



# التمائل التنظيمي في تحسين بيئة العمل من وجهة نظر

## معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة

Organizational symmetry in improving the work  
environment from the point of view of secondary school  
teachers in Makkah Al-Mukarramah

إعداد

أشواق سليم رجاء القرشي

Ashwaq Salim Raja Al-Qureshi

مرادي سعيد منصور الحربي

Moradi Saeed Mansour Al-Harbi

كلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز

*Doi: 10.21608/jasep.2023.318451*

استلام البحث: ١٨ / ٣ / ٢٠٢٣

قبول النشر: ٢٢ / ٤ / ٢٠٢٣

القرشي، أشواق سليم رجاء و الحربي، مرادي سعيد منصور (٢٠٢٣). التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧ (٣٥) أكتوبر، ٦١ - ٩٨.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على دور التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة والتعرف على درجة تطبيق التماثل التنظيمي المتمثلة في أبعاده (الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي والتشابه التنظيمي) لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن. والوقوف على معوقات تطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن، ولتحقيق أهداف البحث استُخدم المنهج الوصفي المسحي وذلك من خلال تطبيق أداة البحث (الاستبانة)، على عينة مكونة من (٣٤٦) معلمة. وأسفر البحث عن عدة نتائج كان من أهمها: أن درجة تطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة كبيرة، إذ جاء المتوسط العام مساوياً (٤,١٢) ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (٠,٨٤)، وجاء ترتيب الأبعاد تصاعدياً على النحو التالي: (التشابه، الولاء، العضوية)، كما جاءت معوقات تطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن بدرجة متوسطة، إذ جاء المتوسط العام مساوياً (٣,٠٧) ودرجة موافقة (محايد) بانحراف معياري بلغ (١,١٩)، وفي ضوء تلك النتائج أوصى البحث بعدة توصيات كان من أهمها العمل على تقليل الأعباء الوظيفية الملغاة على عاتق المعلمة، وأيضاً مساعدتها في التخفيف من الأعباء الأسرية والعمل على التجديد من استراتيجيات العمل المتبعة بالإدارة المدرسية، وضرورة مشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية والتقليل من الصراعات والتنافس غير البناء بينهم، والاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين بعضهم مع بعض.

**الكلمات المفتاحية:** التماثل التنظيمي؛ بيئة العمل؛ جامعة الملك عبد العزيز.

### Abstract

The aim of the research is to identify the role of organizational symmetry in improving the work environment from the point of view of secondary school teachers in Makkah Al-Mukarramah, and to identify the degree of application of organizational symmetry represented in its dimensions (organizational loyalty, organizational affiliation, and organizational similarity) among secondary school teachers in Makkah Al-Mukarramah from their point of view. And standing on the obstacles to the application of organizational symmetry

among secondary school teachers in Makkah Al-Mukarramah from their point of view, and to achieve the objectives of the research, the descriptive survey method was used, through the application of the research tool (questionnaire), on a sample consisting of (346) female teachers. The research resulted in several results, the most important of which were: that the degree of application of organizational symmetry among secondary school teachers in Makkah Al-Mukarramah came from their point of view to a large degree, as the general mean was equal to (4.12) and the degree of agreement (I agree), with a standard deviation of (0.84), and the order of The dimensions are ascending as follows: (similarity, loyalty, membership). The obstacles to applying organizational symmetry among secondary school teachers in Makkah Al-Mukarramah came from their point of view to a medium degree, as the general mean was equal to (3.07) and the degree of agreement (neutral) with a standard deviation of (1.19), and in the light of these results, the research recommended several recommendations, the most important of which was working to reduce the job burdens placed on the shoulders of the teacher, as well as helping her in alleviating family burdens and working on renewal of the work strategies used in the school administration, and the need for workers to participate in decision-making school, reduce conflicts and non-constructive competition between them, and pay attention to the development of social relations between workers with each other.

**Keywords:**

organizational symmetry; Work environment; King Abdulaziz University.

**مقدمة البحث:**

شهد العالم في القرن الحادي والعشرين سلسلة من التغيرات والتحديات السريعة والمستمرة، أدت إلى مضاعفة المعرفة البشرية، وأهمها المعرفة العلمية والتكنولوجية في مدة زمنية قصيرة، فصحبتا ثورة إدارية شاملة ركزت على تحسين بيئة العمل وتحريك طاقات الأفراد و فرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية،

وكان محور تلك الثورة هو مراجعة البيئات التنظيمية وتشخيصها وتوجيهها؛ ومن ثم تحديد كيفية قيادة مكونات تلك البيئات لتحقيق أهداف المؤسسة وتشكيل الثقافة العامة لها.

ويُنظر إلى المكون البشري من العاملين في المؤسسات التربوية على أنها الدعامة الأساسية لتحقيق أهدافها التربوية؛ إذ تمثل الموارد البشرية أهم مستويات القدرة والمهارة والخبرة والتدريب بالمؤسسة والعنصر الأساس في رفع مستوى الأداء وتحسين قدرتها على المنافسة؛ لذلك وجّهت المداخل الإدارية الحديثة تركيزها نحو تحقيق تحسين بيئة العمل من خلال تحقيق المصلحة المشتركة بين الموارد البشرية والمؤسسة (Saxaf, 2017).

ولكي تُحقّق تلك المصلحة المشتركة يجب أن يُحَثّ الموظفون على الإسهام في إحداث التغيير داخل المؤسسة، وخلق شعور مشترك بالمسؤولية، والعمل على تحسين فعالية صنع القرار، ومن ثمّ تقليل المقاومة والعناد، ودعم العمل الجماعي في المؤسسة (Al Jaidah & Obeidat, 2020).

كذلك يجب اتخاذ خطوات لضمان شعور الموظفين بالتقدير ومعاملتهم بلطف واحترامهم في جميع الأوقات؛ لأن مثل هذه الإجراءات ستُحسِّن من أداء الموظف وترفع معنوياته؛ وتخطو نحو زيادة الانسجام بين الإدارات أو بين الموظفين بعضهم ببعض، وهذا يشمل تشجيع المواءمة بين الإدارات، وأيضاً تنسيق العلاقات الشخصية للموظفين بعضهم مع بعض داخل إداراتهم؛ فإن بيئة العمل المتناغمة تجعل العمل أسهل وأكثر إمتاعاً لجميع المعنيين (Caoi et all, 2021).

وكلما اهتمت المؤسسة بموظفيها وبذلت قصارى جهدها لضمان بقائهم سعداء وملتمزين، زاد شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة، فينعكس بالإيجاب على إخلاصهم بالعمل ويؤدونه أداءً أكثر جودة؛ نظراً للثقة المتبادلة بين الطرفين (Al Ghalia, 2017). وهذه الثقة تضمن أن يظل الموظفون سعداء وراضين عن وظائفهم، ويظلون متسقين في آرائهم تجاه المؤسسة وأهدافها، وهذا الاتساق هو الذي يصنع للمؤسسة أفراداً يعملون بحماس ورغبة وانتماء، فيشعرون بأن المنظمة منظمتهم، والمسؤولية مسؤوليتهم ويمتلكون قراراتهم (الحبسية، 2017).

ويُعد إدراك مشاعر الموظفين، وتفهم استجابات العاملين ومواقفهم وحاجاتهم، وإيجاد المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، الذي من شأنه تعزيز الشعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة، ودفع الموظفين فيها للعمل بكامل طاقتهم نحو تحقيق أهدافها إلى جانب أهدافهم الشخصية، ومن ثمّ تعزيز ما يُسمى بالتمائل التنظيمي (العمرى، 2015)

إذ يُشير التماثل التنظيمي إلى توافق أهداف الموظفين وتمائلها مع أهداف المؤسسة، وهو ما تناولته الدراسات الحديثة في السياق التنظيمي تحت مصطلح

التماثل التنظيمي، وهو ما يمثل العلاقة بين الموظف ومؤسسته على أساس تكامل وتماثل الأهداف بينهما (عبد الدايم، 2016). وتظهر أهمية التماثل التنظيمي للمدارس فيما تجلبه من منافع كثيرة مثل: الالتزام، والتحفيز، والأداء، والمواطنة التنظيمية، وتقليل الاحتكاك، والصراع. ومن خلال التعرف على المجموعة يصبح الأفراد مدركين لارتباطهم النفسي بمصير المجموعة، وأنهم يتشاركون معها في الكرامة والسمعة، ويمرون ويتأثرون بنجاحها، وفشلها، وهذا يجعل العاملين ملتزمين بالمحافظة على سمعة منظماتهم، وكرامتها (العنبي، 2016).

وكذلك تنعكس أهمية التماثل التنظيمي في قبول العاملين للتطوير والتغيير بسهولة ويسر، لقناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة. كما أن للتماثل التنظيمي أهميته في الحياة الوظيفية للعاملين تتمثل في تعزيز الفرد لنفسه واحترامه لذاته والوصول لدرجة من السمو فوق الذات، وإضفاء صبغة ومعنى مميز للحياة، والارتقاء بمستوى الطموح لدى الأفراد العاملين، وزيادة الإنتاجية (الصرايرة، 2012). ومما يزيد من أهمية التماثل التنظيمي أنه يشمل ثلاثة أبعاد في غاية الأهمية في العمل المؤسسي؛ ولا يتحقق إلا بتكامل هذه الأبعاد الثلاثة، البعد الأول الانتماء التنظيمي: الذي يمثل رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة وتفضيلها عن غيرها والانتماء لها، والبعد الثاني هو العضوية أو الولاء التنظيمي: الذي يعكس درجة ارتباط الفرد بالمنظمة، أما البعد الثالث فهو التشابه التنظيمي: الذي يشير إلى إدراك الفرد بوجود قيم وخصائص وأهداف مشتركة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها (العاني والصراف، 2019).

