

التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين

## Organizational Symmetry among Principals of General Education Schools in the Asir Educational Region and its Relationship to Teachers' Job Engagement

د. مناحي عبد الرحمن آل معلوي

دكتوراه إدارة وتخطيط تربوي، جامعة أم القرى، مشرف الأحياء بمكتب التعليم بشرق أبها، المملكة العربية السعودية

Email: [uqu.aam@gmail.com](mailto:uqu.aam@gmail.com)

الباحث/ محمد أحمد علي آل مريع

بكالوريوس شريعة، جامعة الملك خالد، معلم مواد الدراسات الإسلامية بمدارس التعليم العام بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية

Email: [mo.almoraie@gmail.com](mailto:mo.almoraie@gmail.com)

### المخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على علاقة التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (59) مدير مدرسة، و(337) معلماً، وتوصل الباحثان إلى أن درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام متحقق بنسبة كبيرة، وأن درجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام متحقق بنسبة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) (\*\*). بين التماثل التنظيمي وأبعاد الاستغراق الوظيفي، وفي ظل النتائج أوصى الباحثان بمساعدة مديري المدارس على فهم حقيقة التماثل التنظيمي من خلال الدورات التدريبية والتي يمكن أن تمكنهم من تحقيق أهدافهم، كما أنه يجب أن يُشرك مدير المدرسة المعلمين في المعلومات التي تخص العمل التعليمي، كأهداف العملية التعليمية، ونحوها مما يسهم بشكل إيجابي في زيادة الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** التماثل التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، مديري المدارس، المعلمين، تعليم عسير.

## Organizational Symmetry among Principals of General Education Schools in the Asir Educational Region and its Relationship to Teachers' Job Engagement

### Abstract

The aim of the current research is to identify the relationship of organizational symmetry among the principals of general education schools in Asir educational region with the career involvement of teachers. To achieve the goal of the research, the descriptive analytical method and the questionnaire were used as a tool for data collection, and it was applied to a sample of (59) school principals, and (337) teachers. The research concluded that the degree of achieving organizational symmetry among the principals of general education schools is high, and that the degree of realization of career engagement among teachers of general education schools is high, and the results indicated that there is a strong positive correlation with statistical significance at the level of significance (0.01) (\*\*). Between organizational symmetry and the dimensions of career engagement, In light of the results, the researchers recommended helping school principals to understand the reality of organizational symmetry through training courses, which can enable them to achieve their goals, and that the school principal should involve teachers in information related to educational work, such as the objectives of the educational process and the like. Which contributes positively to Increasing the job involvement of teachers.

**Keywords:** Organizational Symmetry, Job Engagement, School Principals, Teachers, Asir Education.

### 1. مقدمة البحث:

يشهد العالم في هذا العقد من الزمن تطورات هائلة في جميع الميادين العلمية والاقتصادية والثقافية والحضارية، بالإضافة إلى التطورات الإدارية التي ظهرت نتيجة لتطور الفكر الإداري، الأمر الذي أدى إلى دفع الإنسان إلى أن يخطو خطوات واسعة نحو تبني مداخل قيادية حديثة تسهم في تحقيق المنظمات المعاصرة لأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها في ظل ما يواجهها من تحديات (الجهني، 2019، 175).

وتعتبر رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي تمّ الإعلان عنها في 25 إبريل 2016م خطة محكمة لتحويل اقتصاد المملكة من اقتصاد معتمد على النفط إلى اقتصاد معرفي، حيث نصت هذه الرؤية على ثلاث محاور رئيسية، هي: اقتصاد مزدهر- وطن طموح- ومجتمع حيوي، وانبثقت من هذه المحاور العديد من الأهداف التي شملت كافة قطاعات الدولة، ومنها قطاع التعليم الذي ركزت أهداف الرؤية فيما يتعلق بهذا القطاع على تحسين البيئة التعليمية، وتطوير المناهج، وأساليب التعليم، وتعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة، وفي ضوء ذلك تبنت وزارة التعليم العديد من السبل لتطوير وإصلاح التعليم،

والتي نذكر أهمها تحسين وتطوير البيئة الإدارية في الوزارة، وإدارات التعليم، والمدارس، واعتماد التوجه الإداري غير المركزي، وإعطاء الصلاحيات للإدارات والمدارس بما يخدم العملية التعليمية (الحميدي، 2019، 522).

ويحظى موضوع الإدارة المدرسية باهتمام كبير من قِبَل الباحثين، وذلك للدور الهام لمدير المدرسة في إنجاح العملية التعليمية، ومساهمته بشكلٍ فاعل في تحقيق أهداف التعليم (العسيري، 2019، 138)، ومن المواضيع الحديثة التي اهتم بها الباحثون في مجال الإدارة موضوع التماثل التنظيمي؛ ففي هذا الصدد يذكر الشلبي (2019) أنه وعلى الرغم من حداثة مفهوم التماثل التنظيمي في حقل الإدارة، إلّا أنّ له جذورًا عميقة تعود إلى الفكر الإسلامي والسياسي والإداري، فقد تضمّنت الدعوة الإسلامية مبدأ التماثل كواحدٍ من مبادئها، وذلك من خلال حثّها على ضرورة أن يتبنّى المسلمون أهداف وقيم الشريعة الإسلامية لتصبح موازية لأهدافهم الشخصية (21).

ويعتبر التماثل التنظيمي من أهم ضمانات وحيوية واستمرار المنظمة، فهو يساهم في رفع معنويات ورضا العاملين، ويتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، والموظفون الذين يتماثلون مع أهداف منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم النظم وقيمها، فالفرد الذي يتبنى قيم المنظمة وأهدافها فإنه يطور أساسًا لاتخاذ القرارات من منطلق هذه القيم والأهداف، ولذلك فإنّ للتماثل التنظيمي فوائد كثيرة لأنّه يؤكد على أنّ قرارات المدير المتماثل تنظيميًا مع منظمته ستتخذ وفقًا لأفضل ما يحقق مصالح المنظمة، حتى في حالة عدم وجود رقابة مباشرة على المدير، ويعتمد نجاح استراتيجية التماثل التنظيمي على بيئة النظام، وأسلوب تنفيذه لعملية التماثل التنظيمي، وأن تتوفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة لإيجاد الظروف المناسبة للتماثل التنظيمي، تلك الظروف التي من الممكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد، وكذلك الممارسات الحالية للمنظمة (المواضية، 2018، 137-138).

