

## التماثل التنظيمي للعاملين بإدارات المناطق التعليمية في الكويت

(دراسة ميدانية)

### LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL PRINCIPALS OF POST-BASIC EDUCATION AND THEIR RELETION TO TEACHER BURNOUTIN AT NORTH AL BATINAH GOVERNORATE

إعداد

أ.د/ محمود عطا محمد على مهسيل

أ.م.د/ سهام أحمد علوان

منى ناجى إبراهيم

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة الزقازيق

Doi: 10.21608/jasep.2021.162462

قبول النشر: ٢٠٢١/٣/١٥

استلام البحث: ٢٦/٢/٢٠٢١

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تفعيل التماثل التنظيمي لدى العاملين بإدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت. من خلال التعرف على الأسس النظرية لمدخل التماثل التنظيمي، ومن خلال التعرف على طبيعة العلاقة بينها وبين التعليم، وواقع ممارسة أبعاده من وجهة نظر العاملين بالقطاعات التعليمية بالكويت، ومن ثم التوصل للعلاقة التي تربط بين العملية التعليمية والتماثل التنظيمي بالقطاعات التعليمية بالكويت. ووضع مجموعة من المقترحات الإجرائية التي يمكن إتباعها لتفعيل التماثل التنظيمي لدى العاملين بإدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لفهم وتحليل الجوانب المختلفة للظاهرة موضع الدراسة وتفسير العلاقات بينها، والتعرف عليها كما هي موجودة بالواقع، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات من العينة الأساسية للدراسة، والتي تكونت من (٣٠٠) من كلا الجنسين من العاملين بالمناطق التعليمية الست في الكويت (الفرانجية، الجبراء، مبارك الكبير، الحولي، العاصمة، الاحمدي التعليمية)، مقسمين كالتالي عدد (١٤١) ذكور، وعدد (١٥٩) اناث، وتراوحت خبراتهم في العمل في المناطق التعليمية ما بين (١-١٠) سنوات، كما تنوعت أعمارهم ما بين (أقل من ٣٠ عاما حتى أكبر من ٤٠ عاما)، كما اختلفت مؤهلات كل منهم الدراسية وانحصرت ما بين حصولهم على درجة (البكالوريوس - الدبلوم - دراسات عليا)، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجالات

استبانة التماثل التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة.  
**الكلمات المفتاحية:** التماثل التنظيمي- الولاء التنظيمي- التشابه التنظيمي- الانتماء التنظيمي.

### Abstract:

The current study aims to activate the organizational symmetry of workers in the educational district administrations in the State of Kuwait. By identifying the theoretical foundations of the entrance of organizational symmetry, and by identifying the nature of the relationship between them in education, and the reality of exercising their dimensions from the viewpoint of workers in the educational sectors in Kuwait, and then reaching the relationship between education and organizational symmetry in the educational sectors in Kuwait. And set a set of procedural proposals that can be followed to activate the organizational symmetry of employees in the departments of educational districts in the State of Kuwait. The study relied on the descriptive approach to understand and analyze the various aspects of the phenomenon under study and explain the relationships between them, and identify them as they are in reality, and the study used the questionnaire as a main tool to collect information and data from the main sample of the study, which consisted of (300) of both sexes working in the six educational areas In Kuwait (Al-Farawaniah, Al-Jahra, Mubarak Al-Kabeer, Al-Huli, Al-Asimah, and Al-Ahmadi Education), divided into the following number (141) males and (159) females, and their experiences in working in educational areas ranged between (1-10) years, as varied Their ages are between (less than 30 years old) even older From 40 years), as the educational qualifications of each of them differed and they were limited between obtaining a degree (Bachelor's - Diploma - Postgraduate), and the study reached many results, the most important of which are: There are statistically significant differences in the areas of organizational symmetry questionnaire and the overall degree of questioning according to the

qualification variable Scientific, age, and number of years of experience.

**Key words:** organizational symmetry - organizational loyalty - organizational similarity - organizational affiliation.

#### مقدمة الدراسة:

يعد التماثل التنظيمي من الموضوعات التي حظيت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، نظراً لما يمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات؛ لأن هذا الشعور عندما يمتلكه العاملون بالمنظمة يدفعهم للتصرف بمسؤولية، ويعينهم على تحقيق أهدافها، مما يساهم في التغلب على المشكلات التي قد تتعرض لها المنظمة.

ويعد التماثل التنظيمي واحداً من المفاهيم الحديثة نسبياً في حقل الإدارة التربوية، وقد وجد استجابة للتغيرات السريعة التي تتسم بها المؤسسات الحديثة، فكل منظمة رؤية ورسالة تؤمن بها وتتخذ منها منهجاً وهدفاً تسعى إلى تحقيقه، وأصبحت المؤسسات بذلك تعمل على أن يؤمن العاملون فيها بهذه الرؤية والهدف، فمن خلال التماثل التنظيمي الذي يتم بين الفرد والمؤسسة التربوية التي يعمل بها يتم إشباع بعض حاجاته ومطالبه وأهدافه، والتي تنسجم مع المدرسة وأهدافها، ولذا فهو يعمل على تحقيقها.

يشير التماثل التنظيمي إلى فعل أو عملية تتغير وتتطور مع مرور الوقت، وتتأثر بالظروف والمتغيرات المؤثرة في البيئة المحيطة، ومن خلاله يعمل الفرد على تغيير أو تطوير لقيمه وعلاقاته وروابطه مع شخص أو فرد أو جماعة أو منظمة ما، ويشعر مع هذا الطرف الآخر بالاتحاد ووجود قيم وصفات وعوامل مشاركة بينهما تعمل على توحيد الطرفين<sup>(١)</sup>.

أضف إلى ذلك إن ضعف التماثل التنظيمي ينتج بسبب الشعور بعدم العدالة التنظيمية - والتي تعد هدفاً من أهداف القيادة الأخلاقية - ويترتب على ذلك الكثير من المشكلات للمنظمات منها عدم الرضا وانخفاض الولاء وغيرها من السلوكيات السلبية داخل المنظمة<sup>(٢)</sup>.

وعلى الرغم من أن التماثل التنظيمي يعد واحداً من المفاهيم الحديثة نسبياً في حقل الإدارة التربوية، ووجد استجابة للتغيرات السريعة التي تتسم بها المؤسسات الحديثة، فكل منظمة رؤية ورسالة تؤمن بها وتتخذ منها منهجاً وهدفاً تسعى إلى تحقيقه، ولذا تعمل هذه المؤسسات على أن يؤمن العاملون فيها بهذه الرؤية والهدف، ومن خلال التماثل التنظيمي الذي يتم بين الفرد ومؤسسته التي يعمل بها يتم إشباع بعض حاجاته ومطالبه وأهدافه والتي تنسجم مع المدرسة وأهدافها<sup>(٣)</sup>.

وعملية التماثل التنظيمي أصبحت ضرورة ملحة نظرا لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث وتطورات رافقها العديد من الآثار السلبية والتي من الضروري ان تعمل المؤسسة على مواجهته، حيث تغيرت أساليب العمل وظهرت قيم وأخلاق وعادات وأهداف وعمليات جديدة للمؤسسات، وفي ظل هذا أصبح العاملون يشعرون بالتشتت والارتباك وأصبح ولاؤهم وانتمائهم مشتتا وغير واضح<sup>(٤)</sup>.

وبالتالي ترى الباحثة أن التماثل التنظيمي من المواضيع المهمة التي تلقى الاهتمام من منظمات الأعمال، إذ أن التماثل التنظيمي له نتائج وتبعات هامة تؤثر في إنتاجية العاملين، وأدائهم كما أنها تؤثر على استقرار العاملين واستقرار المنظمة، فكلما كان ولاء العاملين للمنظمة مرتفعا كان هناك الاداء أفضل ومستوى الرضا الوظيفي مرتفع، ويتأثر التماثل التنظيمي للعاملين بالمناطق التعليمية بالعديد من المؤثرات التي تؤثر في الولاء التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن هذه المؤثرات الهامة أسلوب القيادة، فعندما تعتمد المنظمة أسلوب القيادة الأخلاقية التي تركز على المبادئ الأخلاقية، فإنه يؤثر ايجابا على درجة التماثل التنظيمي لدى العاملين، وذلك بوجود المؤثرات الأخرى التي تؤثر في ذلك مثل الأجور والمزايا والحوافز وغيرها، وحيث أن أسلوب القيادة يجعل من العناصر البشرية الركيزة الأساسية، ورأس المال الحقيقي للمنظمة، فزيادة درجة التماثل التنظيمي يعتبر من المهام الرئيسية لقيادة المنظمات والمؤسسات، ونتيجة أساسية لأسلوب القيادي المتبع فيها.

وللتماثل التنظيمي أبعادًا أربعة تتمثل في الولاء التنظيمي والانتماء والتشابه التنظيمي والعضوية، أما الولاء التنظيمي فيعني الولاء للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين<sup>(٥)</sup>.

فالانتماء التنظيمي يعني حاجة الفرد أن يكون جزءا من جماعة من الناس أو وحدة اجتماعية أي أن يكون مقبولا من الأفراد كواحد منهم يحيطونه بالمودة والاهتمام والرعاية مما يجنبه الاضطرابات الخلقية والنفسية ومن ثم تزيد عنده نسبة الإبداع والانجاز<sup>(٦)</sup>.

ويعني التشابه التنظيمي إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة، وتعني العضوية درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وشعور بالغ بالالتصاق بها وبقيمها وتعريف الذات من خلال العضوية بالمنظمة<sup>(٧)</sup>.

ومع زيادة التوجهات الحديثة التي تنادي بالشفافية الإدارية، وتطبيق استراتيجيات تمكين العاملين، وتفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة، حيث يصبح العاملون أكثر التزاماً وسيطرة على العمل وأكثر مسؤولية واستقلالية وبدون إشراف مباشر في العمل، الأمر الذي يتطلب تزايد الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، ولعل المصدر الأساسي لهذه الثقة هو التماثل التنظيمي.

في ضوء ذلك أمكن التعبير عن مشكلة الدراسة كالتالي:  
**مشكلة الدراسة:**

تحتل قضية تطوير القيادات والعاملين بوزارة التربية بالكويت مكانة متميزة، نظراً لأن القيادة الإدارية أحد أهم المجالات التي تتأثر بما يحدث حولها من متغيرات تكنولوجية وإدارية في هذا العالم، على مستوى الدول والمؤسسات والأفراد، وقد فرضت هذه المتغيرات الملحة على وزارة التربية وإداراتها المختلفة بشتى أشكالها التميز والبحث عن أساليب إدارية حديثة، وعلى الرغم من أن إدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية الكويتية تبذل جهوداً لتطوير أداء العاملين بإدارات التعليم - من قيادات ومروّسين - بتحديث برامج التدريب وتنوعه بما يواكب مستجدات العصر، وبما يواكب المداخل الإدارية الحديثة المختلفة التي تساعد على تفعيل أداء العاملين بتلك الإدارات، وقد وضح ذلك جلياً في محتوى تلك البرامج عام ٢٠٠٩\٢٠١٠، ٢٠١٠\٢٠١١، وما تلاها من أعوام، فضلاً عن محاولاتها الجادة في تنويع وسائل التدريب وتوفير الكفاءات والأجهزة اللازمة للارتقاء بالقيادات والمروّسين<sup>(٨)</sup>.

على الرغم من ذلك فإن القيادات التربوية ومنها القيادات الوسطى في الكويت مازالت تواجه معوقات في الممارسة أو الواقع الذي تتم فيه الممارسة تؤثر بلا شك على مروّسيتهم وانتمائهم وولائهم للمؤسسات التربوية ومن ثم التماثل التنظيمي لدى العاملين بالمناطق التعليمية، ففي نتائج دراسة عن المنظومة القيمية لدى القيادات التربوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم أشارت إلى أن أعلى خمس قيم غائبة لدى القيادات التربوية بالكويت كانت الأمن الوطني والحماية من العدوان والعمل لليوم الآخر واحترام الذات وتقديرها، والانسجام والتوازن الداخلي النفسي والتحرر من النفسية، وأشارت إلى أن أدنى خمس قيم غائبة كانت النزعة الاجتماعية والاعتراف بالجماعة ونيل احترامها وعاطفة ناضجة وعلاقات روحية وثيقة<sup>(٩)</sup>.