وقد فرضت التغيرات الحديثة العديد من الأدوار والمسؤوليات على المعلمات التي يجب عليهن القيام بها داخل المدرسة؛ ولن يستطيعوا القيام بتلك الأدوار إلا في وجود الدعم بالشكل الذي يلبي احتياجاتهم ورغباتهم، وأن يشعروا بأن المدرسة مدرستهم وأن تجمعهم أهداف مشتركة بينهم بعضهم ببعض وبين المدرسة، وقتها فقط سنتحول المسؤوليات والأدوار إلى إنجازات مبهرة (Nartgün & Taskin, 2017) ويعكس تمتع المعلمة بالتماثل التنظيمي اتجاه مؤسستها التعليمية في درجة كفاءتها وفعاليتها أدائها. فشعور المعلمة بأن أهدافها وقيمها على درجة من التجانس والتوافق مع المؤسسة التعليمية يولد لديها شعور بالولاء والانتماء من أجل تحقيق رؤية مؤسستها على أرض الواقع، وإشباع الحاجات النفسية.

وتأكيداً على أن القيم والمعتقدات تؤثر على أداء المعلمة من حيث الولاء والانتماء بالقدر الذي يشبع حاجاتها الوظيفية والنفسية. واستناداً على ما سبق، ونتيجة لأهمية التماثل التنظيمي لمعلمات المدارس الثانوية، تركز فاعلية المدرسة على فاعلية جودة أداء معلماتها فيما يقمن به من تعليم وتوجيه وتقييم للطالبات وتقديم

التغذية الراجعة وصولاً إلى مخرج تعليمي يحقق الآمال والطموحات، الأمر الذي يدفع من خلال هذا البحث إلى معرفة دور التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية.

#### مشكلة البحث:

يكمُن سر الاهتمام بالتماثل التنظيمي في التركيز على دور الموظف في تحسين بيئة العمل، فكلّ فرد ميوله وأفكاره وعواطفه ودوافعه لتوجيه سلوكه، فمن الصعب السيطرة على سلوك الموظف؛ لأن كل فرد لديه شعور بالاختلاف عن الآخرين، ومن ثمّ يجب على المؤسسة تطوير العلاقات مع الموظفين لضمان استمرارهم في العمل من أجل تحسين جودته، وخاصة أولئك الذين لديهم المهارات والخبرات لتطوير السلوكيات الإبداعية وبذل المزيد من الجهد والأداء، ومن ثمّ رعاية المؤسسة.

ونظراً لأهمية التماثل التنظيمي، تناولت العديد من الدراسات التربوية الحديثة التماثل التنظيمي وانعكاسه على المتغيرات المختلفة، كدراسة (Eid, 2022) التي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية ومباشرة وذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية، كما أشارت نتائج دراسة Lee (2022) إلى أن تحقيق الموظف للتماثل التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

ويؤكد ذلك -أيضاً- نتائج دراسة السلامي (2022) التي أظهرت أن التماثل التنظيمي ذو علاقة إيجابية طردية بدافعية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة، ونتائج دراسة درويش (2022) التي أظهرت أن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة كلياً بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وله دور كبير في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكما أظهرت نتائج دراسة الشهومي (2022) أن هناك تأثيراً إيجابياً للتماثل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

ومما يزيد من أهمية التماثل التنظيمي أنه يُعد من أهم مداخل تحقيق التميز المؤسسي (عيد، 2022)؛ حيث إنه لا يتحقق إلا من خلال تكامل أبعاده الثلاثة.

وفي ضوء الاهتمام بقياس درجة ممارسة التماثل التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، أظهرت دراسة الخزاعي (2022) أن درجة التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمكة المكرمة جاءت عالية، ودراسة اللاحم (2021) التي أظهرت أن درجة التماثل التنظيمي كبيرة لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمنطقة القصيم التعليمية، ودراسة الوزان والشايح (2021) التي أظهرت أن درجة التماثل التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة بريدة جاءت متوسطة.

وتتسق هذه الدراسات مع ما جاءت به رؤية المملكة العربية السعودية (2030) من أهداف، وسبيلاً لتحقيق هدفها الثاني (اقتصاد مزدهر) بضرورة توفير بيئة العمل الجاذبة التي يمكن من خلالها استثمار الكفاءات البشرية (المنصة الوطنية الموحدة، 2023).

واستناداً على ذلك؛ أجرت الباحثتان دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (40) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، لمعرفة درجة احتياج الميدان التربوي إلى هذه الدراسة؛ وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن (87.2%) من المعلمات موافقات على حاجة الميدان التربوي إلى دراسة تضع مقترحات وحلولاً لتحسين مستوى العمل ورفع درجة التماثل التنظيمي؛ وأظهرت الدراسة الاستطلاعية أن (38.5%) من المعلمات ليس لديهن معرفة كافية عن التماثل التنظيمي، وقد أظهرت المعلومات الأولية في الدراسة الاستطلاعية أن هناك تفاوتاً في نسب الولاء والانتماء والتشابه التنظيمي لدى المعلمات.

في ضوء ما سبق، تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي ما دور التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة.

#### أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي أساساً إلى معرفة دور التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على درجة تطبيق التماثل التنظيمي المتمثلة في أبعاده (الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي والتشابه التنظيمي) لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن.
- 2- الوقوف على معوقات تطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن.

#### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل، إذ يشير التماثل إلى شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل بها، وروابط جذب نفسية واجتماعية تربط العامل بحيط العمل (الصرايرة، 2012). وتتنضح أهمية البحث الحالي في لفت انتباه مديرات المدارس إلى أهمية تبني مفهوم التماثل التنظيمي لدى المعلمات في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المحددة وتعزيز قدرتها على التنافس وزيادة فاعليتها وكفاءتها الإنتاجية، كما تتضح أهمية البحث التطبيقية في النقاط التالية:

- ١- بالنسبة للقائمين على التخطيط للعملية التعليمية والتربوية: قد تسهم نتائج البحث في وضع البرامج والاستراتيجيات الخاصة بتنمية هذا الجانب لدى المعلمات.
  - ٢- بالنسبة للمعلمات من المؤمل أن تفيدهن في زيادة درجة التماثل التنظيمي لديهن وتحفزهن على الولاء والاستمرار في العمل بصورة أفضل، وترفع من درجة تحقيق قيم المدرسة وأهدافها.
  - ٣- قد تسهم نتائج البحث في استفادة بعض المؤسسات الأخرى من نتائج هذا البحث وتطبيقاته في تطوير أداء الموظفين في قطاعات أخرى.
  - ٤- من المؤمل أن يمثل هذا البحث إضافة نوعية للمكتبة العلمية في المملكة العربية السعودية، ويكون بمنزلة مرجع للباحثين في التماثل التنظيمي مستقبلاً.
- مصطلحات البحث:**

#### • التماثل التنظيمي (Organizational symmetry):

التماثل التنظيمي: يعرف التماثل التنظيمي بأنه "التزام العاملين وارتباطهم بقيم المنظمة وأهدافها والشعور بالولاء والالتزام والرغبة في البقاء بها والاستمرار في خدمتها" (Wang et al., 2017, p 186). كما يعرف الشاورة (2016، p124) التماثل التنظيمي بأنه: "هو التواصل النفسي والعاطفي والذهني بين الفرد والمنظمة ودرجة التشابه بين أهدافهما هي درجة نسبية".

ويعرف إجرائياً بأنه: التزام معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة وارتباطهن بالمدرسة من خلال تحقيق ثلاثة عناصر رئيسة هي: الانتماء التنظيمي (الذي يمثل رغبة المعلمة في الاستمرار بالعمل وتفضيلها عن غيرها والانتماء لها)، الولاء التنظيمي (الذي يعكس درجة ارتباط المعلمة بالمدرسة)، التشابه التنظيمي (إدراك الفرد بوجود قيم وخصائص وأهداف مشتركة بينه وبين المدرسة التي يعمل بها).

#### • بيئة العمل (Work environment):

وتُعرف بيئة العمل بأنها "البيئة المحيطة بالعاملين في المنظمة، فهي المكان الذي يعمل به العاملون في المنظمة، وهي المكان الذي يلتقي فيه الموظف أو العامل بزملائه وبرئيسه وبمروؤسيه وبالعملاء والجمهور، وهي المكان الذي يقوم الموظف أو العامل فيه بأداء العمل أو المهام المطلوبة منه" (أحمد، 2023، ص. 35). كما عرفت (الحمامي، 1993) بيئة العمل بأنها "كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل".

وتُعرّف بيئة العمل إجرائياً بأنها الظروف المادية والسياقات المجتمعية التي تعمل فيها معلمات المدارس الثانوية بمكة المكرمة.



## الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم التماثل التنظيمي:

نظرًا لحدائثة مفهوم التماثل التنظيمي كانت تعريفاته محصورة في معانٍ محددة تذكرها الباحثتان فيما يلي: عرّف التماثل التنظيمي: بأنه "التزام العاملين وارتباطهم بقيم المؤسسة وأهدافها والتوحد والاندماج في أعمالها، والتضحية لصالحها، والإنجاز فوق المتوقع لمهامها، والإسهام بجهد مشترك لصالحها والرغبة في البقاء أو الانتماء إليها" (الصريرة، 2012، ص188).