ومما لا شك فيه أن لمدير المدرسة دورٌ لا يمكن إغفاله في حث المعلمين وتحفيزهم على أداء أعمالهم كما يجب، وفي كثيرٍ من الأحيان أن يكون مدير المدرسة سببًا في حفز المعلمين على الإبداع والتفاني في أعمالهم، وهذا ما يُسميه الباحثون الاستغراق الوظيفي، وقد ذكر عبد العال (2018) أن موضوع الاستغراق الوظيفي يعتبر أحد القضايا الرئيسة اللازمة لفهم ومعرفة سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمات، بالإضافة إلى تفسير العديد من المتغيرات السلوكية الأخرى، مثل: الغياب، الأداء، الرضا، وطبيعة سير العمل، فالاستغراق الوظيفي يعني أن يحب الفرد عمله، ويكون مهتمًا بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أفضل من الأفراد الذين لا يحبون أعمالهم (2-3).

ومن جهة أخرى فإنّ موضوع الاستغراق الوظيفي يعتبر من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والذي نال اهتمام العديد من القادة، ومديري المنظمات،

وذلك لإدراكهم بأنه عنصر حيوي يؤثر على العديد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في المنظمات المختلفة، فيجب على المنظمات ومديريها أن يسعون إلى أن يلهموا موظفيهم، ويمكّنوهم من استخراج طاقاتهم الكامنة في العمل، هذا الأمر الذي يؤدّ لديهم الدافع للاستغراق الوظيفي (مرزوق وآخرون، 2019، 187).

ومن هنا أتى هذا البحث هادفاً التعرف على درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين بمنطقة عسير التعليمية؛ وذلك من خلال بحث ميداني لعينة من مديري المدارس والمعلمين، ومراجعة الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع للاستفادة منها في بلورة معالم المشكلة وخلفياتها النظرية.

### 1.1. مشكلة البحث:

اهتمت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بتطوير التعليم، والسعي إلى التوصل إلى نماذج وأطر واضحة للتطوير تجمع بين الإدارة الواعية والمدرسة الفاعلة والتعليم المتميز، وقد أولت الوزارة الإدارات المدرسية اهتماماً كبيراً، كون مدير المدرسة المحور الأساس في تحسين الأداء المدرسي والارتقاء به، مما يسهم في تحسين العملية التعليمية، والذي ينعكس على مخرجات التعليم (الشايح والمطيري، 2019، 101).

ويرى العديد من الباحثين أنّ التماثل التنظيمي يعتبر مفهوماً يعكس التغيرات التنظيمية، ويشرح دوافع العمل، ويحدد الاختلافات في الأداء بين مختلف المستويات، كما يؤكد العديد من الباحثين أيضاً أنّ التماثل التنظيمي يلعب دوراً رئيساً في تقرير ردود أفعال العاملين، الأمر الذي يجعل من التماثل التنظيمي مفهوماً مهماً في مجال السلوك الإنساني في المنظمات، فالموظف يندمج مع مجموعة العمل، فيعرّف نفسه من خلال خصائص المجموعة، ويستمد منها مفهومه لذاته، ويشعر أنّ نجاح المجموعة نجاح له، وإخفاقها إخفاق له شخصياً (العتيبي، 2016، 709).

وكون التماثل التنظيمي أحد أحدث الأساليب الإدارية، ويعتبر من أهمها، هذا الأمر يجعل منه أسلوباً لا يمكن إغفاله، فقد أوصت دراسة (العزب والطراونة، 2019)، ودراسة (العاني والصراف، 2019)، ودراسة (فراج، 2019)، إلى دراسة التماثل التنظيمي كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في إدارة المنظمات، وقد أشار الشنطي (2015) إلى أنّ التغيرات المتلاحقة التي تشهدها البيئة الإدارية قد جعلت من الأساليب الإدارية التقليدية غير قادرة على تحقيق التميز المنظماتي (149)، ولهذه الاعتبارات يجب التعرف على علاقة الأساليب الإدارية الحديثة على الإنتاج، وتحقيق الأهداف للمنظمات، واندماج العاملين في أعمالهم، وهو ما يُسمّى في عُرف الباحثين بالاستغراق الوظيفي، الأمر الذي ينتج عنه نتائج إيجابية للمنظمة، والعاملين فيها، وقد أشارت صالح (2019) إلى أنّ المؤسسات اليوم بحاجة إلى العاملين المستغرقين في أعمالهم، الذين يشعرون بالحماس، الإخلاص، والانغماس، الأمر الذي يجعلهم يصنعون فرقاً في الأداء، والقدرة على التنافس، ما يؤدي إلى حصول النجاح التنظيمي (110). ومما يشهد لذلك هو ما نتج عن دراسة (مرزوق وآخرون، 2019) بوجود علاقة ارتباطية معنوية بين الاستغراق الوظيفي والاستقامة التنظيمية، وقد أشار العبادي والجاف (2012) إلى ندرة الدراسات العربية التي تناولت الاستغراق الوظيفي، بالرغم من أنه أصبح جاهزاً اليوم لكي تعمل به المنظمات، وتحصل على الأداء العالي من قِبَل العاملين (73)؛ ويأتي هذا البحث استجابة للمتطلبات الإدارية المعاصرة، ولعدم وجود دراسات تتعلق بالتعرف على واقع التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام، وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، في حدود اطلاع الباحثان.