وفي دراسة عن الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية في دولة الكويت توصلت إلى نمط القيادة القائم على المشاركة لا يستخدم إلا بنسبة ضئيلة بلغت

٢,٦% (١٠)، وفي دراسة أخرى توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة كانت متوسطة، وأن مستوى تحملهم للمسئولية الاجتماعية كان متوسطاً (١١).

وفي دراسة أخرى هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت أشارت في نتائجها أن درجة تطبيق المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت كانت مرتفعة مما يؤثر على القيادات الإدارية والعاملين بتلك المناطق التعليمية (١٢).

وفي دراسة عن مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت توصلت إلى أن وعي بإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية كان متوسطاً وأنه لا يتوفر استعداداً لتطبيقها (١٣).

ومما سبق يتضح أن هذه المشكلات تؤثر على القيادات الإدارية وعلى التماثل التنظيمي لدى العاملين بالإدارات التعليمية في المناطق المختلفة مما يتوجب معه البحث عن أساليب ومدخل إدارية حديثة مما تسهم في التغلب عليها ومن ثم تحقيق مستوى معقول من التماثل التنظيمي لدى العاملين بتلك المناطق التعليمية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل التماثل التنظيمي لدى العاملين بإدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري للتماثل التنظيمي في التعليم من حيث (النشأة - المفهوم، الأهداف، الأهمية، الخصائص، الأبعاد، الأنواع) كما ورد بالأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع التماثل التنظيمي لدى العاملين بالقطاعات التعليمية بالكويت (ميدانياً)؟
- ٣- ما المقترحات الإجرائية التي يمكن إتباعها لتفعيل التماثل التنظيمي لدى العاملين بإدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي:

تفعيل التماثل التنظيمي لدى العاملين بإدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت.

ويتفرع هذا الهدف الرئيس إلى الأهداف التالية:

١- التعرف على الإطار النظري للتمائل التنظيمي من حيث نشأته ومفهومه، وخصائصه، أهدافه، أهميته، أبعاده، أنواعه....) كما ورد بالأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٢- الوقوف على واقع التماثل التنظيمي لدى العاملين بالقطاعات التعليمية بالكويت (من خلال الدراسة الميدانية).

٣- التوصل إلى مجموعة من المقترحات الإجرائية التي يمكن إتباعها لتفعيل التماثل التنظيمي لدى العاملين بإدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت.

#### أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الأخلاق ومستوى تأثيرها على الآخرين، تتبع أهمية الدراسة الحالية من كونها تبحث في الموارد البشرية التي تعد من أهم موارد المنظمة، وعلى وجه الخصوص، القائد الذي يمارس عملية التأثير في الأتباع، فالالتزام القائد بأنماط السلوك الأخلاقية يؤثر إيجابيا في أنماط سلوك العاملين معه ومن ثم المجتمع المدرسي، انطلاقا من أنه قدوة يحتذى بها، فضلا عن ذلك فإن أهمية الدراسة تزداد نظرا للاهتمام الذي يحظى به سلوك التماثل التنظيمي وأثاره الإيجابية على أداء المنظمة التعليمية، وعلى المجتمع الكويتي ككل، في ظل هذه التحديات التي يشهدها العالم في كافة المجالات الأخرى.

#### كما تتحدد الأهمية التطبيقية للدراسة في النقاط التالية:

- ✓ تتطلق أهمية الدراسة من تناولها لمدخل تفعيل مستوى التماثل التنظيمي للعاملين بإدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت.
- ✓ يتوقع من نتائج هذه الدراسة الاستفادة العملية لتفعيل مستوى ممارسة التماثل التنظيمي لدى العاملين بالمناطق التعليمية بإدارة التعليم العام بدولة الكويت
- ✓ يتوقع أن تقيّد نتائج هذه الدراسة القيادات الإدارية بإدارات التعليم بدولة الكويت والباحثين والمهتمين بالإدارة التعليمية بدولة الكويت وتعريفهم بأهمية التماثل التنظيمي في التناغم المؤسسي والولاء والانتماء للمنطقة والعمل.
- ✓ يؤمل من نتائج الدراسة أن تقيّد المديرين والعاملين في إدراك قيمة ممارسة التماثل التنظيمي، ودوره في الارتقاء بأداء المنظمة، وتحسين مخرجاتها، وتأثيره على المجتمع بأكمله.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية في تناولها لتفعيل مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين بإدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت على المنهج الوصفي،

فهذه الدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين بإدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، ولذا فإن المنهج الذي يتماشى معها هو المنهج الوصفي لفهم وتحليل الجوانب المختلفة للظاهرة موضع الدراسة وتفسير العلاقات بينها<sup>(١٤)</sup>، والتعرف عليها كما هي موجودة بالواقع، والحصول على البيانات الخاصة بها التي تساعد على توضيحها ودراستها دراسة علمية دقيقة، فبدون الوصف تعجز الدراسات العلمية عن التقدم إلى الهدفين التاليين وهما التفسير والتحكم<sup>(١٥)</sup>.

كما اعتمدت الدراسة على أداة رئيسة لجمع المعلومات، تتمثل في استمارة استبانة لجمع المعلومات خاصة وأن مجتمع الدراسة على درجة ملائمة من العلم والثقافة حيث ستوجه لعينة من العاملين بإدارات التعليم بدولة الكويت في المناطق التعليمية، ويراعى في إعداد استمارة الاستبيان كافة الإجراءات المنهجية التي تيسر الحصول على المعلومات المطلوبة عن واقع مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في المناطق التعليمية الكويتية حتى يمكن التوصل إلى الأساليب الكفيلة بتفعيل التماثل التنظيمي لدى العاملين بالمناطق التعليمية بالكويت.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** يتمثل في تناول التماثل التنظيمي لدى العاملين بالتعليم من خلال أبعاده وهي: الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي.
- **الحد المكاني:** طبقت الدراسة الميدانية في وزارة التربية بدولة الكويت في ست مناطق تعليمية لإدارة التعليم هي، منطقة الأحمدية التعليمية، منطقة الجهراء التعليمية، منطقة حولي التعليمية، منطقة العاصمة التعليمية، منطقة الفروانية التعليمية، منطقة مبارك الكبير التعليمية، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين (الإداريون ومن في مستواهم) بتلك الإدارات الست لقياس مستوى ممارسة التماثل التنظيمي من خلال أبعاده لديهم.
- **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من المناطق التعليمية الستة للوقوف على أبعاد التماثل التنظيمي لديهم.
- **الحد الزماني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة ٢٢/١١/٢٠١٩م حتى ١٦/١٢/٢٠١٩م.



### مصطلح الدراسة:

#### التماثل التنظيمي (Organizational symmetry).

هو تلك العملية التي من خلالها تتطابق وتتكامل أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين، ويطور من خلالها الموظف روابط مع زميله أو جماعة العمل ويشعر بالاتحاد معها من خلال قيم الأمانة والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج بمستويات راقية للإنتاج<sup>(١٦)</sup>. ويعرف أيضا بأنه، " عملية تتم من خلالها تماثل القيم والأهداف المشتركة والمنظمة " <sup>(١٧)</sup>.

ويعرف إجرائياً بأنه عبارة عن شعور العاملين بالمناطق التعليمية بالكويت بأن قيمهم وأهدافهم تتوافق مع قيم وأهداف المنطقة التعليمية التي يعملون بها، وأنها تحترمهم وتقدر مجهوداتهم، مما يعزز قيم كـ (الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي والتشابه التنظيمي) لديهم.

### الدراسات السابقة

#### ١- دراسة فهد عثمان الشمري: درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين<sup>(١٨)</sup>.

هدفت الدراسة إلى تعرف ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين، وأثر متغيرات الجنس والمؤهل والخبرة في ذلك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في دراسته التي تكونت عينتها من ٢٩٢ معلماً ومعلمة من منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، وصممت استبانتان لقياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة وأخرى لقياس التماثل التنظيمي لدى المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالفروانية للعدالة التنظيمية كان متوسطاً، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين كانت مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري المدارس المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي لدى المعلمين، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها الاهتمام بالمنهج التنظيمي السائد في المدارس وعمل دورات خاصة لمديري المدارس بهدف توعيتهم بمفاهيم العدالة التنظيمية.

#### ٢- طه سالم الشواورة: أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك<sup>(١٩)</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التماثل التنظيمي لدى معلمي وزارة التربية والتعليم في مديرية تربية قصبة الكرك، وبيان علاقتها بالدافعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة ١٠٤، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين كان متوسطاً، وكذلك دافعتهم للعمل، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التماثل التنظيمي والدافعية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها الاهتمام بمطالب المعلم المادية والمعنوية وإشراكه في صنع القرار.

**٣- اسلام العمري: التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم<sup>(٢٠)</sup>.**

هدفت الدراسة الى تحديد درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين في محافظات شمال الأردن وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من ٣٠٠ مشرف ومشرفة تربوية، وبعد تطبيق الاستبانة توصلت الدراسة إلى النتائج منها أن درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين كانت متوسطة، وجاء مجال الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى بينما التشابه التنظيمي جاء في المرتبة الأخيرة، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وبين الحوافز المقدمة لهم.

**٤- خلود فواز الزعبي: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين<sup>(٢١)</sup>.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة من أدواته الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، إن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة، وأشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي.

٥- احمد مطر الشمري: درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس (٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أدواته استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من ٤٠٠ عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة الى وجود درجة مرتفعة من ممارسة التماثل التنظيمي في جامعة الكويت، وان هناك علاقة ايجابية مرتفعة الدرجة بين النمط الديمقراطي وبين التماثل التنظيمي وعلاقة ضعيفة الدرجة بين النمط الاوتوقراطي والتماثل التنظيمي وعدم وجود علاقة بين النمط الترسلّي والتماثل التنظيمي.

٦- دراسة شافي عوض ضيدان الرشيدى: التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية في دولة الكويت (٢٣).

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أساليب إدارة التعليم بوزارة التعليم بدولة الكويت واهم التحديات التي تواجه قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية وانعكاس تلك التحديات على أدائهم ومن التحديات التي عرضها الباحث العولمة والثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وانهي دراسته بوضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الوسطى للتعليم في دولة الكويت.

#### التعليق العام على الدراسات السابقة

يتضح من عرض الدراسات السابقة ان:

- هناك ندرة بين الدراسات السابقة في الكويت التي تناولت التماثل التنظيمي للقيادات والعاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت بالإضافة إلى أن الدراسات السابقة المتعلقة بالكويت المتعلقة بالتمائل التنظيمي ركزت على إدارات المدارس ولم تطرق الى المناطق التعليمية وإدارتها وهذا ما تتناوله الدراسة الحالية.
- تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إطارها النظري، وفي بناء الدراسة الميدانية وإجراءاتها.
- تزايد أهمية التماثل التنظيمي، من تشابه وانتماء وولاء في عملية ادارة المناطق التعليمية في الكويت، وكذلك أهمية النظر الى العمر الزمني للمديرين والعاملين، وخبراتهم السنوية في العمل وكذلك مؤهلهم العلمي لتفعيل التماثل التنظيمي في الادارات في المناطق التعليمية بالكويت.

**خطوات الدراسة.**

سارت الدراسة التالية وفق الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** وتضمنت جمع وتحليل المعلومات والبيانات التربوية المتعلقة بالتمائل التنظيمي في التعليم من حيث (المفهوم، الأهداف والأهمية، الخصائص، الأنواع والهيكل، الأبعاد، النظريات) كما ورد بالأدبيات الإدارية.

**الخطوة الثانية:** وتضمنت التعرف على واقع أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين " الإداريون ومن في مستواهم وهم الذين تطبق عليهم الدراسة الميدانية " في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت.

**الخطوة الثالثة:** وتضمنت عرض نتائج الدراسة، ووضع مجموعة من الإجراءات المقترحة.

**الخطوة الأولى: التماثل التنظيمي في التعليم**

يعد التماثل التنظيمي من الموضوعات التي حظيت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، نظراً لما يمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات؛ لأن هذا الشعور عندما يمتلكه العاملون بالمنظمة يدفعهم للتصرف بمسؤولية، ويعينهم على تحقيق أهدافها، مما يساهم في التغلب على المشكلات التي قد تتعرض لها المنظمة، والتماثل التنظيمي كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموساً، بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به فهو نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات، فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، ونتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد لمنظمتهم أمر شاق تتحمل إدارات المنظمات في سبيله جهوداً كبيرة وتكاليف باهظة لتحسينه.