ويرى كونروي Conroy (2017) أنه مفهوم "يشير إلى احترام الفرد لذاته، وزيادة طموحه وانتمائه. أما على مستوى المنظمة فيقلل من ميل الأفراد لترك العمل، ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وتحسين الأداء الوظيفي، والانخراط الوظيفي، والولاء والالتزام التنظيمي، كما يزيد من الاستغراق الوظيفي، والفعالية التنظيمية".

أما العاني والصراف (2019) فقد عرفا التماثل التنظيمي بأنه "شعور إيجابي يتولد لدى الفرد العامل اتجاه المنظمة التي يعمل فيها والارتباط بها والاخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء فيها، فهو حالة من تقارب بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل بما يحقق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المنظمة" (ص481).

مما سبق، يتضح أن التماثل التنظيمي يعبر عن الارتباط النفسي والوظيفي بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى اندماجه في المؤسسة التي ينتمي إليها، وارتباط الفرد بمجموعة من القيم والمبادئ التي يتصرف ويتعامل بموجبها وفقاً لأهداف المؤسسة والقيم الوظيفية السائدة في المؤسسة.

### خصائص التماثل التنظيمي:

يعد التفاعل والانسجام بين الأفراد العاملين والمنظمة شرطاً أساسياً لتحقيق التماثل التنظيمي؛ إذ إن التكامل السلوكي ما بين الأفراد العاملين والمنظمة يُوصف بمستوى التعاون والتفاعل والتشاركية، الأمر الذي يؤسس دوراً محورياً للاستجابة لبناء محفظة من الأدوار والسلوكيات تمكّن من خلق تماثل تنظيمي يحقق النجاح والاستمرارية للمنظمة في بيئة عمل تنافسية.

والتماثل التنظيمي كونه ظاهرةً تنظيمية له العديد من الخصائص يمكن توضيحها وفق الآتي: يرتبط التماثل التنظيمي ارتباطاً قوياً بالجوانب الاجتماعية، ويعد التماثل التنظيمي مرتكزاً أساسياً لمنطق الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية ويعد التماثل التنظيمي معمقاً ومغروساً من إدراكات (معتقدات، اتجاهات، مشاعر وسلوك) الأفراد العاملين في المنظمة، وهذه الإدراكات تحدد أنواع التماثل

التنظيمي وشكله على مستوى المنظمة (العتيبي، 2016)، في حين أوضح صالح (2015) أن الفرد العامل يتماثل مع المنظمة بقوة عندما:

١. تكون هويته كعضو في المنظمة أكثر بروزاً مع الهوية البديلة.
  ٢. يكون مفهومه عدداً من الخصائص المشتركة التي يعتقد أنها تميز منظمته كمنظمة اجتماعية؛ إذن التماثل رابط نفسي واجتماعي يربط الفرد العامل بالمنظمة ومن ثم فهو يشكّل أساساً للاتجاهات والسلوكيات مثلما يشكّل التماثل التنظيمي أساساً للاتجاهات والسلوكيات، وفي جوهره يشكّل أساساً أكبر؛ لأنه يتبنى منظورها ويتصرف وفق ما يحقق مصالحها، وهو بذلك يتميز بالعديد من الخصائص التي أوضحها العتيبي (2016) فيما يلي:
- يرتبط التماثل التنظيمي ارتباطاً قوياً بالجوانب الاجتماعية.
  - يعد التماثل التنظيمي مرتكزاً أساسياً لمنطق الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية.

• يعد التماثل التنظيمي ومفهومه وطبيعة تركيزه على اتجاه واحد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمؤسسة، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل. وهكذا، يتبين أن التماثل التنظيمي ظاهرة لها خصائص مختلفة؛ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجوانب الاجتماعية المتعلقة بالهيكل التنظيمي، ويعمل محوراً أساساً لعملية صنع القرار داخل المنظمة، وخلق صلة قوية ترتكز على التكامل والتوافق بين الفرد والمؤسسة. وتستند التصورات المتعلقة بالتماثل التنظيمي على المستوى التنظيمي من خلال هذه الخصائص، يخلق ارتباطاً نفسياً واجتماعياً بين الفرد والمنظمة، ويشكّل هذا الارتباط أساساً للمواقف والمبادئ والسلوكيات؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق المصالح التنظيمية، لذلك يتميز التماثل التنظيمي بعلاقته الوثيقة بالجوانب الاجتماعية وإظهار دوره الرئيس في صنع القرار،

#### أبعاد التماثل التنظيمي:

ذكرت الأدبيات والدارسات السابقة عدّة أبعاد للتماثل التنظيمي، لكن أغلبها اتفقت على الأبعاد التالية (البشاشة، 2008؛ الصرايرة، 2012؛ الزعبي، 2013؛ مرابط، 2015؛ صالح، 2015؛ العتيبي، 2016؛ عبد الفتاح وأبو سيف، 2016؛ العاني والصراف، 2019):

١. **الولاء التنظيمي:** يعبر الولاء التنظيمي عن الشعور الوجداني والإيجابي للفرد العامل تجاه منظمته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية، ويتّرجم فعلياً بالعمل الصالح المنظم حتى في حالة غياب الرقابة، ولن تؤثر مصالحها على مصالحه الشخصية، رغم غياب الحوافز المادية والمعنوية منها، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المنظمة، رغم توافر ظروف أفضل خارجها.

٢. **العضوية (الانتماء التنظيمي):** يعبر عن الدافع الذي يوجه الفرد إلى ضرورة الانتماء إلى الجماعة والمؤسسة، ينطلق من حاجة الفرد إلى أن يكون جزءاً من جماعة من الناس، أي أن يكون مقبولاً من الأفراد كواحد منهم يحيطونه بالمودة والاهتمام والرعاية، فيقوم على أساس أن انتماء الفرد لأي منظمة يجب أن يكون عاملاً تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة، خصوصاً ترك العمل؛ وذلك لأن الأفراد أصحاب الانتماء التنظيمي المرتفع هم الأكثر احتمالاً للبقاء في المنظمة، كما أنهم يميلون إلى بذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف منظماتهم، بالإضافة إلى ميلهم إلى تأييد دعم المنظمة والبقاء فيها.

٣. **التشابه التنظيمي:** من أجل ضمان نجاح عملية التماثل التنظيمي لابد من وجود درجة كبيرة من التشابه في قيم، وأهداف، ورغبات، ومصالح كلا الطرفين؛ إذ إن الأفراد يدركون التشابه مع الأفراد الآخرين في المنظمة أو مع مجموعة العمل أو مع خصائص مجموعة معينة من خلال التشابه بالأهداف ومعايير السلوك وكذلك الأداء، وقد يكون التشابه غير واضح بشكل كبير، لكن موجود لدى الأفراد، فالإفراد لا يتشابهون مع جميع خصائص المنظمة، ولكن يتقبلون ويشربون المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابهاً معهم.

وتأسيساً على ما سبق، تؤكد الباحثتان أن التماثل التنظيمي يرتكز محورياً على أبعاده الثلاثة: أولاً: الولاء، وهو إدراك ذهني للفرد بالتوحد مع منظمته، وإلزاماً يتضمن توجهاً عاماً نحو مجموعة من الأهداف والقيم والرؤية التنظيمية، وثانياً: التشابه، وينبع من القبول والتماسي مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابهاً بين الفرد ومنظمته، وأخيراً: العضوية، وهي تشكل القوة اللازمة لدعم أنشطة المنظمة وأهدافها ورسالتها.

#### نماذج التماثل التنظيمي:

##### أ. نموذج العمل مع مجتمع المنظمة:

يركز هذا النموذج على تلبية متطلبات أعضاء المنظمة الواسعة والمتعددة الأوجه من أجل تمكينهم من تقديم الخدمات للعملاء. كما أنه ينطوي على المشاركة مع مكونات المنظمة الاجتماعية وأعضائها لمساعدتها على خدمة الجمهور بشكل أكثر فعالية، وتشمل احتضان مجتمع المنظمة من خلال مجموعة من التدابير المهنية التي يمكن للمنظم الاجتماعي استخدامها عند التعامل مع المشاركين في المنظمة، تتمثل في الآتي (عيد، 2022):

– مساعدة المنظمة على النمو حتى تتمكن من خدمة المجتمع بشكل أفضل وأولئك الذين يستفيدون من خدماتها.

- التعاون بين مختلف أقسام المنظمة لتعزيز العلاقات الأفضل وقمع أي نوع من الخلاف.
- دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها.
- المساعدة في إنشاء اتصال متوازن بين الموظفين الإداريين والموظفين الفنيين في المنظمة، بحيث لا تطغى القرارات الإدارية على الواجبات المهنية.
- قياس آراء المستفيدين من الخدمات، كإنشاء نظام محاسبة اجتماعي وضمان استدامته للمؤسسة.
- التأثير على اختيارات المنظمة لتحسين جودة خدماتها لصالح أعضائها والمتلقين لخدماتها.

#### ب. نظرية الدرجات المختلفة للتمائل الاجتماعي:

يُنظر إلى المنظمة على أنها مجموعة جذابة، مما يؤدي بالأفراد داخل المجموعة إلى التعرف عليها والتوافق معها. هذا نتيجة للتشابه الاجتماعي؛ فيفضل الأفراد عادة الارتباط بمجموعات تحدد الخصائص نفسها. علاوة على ذلك، فإن التماثل التنظيمي له تأثير معين على الهوية، إذ تجعل درجة التناسق القوية المنظمة تبدو جذابة، بإبراز الصفات التي تجعلها نموذجًا جيدًا لمجموعة العمل. وهذا بدوره يسمح للأشخاص بمقارنة المجموعات المهنية والتنظيمية المختلفة، وتحديد هويتهم داخل المجموعة والمؤسسة. يتم تحقيق ذلك من خلال تلبية احتياجات الفرد، ومن خلال سمعة المنظمة على الصعيد الداخلي والخارجي. أخيرًا، تحتاج قيادة المنظمة إلى إدارتها بشكل فعال من أجل التحكم في مفهوم التوازن والانسجام والتعاون بين جميع عناصر الوظيفة (عيد، 2022).