## 2.1. أسئلة البحث:

يحاول البحث الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المرحلة الدراسية)؟
3. ما درجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الحماس، الانغماس، الإخلاص) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الحماس، الانغماس، الإخلاص) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المرحلة الدراسية)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) ودرجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الحماس، الانغماس، الإخلاص)؟

## 3.1. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية).
2. تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المرحلة الدراسية).
3. التعرف على درجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الحماس، الانغماس، الإخلاص).
4. تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تحقق الاستغراق الوظيفي في الأبعاد التالية (الحماس، الانغماس، الإخلاص) لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المرحلة الدراسية).

5. تحديد مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية ودرجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية.

#### 4.1. أهمية البحث:

يتوقع أن يسهم هذا البحث على المستوى العلمي نظرياً، والعملية تطبيقياً، فيما يلي:

##### أ- الأهمية العلمية (النظرية):

1. أنها تتناول موضوع القيادة وهو مهم وحيوي وله دور أساسي في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.
2. تقديم إطار علمي لمفهوم التماثل التنظيمي وأبعاده المتمثلة في (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية).
3. تقديم إطار علمي لمفهوم الاستغراق الوظيفي وأبعاده المتمثلة في (الحماس، الانغماس، الإخلاص).
4. تناول مفهومين من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي وهما التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي، خاصة في ظل ندرة الكتابات العربية وتعدد الكتابات الأجنبية التي تناولت هذين المفهومين بالدراسة والتحليل، وبالتالي يأتي هذا البحث كمحاولة مكملة للمحاولات الأخرى المبذولة وامتداداً لها في هذا المجال.
5. محاولة بحثية في تحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة تحقق التماثل التنظيمي ودرجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية حيث لم يجد الباحثان - في حدود علمهما وما توفر لديهما من دراسات- دراسة عربية تربوية تناولت علاقة التماثل التنظيمي بالاستغراق الوظيفي في مدارس التعليم العام.

##### ب- الأهمية العملية (التطبيقية):

6. يمكن أن يساعد هذا البحث مديري المدارس على فهم حقيقة التماثل التنظيمي والتي يمكن أن تمكنهم من تحقيق أهدافهم؛ وتعرفهم على طرق وأساليب إدارية تربوية تعالج بعض مشكلات العاملين في المدارس كالعزوف المهني.
7. من خلال الدراسة الميدانية سيتم بيان دور التماثل التنظيمي في مدارس التعليم العام لتوفير الاستقرار الوظيفي وبناء الاتجاه الإيجابي وتحقيق الرضا المهني لمعلمي التعليم العام في منطقة عسير.
8. تظهر أهمية هذا البحث في مساعدة المسؤولين في المدارس والمنظمات التعليمية محل الدراسة للاستفادة من نتائج البحث في عمل الخطط الإدارية التي تكفل تحسين مستوى الارتباط بالعمل ونتائج الأداء التنظيمي.

#### 5.1. حدود البحث:

**الحد الموضوعي:** هدف البحث تحديد مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في أبعاد (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) ودرجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في أبعاد (الحماس، الانغماس، الإخلاص)، وذلك من خلال معرفة درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس، وكذلك معرفة درجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

**الحد البشري:** مديرو ومعلمو مدارس التعليم العام الحكومية (بنين) في منطقة عسير التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

الحد المكاني: مدارس التعليم العام الحكومية (بنين) بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

الحد الزمني: يطبق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1443هـ.

## 6.1. مصطلحات البحث:

### التمائل التنظيمي:

يُعرّف 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" (القرني، 2020، 262).

ويعرف البحث التماثل التنظيمي إجرائياً: بأنه شعور مدير المدرسة بروابط متعددة تجذبه مع مدرسته والانتماء إليها، وتشابه قيمه ورغباته وأهدافه معها، ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على استبانة التماثل التنظيمي.

### الاستغراق الوظيفي:

يُعرّف بأنه "الولاء والاندماج الداخلي، والاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد العامل تجاه عمله، والرغبة في بذل الجهود الطوعية في عمله، فهو يعكس مدى تطابق الفرد نفسياً بوظيفته، وما تعكسه تلك الوظيفة من أهمية في حياة الفرد العامل وتقديره الذاتي" (العنزي وصبر، 2017).

ويُعرّف البحث الاستغراق الوظيفي إجرائياً: بأنه درجة اندماج المعلم الداخلي في عمله، واستشعاره لأهميته، والتطابق النفسي مع مهام مدرسته، مما يعكس على قيمته الذاتية والتزامه نحو عمله، ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على استبانة الاستغراق الوظيفي.

## 2. الأدب النظري

### 1.2. التماثل التنظيمي

#### أولاً: مفهوم التماثل التنظيمي:

يعرف مصطلح التماثل التنظيمي بأنه توحد للشخص مع شيء أو مجموعة أو شخص أو أمر أو فكرة معينة. وهذا ما ستنند إليه الكتاب والباحثون في حقل الإدارة عموماً، والسلوك التنظيمي خصوصاً في تعريف مصطلح التماثل التنظيمي، أو التماثل المنظمي كما يسميه البعض (الشلي، 2019، 22).

وتعود جذور مفهوم التماثل التنظيمي إلى نظرية الهوية الاجتماعية التي قدمها Tajfil & Turner حيث ساهم تقديم نظرية الهوية الاجتماعية في تغيير الطريقة التي يدرس فيها علماء النفس الاجتماعي العلاقات والتفاعلات ما بين الأشخاص والمنظمات أو المجموعات التي ينتمون إليها، واشتقاقاً من نظرية الهوية الاجتماعية لـ Tajfil & Turner ونظرية تصنيف الذات تم تعريف التماثل التنظيمي على أنه علاقة تقاربية ما بين تعريف المنظمة والتعريف الذي يطبقه الشخص على نفسه (أبو زيد، 2019، 149-148).