يعد التماثل التنظيمي من المفاهيم المعروفة في أدبيات السلوك المنظم ومن الناحية العملية التماثل التنظيمي هو درجة تحديد الشخص لنفسه على أنه يمتلك نفس الدوافع التي يعتقد بأنها تحدد المنظمة، وهذا التحديد يعتمد على مفهوم الذات، وليس على نظرة الشخص تجاه المنظمة وعليه فإن التماثل التنظيمي يشكل وسيلة للمحافظة على مفهوم الذات.

والمنظمات التربوية ليست بعيدة عن تلك المنظمات التي تعمل على تهيئة الظروف والملائمة لجعل أعضاء الهيئة التدريسية فيها ملتصقين برسالتها الأكاديمية العلمية، وعلى جعل سلوكهم متحداً معها، بحيث يخدم الأهداف المخطط لتحقيقها. وبحيث يتمثلون مع هذه المنظمات وتشكل لديهم مفاهيم خاصة تكون انعكاساً لمفاهيم وثقافة المدرسة المنتمين إليها، فيعرف العضو على نفسه من خلال ميزاتها وخصائصها، التي يستمد منها وبالتالي مفهومة لذاته.

١) مفهوم ونشأة وخصائص التماثل التنظيمي في التعليم:  
يتضمن المحور التالي النشأة والمفهوم والخصائص للتماثل التنظيمي في المؤسسات التعليمية كالتالي:

#### أ- نشأة وتطور التماثل التنظيمي:

التماثل يعني تطابق السلوك مع المعايير والتوقعات الاجتماعية الخاصة بجماعة اجتماعية معينة أو اتفاق السلوك الشخصي أو الاجتماعي مع نمط مقرر يخضع لمستوي ثقافي سائد، وبعبارة أخرى هو الانسجام مع المحيط الاجتماعي الذي يأتي من سلطة للفرد عليه<sup>(٢٤)</sup>.

ويعد التماثل التنظيمي واحد من المفاهيم الحديثة نسبياً في حقل الإدارة التربوية، وقد وجد استجابة للتغيرات السريعة التي تتسم بها المؤسسات الحديثة، فكل منظمة رؤية ورسالة تؤمن بها وتتخذ منها منهجاً وهدفاً تسعى إلى تحقيقه، وأصبحت المؤسسات تعمل علي أن يؤمن العاملون فيها بهذه الرؤية والهدف، فمن خلال التماثل التنظيمي الذي يتم بين الفرد والمؤسسة التربوية التي يعمل بها يتم إشباع بعض حاجاته ومطالبه وأهدافه، والتي تنسجم مع المدرسة وأهدافها، ولذا فهو يعمل علي تحقيقها<sup>(٢٥)</sup>.

وترجع جذور مفهوم "التماثل التنظيمي" إلي النظرية السياسية لـ (لازويل)، والتي ركزت إلي حد بعيد علي تماثل الجماهير، الأمر الذي يؤدي إلي ظهور عدد من الهويات، مثل الهوية القومية، وقد تبني لازويل المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لفرويد، إلا أنه لم يقيد نفسه بالتعريف المحدود للمفهوم التحليلي حيث عرف فرويد التماثل علي "أنه أول تعبير عن الروابط العاطفية لشخص مع شخص آخر، حيث حاول لازويل إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالباً ما تكون لا شعورية، وبين التماثل مع الشخصيات العامة والسلطة، القضايا المختلفة واستخدام مصطلح التماثل ليعني التوحد والاتحاد للشخص مع شيء أو مجموعة أو شخص آخر، أو فكرة معينة. وقد أظهر العديد من الكتاب الآخرين تأثيرهم باستخدام لازويل لمصطلح التماثل<sup>(٢٦)</sup>.

ويعد التماثل التنظيمي أحد الأشكال المتجددة للتماثل الاجتماعي، إذ تسعى المنظمات على اختلاف أعمالها لأن يكون العاملون فيها ملتصقين برسالتها وبرؤيتها التي تهدف إلى تحقيقها<sup>(٢٧)</sup>.

وأظهرت المراجعة عن مفهوم التماثل التنظيمي بأن هنالك العديد من التعريفات التي توضح طبيعة هذا المفهوم، ويعود سبب هذا التعدد إلى اختلاف مسالة التنظير من قبل العلماء تبعاً لتباين خلفياتهم الفكرية والفلسفية التي تناولوا بها مفهوم التماثل التنظيمي، وأغلب هذه التعريفات تنطلق من نظرية الهوية الاجتماعية التي لا تزال المدخل المهمين في أدبيات التماثل التنظيمي<sup>(٢٨)</sup>. ويأتي مفهوم التماثل التنظيمي من الأساس النظري للهوية الاجتماعية ونظريات التصنيف الاجتماعية، وتذهب نظرية الهوية الاجتماعية إلى

أن الأفراد يطورون المفاهيم الذاتية على أساس انتمائهم إلى جماعات اجتماعية معينة، وهو المدى الذي يتعاطفون من خلاله مع جماعة اجتماعية معينة تؤثر على دوافعهم وتصرفاتهم من حيث عضوية المجموعة الخاصة بهم<sup>(٢٩)</sup>.

### ب- مفهوم التماثل التنظيمي:

#### ● تعريف التماثل لغوياً:

يعد الفعل تماثل/ أي تشابه، تطابق، ومصدرها تماثل: بمعنى تشابه، تطابق، ومائل يماثل مماثلة: الشيء: شابهه؛ كان يماثل أستاذه في العلم والمعرفة. فلانا بفلان: شبهه به: ماثلت أحي بأحد أصدقائي، ولا تكون المماثلة إلا بين المتفقين، لونه كلونه، طعمه كطعمه. تماثل يتماثل تماثلاً: الشبان: تشابهها: تماثل الرأيان. والتماثل يعني اشتراك الموجودين في جميع الصفات/ التماثل في المنطق هو علاقة الطرد والعكس/ التماثل في الحساب يعني تساوي العددين، التماثل في البلاغة ضرب من ضروب التشبيه<sup>(٣٠)</sup>.

#### ● التماثل التنظيمي اصطلاحاً:

تنوعت التعريفات التي تناولت التماثل التنظيمي، على النحو التالي: يعرف التماثل التنظيمي على أنه " عملية اندماج بين رغبات الفرد ورغبات المنظمة وينتج عنها خلق حالة التماثل<sup>(٣١)</sup> .

يشير أيضاً إلى أن التماثل التنظيمي يتكون بعدة طرق إحدى هذه الطرق تتم من خلال تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة، أما الطريقة الأخرى والأكثر حداثة لتكوين مفهوم التماثل تتم بمساعدة نظرية الهوية الاجتماعية<sup>(٣٢)</sup>.

كما يمكن وصف عملية التماثل من خلال ربط العامل لمصيره بمصير منظمة معينة<sup>(٣٣)</sup>.

وأيضاً يخلط البعض بين التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي، ولكن يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه التقييم الإيجابي للمنظمة والنية للعمل من أجل أهدافها، وعدم الاستعداد لتتركها والرغبة في البقاء فيها، بينما يقودنا التماثل التنظيمي لمفهوم أعمق حيث يجعل الفرد أهداف منظمته بمثابة أهدافه الشخصية ولا يحب البقاء فيها فحسب بل يسعى بكل ما أوتي من قوة إلى تطويرها<sup>(٣٤)</sup>.

يعرف التماثل التنظيمي بأنه شكل من أشكال التماثل الاجتماعي الذي يحدث عندما يعتقد الفرد أن المنظمة أصبحت تعرف ذاتها ويعد ذلك هوية اجتماعية هامة لأن الأفراد يستمدون الثقة بالنفس، مغزى الشخصية، والشعور بأنفسهم وأين هم من المجتمع، بما في ذلك المنظمات التي يعملون فيها وتلك التي ترتبط بمهنتهم<sup>(٣٥)</sup>.

يعرف التماثل التنظيمي "بأنه الحالة التي يتم فيها تحقيق الاحترام المطلق للفرد داخل المنظمة، وزيادة مستوي طموحه ورغبته بالعمل وتقليل رغبته بترك العمل<sup>(٣٦)</sup> .

يعرف التماثل التنظيمي " بأنه وجود خصائص مشتركة بين أعضاء المنظمة، وشعورهم بالتضامن مع تقديم الدعم لها باستمرار، والتشابه في المصالح والأهداف معها، وشعور الأعضاء بالانتماء والولاء لها، والدفاع عن سياساتها وتوجهاتها المستقبلية<sup>(٣٧)</sup>. وتعرف الباحثة التماثل التنظيمي إجرائياً بأنه " حالة من الاندماج والتماهي التام بين العاملين ومديرية التربية والتعليم بالكويت، حيث يفتخرون بالعمل فيها، ويدافعون عن سياساتها وتوجهاتها، ويمثلون قيمها وأساليبها في العمل فيها، ويحسنون صورتها في المجتمع، ويسعون جاهدين نحو تحقيق أهدافها والاهتمام بمستقبلها.

### ج) خصائص التماثل التنظيمي في التعليم:

هناك ثلاثة خصائص أساسية للتماثل التنظيمي في التعليم يتصف بها، وهي<sup>(٣٨)</sup>:

- ارتباطه القوي بالجوانب الاجتماعية للمنظمة.
- أنه مرتكزاً أساسياً لمنطق العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية.
- أنه معمقاً ومغروساً في إدراكات (معتقدات، واتجاهات، ومشاعر، وسلوك) الأفراد العاملين في المنظمة، وهذه الإدراكات تحدد نوع الاتصالات وشكلها على مستوى المنظمة.

### ٢) أهداف وأهمية التماثل التنظيمي في التعليم:

للتماثل التنظيمي أهدافاً متعددة تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ومن أهداف التماثل التنظيمي ما يلي<sup>(٣٩-٤٠)</sup>:

- العمل على زيادة الالتزام والانظام والاداء والدافعية العالية، والحد من الصراع والتناقض.
- زيادة درجة الولاء، وتفعيل التعاون بين العاملين في المؤسسة.
- الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل، وأن مصيرهم وقدرهم واحد، وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعاً.
- يشعر العاملون بالرضا الوظيفي، والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة فاعلتهم وكفاءتهم في أداء واجباتهم.
- تبني الصور المشرفة الإيجابية للمؤسسة، والإيمان بها، وإبراز جميع الجوانب ذات العلاقة بهذا الجانب.
- تحسين مكانة المؤسسة في المجتمع، وإبراز ميزاتها التنافسية بالمقارنة مع منافستها من المؤسسات الأخرى.
- قبول العاملين المتمثلين للمؤسسة والتغير بسهولة ويسر لقناعتهم بأنهم تكون للمصلحة العامة.
- تنمية روح الولاء للمؤسسة التي يعمل بها.

- العمل الجماعي بما يخدم أهداف المؤسسة، وتطلعاتها.
- العمل المتواصل على ما من شأنه تطور المؤسسة، وتقديمها.
- تقليص الخلاف بين الرئيس والمرؤوس قدر الامكان.
- الاثراء للبيئة المحيطة بما يخدم المصالح العامة للمؤسسة، والخاصة للفرد.
- وبالنسبة لأهمية التماثل التنظيمي في التعليم: فقد أصبحت عملية التماثل التنظيمي صفة ملازمة للمنظمات الناجحة، والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، وعلى النقيض من ذلك، فإن عدم التماثل التنظيمي سوف يؤثر سلباً على نجاحها واستقرارها ويمكن إبراز أهمية عملية التماثل التنظيمي، بما يلي:
- يوفر التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كثيرة، مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع<sup>(٤١)</sup>.
- إن للتماثل دوراً مهماً في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار، فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب، وإنما يراعي أهداف منظمته أيضاً. كما أن الفرد الذي يتماثل بقوة مع منظمته تكون معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير، ومن جوانب متعددة، مثل الاعتقاد بأن المنظمة تقدم مخرجات قيمة، ومن ثم فإنه يتخذ قرارات منسجمة مع أهدافها<sup>(٤٢)</sup>.
- يشجع التماثل التنظيمي على التماسك والتعاون داخل المنظمة، ويزيد من المشاركة الفاعلة ويسهل التنسيق والاتصال والتعلم<sup>(٤٣)</sup>.
- يسهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى، ويبدل قصارى جهده ليحقق أهدافها، وهذا يسهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة<sup>(٤٤)</sup>.
- ويري البعض أن هناك خمس فوائد يمكن للفرد تحقيقها من خلال التماثل التنظيمي، هي: تعزيز احترام الذات، والسمو فوق الذات، وإضفاء معني الحياة، وزيادة درجة الانتماء للمنظمة، والارتقاء بمستوي الطموح لدي الأفراد العاملين<sup>(٤٥)</sup>.
- ومما سبق يتضح أن للتماثل التنظيمي فوائد عدة منها: أن القرارات تتخذ بما ينسجم ومصالحة المؤسسة التعليمية وبما يحقق أفضل النتائج، ويهيئ الظروف لإيجاد نسق من السلوك بين العاملين للعمل بروح الفريق في المؤسسة التعليمية، ويستمد هذا المفهوم من حاجة الكيانات التنظيمية القائمة أو من حاجة المجموعات أو الافراد إلى تحديد موقعها بالنسبة إلي الكيانات الأخرى المتفاعلة معها ضمن البيئة المحيطة بهما، وبما يحقق أهداف التعليم المرجوة والتي يسعى اليها المعلمين والقائمين على العملية التعليمية، وكذلك بما يؤثر ايجابيا على سير التعليم وفق الخطط الموضوعة لنجاحه وفعاليتها.