#### دور التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل:

لا يمكن إنجاز العمل الفعّال للمؤسسة دون إشراك الأشخاص، لذلك تسعى المنظمات المعاصرة جاهدةً إلى التأكد من أن موظفيها مكرّسون لرؤية الشركة وأهدافها. عندما يقوم الموظفون بمواءمة أهدافهم مع أهداف مؤسستهم، فمن المرجح أن يكونوا راضين عن وظائفهم وأقل احتمالية للبحث عن عمل في مكان آخر، وكلما زاد مستوى التماثل التنظيمي زادت دافعتهم للعمل، وهذا بدوره يزيد كفاءة العمل وفعاليتها. أما في حالة حدوث التضارب في الأهداف فإن النتيجة ستعكس سلبيًا على المنظمة وأهدافها المخططة مسبقًا والمرجو تحقيقها (الجميل وآخرون، 2018). إن التماثل التنظيمي على مستوى المنظمة يقلل من ترك العاملين للعمل، ويزيد من الرضا الوظيفي، والولاء والالتزام التنظيمي، كما يزيد من مستوى دافعية الفرد للعمل (مرزوق، 2014).

ويرتبط التماثل التنظيمي بالعديد من النظريات الإدارية التي في ضوئها يمكن تحسين بيئة العمل، والتي أشارت إليها دراسة العجمي (2022)، وتلخصها الباحثتان فيما يلي:

#### أولاً: علاقة نظرية العلاقات الإنسانية بالتماثل التنظيمي:

تتمثل في التركيز على إلهام الناس للعمل والإنتاج بشكل منتج، وتعزيز التعاون بين الفرد والفريق، والسعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة، ومساعدة الأفراد في تلبية مطالبهم المالية والنفسية والاجتماعية.

#### ثانياً: علاقة نظرية الإدارة بالأهداف في تعزيز ملامح عملية التماثل:

تؤكد هذه النظرية على أهمية إشراك الموظفين في تحديد أهداف المنظمة وخططها، من أجل إنشاء أهداف مشتركة تلي متطلبات كلا الجانبين؛ إذ سيؤدي ذلك إلى علاقة أكثر توازناً، فمن المرجح أن يوافق الفرد على الأهداف التي كان له دور في إنشائها وسيشعر بقدر أكبر من المتعة والرضا والالتزام تجاه صاحب العمل.

#### ثالثاً: نظرية (X & Y) تجربة الإدارة اليابانية في التماثل التنظيمي:

تعد القدرة على مشاهدة المظهر المثالي للتماثل على الأرض، والقدرة على عرض النتائج، أحد أبرز سمات الإدارة اليابانية المعروفة باسم المصلحة المشتركة. يتضمن هذا المفهوم الجمع بين أهداف المنظمة وأهداف موظفيها في هدف واحد. وتشير النظرية (Y) إلى السمات المفيدة لشخص متحمس لعمله ومستعد لفعل كل ما يلزم لتحقيق أهدافه، تدعم هذه الفكرة بشكل أكبر.

#### رابعاً: علاقة النظرية السلوكية من التماثل التنظيمي:

مكنت هذه النظرية من استكشاف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالموضوع اهتماماً متزايداً. فلذا، استُخدم المنهج العلمي لفحص سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وتمكين الإداريين من فهم هذا السلوك وتكييفه مع أهداف المؤسسة.

#### خامساً: علاقة نظرية الهوية الاجتماعية مع التماثل التنظيمي:

تعمل هذه النظرية أساساً لاستكشاف فكرة التماثل التنظيمي، وتشمل مفهوم الهوية الاجتماعية؛ إذ له مكونان: الأول هو أن الأفراد يمكن أن يكون لديهم هويات مختلفة بسبب الانتماء إلى مجموعات متعددة، والثاني هو أن الأفراد يظلون فقط في مجموعة معينة طالما أنها تمنحهم هوية اجتماعية قيمة. وعموماً، سينضم العمال إلى المنظمة التي تزودهم بمكانة إيجابية واحترام الذات، وسوف يربطون أنفسهم بالعمل الذي يعتقدون أنه يمنحهم مكانة متزايدة.

#### الدراسات السابقة:

١- دراسة منصور (2023)، بعنوان: "مدخل التماثل التنظيمي ودوره في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية".

هدف البحث إلى تحديد دور التماثل التنظيمي من خلال أبعاده (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام في محافظة الدقهلية، والكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية والتماثل التنظيمي لدى معلمي التعليم العام، والكشف كذلك عن دلالة الفروق في أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتماثل التنظيمي وفقاً للجنس والمرحلة التعليمية وسنوات الخبرة، واستخدم المنهج الوصفي، واستبانة خاصة بالتماثل التنظيمي وأخرى لجودة الحياة الوظيفية، وتكوّنت عينة البحث من (376) معلماً ومعلمة، وتوصل البحث إلى أن مستوى إدراك التماثل التنظيمي لدى أفراد العينة من المعلمين أعلى من المتوسط، واتضح أن مستوى إدراك جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين من أفراد العينة أعلى من المتوسط، ووجد أن شعور المعلمين بجودة الحياة الوظيفية يرتبط بشعورهم بالتماثل التنظيمي، أي أن هناك علاقة طردية بينهما، ويسهم التماثل التنظيمي إسهاماً كبيراً في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، ولا فروق ذات دلالة إحصائية في شعور المعلمين بجودة الحياة الوظيفية وفقاً للجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، وكذلك لا فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التماثل التنظيمي وفقاً للجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة.

٢- دراسة الخزاعي (2022)، بعنوان: "التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بتعليم مكة المكرمة".

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظرهم، وتأثير متغيرات (النوع، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة في الإدارة) على ذلك، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وطُبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (322) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل التنظيمي جاء بدرجة عالية لدى مديري المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظرهم، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً على النحو التالي: (التشابه، الولاء، العضوية)، وكشفت الدراسة عن فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات مديري المدارس حول تماثلهم التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بالنسبة للإدارة لصالح من خبرتهم أقل من ٥ سنوات، فيما لم تكشف عن وجود فروق تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

٣- دراسة السلامي (2022)، بعنوان: "تحليل العلاقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العاملين على الإنجاز: دراسة تطبيقية".

هدف البحث إلى التعرف على مفهومين: الأول سلوك المنظمة، والثاني أبعاد إنسانية وسلوكية، وهما كلٌّ من التماثل التنظيمي والدافعية على الإنجاز، والعمل على تحليل العلاقة بينهما من خلال أبعاد التماثل التنظيمي الثلاثة (العضوية، التشابه، الولاء)، ومدى علاقته بدافعية العاملين على الإنجاز، واستخدام الباحث المنهج

الوصفي، وطَبَّقَ البحث على عينة مكونة من (55) فرداً، واستُخدمت الاستبانة أداةً للحصول على إجابة عينة البحث، وأظهرت النتائج أن تصورات المبحوثين عن التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وأن دافعيتهم للإنجاز والعمل كانت مرتفعة أيضاً، وأن التماثل التنظيمي له علاقة بدافعية العمل والإنجاز، إضافة إلى أن العاملين من عينة البحث يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء والعضوية وتشابه أهدافهم مع أهداف منظماتهم، فكلما زاد التماثل لدى المنظمة ارتفع أداء العاملين وزادت دافعيتهم إلى الإنجاز.

٤- دراسة الشهومي (2022)، بعنوان: "أثر أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على تماثلهم التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد الرضا الوظيفي على التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، إذ استُخدم المنهج المسحي الوصفي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة، ووزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (1000) معلم ومعلمة في سبع محافظات تعليمية بسلطنة عمان، واختيروا باستخدام عينة الطبقيّة العشوائية، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر لأبعاد الرضا الوظيفي (الراتب والحوافز، ظروف العمل وطبيعته، الإدارة المدرسية) على تماثلهم التنظيمي، وأظهرت النتائج عدم وجود تأثير لأبعاد (التنمية المهنية، الإشراف التربوي، المكانة الاجتماعية)، وتضمنت الدراسة عدداً من التوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. تحديد المشكلة وصياغة أسئلتها ووضع فرضياتها.
  ٢. تحديد الإجراءات المناسبة في البحث الحالي.
  ٣. تكوين رؤية شاملة وواضحة عن موضوع البحث الحالي.
  ٤. معرفة أهم المراجع التي تناولت متغيرات البحث.
  ٥. الاستفادة من خبرات الباحثين في سبل تناولهم للمشكلات والمصادر التي اشتقوا منها معلوماتهم، وطريقة عرضهم وتحليلهم لها.
  ٦. معرفة أهم الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لما يحقق أهداف البحث.
- ما يميّز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

أنه البحث الوحيد -في حدود علم الباحثين- الذي جمع بين التماثل التنظيمي وتحسين بيئة العمل في المملكة العربية السعودية عامةً ومكة المكرمة خاصةً.

الإجراءات المنهجية للبحث

منهج البحث:

استُخدم المنهج الوصفي المسحي

### مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث في جميع معلمات المدارس الثانوية بمكة المكرمة، والبالغ عددهن (3505) معلمة، وقد كان حجم العينة مساوياً (346)، وكان حجم العينة الاستطلاعية (30) معلمة، وعدد الاستجابات العينة الأساسية بلغت (196) معلمة؛ نظراً لضيق الوقت، اكتفت الباحثتان بهذا العدد.