في حين عرّفه البعض على أنه التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العاملين والمؤسسة. فيكون معناه بأنه إدراك بالتوحد مع المؤسسة أو الانتماء إليها على اعتبار أنّ الفرد يعرف نفسه من خلال المؤسسة التي يعمل بها (أحمد وآخرون، 2018، 183). ويعتبر التماثل التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو التزام العاملين وارتباطهم بقيم المنظمة، وأهدافها، والشعور بالولاء، والالتزام، والرغبة في البقاء بها، والاستمرار في خدمتها (جبريل، 2019، 1920). وقد أشار إلى ذلك أيضاً الصرايرة (2008) وأكد أنّ مفهوم التماثل التنظيمي وجد استجابة للتغيرات السريعة التي تتسم بها المنظمات الحديثة، حيث أنّ معنى مفهومه يتمثل في أنّ لكل مؤسسة رؤية ورسالة تؤمن بها، وتتخذ منها منهجاً وهدفاً تسعى إلى تحقيقه، ومن هنا صارت المؤسسات الناجحة تعمل على أن يؤمن العاملون فيها بهذه الرؤية والهدف، وأن تتلاقى أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها (120). ومن هذا المنطلق تكون وظيفة قائد أو مدير هذه المؤسسة هو حفز العاملين فيها نحو تحقيق الهدف المتمثل في رؤية وأهداف هذه المؤسسة، فإذا تماثلت هذه الأهداف مع أهداف العامل في المؤسسة شكّل ذلك حافزاً إضافياً لهذا العامل لزيادة مجهوده وبذله كل ما يستطيع لتحقيق أهداف هذه المؤسسة، وهذه هي الغاية والطموح الذي تسعى إليه جميع المؤسسات.

وقد أورد العتيبي (2016) مفهوم التماثل التنظيمي على أنّه شكل من أشكال الالتصاق النفسي الذي يحدث عندما يمتص أعضاء المنظمة الخصائص المعرفية للمنظمة، ويتبنونها على أنها معرفة لخصائصهم الذاتية، وهكذا فإنّ التماثل هو رابط نفسي واجتماعي يربط الموظفين بالمنظمة، ومن ثمّ فهو يُشكّل أساساً للاتجاهات والسلوكيات، مثلما يشكل التماثل الاجتماعي أساساً للاتجاهات والسلوكيات، وهذا في جوهره يشكل أساس التأثير الإيجابي المحتمل للتماثل التنظيمي على وظائف المؤسسة، فكلما تماثل الفرد مع المؤسسة فيكون هناك احتمال أكبر لأن يبنى منظورها، ويتصرف وفق ما يحقق مصالحها (712-713).

وعند تصور التماثل التنظيمي باعتباره أحد أوجه التحديد الاجتماعي الخاصة، فإنّ التماثل التنظيمي يشير إلى درجة تعريف العضو لنفسه بنفس السمات التي يعتقد أنها تحدد هوية المؤسسة، وعليه فإنّ التماثل التنظيمي يعرّف بأنه عملية دمج مفهوم الذات بوصفها عضواً في مؤسسة معينة في تحديد وتعريف الذات العامة، بحيث يمكن للأفراد التكيّف معرفياً مع القيم والأهداف التنظيمية، والهوية الخاصة بهم، واستخدام هذه الميزات لوصف أنفسهم (العزب والطرانة، 2019، 545).

وبعد عرض المفاهيم المتعددة للتماثل التنظيمي تجدر الإشارة إلى ما أورده مرابط وبوسنة (2018) بأنّه يتضح أنّه من الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق للتماثل التنظيمي، ولكنه يُمكن أن يُستشف مفهوم شامل من خلال تناول صفاته وأبعاده، ويتصف هذا المفهوم بثلاثة ملامح عامة، وهي:

1. يرتبط التماثل التنظيمي بكل الجوانب الاجتماعية للمؤسسة.
2. يعد التماثل التنظيمي مركزاً محورياً لمنطق الأفراد في اتخاذ القرارات التنظيمية.
3. يخضع هذا المفهوم إلى هيكل تنظيمي عميق مغروس في الإدراك الجمعي لأعضاء المؤسسة، ما يوجه الاتصالات ويحدد شكلها بطريقة تعزز التماثل التنظيمي الجمعي (323).

### ثانياً: أهداف التماثل التنظيمي:

يهدف التماثل التنظيمي إلى مجموعة من الأهداف، وهي كما أوردها الكعبي (2018):



1. العمل على زيادة الالتزام والانتظام والأداء والدافعية العالية، والحد من الصراع.
2. زيادة درجة الولاء، وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة.
3. الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل، وأن مصيرهم وقدرهم واحد، وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعاً.
4. شعور العاملين بالرضا، والقناعة بالعمل، وبالتالي تحسين أدائهم في العمل.
5. تبني الصورة الإيجابية للمنظمة، والولاء لها، والإيمان بها.
6. قبول العاملين للتطوير، والتغيير بسهولة ويسر، وذلك لقناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة (146).

ويضيف العتيبي (2016) الأهداف التالية:

7. تحسين مكانة المنظمة في المجتمع، وإبراز ميزاتها التنافسية بالمقارنة مع منافسيها من المنظمات الأخرى.
8. تنمية روح الولاء للمنظمة.
9. العمل الجماعي بما يخدم أهداف المنظمة، وتطلعاتها.
10. العمل المتواصل على ما من شأنه تطور المنظمة، وتقديمها.
11. تقليص الخلاف بين الرئيس والمرؤوس قدر الإمكان.
12. الإثراء للبيئة المحيطة بما يخدم المصالح العامة للمنظمة، والخاصة للفرد (714-715).