### ٣) أنواع التماثل التنظيمي في التعليم:

بالنسبة للأنواع هناك أربع حالات يمكن اعتبارها كأنواع للتماثل التنظيمي، تتمثل في التالي<sup>(٤٦)</sup>:

#### أ- التماثل القوي:

بعض الأفراد يتماثلون بشكل قوي مع المنظمة التي يعملون فيها فيكون تفكيرهم وتصرفاتهم بشكل يتطابق تماما مع المنظمة التي ينتمون إليها. لذلك فالتماثل في هذه الحالة يرتبط بشكل إيجابي في إنجاز المسؤوليات المتوقعة والتحفيز والأداء وسلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي والحيارة بشكل يحقق الفائدة للفرد والمنظمة.

#### ب- التماثل المتناقض:

هو حالة موازنة التوتر حيث أن الفرد في آن واحد يتقبل مجموعة من الجوانب الخاصة بالمنظمة ويرفض أخرى. هناك صراع في الأدوار وتناقض في الهويات التنظيمية وتناقضات نفسية والتي تعتبر من العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي المتناقض.

#### ج- عدم التماثل:

وهي الحالة التي يعرف الفرد فيها نفسه من خلال معارضته لشيء ما. حيث أن الجوانب المهمة في تحديد هوية الفرد هو معارضته لبعض أو كل الخصائص المميزة لمنظمته. عدم التماثل يرتبط يتناسب بشكل طردي مع بعض السلوكيات السلبية مثل إساءة استخدام المواد والآلات الخاصة بالمنظمة أو التغيب عن العمل أو التأخر عنه.

#### د- التماثل المحايد:

وهي الحالة التي تمثل عدم الاهتمام بالمنظمة. والذي ينتج عن فشل في عملية الاتصال والتماثل المحايد له بعض الآثار المتعلقة بالوظيفة مثل قلة سلوكيات المواطنة عدم الشعور بالرضا. كما أن التماثل المحايد يؤدي إلى حالة عدم التماثل محذرين من أن المستويات العليا من انعزال الموظف عن المنظمة يؤدي إلى إعطاء نتائج أكثر سلبية على الأداء.

ومما سبق يتضح أن هناك أربعة أنواع للتماثل التنظيمي هما كالتالي: النوع الأول: التماثل القوي والذي يشير إلى التماثل القوي بين الفرد والمنظمة التعليمية التي يعمل فيها؛ النوع الثاني: التماثل المتناقض والذي يشير إلى أن الفرد يتقبل جوانب خاصة في المنظمة التعليمية وفي نفس الوقت يرفض بعض الجوانب في نفس المنظمة؛ النوع الثالث هو عدم التماثل: وهي الحالة التي يعرف الفرد فيها نفسه من خلال معارضته لشيء ما؛ النوع الرابع هو التماثل المحايد: وهي الحالة التي تمثل عدم الاهتمام بالمنظمة، وكل ذلك بدوره يؤثر على التعليم والعملية التعليمية من حيث أداء المعلمين والمشرفين عليهم داخل المؤسسة التعليمية الواحدة، وما يعلوها من إدارات مختلفة.

**٤) أبعاد التماثل التنظيمي في التعليم:**

تظهر أبعاد التماثل التنظيمي من خلال استبانة شيني (Cheney) التي صممها عام (١٩٨٢) وهي تقيس ثلاثة أبعاد مترابطة للتماثل التنظيمي، هي: الولاء التنظيمي، والانتماء (العضوية)، والتشابه. ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:

**(١) الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty):**

ويقصد به " الولاء للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين. ويعرف الولاء بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته<sup>(٤٧)</sup>.

كما يعرف بأنه " قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي لديه صفات القبول بأهداف المنظمة والاستعداد لبذل أقصى جهد من أجل المنظمة ورغبة قوية في المحافظة على الاستمرارية فيها<sup>(٤٨)</sup>. وقد تباينت تعريفات الولاء التنظيمي نتيجة لتباين آراء الباحثين. فهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه " عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية أو مادية<sup>(٤٩)</sup>.

وهناك أنواعا للولاء التنظيمي تتمثل فيما يلي<sup>(٥٠)</sup>:

- **الولاء الشخصي:** أي ولاء الفرد لنفسه وثقافته التي ينتمي إليها وتوجهاته نحو أشياء معينة.
- **الولاء الديني:** أي ولاء الفرد للدين يعتنقه ويؤمن به، حيث يزداد هذا الولاء كلما طبق قواعده والتزم بمبادئه بشكل صحيح.
- **الولاء الوطني:** أي الولاء للوطن الذي ينتمي له ويزداد هذا الولاء بقدر ما كان المواطن مخلصا لوطنه ومستعدا للتضحية من أجله.
- **الولاء الوظيفي:** ويقصد به الولاء للعمل الذي يقوم به الفرد، فكلما التزم بقيم وأخلاقيات مهنته وقام بمهامه بإخلاص وإتقان وساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على ارتفاع ولاءه الوظيفي.
- **الولاء التنظيمي:** ويقصد به الاقتران الفعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظف اهتمامه بها ورغبته في خدمة المنظمة بغض النظر عن المردود المادي الذي يحصل عليه منها.

وتتعلق هذه الدراسة بالنوع الأخير من أنواع الولاء والمتمثل في الولاء التنظيمي. وقد برزت أهمية الولاء التنظيمي بشكل كبير في المجتمعات الحديثة وذلك محاولة لفهم مدي ارتباط الموظف بعمله في المؤسسة وثقانيه وإخلاصه. وعادة يختلف الولاء التنظيمي للمؤسسة من عامل الى عامل لأنه مرتبط بدرجة حبه وارتباطه بالمؤسسة وهذه الدرجة هي درجة قلبية فلذلك تكون متفاوتة من فرد لآخر، وتظهر كالتالي<sup>(٥١)</sup>.

- **الولاء التنظيمي العاطفي:** وهو ولاء مرتبط بمدى معرفة العامل للخصائص للميزة لعمله ودرجة استقلاليته، ومدى حسن توجه قادة الإدارة له، ومدى مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، فيصبح بذلك العامل يفخر بانتمائه للمؤسسة وتحدث عن مزاياها وهيئة عملها للآخرين، وتبنى مشاكلها كما لو أنها مشاكله الخاصة.
- **الولاء التنظيمي المستمر:** وهو ولاء يقيس مدى رغبة الفرد بالبقاء في المؤسسة طول الحياة ولا يفكر في الانتقال للعمل في جهات أخرى نظراً لأنه قد عمل بها لفترة معينة وكسب بها علاقات شخصية، ولا يتنازل عنها لأنه قد استثمر جزءاً من حياته في هذه المؤسسة وأي تنازل قد يسبب له خسارة.
- **الولاء التنظيمي الأخلاقي:** وهو ولاء مرتبط بالتزام الفرد أخلاقاً من تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، والتزامه بأخلاق المهنة، ونتج ذلك لأن المؤسسة تقدم الدعم الجيد لعمالها من خلال المشاركة في رسم السياسات والاستراتيجيات وصنع القرارات. من أن أهم العوامل التي تسهم في زيادة ولاء العاملين نحو منظماتهم تشمل ما يلي<sup>(٥٢)</sup>:
  - تلبية الحاجات الإنسانية للعاملين: إذ إن العاملين يسعون دوماً للبحث عن المنظمات التي تعمل على تلبية وإشباع حاجاتهم وهذا بدوره يزيد من ولائهم.
  - وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: يزداد الولاء التنظيمي لدى العاملين كلما كانت الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها واضحة، فضلاً عن وضوح أدوارهم بشكل محدد.
  - وجود نظام حوافز مناسب: من المعروف أن الولاء التنظيمي يزداد عندما تتبع المنظمة نظاماً فعالاً من أنظمة الحوافز.
  - زيادة مشاركة العاملين في المنظمة: تعمل المشاركة على تحفيز العاملين للمساهمة في اتخاذ المواقف، وإطلاق الطاقات في طرح الأفكار، كما أن المشاركة تشجع العاملين على قبول المسؤولية، كما تعمل على زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين.
  - الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: كلما كان المناخ التنظيمي ثابتاً ومستقر إلى درجة معينة كلما انعكس ذلك إيجابياً على قيم العاملين واتجاهاتهم، ومن ثم على سلوكهم.
  - العمل على بناء ثقافة مؤسسية: وذلك من خلال إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة.
- مما سبق نرى أن القيادات الناجحة هي التي تستطيع التنظيم والتناغم بين الإدارة والمؤسسين واحترامهم وأشعارهم بأهميتهم القصوى من أجل نجاح العملية التعليمية، فلا بد من وع ذلك الهدف امامهم اثناء تحقيق عملية التماثل التنظيمي والقيادة الجيدة من أجل تحقيقه بما يحقق بالتالي نجاح المؤسسة بمن فيها من ادارة وعاملين.

**(٢) الانتماء التنظيمي (Organizational Commitment):**

يعرف الانتماء على أنه "ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم بعينه، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم أهدافهم مع أهدافه"<sup>(٥٣)</sup>.

وهناك أسبابا متعددة وراء الاهتمام بالانتماء التنظيمي ومن بين هذه الأسباب ما يلي<sup>(٥٤)</sup>:

- الانتماء التنظيمي هو أحد أهم المؤشرات التي تساعد في التنبؤ بالعديد من الجوانب السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. إذ من المفترض أن يطول بقاء الأفراد المنتمين في المنظمة، ويعملون بجد في سبيل تحقيق أهدافها.
- الانتماء التنظيمي سلوكا مرغوبا فيه وهذا أدبي إلى جذب نظر المديرين، وعلماء السلوك الإنساني.
- قد يساعد الانتماء التنظيمي الأفراد في تفسير كيفية إيجاد أهدافهم في الحياة. ويشتمل الانتماء التنظيمي على مشاعر العاملين واعتقاداتهم تجاه العمل بالمنظمة وبصورة شمولية وبالتالي فان انتماء الافراد للمؤسسة التعليمية وشعورهم بها على انها بيتهم او مكانهم وحبهم لها وخوفهم على اداؤها يساعد العملية التعليمية في تحقيق أهدافها كما يعكس هذا الحب والانتماء على التعليم والارتقاء به والعمل على اداء رسالتهم التعليمية على أكمل وجه.

**(٣) التشابه التنظيمي (Organizational similarity):**

وهو البعد والركن الثالث والهام لنجاح عملية التماثل التنظيمي لذلك ان الاشخاص الذين يتماثلون مع منظماتهم يجب ان يتشابهوا معها ليتحدوا مع أهداف ورغبات المنظمة<sup>(٥٥)</sup>، ولإنجاح عملية التماثل في المنطقة لابد من وجود درجة كبيرة من التشابه في قيم وأفكار ورغبات ومصالح كلا الطرفين<sup>(٥٦)</sup>.

وهو البعد المهم لنجاح التماثل التنظيمي اذ ان الافراد يدركون التشابه مع الأفراد الآخرين في المنظمة أو مع مجموعة العمل أو مع خصائص مجموعة معينة من خلال التشابه بالأهداف ومعايير السلوك وكذلك الاداء، وقد يكون التشابه غير واضح بشكل كبير لكن موجود لدى الافراد، فالأفراد لا يتشابهون مع جميع خصائص المنظمة ولكن يتقبلون ويشاركون المعتقدات والقيم التنظيمية الاكثر تشابها معهم<sup>(٥٧)</sup>. كما أنها تعد عملية تبادل في القيم للأهداف المشتركة والرغبات بين الافراد العاملين وزملاءهم الاخرين في المنظمة او مع المنظمة ذاتيا<sup>(٥٨)</sup>.