### خصائص عينة البحث:

حُسيبت التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

### ١- المؤهل العلمي:

#### جدول رقم (١) توزيع أفراد البحث وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
0.5	1	دكتوراه
8.2	16	ماجستير
91.3	179	بكالوريوس
<b>100.0</b>	<b>196</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول أن نسبة (91.3%) من إجمالي أفراد عينة البحث مؤهلهم العلمي بكالوريوس، ونسبة (8.2%) من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم العلمي ماجستير، ونسبة (0.5%) من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم العلمي دكتوراه وذلك للتعرف على مؤهلات عينة البحث.

### ٢- عدد سنوات الخبرة:

#### جدول رقم (٢) توزيع أفراد البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
17.3	34	أقل من 5 سنوات
21.9	43	من 5: 10 سنوات
25.5	50	من 11: 15 سنة
35.2	69	أكثر من 15 سنة
<b>100.0</b>	<b>196</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول أن نسبة (35.2%) من إجمالي أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، ونسبة (25.5%) من إجمالي أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، ونسبة (21.9%) من إجمالي أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة (17.3%) من إجمالي أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.



### أداة البحث:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستبانة والإطار النظري للبحث، استعانت الباحثتان بالاستبيان أداة للبحث؛ بهدف دراسة دور التماثل التنظيمي المتمثل في أبعاده: (الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي) في تحسين بيئة العمل من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة. وقد أعدت الباحثتان الاستبانة، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع البحث الحالي، إذ تتكوّن الاستبانة من جزأين رئيسيين كما يلي:

**الجزء الأول:** ويشمل البيانات الأولية لأفراد عينة البحث.

**الجزء الثاني:** ويشمل محاور البحث، ويتكوّن من محورين رئيسيين كما يلي:

**المحور الأول** درجة التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، ويتكوّن من 23 فقرة مقسّمة على ثلاثة أبعاد رئيسية: (الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي).

**المحور الثاني** معوقات التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، ويتكوّن من 19 فقرة مقسّمة على ثلاثة أبعاد رئيسية.

### صدق أداة البحث:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكلّ العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكلّ من يستخدمها (العساف، 1433 هـ، ص310)، وقد تأكدت الباحثتان من صدق أداة البحث من خلال القيام بما يلي:

### • الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من بناء أداة البحث، عُرضت على عددٍ من أعضاء هيئة التدريس المتخصّصين؛ وذلك للاستفادة من خبراتهم، وقد طُلب من المحكّمين إبداء آرائهم فيما يتعلق بمدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت من أجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والمقترحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وقد أُخذت بملاحظات المحكّمين، واعتماد العبارة التي اتّفق عليها المحكمون بنسبة تزيد عن (85%) فأكثر.

### صدق البناء لأداة البحث:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأدوات البحث، تأكدت الباحثتان من صدق الاتساق الداخلي، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة البحث الاستطلاعية المكونة من (30) معلمة خارج عينة البحث ولها خصائص عينة البحث نفسها، فحُسب صدق البناء لفقرات محاور الاستبانة، بحساب معامل الارتباط بين إجابات العينة عن كل

فقرة من كل محور، وبين إجمالي إجابات العينة عن جميع فقرات المحور التابعة له الفقرة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)؛ إذ جاءت النتائج على النحو التالي:  
 المحور الأول: درجة التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة.  
 جدول رقم (٣) صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.737**	13	.608**	1
.711**	14	.557**	2
.821**	15	.613**	3
.866**	16	.753*	4
.745**	17	.711**	5
.714**	18	.787**	6
.830**	19	.676**	7
.748**	20	.579**	8
.710**	21	.771**	9
.851**	22	.722**	10
.735**	23	.753**	11
		.618**	12

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.01 \* دال عند مستوى دلالة 0.05

يُضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول " درجة التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة " جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى تمتع المحور بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: معوقات التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة.

جدول رقم (٤) صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.720**	11	.697**	1
.687**	12	.697**	2
.694**	13	.742**	3

.660**	14	.572**	4
.619**	15	.511**	5
.616**	16	.574**	6
.508**	17	.567**	7
.541**	18	.888**	8
.729**	19	.819**	9
		.824**	10

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.01 \* دال عند مستوى دلالة 0.05

يُتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني: "معوقات التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة" جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى تمتع المحور بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

#### ثبات أداة البحث:

ثبات أداة البحث يعني أن الأداة ستعطي النتائج نفسها تقريباً عند تطبيقها مرات عدة على العينة نفسها؛ ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة البحث قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، أو يعني التأكد من أن الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في أوقات مختلفة، وقد استُخدمت معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة البحث، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عددها (30) معلمة خارج عينة البحث ولها خصائص عينة البحث نفسها، باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

#### جدول رقم (٥) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
.934	23	المحور الأول: درجة التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة
.911	19	المحور الثاني: معوقات التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة
.870	42	الدرجة الكلية للثبات

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي؛ فتشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على كل محاور الاستبانة وكذلك على الدرجة الكلية، فقد

بلغت (0.870)، مما يدل على صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها.

#### احتساب الدرجات على أداة البحث:

بعد أن طُبِّقت أداة البحث على عينة البحث، رصدت الباحثتان الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ فكلّ عبارة خمسة مستويات، بحيث تُعطى درجة لكلّ درجة موافقة، كالتالي: الدرجة (1) لدرجة الموافقة (لا أوافق بشدة)، والدرجة (2) لدرجة الموافقة (لا أوافق)، والدرجة (3) لدرجة الموافقة (محايد)، والدرجة (4) لدرجة الموافقة (أوافق)، والدرجة (5) لدرجة الموافقة (أوافق بشدة).

#### نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها

#### الإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة تطبيق التماثل التنظيمي المتمثلة في أبعاده (الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي والتشابه التنظيمي) لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن؟

للتعرف على درجة تطبيق التماثل التنظيمي المتمثلة في أبعاده (الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي والتشابه التنظيمي) لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لأبعاد المحور الأول، وجاءت النتائج كما يلي:

#### البعد الأول: الانتماء التنظيمي

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الانتماء

#### التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	أدافع عن المدرسة وسياستها أمام الآخرين.	4.29	.792	3	أوافق بشدة
2	ألمس الانتماء المستمر بين العاملين والمدرسة في جو من الود والمحبة.	4.29	.853	3	أوافق بشدة
3	أعمل بكلّ جد لتحقيق أهداف المدرسة.	4.53	.530	1	أوافق بشدة
4	لدي الاستعداد لقضاء حياتي المهنية في المدرسة التي أعمل بها حالياً.	3.89	.897	5	أوافق
5	أحب التحدث للآخرين علانية عن المشاريع التي تنفذها المدرسة التي أعمل فيها.	4.04	.879	4	أوافق
6	أشعر بالفخر كوني أعمل في المدرسة.	4.29	.865	3	أوافق بشدة
7	أهتم بمستقبل المدرسة التي أعمل بها.	4.36	.721	2	أوافق بشدة
	المتوسط العام	4.24	0.79		أوافق بشدة

يتبين من الجدول السابق أن درجة تطبيق الانتماء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة مرتفعة جداً، حيث

جاء المتوسط العام مساوياً (4.24) ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (0.79)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق الانتماء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.53 - 0.897)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة البحث حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (3): (أعمل بكل جد لتحقيق أهداف المدرسة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.53)، وانحراف معياري بلغ (0.53)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (7): (أهتم بمستقبل المدرسة التي أعمل بها)، بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وانحراف معياري بلغ (0.721)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (4): (لدي الاستعداد لقضاء حياتي المهنية في المدرسة التي أعمل بها حالياً)، بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري بلغ (0.897)، ودرجة موافقة (أوافق).

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة كلٍّ من: (الخراعي، 2022) و(السلامي، 2022) و(الغامدي، 2021)، و(اللاحم، 2021) التي أظهرت أن درجة الانتماء التنظيمي لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً؛ وتعزو الباحثان تلك النتيجة إلى إدراك مديرات المدارس في الآونة الأخيرة بالدور الفاعل لمشاركة المرؤوسين في صنع القرار، وانتشار ثقافة منح الصلاحيات وتوزيع الأدوار فلا تقع نتيجتها على كاهل فرد واحد بعينه، بل ينقسم الجميع نتائجها بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج.

وتختلف مع دراسة مصطفى (MOSTAFA, 2021)، التي أظهرت أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث متوسطة؛ ويعود ذلك إلى نمط القيادة المتبع، وعدم وجود أهداف وقيم مشتركة بين الأفراد والمنظمة.

ويعزز ذلك ما أشارت إليه نموذج العمل مع مجتمع المنظمة، بأن المنظمة تحتاج إلى قيادة فاعلة من أجل التحكم في مفهوم التوازن والانسجام والتعاون بين جميع عناصر الوظيفة (عيد، 2022).

كما تتفق مع نظرية الهوية الاجتماعية التي تشير إلى أن العمال يتنمون إلى المنظمة التي تزودهم بمكانة إيجابية واحترام الذات، وسوف يربطون أنفسهم بالعمل الذي يعتقدون أنه يمنهم مكانة متزايدة (العجمي، 2022).