**ثالثاً: أهمية التماثل التنظيمي:**

تتمثل أهمية التماثل التنظيمي كما أوردها مرابط وبوسنة (2018) فيما يلي:

1. المساهمة في تحقيق الالتزام، ودافعية الأداء، والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع.
2. إدراك الارتباط النفسي مع المنظمة من خلال عضوية جماعة العمل، ما يساعد في تحقيق مستوى من الولاء، الأمر الذي يترتب عليه صفة الالتزام لمنظمة العمل.
3. يساهم التماثل التنظيمي في عملية صنع القرار في المنظمة، من حيث التقييم الموضوعي لخطط استراتيجية المنظمة، وبدائل تسييرها من حيث المنظور الفردي والجمعي للأهداف.
4. ترتبط المعتقدات الإيجابية للموظفين عن العمل من خلال التماثل الجيد مع المنظمة.
5. يساهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع، ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته تجده يدافع عنها أمام الجميع، وأمام المنظمات الأخرى، وبيدل قسارى جهده ليحقق أهدافها، الأمر الذي يساهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة، والقدرة على المنافسة في تنظيم النسق المفتوح.
6. يساعد التماثل التنظيمي في عملية التغيير التنظيمي بدون مشاعر الإجمار، والمقاومة، والإكراه (328).

ويضيف العزب والطراونة (2019) في أهمية التماثل التنظيمي ما يلي:

1. يقدم العامل التماثل مع منظمته المصلحة العامة على مصالحه الشخصية عند تقييم البدائل، واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.

2. العمل على زيادة الالتزام، والانتظام، والأداء، والدافعية العالية، والحد من الصراع والتناقض.
3. تحسين مكانة المنظمة في المجتمع، وإبراز ميزتها التنافسية بالمقارنة مع منافسيها من المنظمات الأخرى.
4. قبول العاملين المتمثلين للمنظمة للتطوير والتغيير بسهولة ويسر، لقناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة.
5. زيادة درجة الولاء، وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة، إضافة إلى الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل واحد، وأن مصيرهم وقدرهم واحد، وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعاً.
6. تحسين أداء العاملين وزيادة فعاليتهم، وكفائتهم، في أداء واجباتهم، وتبني الصورة المشرفة الإيجابية للمنظمة، والإيمان بها، وإبراز جميع الجوانب ذات العلاقة بهذا الجانب (545-546).

#### رابعاً: خصائص التماثل التنظيمي:

أورد (الصرايرة، 2008، 128)، و(العنبي، 2016، 720)، و (العزب والطراونة، 2019، 546) أن خصائص التماثل التنظيمي ثلاثة، وهي كما يلي:

1. يرتبط التماثل التنظيمي ارتباطاً قوياً بالجوانب الاجتماعية للمؤسسة.
  2. يعد التماثل التنظيمي مرتكزاً أساسياً لمنطق العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية.
  3. يعد التماثل التنظيمي معمقاً، ومغروساً في إدراكات (معتقدات- اتجاهات- مشاعر- وسلوك) الأفراد العاملين في المؤسسة، وهذه الإدراكات تحدد أنواع الاتصال، وشكلها على مستوى المؤسسة (720).
- ويضيف الصرايرة (2008) الخصائص التي يتسم بها الفرد الذي يتصف بالتماثل مع مؤسسته، وهي كما يلي:

1. مستعد لقبول الأهداف والقرارات الجماعية.
2. يحاول الانسجام مع الأهداف والقرارات التي تتخذ من مجموعة العاملين.
3. يكون أكثر تفاعلاً واتصالاً مع العاملين.
4. مستعد للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات (132).

#### خامساً: أبعاد التماثل التنظيمي:

للتماثل التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي:

##### 1. الولاء التنظيمي:

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول المقصود بمصطلح الولاء التنظيمي، وقد عرّفه بعضهم بأنه اقتران فعّال بين الفرد والمؤسسة بحيث يبدي الموالون للمؤسسة رغبتهم في خدمة المؤسسة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل، ولقد فرق بين ثلاث مرتكزات رئيسية يركز عليها الولاء التنظيمي، وهي:

- ❖ الإحساس بالانتماء، ويظهر من خلال التعبير بين الفخر بالمؤسسة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.
- ❖ المساهمة الفعالة من قِبَل الفرد النابعة من الرضا عن النفس، والشعور بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

❖ الإخلاص، والذي يتم التعبير عنه بوجود الرغبة الأكبر لدى الفرد بالاستمرار، والعمل بالمؤسسة بكافة الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد الذي يتم بذله لتحقيق أهدافه، وأهداف المؤسسة (العتيبي، 2016، 720).

ويذكر العزب والطراونة (2019) أنّ المقصود بالولاء التنظيمي هو إدراك ذهني بالتوحد مع المنظمة، يتضمن استبطان القيم، والنوايا السلوكية، والتأثير الإيجابي المتمثل لدى الموظف تجاه منظمته، والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها، وتفضيلها على غيرها، فالولاء التنظيمي يتضمن توجُّهاً عاماً نحو مجموعة من الأهداف والقيم التنظيمية، وهكذا فإنَّ أهداف المنظمة التي يشعر الفرد بالتزامه نحوها قد تكون مشتركة مع منظمة معينة، حيث يمتلكه شعور ببعض الخسارة النفسية عند تركها، وعلى هذا الأساس فإنَّ الولاء يعتبر أحد الأبعاد التي تدخل في تشكيل الهوية (546).

ويعبر الولاء عن درجة استعداد الفرد لبذل الجهد بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى مقدار الدعم الذي يقدمه الفرد للمؤسسة التي يعمل بها، وذلك من خلال تصرفاته وأقواله تجاهها، فالولاء يعني درجة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة، فهو بالتالي يعكس درجة شعور الفرد بأنَّه جزء من المؤسسة التي يعمل بها، وإيمانه بأهدافها، وتوافر الرغبة القوية في المساهمة بتحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى حرصه الدائم على إقامة علاقات جيدة مع زملاء العمل (رضوان، 2018، 2013-214).