وتتمثل هذه القيم والخصائص في شعور العامل بأن أهداف مؤسسته هي أهدافه ذاتها، ويشعر بأن نجاحها في تحقيق أهدافها هو نجاحه، ويبدل قصارى جهده لنجاح أهداف مؤسسته، ويعد نجاح مؤسسته وتميزها نجاحا له ولزملائه، وينظر لمشكلات مؤسسته بأنها مشكلاته الشخصية ويعمل على حلها.

ومما سبق يتضح أن من أهم عوامل نجاح وقيام التماثل التنظيمي هو وجود التشابه الذي يجمع أفكار ومعتقدات ورؤى العاملين تحت مظلة واحدة، بحيث يرى كل منهم مدى الانسجام والتوافق بينه وبين الآخر والجماعة التي يعمل معها مما يساعد على نجاح العمل والمنطقة والمجتمع ككل، كما ينعكس على نجاح التعليم والعملية التعليمية فالتشابه والتوافق على تقديم التعليم وفق سياسات منهجية محددة يساعد بشكل كبير على تحقيق الاهداف التعليمية والارتقاء بالتعليم.

#### الخطوة الثانية: الدراسة الميدانية وإجراءاتها

تمت الدراسة الميدانية للوقوف على واقع أبعاد التماثل التنظيمي لدى العاملين " الإداريون ومن في مستواهم في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت. وإجراءات الدراسة الميدانية التي تأتي في إطار التحقق من أهداف الدراسة الحالية، وتشمل هذه الاجراءات منهج الدراسة وخصائص العينة السيكومترية التي اجريت عليها الدراسة، وكيفية اختيارها، وتصميم مجموعة من الأدوات سواء للتحقق من تكافؤ عينة الدراسة، أو لقياس متغيرات الدراسة، كما تتضمن هذه الخطوة اجراءات العمل التي سارت فيها الدراسة، بالإضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل ومعالجة البيانات. وفيما يلي توضيح كل ذلك بشيء من التفصيل:

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى معرفة آراء العاملين في المناطق التعليمية بدولة الكويت حول مدى توافر أبعاد التماثل التنظيمي لديهم.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

بلغ حجم مجتمع الدراسة (٩٥٧) من العاملين والمديرين بالإدارات من الذكور والاناث، منهم (٦٥٢) من الذكور، و (٣٠٥) من الاناث بالمناطق التعليمية بالكويت (منطقة مبارك الكبير التعليمية، منطقة الجهراء التعليمية، منطقة الحولي التعليمية، منطقة الفروانية التعليمية، منطقة الاحمدي التعليمية، منطقة العاصمة التعليمية).

#### ثالثاً: عينة الدراسة: وقد مرت عملية انتقاء العينة بمرحلتين، هما:

المرحلة الأولى: تضمنت اختيار العينة السيكومترية للدارسة والتي استخدمت لتقنين مقاييس الدراسة، وذلك وفقاً لعدد من الشروط التي وضعتها الباحثة لاختيار عينة الدراسة، وتكونت من (٦٠) من كلا الجنسين من العاملين بالمناطق التعليمية الست في الكويت.

المرحلة الثانية: وتتضمن هذه المرحلة اختيار العينة الأساسية للدارسة، والتي تكونت من (٣٠٠) من كلا الجنسين من العاملين بالمناطق التعليمية الست في الكويت، مقسمين كالتالي عدد (١٤١) ذكور، وعدد (١٥٩) اناث، وتراوحت خبراتهم في العمل في المناطق التعليمية ما بين (١-١٠) سنوات، كما تنوعت أعمارهم ما بين (أقل من ٣٠ عاما حتى أكبر من ٤٠

(عاما)، كما اختلفت مؤهلات كل منهم الدراسية وانحصرت ما بين حصولهم على درجة (البكالوريوس – الدبلوم – دراسات عليا).  
والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعا لعدد من المتغيرات المستقلة التصنيفية كالتالي:

جدول (١) يبين توزيع أفراد العينة وفقا للمتغيرات التصنيفية

النسبة	العدد	المتغير	البيان
%٤٧	١٤١	ذكر	النوع
%٥٣	١٥٩	أنثى	
%١٣	٤٠	دبلوم	المؤهل العلمي
%٧٨	٢٣٤	بكالوريوس	
%٩	٢٦	دراسات عليا	
%١٦,٦	٥٠	منطقة الأحمدية التعليمية	المنطقة التعليمية
%١٦,٦	٥٠	منطقة الجهراء	
%١٦,٦	٥٠	منطقة الفروانية	
%١٦,٦	٥٠	منطقة الحولي	
%١٦,٦	٥٠	منطقة العاصمة	
%١٦,٦	٥٠	منطقة مبارك الكبير	سنوات الخدمة
%٤٤,٦٧	١٣٤	أقل من ٥ سنوات	
%٣٣,٣٣	١٠٠	من ٥-١٠ سنوات	
%٢٢	٦٦	أكثر من ١٠ سنوات	العمر
%٢٧,٦٦	٨٣	٣٠ فأقل	
%٥٠,٣٣	١٥١	من ٣٠-٤٠	
%١٥,٣٣	٤٦	أكثر من ٤٠	

## خامساً: أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث التي تكونت من العاملين بالمناطق التعليمية الست في الكويت. وبعد الاطلاع على الفصول النظرية للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة منها دراسة الهندي (٢٠١٣)، والعرايضة (٢٠١٢)، ودراسة اللوزي (٢٠١٢) وحنون وجرعون (٢٠٠٩)، قامت الباحثة بإعداد استبانة تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين لأخذ آرائهم وملاحظاتهم حول ارتباط الفقرات الخاصة بكل محور من محاور الاستبانة، وإضافة أو حذف أو تعديل أي فقرة من فقرات الاستبانة، حيث تم تقسيم بعض الفقرات المزدوجة التي تتكون من فقرتين، وإعادة صياغة لبعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات في بعض المجالات وبعد تعديل الاستبانة في ضوء تلك الملاحظات أصبحت الصورة النهائية لاستبانة القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، والتي تمحورت حول

أبعاد التماثل التنظيمي: والتي تكونت من (١٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، والجدول التالي يبين توزيع الفقرات على المجالات:

جدول (٢) يوضح توزيع الفقرات على مجال التماثل التنظيمي

مجالات التماثل التنظيمي	عدد الفقرات
الولاء التنظيمي	٥
الانتماء التنظيمي	٥
التشابه التنظيمي	٥

وتتم الاستجابة على فقرات الاستبانة وفقا لتدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة) وتصحح على التوالي بالدرجات (١-٢-٣-٤-٥) وجميع الفقرات ايجابية التصحيح.

رابعاً: صدق وثبات الاستبانة

١) صدق الاستبانة

ويقصد بصدق الاستبانة أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه، وتكون الأداة صادقة بعد التأكد من الصدق الذاتي، والصدق الظاهري على النحو الآتي:

أ. صدق المحكمين: يختص بالمظهر العام أو الصورة الخارجية للأداة من حيث نوع البنود وكيفية صياغتها ومدى وضوحها ومدى دقة تعليمات الأداة ودرجة ما تتمتع به من موضوعية، ويتعلق الصدق الظاهري بمدى مناسبة الأداة من حيث شكلها العام للمجال أو المنطقة السلوكية المراد قياسها، وكثيرا ما تكون دراستها من ناحية الصدق الظاهري سببا في الكشف عن المفردات الضعيفة أو التي لا ترتبط بالوظيفة المراد قياسها واستبعادها وفي هذا الإطار قامت الباحثة بالاعتماد على رأي المحكمين المتخصصين الذين اتفقوا على أن عبارات المقياس متصلة وتنتمي للأبعاد التي تقيسها إلى جانب ما أسفر عنه التجريب المبدئي من وضوح العبارات وقدرتها على التمييز بين استجابات المفحوصين وقد أخذت الباحثة العبارات التي كان عليها نسبة اتفاق ٨٠% فأعلى. وما اقترح المحكمون بعد التعديلات وحذف بعض العبارات المكررة وغير الواضحة وبعض العبارات التي لا تقيس ما وضعت لقياسه، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (١٥) فقرة، لقياس ابعاد التماثل التنظيمي.

ب. صدق الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة، ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، والجدول التالية تبين ذلك:

جدول (٤) يوضح ارتباط كل درجة كل فقرة من فقرات المجال الاول (الولاء التنظيمي) مع الدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	فقرات المجال الاول (الولاء التنظيمي)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	أشعر بالحماس لتحقيق أهداف المنطقة	٠,٦٨٨	دالة عند ٠,٠١
٢	افتخر لانتمائي لهذه المؤسسة	٠,٧٩٤	دالة عند ٠,٠١
٣	أبذل كل ما في وسعي في عملي	٠,٦٨٨	دالة عند ٠,٠١
٤	مستعد لقبول أي عمل إضافي تطوعي	٠,٧٥٤	دالة عند ٠,٠١
٥	أشعر بالسعادة لعملي في القطاع	٠,٧٥٠	دالة عند ٠,٠١

قيمة (ر) الجدولية (د.ح=٤٣) عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٣٠٤، وعند مستوى دلالة ٠,٠١ = ٠,٣٩٣

جدول (١١) يوضح ارتباط كل درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الانتماء التنظيمي) مع الدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	فقرات المجال الثاني (الانتماء التنظيمي)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	راض عما يقدم لي من أجر	٠,٦٤٠	دالة عند ٠,٠١
٢	لدى رغبة في تقديم مجود كبير لمؤسستي	٠,٦٧٨	دالة عند ٠,٠١
٣	يسود جو تنظيمي فعال بالقطاع	٠,٧٩٤	دالة عند ٠,٠١
٤	أشعر بالانتماء للقطاع	٠,٧٥٠	دالة عند ٠,٠١
٥	أود الاستمرار في عملي بالقطاع	٠,٦٣٧	دالة عند ٠,٠١

قيمة (ر) الجدولية (د.ح=٤٣) عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٣٠٤، وعند مستوى دلالة ٠,٠١ = ٠,٣٩٣

جدول (١٢) يوضح ارتباط كل درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التشابه التنظيمي) مع الدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	فقرات المجال الثالث (التشابه التنظيمي)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تتطابق قيمي الشخصية مع قيم القطاع	٠,٤٨٢	دالة عند ٠,٠١
٢	يساعد عملي بالقطاع على تحقيق طموحاتي	٠,٥٢٤	دالة عند ٠,٠١
٣	مستقبل القطاع هو مستقبلي الشخصي	٠,٦٦٩	دالة عند ٠,٠١
٤	يكافئ رؤسائي عملي ومجهوداتي	٠,٨٠٧	دالة عند ٠,٠١
٥	تعلقي بالقطاع يشبه تعلقي بأسرتي	٠,٨٢٥	دالة عند ٠,٠١

قيمة (ر) الجدولية (د.ح=٤٣) عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٣٠٤، وعند مستوى دلالة ٠,٠١ = ٠,٣٩٣



يتبين من الجداول السابقة أن جميع فقرات استبانة التماثل التنظيمي حققت ارتباطات دالة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١. وتبقى الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (١٥) فقرة وبذلك تتراوح الدرجة الكلية على الاستبانة في صورتها النهائية بين (١٥ - ٧٥) درجة. كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٣) يوضح ارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

رقم المجال	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	الولاء التنظيمي	٠,٨٥٥	دالة عند ٠,٠١
٢	الانتماء التنظيمي	٠,٩٢٦	دالة عند ٠,٠١
٣	التشابه التنظيمي	٠,٩١٧	دالة عند ٠,٠١

قيمة (ر) الجدولية (د.ح = ٤٣) عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٣٠٤، وعند مستوى دلالة ٠,٠١ = ٠,٣٩٣.

يتبين من الجداول السابقة أن جميع مجالات الاستبانة حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على أن الاستبانة في صورتها النهائية تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، كما يدل على أن جميع فقرات الاستبانة ومجالاتها تشترك في قياس القيادة الاخلاقية والتماثل التنظيمي لدى أفراد العينة.