البعد الثاني: الولاء التنظيمي  
جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الولاء التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
8	أشعر بالأمان الوظيفي بالمدرسة.	4.17	.751	5	أوافق
9	أرى أن الوظيفة التي أمارسها مناسبة لخبراتي وقدراتي.	4.42	.835	1	أوافق بشدة
10	أنزعج عندما ينتقد الآخرون المدرسة بشكل غير موضوعي	4.27	.830	2	أوافق بشدة
11	أسعى إلى الكثير من الابتكار والإبداع لتعزيز مستوى أداء المدرسة.	4.24	.731	4	أوافق بشدة
12	قيامي بعملتي الحالي يحقق لي مستوى الطموح الذي أسعى إليه.	4.13	.962	6	أوافق
13	لدي ولاء مستمر للمدرسة.	4.27	.825	3	أوافق بشدة
14	تقدم المدرسة مزايا لا تتوفر في مدارس أخرى.	3.65	.725	7	أوافق
15	أنظر إلى مشكلات المدرسة على أنها مشكلاتي الشخصية.	3.64	.866	8	أوافق
المتوسط العام		4.10	0.82		أوافق

يتبين من الجدول السابق أن درجة تطبيق الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.10) ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (0.82)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.725 - 0.962)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة البحث حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (9): (أرى أن الوظيفة التي أمارسها مناسبة لخبراتي وقدراتي.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وانحراف معياري بلغ (0.853)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (10): (أنزعج عندما ينتقد الآخرون المدرسة بشكل غير موضوعي.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وانحراف معياري بلغ (0.83)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (15): (أنظر إلى مشكلات المدرسة على أنها مشكلاتي

الشخصية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري بلغ (0.866)، ودرجة موافقة (أوافق).

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة كل من: (الخراعي، 2022) و(السلامي، 2022) و(الغامدي، 2021)، و(اللاحم، 2021) و(العاني والصراف، 2019)؛ التي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث جاء مرتفعاً؛ وتعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن المعلمات يجدن التقدير اللازم من المدرسة، ولذلك نجدهن يشعرن بالأمن الوظيفي بالمدرسة، وأنهن يجدن الاهتمام والرعاية والاحترام من منسوبات المدرسة، فنجدهن يلمسن الولاء المستمر بين العاملات والمدرسة في جوٍّ من الود والمحبة، وأن إدارة المدرسة تحرص على تشجيعهن من خلال منحهن الصلاحيات اللازمة التي تعزز من مبادراتهن وإبداعهن.

وتختلف مع دراسة مصطفى (MOSTAFA,2021)، التي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث متوسطة؛ ويعود ذلك إلى ما أظهره البحث ذاته بأن القيادة المدرسية لا تعمل على اكتشاف المواهب البشرية، أو مشاركتها، أو تنميتها، أو المحافظة عليها.

وترتبط تلك النتائج مع ما أشار إليه نموذج العمل مع مجتمع المنظمة، بأن المنظمة الناجحة يجب أن عليها اتخاذ مجموعة من التدابير المهنية التي يمكن للمنظم الاجتماعي استخدامها عند التعامل مع المشاركين في المنظمة، منها التعاون بين مختلف أقسام المنظمة لتعزيز العلاقات الأفضل وقمع أي نوع من الخلاف (عيد، 2022)، ومن ثمَّ يتحقق الولاء التنظيمي.

كذلك تتفق مع النظرية السلوكية، التي مكّنت هذه النظرية من استكشاف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالموضوع بشكل متزايد. فاستُخدم المنهج العلمي لفحص سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وتمكين الإداريين من فهم هذا السلوك وتكييفه مع أهداف المؤسسة (العجمي، 2022).

#### البعد الثالث: التشابه التنظيمي

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التشابه

#### التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
16	تهتم المدرسة باقتراحي لتطوير العمل.	3.86	.813	6	أوافق
17	هناك شفافية في التعامل مع العاملين في المدرسة.	3.90	.947	5	أوافق
18	أستطيع الحصول على المعلومات اللازمة حسب احتياجات العمل.	4.12	.807	2	أوافق

19	أثقت في المعلومات التي توفرها إلي إدارة المدرسة عن عملي.	4.21	.862	1	أوافق بشدة
20	تتوافق قيمي مع قيم المدرسة إلى حد كبير.	4.06	.907	3	أوافق
21	أثقت بشكل عام في القيم التنظيمية السائدة بالمدرسة.	4.05	.968	4	أوافق
22	صورة المدرسة في المجتمع المحلي تمثلني بشكل كبير.	3.78	.972	7	أوافق
23	تقدر إدارة المدرسة نتائج الأداء.	4.06	.948	3	أوافق
المتوسط العام		4.01	0.90	أوافق	

يتبين من الجدول السابق أن درجة تطبيق التشابه التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.01) ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (0.90)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التشابه التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.972 - 0.807)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة البحث حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (19): (أثقت في المعلومات التي توفرها إلي إدارة المدرسة عن عملي)، بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.862)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (18): (أستطيع الحصول على المعلومات الملائمة حسب احتياجات العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (0.412)، وانحراف معياري بلغ (0.807)، ودرجة موافقة (أوافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (22): (صورة المدرسة في المجتمع المحلي تمثلني بشكل كبير). بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري بلغ (0.972)، ودرجة موافقة (أوافق).

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة كل من: (الخرافي، 2022) و(السلامي، 2022) و(الغامدي، 2021)، و(اللاحم، 2021) و(العاني والصراف، 2019)، التي أظهرت أن درجة التشابه التنظيمي لدى أفراد عينة البحث جاء مرتفعاً؛ وتعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن مشاركة المعلمات في أنشطة المدرسة وصنع القرار تتيح المجال لهن للتعبير عن آرائهن، والإسهام بمقترحات تزيد من نشاطهن، وتعمل على إيجاد مناخ ملائم يشجع على التغيير، وينمي أداءهن، ويساعد في تحقيق الأهداف المشتركة (عابدين، 2005).



وتختلف مع دراسة مصطفى (MOSTAFA,2021)، التي أظهرت أن مستوى التشابه التنظيمي لدى أفراد عينة البحث متوسطة؛ ويعود ذلك إلى ما أظهره البحث ذاته بأن القيادة المدرسية التي لا تشرك العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف تفقد شغف الموظفين لها.

وترتبط تلك النتائج مع ما أشارت إليه نظرية الإدارة بالأهداف؛ إذ تؤكد هذه النظرية أهمية إشراك الموظفين في تحديد أهداف المنظمة وخطتها، من أجل إنشاء أهداف مشتركة تلبي متطلبات كلا الجانبين؛ وسيؤدي ذلك إلى علاقة أكثر توازناً، إذ من المرجح أن يوافق الفرد على الأهداف التي كان له دور في إنشائها، وسيشعر بقدر أكبر من المتعة والرضا والالتزام تجاه صاحب العمل (العجمي، 2022).

ومما سبق، تبين أن درجة تطبيق التماثل التنظيمي المتمثلة في أبعاده (الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي والتشابه التنظيمي) لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن جاءت كما يلي:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التماثل

#### التنظيمي

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	البعد الأول: الانتماء التنظيمي	4.24	0.79	1	أوافق بشدة
2	البعد الثاني: الولاء التنظيمي	4.10	0.82	2	أوافق
3	البعد الثالث: التشابه التنظيمي	4.01	0.90	3	أوافق
	المتوسط العام	4.12	0.84		أوافق

يتبين من الجدول السابق أن درجة تطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.12) ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (0.84)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التماثل التنظيمي.

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة كل من: (الخراعي، 2022) و(السلامي، 2022) و(الغامدي، 2021)، و(اللاحم، 2021) و(العاني والصراف، 2019)، التي أظهرت أن درجة التماثل التنظيمي لدى أفراد عينة البحث جاء مرتفعاً؛ وتعزو الباحثتان تلك النتيجة إلى أن القيادة الفاعلة التي تشرك الموظفين في عمليات صنع القرار وتعزز من العلاقات الاجتماعية بينهم، تزيد من دافعيتهم نحو العمل، وتعمق الرضا الوظيفي والالتزام والولاء والانتماء والتشابه التنظيمي لديهم، وتساعد على تخفيف حدة الصراع بينهم من خلال تقاسم السلطة بين الجميع، وتساعد في استقرار المدرسة، كما أشار إلى ذلك الرواشدة (2007)، كما أنها تجعل القرار المتخذ أكثر

ثباتاً وقبولاً لدى المعلمات، فيحرصن على تنفيذه بحماس وتفانٍ، وتحقق الثقة المتبادلة بينهن وبين المدرسة، وتزيد الإحساس بالمسؤولية لديهن وتفهمهن لأهداف المدرسة، مما ينعكس على استعدادهن وجعلهن أكثر قبولاً لتنفيذ القرارات، وترفع الروح المعنوية لديهن وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات؛ كما أشار إلى ذلك البنا (2013). وتختلف تلك النتيجة مع دراسة مصطفى (MOSTAFA,2021)، التي أظهرت أن مستوى التماثل التنظيمي لدى أفراد عينة البحث متوسطة؛ ويعود ذلك إلى ما أظهره البحث ذاته بأن القيادة المدرسية التي لا تشرك العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف تفقد شعف الموظفين لها.

وجاء في الترتيب الأول: (الانتماء التنظيمي)، بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة)، وفي الثاني (الولاء التنظيمي) بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.82)، ودرجة موافقة (أوافق)، وفي الترتيب الأخير: (التشابه التنظيمي) بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري بلغ (0.90)، ودرجة موافقة (أوافق).