## 2. التشابه:

لابد لإنجاح عملية التماثل بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها من وجود درجة كبيرة من التشابه في القيم، والأهداف، والرغبات، ومصالح كلا الطرفين، والمراد بالتشابه هو تبادل في فهم الأهداف المشتركة والرغبات للأعضاء الآخرين في المؤسسة، فيدرك الفرد وجود خصائص، وقيم، وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المؤسسة (العتيبي، 2016، 721-722).

ويعرّف التشابه بأنَّه القبول والتمشي مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابهاً مع الأفراد، ويحدث التوتر الداخلي في حالة عدم التناغم بين معتقدات وقيم الفرد والمؤسسة، حيث يقع التماثل على مدرج يتراوح بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية لأسباب وظيفية (العزب والطراونة، 2019، 546).

وفي المقابل عندما يكون هناك انسجام بين ما يرى الأفراد أنَّه مميز ومركزي ومستمر بالنسبة للمؤسسة مع مفهوم ذاتهم فإنهم يدمجون من جهة الخصائص التنظيمية التي يرون أنفسهم فيها، مع مفهومهم الذاتي عن أنفسهم، حيث يدرك الأفراد أنَّ هناك تداخلاً بين خصائص المؤسسة، وخصائصهم الشخصية، ويصبحون ملتصقين نفسياً بمنظمتهم، ويرون هويتهم من خلالها، ومن جهة أخرى فالخصائص التي يشترك فيها الأفراد مع مجموعة عملهم تفوق تلك الخصائص المشتركة مع المؤسسة من حيث العمل الفعلي، التفاعل المباشر، التفضيلات الشخصية، وحتى التاريخ والمصير المشترك، ومع أنَّ تركيبة مجموعة العمل قد تؤثر إلى حدٍّ كبير في درجة التشابه المدرك بين الفرد والمجموعة التي ينتمي إليها، إلاَّ أنَّه ومع تركيبة مجموعة العمل قد تؤثر إلى حدٍّ كبير في درجة التشابه المدرك بين الفرد والمجموعة التي ينتمي إليها، إلاَّ أنَّه من المرجح أن تسهم الدرجة العالية من التشابه بصفة عامة في إيجاد مستويات أعلى من التماثل، لأنَّه من المحتمل أن يتماثل الأفراد مع المجموعة الأكثر تشابهاً (مرابط وبوسنة، 2018، 323-324).

وفي هذا السياق أورد رضوان (2018) إلى أن هذا البعد يشير إلى درجة اعتقاد الفرد بأن هناك تشابه في القيم والمعتقدات والخصائص بينه وبين مجموعة العمل، أو المؤسسة التي ينتمي إليها، وحينها يكون الفرد أكثر استعدادًا لتقبل القيم والمعتقدات التنظيمية كلما كانت أكثر تشابهًا مع قيمه ومعتقداته الشخصية، بالإضافة إلى ذلك يرى بعض الباحثين أنه يتعدى ذلك ليشتمل قبول الفرد لقيم وأهداف المؤسسة، ويعتبرها بمثابة قيمه وأهدافه الشخصية (214).

### 3. العضوية (الانتماء):

يشكل الانتماء للمؤسسة بعدًا آخر من أبعاد عملية التماثل التنظيمي، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يظهر درجة عالية من الانتماء لها، وفي مجال الحديث عن العلاقة بين الانتماء، والتماثل التنظيمي يشير إلى أنه كلما زاد تماثل الفرد مع المجموعة، فإنه يميل إلى الشعور بالتوحد معها، والذوبان فيها، فتكون مكاسبها مكاسب له، وأهدافها أهداف له، ويعد نجاحها وإخفاقها نجاحًا وإخفاقًا له، وتصبح مكانتها مكانة له، وفي حالات الانتماء القوي تصبح حياة المجموعة مطابقة لحياته الشخصية، بل وبديلة لها (العنبي، 2016، 721).

ويؤكد العزب والطراونة (2019) أن المراد بالعضوية هو أن يكون الفرد العامل مقبولًا من الأفراد في مجموعة العمل كواحد منهم، يحيطونه بالموودة، والاهتمام، والرعاية، ولقد تناولت نظريات الحوافز، والدافعية مصطلح الانتماء (العضوية)، على اعتبار أنه أحد الحاجات أو الدوافع التي تحفز الفرد، وتؤثر في سلوكه، حيث أشار ماكيلاند إلى حاجة الانتماء، وذلك من خلال نظرية الحاجات، وعرفها على أنها الرغبة في تكوين علاقات شخصية واجتماعية قوية، وصدقات مع الآخرين (546).

وبالتالي تكون العضوية هي القوة اللازمة لدعم أنشطة وأهداف ورسالة المنظمة، حيث تتأسس على توفر أعضاء من شأنهم إضافة أفكار جديدة، وفي بعض الأحيان يمثل جيل جديد من الأعضاء عن احتياجات المستقبل أكثر من الماضي أو الحاضر، ومن هنا نجد إن هذه الفلسفة تتعامل مع قضية السعي إلى جذب المزيد من الأعضاء، ليس كهدف في حد ذاتها، وإنما من منطلق توفير العوامل اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة، ويُمكن أن تقتصر شروط عضوية الجماعات على:

- ❖ الأشخاص أو المؤسسات العاملة في نفس مجال التخصص المهني، أو الصناعة أو من لهم نفس الاهتمامات.
- ❖ العاملين في مستويات وظيفية معينة في نفس مجال التجارة أو التخصص المهني.
- ❖ تموقع العاملين في نطاق الحدود الجغرافية المحددة.
- ❖ استعداد الأطراف للالتزام بالقانون المطبق -سلسلة الأدلة الإرشادية للإدارة- وتكون عضوية الأفراد موضع للتماثل، لأنها تشبع حاجات الاندماج مع الآخرين في الوقت نفسه.
- ❖ يقضي الأفراد معظم حياتهم التنظيمية مع مجموعات العمل التي ينتمون إليها، ما يجعل جماعات عملهم مألوفة وجذابة، الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى مستويات عالية من التماثل (مرابط وبوسنة، 2018، 324-325).