## ٢) ثبات الاستبانة:

استخدمت الدراسة للتأكد من ثبات الاستبانة طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ ومعامل جتمان ومعامل سبيرمان كالتالي: -

### ثبات استبانة التماثل التنظيمي:

#### أ. باستخدام التجزئة النصفية

قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات الابعاد الفردية ومجموع درجات الابعاد الزوجية لكل بعد، ثم استخدمت معادلة سبيرمان- براون لتعديل طول البعد، للابعاد زوجية (النصفين متساويين)، ومعادلة جتمان للابعاد فردية الفقرات (النصفين غير متساويين)، والجدول يبين ذلك:

جدول (١٦) يوضح قيم الثبات باستخدام التجزئة النصفية لاستبانة التماثل التنظيمي

رقم	الابعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى الدلالة
١	الولاء التنظيمي	٥	٠,٥١٢	٠,٦٧٧	دالة عند ٠,٠١
٢	الانتماء التنظيمي	٥	٠,٦٧٨	٠,٨٠٧	دالة عند ٠,٠١
٣	التشابه التنظيمي	٥	٠,٧٣٢	٠,٨٤٥	دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات تتراوح ما بين ٠,٦٧٧ - ٠,٨٤٥ عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات.

#### ب. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

تم حساب ثبات الاستبانة القيادية الأخلاقية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٧) يبين قيم الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

رقم	الابعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
١	الولاء التنظيمي	٥	٠,٨٣٣
٢	الانتماء التنظيمي	٥	٠,٨٣٦
٣	التشابه التنظيمي	٥	٠,٨٤٥
٤	النزاهة	٥	٠,٩٢٤
٥	الأخلاق	٥	٠,٩٣٢

يتضح من الجدول السابق أن قيم ألفا هي قيم مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات تفي بمتطلبات تطبيق الاستبانة على أفراد العينة.

مما سبق اتضح للباحثة أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات تعزز النتائج التي سيتم جمعها للحصول على النتائج النهائية للدراسة.

#### سابعاً: إجراءات تطبيق الاستبانة:

١- توجهت الباحثة إلى عمادة كلية التربية جامعة الزقازيق وحصلت على موافقة لتسهيل مهمتها.

٢- توجهت الباحثة إلى برنامج المناطق التعليمية الست بالكويت للحصول على موافقة التطبيق على العاملين بتلك المناطق.

٣- قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على العينة الفعلية. (بتاريخ من ٢٠١٩/١١/٢٢ حتى ٢٠١٩/١٢/١٦).

٤- تم توزيع ٣٤٠ استبانة على أفراد مجتمع العينة، وتم فقد ٢٦ استبانة لم يتم استرجاعهم، وتم استبعاد ١٤ استبانة لعدم استيفائها الشروط الصحيحة لنقص بيانات هامة بها، ليصبح عدد الاستبانات التي تم تطبيقها فعلياً ٣٠٠ استبانة.

٥- بعد التطبيق قامت الباحثة بتفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة.

٦- قامت الباحثة بتفسير النتائج التي توصلت اليها.

٧- قامت الباحثة بتقديم بعض المقترحات في ضوء نتائج الدراسة.

ثامناً: المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية SPSS-20 لتفريغ البيانات وتصحيحها ومعالجتها كما يلي:

أ. الاساليب الاحصائية المستخدمة في حساب صدق وثبات الادوات:

١- معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق الثبات الداخلي، والتجزئة النصفية من خلال قياس درجة الارتباط.

٢- معادلة سبيرمان-براون، ومعادلة جتمان: لتعديل طول الاستبانة في ثبات التجزئة النصفية.

٣- معادلة ألفا كرونباخ: لقياس الثبات.

ب. الأساليب الاحصائية المستخدمة في الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فروضها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي.

١- معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات.

٢- اختبار ت (T- test) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين

٣- من البيانات.

٤- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين

متوسطات درجات أكثر من عينتين مستقلتين.

٥- اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن اتجاه الفروق الناتجة عن تحليل التباين الأحادي.

الخطوة الثالثة: نتائج الدراسة ومقترحاتها

تتضمن هذه الخطوة النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة، وذلك بعد الإجابة على

الأسئلة والتحقق من الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة لكل منها، كما تم

تفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل اليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً: نتائج الدراسة

نتائج الفرض الأول ومناقشته:

١- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة

التماثل التنظيمي لديهم تعزى لمتغير الجنس (أنثى- ذكر)؟

للتحقق من هذه الفرضية تمت المقارنة بين متوسط درجات الذكور (ن=١٤١) ومتوسط

درجات الاناث (ن=١٥٩)، على استبانة التماثل التنظيمي موضوع الدراسة باستخدام اختبار

(ت) للفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين، واستخدمت الباحثة هذا الاختبار

الاحصاء البارامترية بسبب اعتدالية توزيع الدرجات في كل من مجموعتي التطبيق، إضافة الى ان عدد افراد العينة يزيد عن ٣٠ فرد، والجدول التالي يبين ذلك:

**جدول (٢٥) يوضح اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقدير العاملين للتمائل التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (ذكور- اناث)**

الاستبيان	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	ذكور	٣١,٤٨	٣,٢٤	٠,٧٣١	غير دالة احصائيا
	اناث	٣١,٧٧	٣,٣٩		
الانتماء التنظيمي	ذكور	٤٧,٧٥	٥,٠٢	٠,٦٦٣	غير دالة احصائيا
	اناث	٤٨,١٧	٥,٤٨		
التشابه التنظيمي	ذكور	٣٧,٩٠	٦,١٣	٠,٦٢٠	غير دالة احصائيا
	اناث	٣٨,٣٤	٥,٧٩		
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكور	١١٧,١٣	١٢,٨٠	٠,٧٥٥	غير دالة احصائيا
	اناث	١١٨,٢٨	١٢,٧٦		

قيمة (ت) الجدولية (د.ح=٣٤٣) عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ١,٩٦، عند مستوى دلالة ٠,٠١ = ٢,٥٧٦

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير العاملين على جميع مجالات الاستبانة التماثل التنظيمي مما يعني أن أفراد العينة لديهم تقديرات متقاربة للتمائل التنظيمي للعاملين تبعاً للجنس.

**وتعزو الباحثة** سبب ذلك إلى أن التماثل التنظيمي أحد أهم المؤشرات للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية الخاصة بالعاملين مثل القيام بالعمل والغياب عنه، حيث أن الأفراد اصحاب التمثل التنظيمي الأكبر هم الأكثر بقاءً في المنطقة والاقبل تغييراً، حيث يؤدي الولاء والانتماء للمنطقة التعليمية سهولة استجابة تلك المنطقة للتغييرات المختلفة، ويساعد العاملين على تقبل التغييرات التي تكون في صالح المنطقة التعليمية، وذلك لإيمانهم بأن مصلحة المنطقة التعليمية هي مصالحهم، لذلك يمكن القول أن التماثل التنظيمي للعاملين من ولاء وانتماء وتشابه لا ترتبط بذكور دون اناث، بل ترتبط بالفرد وثقافته وتربيته وإيمانه بالعمل الذي يقوم به، بالإضافة الى تشابه الوصف الوظيفي لديهم ووحدة القوانين والانظمة التي تخضع اليها المناطق التعليمية والتي لا تفرق بين ذكر واثني، بالإضافة الى انها اخلاق عامة لا تفرق بين الجنسين.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسات (Michel & Stegmaier (2010)، ودراسة الشواورة (٢٠١٢)، ودراسة العمري (٢٠١٢). ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة الشمري (٢٠١٧) حيث أظهرت فروق في التماثل التنظيمي لصالح المعلمين.

٢- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة التماثل التنظيمي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم- بكالوريوس- دراسات عليا)؟ للإجابة على هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المؤهل العلمي (دبلوم- بكالوريوس- دراسات عليا) على التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٢٦) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات تقدير العاملين للتماثل التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	١٩,٤٨	٢	٩,٧٤	٠,٨٧٢	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	٣٧١٩,٨١	٣٣٣	١١,١٧		
	المجموع	٣٧٣٩,٢٩	٣٣٥			
الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	١٤٥,٢٨	٢	٧٢,٦٤	٢,٥٦٥	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	٩٤٣١,٩٦	٣٣٣	٢٨,٣٢		
	المجموع	٩٥٧٧,٢٤	٣٣٥			
التشابه التنظيمي	بين المجموعات	٢٥٩,٦٣	٢	١٢٩,٨٢	٣,٨٠٤	دالة عند ٠,٠٥
	داخل المجموعات	١١٣٦٣,٢	٣٣٣	٣٤,١٢		
	المجموع	١١٦٢٢,٨٣	٣٣٥			
الدرجة الكلية للاستبانة التماثل التنظيمي	بين المجموعات	١٠١٣,٤٥	٢	٥٠٦,٧٢	٣,١٥١	دالة عند ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٥٣٥٤٩,٩٨	٣٣٣	١٦٠,٨١		
	المجموع	٥٤٥٦٣,٤٣	٣٣٥			

قيمة (ف) الجدولية (د.ح=٣٣٣,٢) عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٣,٠٠، عند مستوى دلالة ٠,٠١ = ٤,١٦

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجالات (التشابه التنظيمي- الدرجة الكلية للاستبانة التماثل التنظيمي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة.

والجدول التالي يوضح اتجاه الفروق في المجالات ذات الدلالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (٢٧) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على المجالات ذات الدلالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيان	المتغير
٦,٥٨	٦٣,٠٠	٣٥	دبلوم	التشابه التنظيمي
٧,٠٠	٦٠,٨٥	٢٣٨	بكالوريوس	
٩,٩٧	٥٦,٢٠	٢٧	دراسات عليا	
٢٤,٤٧	٢٥٥,٤٤	٣٥	دبلوم	الدرجة الكلية للاستبانة التماثل التنظيمي
٢٦,٦٨	٢١٥,٨٠	٢٣٨	بكالوريوس	
٣٨,٦٠	٢٠١,٩٣	٢٧	دراسات عليا	

والجدول التالي يبين نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات العاملين على جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (٢٨) يوضح نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات أفراد العينة على المجالات ذات الدلالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	البيان	دبلوم	بكالوريوس
التشابه التنظيمي	بكالوريوس	٢,٩٧٩	
	دراسات عليا	*٤,٧٠٧	١,٧٢٨
الدرجة الكلية للاستبانة التماثل التنظيمي	بكالوريوس	٥,٤٣٧	
	دراسات عليا	*٩,٨٢٧	٤,٣٤٠

يتبين من الجدولين السابقين أنه:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية على المجالات ذات الدلالة والدرجة الكلية لاستبانة التماثل التنظيمي بين مجموعة المؤهل العلمي دبلوم من جهة ومجموعتي المؤهل العلمي بكالوريوس ودراسات عليا حيث ظهرت (\*)، لصالح مجموعة المؤهل العلمي دبلوم.
- وتعزو الباحثة ذلك لأن حملة المؤهل العلمي دبلوم هم من كبار السن في معظم المناطق التعليمية في الكويت ويحظون بتقدير واحترام نظراً لعمرهم، وهم من ذوات الخبرة الطويلة في العمل ويمتلكون القدرة على التصرف بهدوء واتزان وروية، ويتجنبون العصبية في التعامل مع الآخرين ويتسمون بالوسائل والطرق الذكية للسيطرة على المواقف وعلى انفسهم، وهذه الامور مجتمعة تؤثر على التشابه التنظيمي لديهم، أما أصحاب الشهادات العليا فان يشعرون بأنهم بحاجة الى مكانة أفضل مما هم فيه، لذلك

أكدت الدراسة أن ذوي الشهادة العلمية الدبلوم يعترفون بمهنتهم ولديهم تشابه تنظيمي أكثر من الآخرين ولا يحاولون الخروج على الانظمة أو المؤلف. وتتفق مع نتائج دراسة العمري (٢٠١٥)، ودراسة الشواورة (٢٠١٥)، حيث أشارت هذه الدراسات الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات العاملين لدرجة ممارسة التماثل التنظيمي في التشابه التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

٣- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة التماثل التنظيمي لديهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اجراء تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المنطقة التعليمية (مبارك الكبير- الفروانية- الجهراء- الأحمدية- العاصمة- حولي) على التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٢٩) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات تقدير العاملين للتماثل التنظيمي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	٩,٠٢	٢	٤,٥١	٠,٤٠٣	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٣٧٣٠,٢٧	٣٣٣	١١,٢٠		
	المجموع	٣٧٣٩,٢٩	٣٣٥			
الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	٨٤,٤٦	٢	٤٢,٢٣	١,٤٨١	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٩٤٩٢,٧٨	٣٣٣	٢٨,٥١		
	المجموع	٩٥٧٧,٢٤	٣٣٥			
التشابه التنظيمي	بين المجموعات	٢٧٣,٩٢	٢	١٣٦,٩٦	٤,٠١٩	دالة عند ٠,٠٥
	داخل المجموعات	١١٣٤٨,٩١	٣٣٣	٣٤,٠٨		
	المجموع	١١٦٢٢,٨٣	٣٣٥			
الدرجة الكلية للاستبانة التماثل التنظيمي	بين المجموعات	٧٩٨,٩٥	٢	٣٩٩,٤٧	٢,٤٧٤	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٥٣٧٦٤,٤٨	٣٣٣	١٦١,٤٥		
	المجموع	٥٤٥٦٣,٤٣	٣٣٥			

قيمة (ف) الجدولية عند (د.ح=٢,٣٣٣) عند مستوى دلالة ٠,٠٥=٠,٠٠=٣, وعند مستوى دلالة ٠,٠١=٠,٦١

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات التشابه التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة التماثل التنظيمي تبعا لمتغير المنطقة التعليمية لأفراد العينة.