وترتبط تلك النتيجة بما أشارت إلى نظرية (X & Y) تجربة الإدارة اليابانية التي ترى أن القدرة على مشاهدة المظهر المثالي للتماثل على المنظمة، والقدرة على عرض النتائج، أحد أبرز سمات الإدارة اليابانية المعروفة باسم المصلحة المشتركة؛ إذ يتضمن هذا المفهوم الجمع بين أهداف المنظمة وأهداف موظفيها في هدف واحد. وتشير النظرية (Y) إلى السمات المفيدة لشخص متحمس لعمله ومستعد لفعل كل ما يلزم لتحقيق أهدافه، فتدعم هذه الفكرة بشكل أكبر.

#### الإجابة عن السؤال الثاني:

ما معوقات تطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن؟

للتعرف على معوقات تطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن حُسيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لأبعاد المحور الثاني، وجاءت النتائج كما يلي:

#### البعد الأول: معوقات متعلقة بالمعلمة

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد معوقات

#### متعلقة بالمعلمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق المعلمة.	4.15	.948	1	أوافق
2	عدم وضوح رؤية المدرسة ورسالتها لدى المعلمة.	2.71	1.137	6	محايد

التمائل التنظيمي في تحسين بيئة العمل من وجهة نظر... أشواق القرشي - مرادي الحربي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
3	قلة وعي المعلمات بأهمية التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل.	3.30	1.102	5	محايد
4	صعوبة التكيف مع المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العصر.	3.59	1.197	4	أوافق
5	الأعباء الأسرية تضاعف من أعباء العمل على المعلمة.	4.05	1.073	2	أوافق
6	بُعد المدرسة عن مكان إقامة المعلمة.	3.81	1.228	3	أوافق
المتوسط العام		3.60	1.11	أوافق	

يتبين من الجدول السابق أن المعوقات المتعلقة بالمعلمة لتطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (3.60) ودرجة موافقة (أوافق)، بانحراف معياري بلغ (1.11)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة البحث حول المعوقات المتعلقة بالمعلمة لتطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.948 – 1.228)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة البحث حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرة رقم (1) فهي ذات قيمة منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة البحث حول تلك الفقرة.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (1): (كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق المعلمة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.948)، ودرجة موافقة (أوافق)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (5): (الأعباء الأسرية تضاعف من أعباء العمل على المعلمة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري بلغ (1.073)، ودرجة موافقة (أوافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (2): (عدم وضوح رؤية المدرسة ورسالتها لدى المعلمة). بمتوسط حسابي بلغ (2.71)، وانحراف معياري بلغ (1.137)، ودرجة موافقة (محايد).

البعد الثاني: معوقات متعلِّقة بالإدارة المدرسية

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد معوقات

متعلقة بالإدارة المدرسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
7	استراتيجيات العمل المتبعة بالإدارة المدرسية تقليدية تخلو من التجديد والحدثة.	3.23	1.182	1	محايد
8	محدودية الحوافز المعنوية المقدمة	2.88	1.251	5	محايد

				للمعلمات في المدرسة.	
محايد	4	1.294	2.96	قلة تقدير الإدارة المدرسية للجهود التي تبذلها المعلمات بالمدرسة.	9
محايد	6	1.244	2.87	قلة توافر معايير العدالة بين العاملين في المدرسة.	10
محايد	8	1.270	2.79	التوزيع غير العادل للعاملين بالمدرسة بما لا يتناسب مع خبراتهم وكفاءاتهم.	11
محايد	7	1.185	2.87	محدودية اهتمام الإدارة المدرسية بالجانب النفسي والاجتماعي للمعلمة.	12
محايد	2	1.170	3.07	محدودية مشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية.	13
محايد	3	1.226	2.99	قلة امتلاك إدارة المدرسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع ميول واتجاهات وكفاءات العاملين.	14
محايد		1.23	2.96	المتوسط العام	

يتبين من الجدول السابق أن المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية لتطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (2.96) ودرجة موافقة (محايد)، بانحراف معياري بلغ (1.23)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة البحث حول المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية لتطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (1.17 - 1.294)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضّح تباين آراء أفراد عينة البحث حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (7): (استراتيجيات العمل المتبعة بالإدارة المدرسية تقليدية تخلو من التجديد والحدثة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، وانحراف معياري بلغ (1.182)، ودرجة موافقة (محايد)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (13): (محدودية مشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، وانحراف معياري بلغ (1.17)، ودرجة موافقة (محايد)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (11): (التوزيع غير العادل للعاملين بالمدرسة بما لا يتناسب مع خبراتهم وكفاءاتهم). بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وانحراف معياري بلغ (1.27)، ودرجة موافقة (محايد).

البعد الثالث: معوقات متعلقة بالبيئة المدرسية  
جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد معوقات  
متعلقة بالبيئة المدرسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
15	وجود الصراعات والتنافس غير البناء بين العاملين في المدرسة.	2.84	1.302	1	محايد
16	ضعف الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين بعضهم ببعض.	2.64	1.144	3	محايد
17	العلاقة بين أعضاء مجموعة العمل ليست ودية.	2.50	1.200	5	لا أوافق
18	العلاقة بين مجموعات العمل تحكمها المصالح الشخصية.	2.70	1.222	2	محايد
19	قلة التعاون بين الإداريين والمعلمين في محيط العمل بالمدرسة.	2.56	1.278	4	لا أوافق
	المتوسط العام	2.65	1.23		محايد

يتبين من الجدول السابق أن المعوقات المتعلقة بالبيئة المدرسية لتطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (2.65) ودرجة موافقة (محايد)، بانحراف معياري بلغ (1.23)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة البحث حول المعوقات المتعلقة بالبيئة المدرسية لتطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (1.144 – 1.302)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة البحث حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (15): (وجود الصراعات والتنافس غير البناء بين العاملين في المدرسة)، بمتوسط حسابي بلغ (2.84)، وانحراف معياري بلغ (1.302)، ودرجة موافقة (محايد)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (18): (العلاقة بين مجموعات العمل تحكمها المصالح الشخصية)، بمتوسط حسابي بلغ (2.70)، وانحراف معياري بلغ (1.222)، ودرجة موافقة (محايد)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (17): (العلاقة بين أعضاء مجموعة العمل ليست ودية). بمتوسط حسابي بلغ (2.50)، وانحراف معياري بلغ (1.200)، ودرجة موافقة (لا أوافق).

ومما سبق، تبين أن معوقات تطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن جاءت كما يلي:

جدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور  
معوقات تطبيق التماثل التنظيمي

رقم البعد	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	معوقات متعلقة بالمعلمة	3.60	1.11	1	أوافق
2	معوقات متعلقة بالإدارة المدرسية	2.96	1.23	2	محايد
3	معوقات متعلقة بالبيئة المدرسية	2.65	1.23	3	محايد
المتوسط العام		3.07	1.19	محايد	

يتبين من الجدول السابق أن معوقات تطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (3.07) ودرجة موافقة (محايد)، بانحراف معياري بلغ (1.19)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق التماثل التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهن.

وجاء في الترتيب الأول: (معوقات متعلقة بالمعلمة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري بلغ (1.11)، ودرجة موافقة (أوافق)، وفي الترتيب الأخير: (معوقات متعلقة بالبيئة المدرسية). بمتوسط حسابي بلغ (2.65)، وانحراف معياري بلغ (1.23)، ودرجة موافقة (محايد).

وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع دراسة عيد (2022)؛ في أن أهم معوقات التماثل التنظيمي يكمن في ضعف الشراكة مع المؤسسات الأخرى لدعم التماثل التنظيمي؛ مما يدل على وجود معوقات تتعلق ببيئة العمل، يليها عدم إجراء دراسات للتعرف على مشكلات ضعف التماثل التنظيمي؛ مما يدل على وجود معوقات تتعلق بإدارة المنظمة. كما تتفق مع دراسة العاني والصراف (2019)؛ التي أشارت إلى أن أهم معوقات التماثل التنظيمي تتمثل في محدودية الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين، وقلة الوعي بأهمية التماثل التنظيمي.

ويؤكد ذلك ما أشار إليه نموذج العمل مع مجتمع المنظمة؛ إذ يجب على المنظمة دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها، وقياس آراء المستفيدين من الخدمات، كإنشاء نظام محاسبة اجتماعي وضمن استدامته للمؤسسة.

**توصيات البحث:**

في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج، أمكن للباحثين وضع التوصيات على النحو الآتي:

- العمل على تقليل الأعباء الوظيفية الملقة على عاتق المعلمة.

- مساعدة المعلمة في التخفيف من الأعباء الأسرية التي تجعل العمل يمثل عبئاً أثقل عليها.
  - العمل على التجديد من استراتيجيات العمل المتبعة بالإدارة المدرسية.
  - ضرورة مشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية.
  - العمل على التقليل من الصراعات والتنافس غير البناء بين العاملين في المدرسة.
  - الاهتمام بتتمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين بعضهم ببعض.
- مقترحات البحث:**
- إجراء بحث مماثل عن دور التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل في مناطق تعليمية أخرى ومراحل دراسية أخرى.
  - إجراء بحث لوضع تصور مقترح لتعزيز التماثل التنظيمي لدى المعلمات.
  - إجراء بحث حول العلاقة بين أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمات.

## المراجع

أحمد. عبد الناصر. (٢٠٢٣). تأثير أدوات العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظتي القاهرة والجيزة. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٤ (١)، ٣٥ - ٥٢.

البشاشة، سامر عبد المجيد. (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٤ (٤)، ٤٦١ - ٤٢٧.