### سادسًا: النظريات المفسرة للتماثل التنظيمي:

نورد فيما يلي بعض النظريات التي فسرت التماثل التنظيمي، وهي كما يلي:

## 1. نظرية الهوية الاجتماعية:

وهي تتضمن ثلاثة محاور، وهي (التصنيف، التماثل، والمقارنة الاجتماعية)، فأما التصنيف فهو ترتيب الأشياء ترتيباً يسهّل فهمها، ولفهم البيئة الاجتماعية المحيطة، فقد يكون تصنيف الناس على أساس الانتماء لمنظمة معينة (جامعة- مدرسة- شركة- مؤسسة- ونحو ذلك)، أو على أساس مهني (مهندس- طبيب- نجار- حداد- ونحو ذلك)، وأما التماثل فتفسيره بأنه عندما يشعر شخص بأنه يتماثل مع مجموعة معينة فهو يشعر بأنه ينتمي إليها، وأما المقارنة الاجتماعية فتقوم على فكرة أنّ الإنسان ينظر إلى تحقيق ذاته تحقيقاً إيجابياً، وأن يقيم الشخص ذاته بالمقارنة مع الأقران المشابهين له من مجموعته (الصررايرة، 2008، 127).

## 2. علاقة نظرية الإدارة بالأهداف في تعزيز ملامح عملية التماثل:

تمّ الاهتمام من خلال هذه النظرية بضرورة إشراك العاملين في تحديد أهداف وبرامج المنظمة، وذلك لإيجاد أهداف مشتركة تمثل أهداف الطرفين، وهذا من شأنه أن يعزز حالة التماثل، لأنّ الفرد يتماثل بشكل كبير مع أهداف تشبه أهدافه، ويلتزم بأهداف قام هو بالمشاركة في تحديدها، إضافةً لما توفره هذه العملية من إضفاء لمشاعر الفرح، الرضا، الثقة، والولاء التي يشعر بها العامل تجاه منظمته (العتيبي، 2016، 722).

## 3. النظرية الوظيفية:

تُشبه النظرية الوظيفية التنظيم ككائن حي من حيث تأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون بين مختلف عناصره لأداء الوظيفة، وفقاً للقوانين المشابهة للتنظيم، والتي تتماثل معها المنظمة من حيث عضوية أعضائها، ومن خلال أبحاث Albbert et Whetten خلال السنوات الأخيرة، والتي سعت لتحديد مفهوم التماثل ضمن إطار وظيفي نسقي يساعد على تحليل كيفية دخول الأفراد، واندماجهم في ثقافة المنظمة، وذلك وفق القواعد التي تمّ اختيارها لعضويتهم، ويمكن التحكّم في هذه المقاربة من خلال فعالية القيادة في إدارة المنظمات (مرابط وبوسنة، 2018، 325).

## 4. النظرية البنائية:

يعتمد هذا التيار على تحليل مفهوم الهوية، حيث يعتقد منظرو هذا النموذج أنّ الهوية المهنية مجرد فكرة ابتكرت لتحقيق أهداف السلطة، وهذه المقاربة تقترض أنّ الهوية التنظيمية هي مفهوم مركب من حيث المعنى، حيث تتجسد في تعدد مفاهيمها من حيث أنّها: مجزأة، غامضة، متعددة، ومتناقضة، كما أنّها تحدد وفق الصورة الذاتية والاجتماعية للفرد، وفق نظام الاتصالات في المنظمة، ووفق قوة العولمة، وهذه المقاربة أنتقدت من طرف المقاربة التفسيرية، والتي تميل إلى إلغاء مفهوم التماثل التنظيمي (أحمد وآخرون، 2018، 178).

## 5. النظرية التفسيرية:

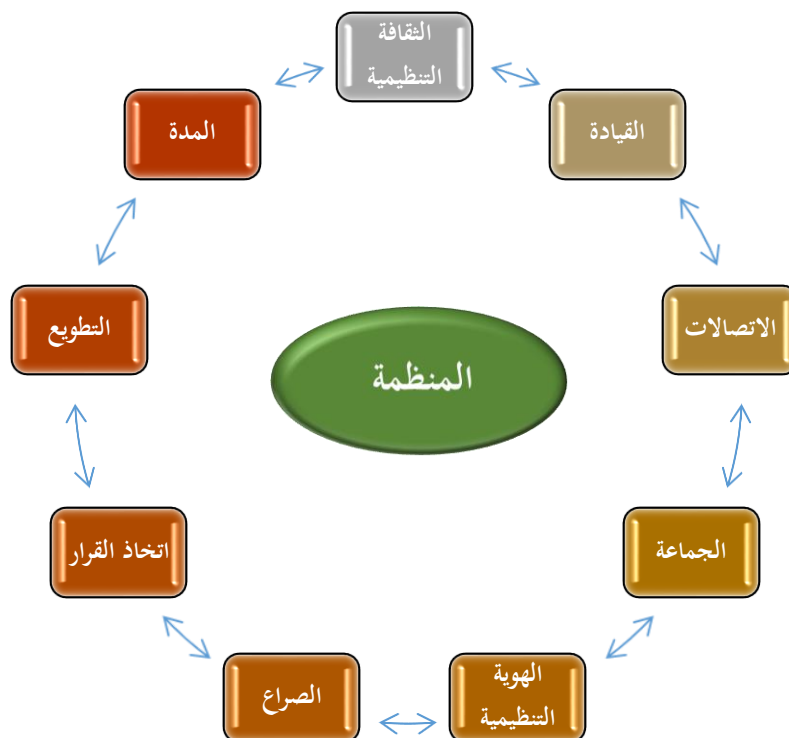
تقترض المقاربة التفسيرية أنّه لا وجود للتماثل التنظيمي، لكن هذا لا يمنع تطوير الأفراد باستيعاب التماثل تحت عنوان الهوية من حيث تجاربهم، خبراتهم، وطموحاتهم، ما يعني من حيث تحليل الطريقة التي بُنيت بها هذه التماثلات، حيث تحمل التماثلات التنظيمية طابع الدينامية،

كما تؤكد هذه النظرية على أهمية سلوك التفاوض من خلال التفاعلات المعقدة التي تجري بين مختلف أجزاء المصلحة، بهدف الوصول إلى الاستقرار النسبي للمنظمة، التي تتأسس على ملاحظة الأحداث المفردة (مرابط وبوسنة، 2018، 326-327).