والجدول التالي يوضح اتجاه الفروق في المجالات ذات الدلالة تبعا لمتغير المنطقة التعليمية:

جدول (٣٠) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على المجالات ذات الدلالة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيان	المتغير
٦,٦٢	٦٢,٣٣	٥٠	مبارك الكبير	التشابه التنظيمي
٧,٣٠	٦٢,٩٥	٥٠	الفروانية	
٩,٩٧	٥٧,٨٠	٥٠	الجهراء	
٨,٣٣	٥٥,٤٢	٥٠	الحولى	
٧,٩٠	٥٧,٨٢	٥٠	العاصمة	
٦,٩٣	٤٧,٠٠	٥٠	الاحمدي	

ويتبين من الجدولين السابقين:

أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية على مجال التشابه التنظيمي بين مجموعة المنطقة التعليمية (مبارك الكبير، الحولى، الفروانية، الجهراء، العاصمة، الاحمدي) لصالح المنطقة التعليمية مبارك الكبير، والجهراء، والعاصمة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن اعداد الافراد ذوي العمر الزمني الاكبر واصحاب المؤهل العلمي الدبلوم هم من هذه المنطقة وهم الذين يتمسكون بالولاء والانتماء لمنطقتهم أكثر ممن هم أصغر منهم سناً او مختلفون في مؤهلهم التعليمي، حيث ان اصحاب المؤهلات العليا دائماً ما ينظرون الى التغيير وليس التشابه وذلك لنظرتهم الدائمة للحصول على مكانة أفضل مما هم فيها الان لذلك فهم معرضون دائماً لعدم التماثل فيما بينهم، أما الاكبر سناً والاكثر خبرة هم الاكثر تماثلاً والتزاماً وانتماءً بوضعهم المهني.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الهندي (٢٠١٣)، والتي اشارت الى وجود فروق في التماثل التنظيمي يمكن ارجاعه لاختلاف الفئة المشرفة.

٤- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة التماثل التنظيمي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥، من ٥-١٠، أكثر من ١٠)؟

تم اجراء تحليل التباين الأحادي لفحص أثر سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) على التماثل التنظيمي لدى أفراد العينة، والجدول التالي يبين قيمة اختبار ف ومستوى الدلالة بين المتوسطات:



جدول (٣١) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات تقدير العاملين للتمائل التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	٩٦,٩٣	٢	٤٨,٤٦	٤,٤٣١	دالة عند ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٣٦٤٢,٣٦	٣٣٣	١٠,٩٤		
	المجموع	٣٧٣٩,٢٩	٣٣٥			
الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	٢٩١,٨٠	٢	١٤٥,٩٠	٥,٢٣٢	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	٩٢٨٥,٤٤	٣٣٣	٢٧,٨٨		
	المجموع	٩٥٧٧,٢٧	٣٣٥			
التشابه التنظيمي	بين المجموعات	٦٩٠,١١	٢	٣٥٤,٠٦	١٠,٥١٠	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٠٩٣٢,٧٢	٣٣٣	٣٢,٨٣		
	المجموع	١١٦٢٢,٨٣	٣٣٥			
الدرجة الكلية التماثل التنظيمي	بين المجموعات	٢٧٩٠,٢٨	٢	١٣٩٥,١٤	٨,٩٧٣	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	٥١٧٧٣,١٥	٣٣٣	١٥٥,٤٧		
	المجموع	٥٤٥٦٣,٤٣	٣٣٥			

قيمة (ف) الجدولية عند (د.ح=٢,٣٣٣) عند مستوى دلالة ٠,٠٥=٣,٠٠، وعند مستوى دلالة ٠,٠١=٤,٦١

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة للتمائل التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لأفراد العينة. والجدول التالي يوضح اتجاه الفروق في المجالات ذات الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

جدول (٣٢) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على المجالات ذات الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيان	المتغير
٣,٠١	٣١,٢٣	٣٥	أقل من ٥ سنوات	الولاء التنظيمي
٤,١٦	٣١,٤٥	٢٣٨	١٠-٥	
٢,٦٧	٣٢,٤٨	٢٧	أكثر من ١٠ سنوات	الانتماء التنظيمي
٥,٢٧	٤٧,٢٣	٣٥	أقل من ٥ سنوات	
٦,٣١	٤٧,٧١	٢٣٨	١٠-٥	التشابه التنظيمي
٤,٠٤	٤٩,٤٢	٢٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٦,٥٦	٣٦,٧١	٣٥	أقل من ٥ سنوات	التشابه التنظيمي
٥,٨٢	٣٨,١٦	٢٣٨	١٠-٥	
٤,٣٣	٤٠,١٧	٢٧	أكثر من ١٠ سنوات	الدرجة الكلية للتمائل التنظيمي
١٣,٢٣	١١٥,١٨	٣٥	أقل من ٥ سنوات	
١٤,٢	١١٧,٣٢	٢٣٨	١٠-٥	
٩,٢٢	١٢٢,٠٦	٢٧	أكثر من ١٠ سنوات	

والجدول التالي يبين نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات العاملين على جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

جدول (٣٣) نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات أفراد العينة على المجالات ذات الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	البيان	أقل من ٥	من ٥-١٠
الولاء التنظيمي	١٠-٥	٠,٢١١	
	أكثر من ١٠ سنوات	*١,٢٤١	١,٠٣٠
الانتماء التنظيمي	١٠-٥	٠,٤٧٨	
	أكثر من ١٠ سنوات	*٢,١٨٣	١,٧٠٥
التشابه التنظيمي	١٠-٥	١,٤٤٦	
	أكثر من ١٠ سنوات	*٣,٤٥٣	*٢,٠٠٧
الدرجة الكلية للتمائل التنظيمي	١٠-٥	٢,١٣٥	
	أكثر من ١٠ سنوات	*٦,٨٧٦	*٤,٧٤١

ويبين من الجدولين السابقين أنه:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية على جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة بين مجموعة سنوات الخدمة أقل من ٥ سنوات ومجموعة سنوات الخدمة أكثر من ١٠ سنوات، لصالح مجموعة سنوات الخدمة أكثر من ١٠ سنوات.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية على مجال التشابه التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة بين مجموعة سنوات الخدمة من ٥-١٠ سنوات ومجموعة سنوات الخدمة أكثر من ١٠ سنوات، لصالح مجموعة سنوات الخدمة أكثر من ١٠ سنوات. أي أنه كلما زادت الخدمة كلما زاد لديهم تقديرات أعلى للتمائل التنظيمي عن سواهم من أفراد العينة.

- أن العامل عند تقدمه في الحياة المهنية وزيادة خبرته التعليمية فإنه يكون قد استقر لديه التزامات الحياة المهنية مما يشعره بالاطمئنان على مستقبله وبالتالي يزيد تماثله التنظيمي. كما أن العمل الذي يشغله الفرد يتلاءم مع خبراته ومع طموحاته الشخصية وأن بيئة العمل التعليمية التي يعملون فيها هي بيئة متوافقة ومناسبة لهم على اختلاف خبراتهم، فهي تسمح لهم باستثمار ما لديهم من مهارات واستعدادات وامكانيات غرست فيهم التماثل التنظيمي التي أتاحت لهم كل فرص التطور والارتقاء مما زاد في خبراتهم المهنية التي تنعكس ايجابيا على أدائهم وقبولهم أهداف المنظمة وتمسكهم بها واعتزازهم بها وبالتالي ارتفاع مستوى التشابه التنظيمي لدى العاملين مع تقدم خبراتهم.

بالإضافة الى أن العاملين ذوي الخبرات العالية يكونون راضين عن نوع العمل وملاءمته لميولهم المهنية ويتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم وخياراتهم كما ان العمل لذوي الخبرات المرتفعة يتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات وأن لهم امتيازات لدى المديرين أكثر من غيرهم من ذوي الخبرات الجديدة.

١٠- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة التماثل التنظيمي لديهم تعزى لمتغير العمر (أقل من ٣٠، من ٣٠-٤٠، أكثر من ٤٠)؟ تم اجراء تحليل التباين الأحادي لفحص أثر العمر (أقل من ٣٠، من ٣٠-٤٠ سنوات، أكثر من ٤٠ سنوات) على التماثل التنظيمي لدى أفراد العينة، والجدول التالي يبين قيمة اختبار ف ومستوى الدلالة بين المتوسطات:

جدول (٣٤) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات تقدير العاملين للتماثل التنظيمي تعزى لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	٢٨,٢٧	٢	١٤,١٣	1.268	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٣٧١١,٠٢	٣٣٣	١١,١٤		
	المجموع	٣٧٣٩,٢٩	٣٣٥			

غير دالة احصائياً	٢,٢٠٨	٦٢,٦٧	٢	١٢٥,٣٥	بين المجموعات	الانتماء التنظيمي
		٢٨,٣٨	٣٣٣	٩٤٥١,٨٩	داخل المجموعات	
			٣٣٥	٩٥٧٧,٢٤	المجموع	
دالة عند ٠,٠١	٧,٧١٧	٢٥٧,٤٣	٢	٥١٤,٨٦	بين المجموعات	التشابه التنظيمي
		٣٣,٣٦	٣٣٣	١١١٠٧,٩٧	داخل المجموعات	
			٣٣٥	١١٦٢٢,٨٣	المجموع	
دالة عند ٠,٠١	٤,٧٠٦	٧٤٩,٨٣	٢	١٤٩٩,٦٦	بين المجموعات	الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي
		١٥٩,٣٥	٣٣٣	٥٣٠٦٣,٧٧	داخل المجموعات	
			٣٣٥	٥٤٥٦٣,٤٣	المجموع	

قيمة (ف) الجدولية عند (د.ح=٢,٣٣٣) عند مستوى دلالة  $0,05 = 0,003$ ، وعند مستوى دلالة  $0,01 = 0,61$

يتبين من الجدول السابق انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال التشابه التنظيمي والدرجة الكلية للتماثل التنظيمي تبعاً لمتغير عمر العينة.

والجدول التالي يوضح اتجاه الفروق في المجالات ذات الدلالة تبعاً لمتغير العمر:  
جدول (٣٥) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على المجالات ذات الدلالة تبعاً لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيان	المتغير
٦,٦٢	٣٦,٨٠	٢٣٨	٣٠ سنة فأقل	التشابه التنظيمي
٥,٤٥	٣٨,٦٥	٣٥	٣١-٤٠ سنة	
٥,٢٣	٤٠,١٧	٢٧	أكثر من ٤٠ سنوات	
١٣,٢٣	١١٥,١٨	٢٣٨	٣٠ سنة فأقل	الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي
١٤,٢	١١٧,٣٢	٣٥	٣١-٤٠ سنة	
٩,٢٢	١٢٢,٠٦	٢٧	أكثر من ٤٠ سنوات	

والجدول التالي يبين نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات العاملين على جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير العمر:

جدول (٣٦) نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات أفراد العينة على المجالات ذات الدلالة تبعاً لمتغير العمر

المتغير	البيان	أقل من ٣٠	من ٣١-٤٠
التشابه التنظيمي	٣١-٤٠	١,٥٣٨	١,٥٣٠
	أكثر من ٤٠ سنوات	*٣,٠٦٩	
الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي	٣١-٤٠	٢,٣٩٧	٢,٨٨٠
	أكثر من ٤٠ سنوات	*٥,٢٧٧٧٨	

يتبين من الجدولين السابقين أنه:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية على مجال التشابه التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة بين مجموعة العمر أقل من ٣٠ سنة ومجموعة سنوات الخدمة أكثر من ٤٠ سنوات، لصالح مجموعة سنوات الخدمة أكثر من ٤٠ سنوات.
- أي أن مجموعة كبار السن لديهم أعلى تقديرات في التشابه التنظيمي والتماثل التنظيمي عن سواهم من أفراد العينة.
- ولعل ذلك يعود الى أن الافراد الاكبر سنا هم أكثر حرصاً على مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها نظراً لهذا العمر الذي وصل اليه، الفرد كلما تقدم في العمر كلما تغيرت نظرته الى الامور وأصبح ينظر اليها بشكل شمولي، ونظرة بعيدة المدى فكلما تقدم الانسان في العمر كلما وصل الى سن وقار والاستقرار بحيث يزيد ولانه للمؤسسة التي يعمل بها وبالتالي هم قادرون على التكيف مع القوانين والانظمة ولا يسمحون لاي شيء أن يؤثر على تماثلهم التنظيمي.