البناء، هالة مصباح. (٢٠١٣). *الإدارة المدرسية الحديثة*. دار صفاء للنشر والتوزيع. الجميل، عبد الرحمن، أبو سكين، محمود، ومرزوق، عبد العزيز. (٢٠١٨). أثر التماثل التنظيمي على دافعية العمل في المنظمات العامة دراسة تطبيقية على وزارة الإعلام الكويتية قطاع التلفزيون. *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، ٨ (٣)، ٣٩٩ - ٤١٤.

الحبسية، نجاح بنت سالم بن هدي. (٢٠١٧). *فاعلية وحدة دراسية مقترحة في تنمية معارف ومهارات واتجاهات طالبات الصف الحادي عشر نحو ريادة الأعمال في سلطنة عمان* [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قواعد معلومات دار المنظومة.

الخرزاعي، مرزوق بن مبروك مبارك. (٢٠٢٢). التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بتعليم مكة المكرمة. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 2 (5)، ٣٩٨ - ٤٢٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1286565>

درويش، عمار نزار مصطفى. (٢٠٢٢). دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة. *مجلة دراسات إدارية*، ١٥ (٣١)، ٦١ - ١٠٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1265472>

الرواشدة، خلف. (٢٠٠٧). *صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي*. دار الحامد.

الزعيبي، خلود، ودواني، كمال. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الزغولان، معتم، وأرتيمة، هاني. (٢٠١٤). النمط القيادي في ظروف عدم التأكد وأثره على التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي في المملكة



الأردنية الهاشمية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.  
السعود، راتب والصرايرة، خالد. (٢٠٠٩). التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، ٤ (٢٥)، ٣٧-١٥.  
السلامي، يمامة مظهر عزاوي. (٢٠٢٢). تحليل العلاقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العاملين على الإنجاز: دراسة تطبيقية على المركز التخصصي الثاني لطب الأسنان في بابل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (٢٤)، ١٠٢ - ٨٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1328751>

الشهومي، سعيد راشد علي. (٢٠٢٢). أثر أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على تماثلهم التنظيمي. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (٢٥)، ٢٥٥ - ٢٨٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1252258>

الشواورة، طه. (٢٠١٦). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، ٢٤ (١)، ١٢٠-١٤١.  
صالح، خالد مهدي. (٢٠١٥). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، بحث تطبيقي في وزارة التخطيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١ (٨٢)، ٤٥ - ٢٤.

الصرايرة، خالد سامح. (٢٠١٢). التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية. دار كنوز المعرفة العلمية.  
عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشرق للنشر والتوزيع.

العاني، آلاء عبد الموجود، والصراف، سجي نذير. (٢٠١٩). قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١١ (٢٤)، ٤٧٧ - ٤٩٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/998293>

عبد الدائم، علي عبد السلام. (٢٠١٦). دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس مال اجتماعي: دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة، دائرة صحة بغداد. مجلة الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، ١ (٣٦)، ٤٣٥ - ٤٧٣.

عبد الفتاح، محمد، وأبو سيف، محمود. (٢٠١٦). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعلم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، ٢ (١)، ٢٦٣ - ٣١٠.

العتيبي، تركي. (٢٠١٦). التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، ٣ (٩)، ٧٠٥ - ٧٦٢.

العجمي، عبدالله سعود دغش قلفيص محمد، والخالدة، عايد أحمد حماد. (٢٠٢٢). القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الجبراء في دولة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الكرك. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1277322>

العساف، صالح. (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان.

عصمان، محمد. (٢٠١٨). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. مجلة كلية التربية بنها، ٣ (١٣٠)، ٣٤٣ - ٣٥٦.

عكر، منى. (٢٠٢٠). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ١ (١١)، ٢٥ - ٤٣.

عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة. عالم الكتب.

العمرى، إسلام، وبطاح، أحمد محمد. (٢٠١٥). التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافر المقدم لهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الكرك. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/784492>

عيد، نور الإيمان. (٢٠٢٢). التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٠ (٤)، ١٣٧ - ٢٠٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/132695>

الغامدي، رحمة بنت محمد صالح. (٢٠٢١). ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية ودورها في التنبؤ بالتماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٨ (٢)، ٤١٧ - ٤٥٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1217429>

الغزالي، فاضل راضي والخزاعي، صدام كاظم. (٢٠١٥). دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨ (٤)، ٩٥ - ٧٥.

القرني، صالح (٢٠٢٠). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، (١)، ١٢٣-١٥٣.

القرني، عبد الله، والقرني، صالح (٢٠٢١). مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات وعلاقته بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات. مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (٢٣٥)، ٣٤٧-٣٧٢.

القرني، نورة بنت عوض عبد الله. (٢٠٢٠). القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتمائل التنظيمي. مجلة التربية، (١٨٧)، ٢٥٥-٢٨٨.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1085927>

اللاحم، أروى محمد. (٢٠٢١). درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (٢)، ٣٣٤-٣٥٧.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1140496>

المحمودي، محمد سرحان علي. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي. دار الكتب. مرابط، سوريا عثمانى. (٢٠١٥). أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية، دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية العمومية [رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية]. قواعد معلومات دار المنظومة.

مرزوق، عبد العزيز علي. (٢٠١٤). نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ. مجلة التجارة والتمويل-جامعة طنطا- كلية التجارة، (٣)، ٣٣١-٣٨٩.

مسيل، محمد عطا، علوان، سهام، وإبراهيم، منى. (٢٠٢١). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة "دراسة تطبيقية قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة الزقازيق. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (٢٠)، ٣٦٩-٤١٢.

مصطفى، إبراهيم، الزيات، أحمد، عبد القادر، أحمد، والنجار، محمد. (٢٠٠٢). المعجم الوسيط. دار الدعوة.

المنصة الوطنية الموحدة: <https://www.my.gov.sa>

منصور، منار منصور أحمد. (٢٠٢٣). مدخل التماثل التنظيمي ودوره في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية جامعة دمياط، (٨٤)، ٢-٦٤.

- ابن منظور، محمد بن مكرم. (٢٠٠٣). *لسان العرب*. دار الكتب العلمية.  
<https://hrsd.gov.sa/> وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية  
الوزان، أميرة عبد الله، والشايع، علي صالح. (٢٠٢١). التماثل التنظيمي لدى  
معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن. *المجلة  
الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ١٠ (١)، ٢٣٧- ٢٥٧. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1173555>
- Al Ghalia, M. A. (2017). *Unpublished doctoral dissertation*.  
International Islamic Science University.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the  
organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-  
39.
- Caoi, J., Wu, C., Tetteh, S., Guang, H., & Miao, G. (2021).  
Symmetric Modeling of Diversification Strategy and  
Organizational Structure on Financial Performance:  
Evidence from China. *Symmetry*, 13(196), 2-18.
- Clemen, A. N., & Themba, S. (2014). Development of the  
Vannsimpco Leadership Survey: A Delineation of Hybrid  
Leadership Styles. *Swiss Business School Journal of  
Applied Business Research*, 3, 28-38
- Conroy, S., (2017). Where there is light, there is dark: A review  
of the detrimental outcomes of high organizational  
identification. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2),  
184-203.
- Eid, N. E. (2022). Organizational Symmetry as Approach for  
Achieving institutional Distinction in Non-governmental  
organizations. *The journal Future of Social Sciences*, 10(4),  
137-202.
- Jaidah, J. M. Al., & Obeidat, A. M. (2020). The Role of Internal  
Social Responsibility in Achieving Organizational  
Symmetry. *International Journal of Academic Research in  
Business and Social Sciencess*, 10(5), 730–752.
- Jeyasushma, V., Ghua, yan. piaw., Siaw, Yan. Li. (2016). the  
impact of School culture on Teachers Organizational

- Commitment in primary Cluster Schools in S elangor. *Pemimpin (The leader)*, 5(12), 1 – 18.
- Khan, S. M., & Sand, N. M.A.K. (2010). Link between organizational Justice and Employee Job Performance in the work place. *tend disciplinary Journal of contemporary in Business*, 23, 121 – 132.
- Lee, E., Kang, M., Kim, Y., & Yang, Sung-Un. (2022). *Exploring the Interrelationship and Roles of Employee–Organization Relationship Outcomes between Symmetrical Internal Communication and Employee Job Engagement*. College of Communication Faculty Research and Publications. 579.  
[https://epublications.marquette.edu/comm\\_fac/579](https://epublications.marquette.edu/comm_fac/579)
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: Partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Miller, V., Allen, M., Casey, M., & Johnson, J. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Moksness, L. (2014). *Verbal Measure, or Graphic Measure, or Both? Psychometric Study of Organizational Identification* [Master's thesis, UiT Norges arktiske universitet].
- Mostafa, A. (2021). The Effect of Talent Management on Organizational Identification: Field Study on the Office of Innovation Support Technology Transfer and Marketing at Al-Azhar University (TAICO). *Arab Republic of Egypt Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5(2), 153-177.
- Nartgün, S., & Taskin, S. (2017). Relationship between Teacher Views on Levels of Organizational Support Organizational

- Identification and Climate of Initiative. *Universal Journal of Educational Research*, 5(11), 1940- 1954.
- Saxaf, A. (2017). *The role of training in improving human resource performance* [Unpublished Master Thesis], University of Mohamed Khader, Biskra, Algeri.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Wu, C., Liu, J., Kwong, K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: an organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362-378.
- Wu, Ho-Tang, Chou, Mei-Ju. (2015). Development of Taiwan Teacher's Sense of Community Scale from Perspective of Workplace Spirituality. *Sociology and Anthropology*, 3, 564 - 574. Doi: 10.13189/sa.2015.031008.