

1. الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية كعنصر هام من عناصر الجامعة، وذلك من خلال القيام بمسوحات دورية للتعرف على رغبات وحاجات أعضاء هيئة التدريس فيها، والعمل على تحقيق ما يتوافق منها مع أهداف الجامعة، وذلك لتعزيز عملية التماثل التنظيمي التي تؤثر إيجابا على كفاءة وفاعلية هذه الجامعات في تحقيق أهدافها.
2. زيادة أساليب التحفيز لدى أعضاء هيئة التدريس بمختلف أنواعها، كحضور المؤتمرات، والندوات، والبرامج التدريبية التي من الممكن أن تؤدي إلى زيادة قدراتهم ومهاراتهم ولما لها من اثر إيجابي في عملية التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
3. محاولة خلق مناخ تنظيمي إيجابي يدعم عمليات التماثل والمشاركة في مجالات عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال توفير سبل الراحة والأمان لأعضاء هيئة التدريس، وبذلك يصبح لديهم دافع قوي للعمل والعطاء.
4. التفكير جدياً من قبل إدارة الجامعات الرسمية في أفكار جديدة في تعيين عمداء الكليات كأسلوب انتخاب عميد الكلية من قبل أعضاء هيئة التدريس في الكلية، لأن نتائج الدراسة دعمت هذا التوجه وأظهرت رغبتهم الجامحة في تعيين العمداء.
5. اجراء دراسات مشابهة بتناول متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة، مثل أثر الدافعية التي تقدمها الجامعات لأعضاء هيئة التدريس على عملية التماثل التنظيمي، أو أثر التمكين الأكاديمي على التماثل التنظيمي، وغيرها من المواضيع المتعلقة بأعمال أعضاء هيئة التدريس.

## المراجع


أبو قديري، زعل، 2003، ***مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

الحوامدة، نضال، ومحمد الكساسبة، 2000، أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، ***مجلة مؤتة للبحوث والدراسات***، المجلد 15، عدد 16، ص141- 196.

الخضرا، بشير، 1986، المشاركة في الإدارة: من نظم الاقتراحات إلى التسير الذاتي، ***مجلة دراسات***، المجلد 13، العدد 9، ص81-111، عمان، الأردن.

رشيد، مازن فارس، 2003، ***الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته***، اصدار مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض.

شهاب، إبراهيم بدر، 1995، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، ***مجلة الإداري***، العدد 61، ص204-243.

العديلي، ناصر محمد، 1995، ***السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن***، معهد الإدارة العامة، الرياض.

عساف، عبدالمعطي، 1994، ***قراءات في السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة***، (د.ن)، عمان.

العقدة، أحمد، 1991، ***دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية العلوم الإدارية، عمان.

الفاعوري، عبير، 2004، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، ***مجلة مؤته للبحوث والدراسات***، المجلد 19، العدد 2، ص 151 – 188.

المعاني، أيمن عودة، 1990، ***أثر الولاء التنظيمي على الابداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

المنصور، ياسر منصور الحاج رشيد، 1993، ***رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

النعيمي، جلال والاء عبد الهادي، 1995، المشاركة الجماعية والأسلوب البرامتري في إدارة المنظمات الصناعية، ***مجلة الإدارة***، مسقط، العدد 40، ص161-171.

Apple, A. 1984. ***A Practical Approach To Human Behavior in Business***, Abeel and Howell Co. Columbus, Ohio.

Carol, R. 2001. Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and Their Psychological Attachment to the Subsidiary Versus the Global Organization, ***Journal of Human Resource Management***, 12 (3): 405 -424.

Cheney, G. and Tompkins, P.K. 1987. Coming to Terms With Organizational Identification and Commitment, ***Central States Speech Journal***, 38: 1-15.

Cheney, G. 1982. ***Organizational Identification As a Process: A Field Study*****,** Unpublished Master's Thesis, Purdue University.

Dessler, G. 1999. How to Learn Your Employees Commitment, ***Academy of Management Executive***, 13 (2): 58-67.

Drisicollow, J. 1978. Trust and Participation in Organization Decision Making As Predictors of Satisfaction, ***Academy of Management Journal***, 21 (1): 44-56.

Duncan, J.E. 2002. ***Organizational Identification: An Insight into Republic Bank and Trust***, University of Kentucky, 1-17.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. 1994. Organizational Images and Member Identification, ***Administrative Science, Quarterly***, 39: 239-263.

Hall, D.T., Schnide, R.B. and Nygren, H.T. 1970. Personal Factor of Organizational Identification, ***Administrative Science,Quarterly***, 15: 176-190.

Jefery, T. Polzer. 2002. Explaining the Varying Effects of Organizational Identification on Cooperation: The Moderating Role of Subgroup Reputations, ***Working Papers,*** Harvard Business School, Morgan Hall, 333.

Johnson, W.L.J., Johnson, A.M and Heimberg, F. 1999. A Primary and Secondar Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire, ***Educational and Psychological Measurement***, 5 (I): 159-170.

Mael, F.A. and Ashforth, B.E. 2001. Identification in Work, War, Sports and Religion: Contrasting the Benefits and Risks, ***The Executive Management Committee***, 197-222.

Roberts, H. and Hunt, D.M. 1991. ***Organizational Behavior***, Pws-Kent, Publishing Co. Boston.

Tolman, E.C. 1943. Identification and the Post-War World, ***Journal of Abnormal and Social Psychology***, 38: 141-148.

Tompkins, P.K., and Cheney, G. 1985. Communication and Unobstrasive Control in Contemporary Organizations. In R.D. Mcphee and P.K. Tompkins (Eds), ***Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions***, 179-210, Beverly Hills, CA: Sage.

Van Knippenberg, D. and Van Schie, E.C.M. 2000. Foci and Correlates of Organizational Identification, ***Journal of Occuption and Organizational Psychology***, 63 (2):, 111-137.

Wiesenfeld, B.M., Reghuram, S. and Garud, R. 2001. Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role of Need for Afflation and Perceived Work – Based Social Support, ***Journal of Management***, 27 (2).

# Effect of Perceived and Desired Participation Upon the Organizational Identification

*Nidal S. Al-Hawamdeh and Arwa A. Al-Qaralleh*

## ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effect of desired and perceived participation at department and college levels in deliberating organizational identification, for the faculty members in governmental Jordanian universities.

In order to achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed and distributed among the sample's study, which consisted of (675) items, (559) members responded, thus, forming a response rate of (%82.8) of the study's sample. Descriptive and analytical statistic techniques were used to answer the questions of the study, and to test the hypotheses.

The most important findings of this study are:

1- The perceptions of faculty members toward perceived participation at department level was medium with a mean of (3.38), whereas their perceptions toward desired participation at department level was high, with a mean of (4.14).
2- The perceptions of faculty members toward perceived participation at college level was medium with a mean of (2.27), whereas their perception toward desired participation at college level was high, with a mean of (3.89).
3- There is a statistically significant effect of the perceived and desired participation at both levels upon organizations' identification. The study recommended that, the administration of governmental Jordanian universities should promote healthy organizational climate in order to help the faculty members to participate in the decision making process, which in return strengthens the concept of organizational identification for them.

**KEYWORDS**: Participation (Perceived participation, Desired participation), Organizational identification (Organizational loyalty, Membership, Similarity)

***نضال صالح الحوامدة***
أستاذ مشارك، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

***أروى عبد السلام القرالة***
كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

Received on 1/11/2005 and Accepted for Publication on 18/4/2006.