### **نستخلص مما سبق أنه قد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج الهامة وهي كالتالي:**

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير العاملين ومتوسطات تقدير العاملات على جميع مجالات استبانة التماثل التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور- اناث).
- ٢- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال التشابه التنظيمي من مجالات استبانة التماثل التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي دبلوم.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال التشابه التنظيمي من مجالات استبانة التماثل التنظيمي تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة مبارك الكبير التعليمية والجهراء.
- ٤- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال التشابه التنظيمي من مجالات استبانة التماثل التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأكثر من ١٠ سنوات.
- ٥- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال التشابه التنظيمي من مجالات استبانة التماثل التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية أكبر من ٤٠ سنة.

### **ثانياً: مقترحات الدراسة:**

تم التوصل لعدة مقترحات لتفعيل التماثل التنظيمي لدى العاملين بإدارات المناطق التعليمية بالكويت، لترسيخ حب العمل والانتماء والولاء للعمل والمنطقة التعليمية التي يعمل بها الأفراد وذلك من خلال:

- تسعى الإدارة إلى تدعيم وتشجيع الثقة والعلاقات الطيبة بين العاملين من خلال اللقاءات والاجتماعات غير الرسمية وورش العمل.
- تفعيل العلاقات الانسانية والاجتماعية وحب العمل بين الزملاء مما يشجع على زيادة الألفة والود والتقارب والتواصل فيما بينهم.
- تشجيع الإدارة للعمل الجماعي وروح الفريق.
- أن تعمل الإدارة على سرعة حل المشكلات التي تواجه العاملين وتقليل ظهورها في المستقبل مما يزيد من حب العاملين للبيئة التي يعملون بها ويشعرون بالولاء والانتماء لها.
- أن تعمل الإدارة على زيادة تقارب وجهات النظر بين العاملين وبعضهم، وكذلك تنظيم العمل بشكل يساعد على التشابه التنظيمي فيما بينهم.
- تدعيم الروابط المهنية والاجتماعية بين العاملين داخل المنطقة التعليمية الواحدة وذلك من خلال بناء مناخ تنظيمي يشجع على المحبة والتألف والتسامح والدعم والتقارب بين العاملين.

### مراجع الدراسة

- ١- احمد مطر الشمري (٢٠١٢): درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ص ١٥.
- ٢ - فاضل راضي غباش (٢٠١٦)، صدام كاظم محمد: دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ' العراق، ع ١٨، مج ٤، ص ٧٦.
- ٣ - تركي كديميس العتيبي (٢٠١٦): التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع ٩٤، مج ٢، ص ٧١٢.
- ٤ - أروى عبد السلام القرالة (٢٠٠٥): أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن، ص ٤.
- ٥ - المرجع السابق، ص ٢٤.
- ٦ - سهير الصباح (٢٠٠٨)، عبده محمد عساف: الانتماء التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية والادارية في جامعتي النجاح الوطنية والقدس. مجلة اتحاد الجامعات العربية، ص ٣٥٠.
- ٧ - سامر عبد المجيد البشباشة (٢٠٠٨): أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، ع ٤٤، ص ص ٤٢٧ - ٤٦١.
- ٨- شافي عوض ضيدان الرشيد (٢٠١٥): التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت، مجلة القراءة والمعرفة، ع ١٦٠، ص ص ٩٣-١١١.
- ٩- فالح محمد شبيب العجمي (٢٠١٣): المنظومة القيمية لدى القيادات التربوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة التربية والطفولة، مج ٥، ع ١٦، كلية رياض الأطفال، مصر، ص ٣٢٩-٤٠٧.
- ١٠ - فالح محمد شبيب العجمي (٢٠١٤): النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة الطفولة والتربية، مج ٦، ع ١٧٤، كلية رياض الأطفال، مصر، ص ٣٦٩-٣٥٤.
- ١١ - ناصر عائد خليف الشمري (٢٠١٤): درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ١٢ - رداد مرزوق المطيري (٢٠١٤): درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- ١٣ - مشعل محمد الملهوف (٢٠٠٧): مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت ودرجة استعدادهم لتطبيقها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان الدولية.

14- Gay, L.R., (2004). "Educational Research: Competencies for analysis and application," 4th ed., new York: Macmillan publishing company, p.264

- ١٥ - عبد الرحمن سيد سليمان (٢٠٠٩): **مناهج البحث التربوي- التصنيفات والتطبيقات**، ط ٢، دار رواء للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٤٢.
- ١٦ - راتب السعود، خالد احمد الصرايرة (٢٠٠٩): التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، عمان الأردن، ص ٣٥-٧٥.
- 17- Carol, R. (2001). Dual identification in multinational corporations: local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. **journal of managerial psychology** ,N 20, V,1, p. 405-424 .
- ١٨ - فهد عثمان الشمري (٢٠١٧): درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- ١٩ - طه سالم الشواورة (٢٠١٥): أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لفصبة الكرك، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية**، ع ٢٤، مج ١، الكرك، ص ١٢٠-١٤١.
- ٢٠ - اسلام العمري (٢٠١٥): التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٢١ - خلود فواز الزعبي (٢٠١٣): درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٢٢ - احمد مطر الشمري، مرجع سابق.
- ٢٣ - شافي عوض ضيدان الرشيد (٢٠١٥): التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت، **مجلة القراءة والمعرفة** ، العدد "١٦٠" فبراير ٢٠١٥، القاهرة، ص ٩٣-١١١.
- ٢٤ - عبد العزيز عبد الله الدخيل (٢٠١٢): **معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية**، عمان، الاردن: دار المناهج، ٢٠١٢، ص ٣٤.
- ٢٥ - تركي بن كديميس العتيبي (٢٠١٦): التماثل التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، ٩(٢)، ص ١٤.
- ٢٦ - سوريا عثمانى مرابط (٢٠١٥): أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوي الضغط النفسي لدي قابلات الصحة العمومية"، دراسة ميدانية علي المؤسسات الصحية العمومية - بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ١١.
- 27- Simon, H. (2000); **"Public administration in today,s world of Organization and markets"** , Political Science & Politics, 33(4), P. 750.



- ٢٨- ميثاق هاتف الفتلاوي وعلاء حسين فاضل وعادل مجيد عيد اليمه (٢٠١٤): دور الاحترام الداخلي المدرك في التماثل التنظيمي "بحث تحليلي في كلية جامعة كربلاء، مجلة الادارة والاقتصاد، ٣(١١)، ص ٤٠.
- ٢٩- فاضل راضي الغزالي وهاشم فوزي العبادي (٢٠١٢): التماثل التنظيمي منظور معاصر في عملية تعزيز وإدراك الهيبة التنظيمية- دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، ١٥(٢)، ص ٤٤.
- ٣٠- محمد ابن منظور (٢٠١٣): لسان العرب، المجلد ١٣، بيروت، دار صادر، ص ٧٦٥.
- 31- Johnson, W. (1999); Johnson, A. & Hemberg, F.; **A primary And Secondary Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire**, Educational and Psychological, 23(2), P. 190.
- 32- 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, 91(1), P. 410
- 33- Duncan, J. (2013); **“Organizational Identification: an Insight into Republic Bank and Trust “**, University of Kentucky, P. 3
- ٣٤- مصطفى طه النوباني (٢٠١٣): العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن، ص ٦٥.
- 35- Swann, W. ; Polzer, J.; Seyle, C. & Ko, S. (2004); **“Finding value in diversity: Verification of Personal and Social Self – Views in Diverse Groups”**, in Academy of Management Review, 47:, P. 306.
- 36- Kane, R.; Magnusen, J.& Perrewe, L. (2012); **Differential Effect of Identification on Extra – role behaviour**. Career Development International, 17 (1), P. 29.
- 37- Moksness, L. (2014); **Verbal Measure, Or Graphic Measure, or Both? Psychometric Study of Organizational Identification, Master’s degree in psychology**, UiT Norway’s Arctic University, P.4.
- 38- Johnson, W.; Johnson, A. & Heimberg, F. (1999); **“A Primary – and Second – Order Component Analysis of The Organizational Identification Questionnaire”**, Educational and Psychological Measurement, Vol.59, N.1, P. 160-162.
- ٣٩- تركي بن كديميس العتيبي: مرجع سابق، ص ص ٧٨-٧٩.

- ٤٠- السعود، راتب، الصرايرة، خالد احمد (٢٠٠٩): التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي. مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، (٣٦)، ص ص ١٨٦-٢٠٤.
- 41- Dessler, G. (1999); **How to learn you Employees, Commitment.** Academy Of Management Executive, 13(2), P.60.
- 42- Duncan, J. (2013); **Organizational Identification: an insight in to Republic Bank and trust.** University of Kentucky, 1-17 effects moderated by Organizational identification. Journal of Managerial and psychology, 20(1), P.11.
- 43- Hogg, M. & Terry, D. (2006); **Social identifications and self-categorization in Organizational contexts.** Academy of Management Review, 25, P. 130.
- 44- Duncan, M. (2013); **Organizational Identification: an insight into Republic Bank and trust. University of Kentucky, 1-17 effects moderated by Organizational identification.** Journal of Managerial and psychology, 20(1), P.11.
- 45- Mael, F. & Ashforthm, B. (2001); **Identification in 1 Work War, Sports and Religion: Contrasting the benefits and risks.** The Executive Management Committee, P. 200.
- 46- Carlin,L ; Christian.M.E & Morell .E.M, (2010);" **Validating Kreiner and Ashforth's Organizational Identification Measure in an Engineering Context"** Applied .H.R.M, Research, vol 12,No1, Pp.75-76.
- ٤٧- مدحت أبو النصر (٢٠١٥): مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، ص ٣٨.
- 48- Porter, Lymon, W. Richard, M. Steers and Richard T. Mowdy (1974): "Organizational Commitment, Job satisfaction and Turnover among Psychiatric technicians", **Journal of Applied Psychology**, Vol. (59), No. (5), pp. 603-609.
- ٤٩- فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد (٢٠١٥): السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، الاردن: المسيرة للنشر والتوزيع، ص ٣٩.
- ٥٠- مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص ٣٨.
- 51- Mayer et J Allen (1993): commitment to organization and occupation, **journal of applied psychology**, Vol. 78, p 538.

- ٥٢- راتب السعود وسوزان سلطان (٢٠١٠): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، مج (٢٥)، ع ٢، الأردن، ص ٢٠٥.
- ٥٣- محمد اعتماد علام (٢٠١٥): دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ص ٤٤.
- ٥٤- صالح الدين عبد الباقي (٢٠١٥): "مبادئ السلوك التنظيمي"، الاسكندرية، القاهرة: الدار الجامعية، ص ٩٩.
- 55- Greta, Hsu., & Hannan, M. T. (2005). Identities, genres, and organizational forms. *Organization Science*, 16(5),pp. 474-490.
- ٥٦- مها عبد العزيز الخلفيات (٢٠١٦): أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة مؤتة، الأردن، ص ٣٧-٤٠.
- ٥٧- صالح خالد مهدي (٢٠١٥): تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١ العدد: ٨٢، العراق.
- 58- Reese, Simon (2014): "Examining the Relationship between organizational identification and learning organization Dimensions: Astuday of a U.S.franchies " **Management and organizational studies** ,V:1, N:1 ,pP 7-20.