### سابعاً: العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي:

أكد العاني والصراف (2019) على أن الدراسات الحديثة قد بينت تأثير التماثل التنظيمي على مستوى الفرد العامل والمنظمة، إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه من خلال توفير المستلزمات، واتباع أساليب معينة، وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى التماثل مع المنظمة التي تتأثر بالعوامل التالية:

1. **الثقافة التنظيمية:** وهي تعد عامل مهم في المنظمة كونها تؤثر في سلوك الأفراد العاملين، ودوافعهم، وقيمهم، كما أن قوتها تؤدي إلى زيادة التزام الأفراد العاملين تجاه منظماتهم، وبالتالي يزداد تماثلهم معاً.
2. **جماعة العمل:** وهي تعتبر المصدر الرئيسي لتنمية المهارات، وتعلم الفرد العامل التبعية، والطاعة، لمعايير الجماعة، واستشارة الزملاء، والتعاون في العمل، والتنسيق في اتخاذ القرارات الجماعية.
3. **مدة الخدمة:** وتعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على مستوى التماثل التنظيمي، وذلك لأن هناك علاقة إيجابية بين كلاً من مدة الخدمة سواءً في العمل، أو المنظمة ككل، والالتزام والولاء للمنظمة، فكلما زادت مدة الخدمة في المؤسسة كان الفرد العامل أكثر ولاءً للمنظمة، وقيمه تتشابه مع قيمها وأهدافها، وبالتالي يزداد مستوى التماثل التنظيمي (482-483).
4. **الاتصالات التنظيمية:** فكلما زاد عدد مرات الاتصال، ومدى العمق في محتواه، وكانت قنوات الاتصال مفتوحة، والمعلومات متدفقة عبرها، كان هناك ارتباط بين العاملين والمنظمة.
5. **التطبيع الاجتماعي التنظيمي:** وتعتبر عملية التطبيع من الطرق التي تعمل على إحداث التماثل، فهي تهدف إلى تطويع العاملين وتشكيل اتجاهات الأفراد وسلوكهم وأفكارهم بالطريقة التي تخدم مصالح المؤسسة وأهدافها.
6. **المشاركة في عملية صنع القرارات:** فكلما زادت مشاركة الفرد في صنع القرارات في المنظمة زاد التماثل التنظيمي، وذلك لشعوره بالتعبير عن رغباته وأهدافه (فراج، 2019، 496).
7. **الصراع التنظيمي:** فكلما زاد مستوى الصراع قلَّ مستوى التماثل، والعكس، وذلك لأن التماثل يُبنى على توحيد الأهداف والقيم والثقافة التنظيمية وتشابهاً وتطابقها، وأمّا الصراع فيقوم على التضارب والتعارض بين أهداف الأفراد، وأهداف المنظمة.
8. **القيادة التنظيمية:** حيث أن دور القائد يأتي من خلال التأثير في تابعيه، وفي أهدافهم، وجعلها تتطابق مع أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخلها وخارجها، والموازنة بين حاجات الأفراد وتوقعاتهم، وحاجات المنظمة، وتختلف القيادة في درجة تأثيرها تبعاً لنوع القيادة التي تمارسها، ولعل أفضلها القيادة القائمة على المشاركة.
9. **الهوية التنظيمية:** يعتبر التماثل الوسيلة الأساس التي من خلالها تتشكل الهوية، وتماثل الفرد يعني تبني مجموعة من الهويات، والتماثل القوي للفرد يشير إلى أن هويته وعضويته تكون بارزة وذات قيمة (أحمد وآخرون، 2018، 183). والشكل التالي يبيّن هذه العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي:



شكل (1) العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي. المصدر: (أحمد وآخرون، 2018، 183).

## 2.2. الاستغراق الوظيفي

### أولاً: نشأة ومفهوم الاستغراق الوظيفي:

أول من صاغ مصطلح (استغراق موظف) Employee Engagement هو الباحث William A. Kahn وذلك عام 1990م، وهناك مراجع أخرى تقول إنَّ أصول هذا المصطلح تعود إلى عام 1920م، وذلك من خلال دراسة عملتها جهة استشارية، وقامت بإجراء مسح حول الاستغراق في العمل في المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها هو أنَّ المدير هو مفتاح لقوة العمل، والسبب المباشر والرئيس لتعزيز استغراق الموظف في عمله، كما أنَّ الموظفين الذين لديهم علاقات وثيقة مع عاملين آخرين هم الأكثر استغراقاً في أعمالهم، ولهذا فإنَّ الاستغراق الوظيفي هو مؤشر أقوى من كافة نشاطات التنظيم (أحمد، 2016، 275). هذا وقد أشار العبادي والجاف (2012) أنَّه كانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين الارتباط العاطفي بالمنظمة، وارتباطهم بشركائهم الآخرين، والوظيفة، هذه الحاجة التي أعطت مصطلح (الاستغراق الوظيفي)، وهي الحالة التي يكون فيها الموظفون مهتمون بمستقبل المنظمة التي يعملون بها، ومستعدون الاستعداد التام لاستثمار جهودهم كاملة لصالح المنظمة (78). وقد ربط Kahn أصول الاستغراق بنظرية دور السلوك لـ Goffman، والتي تدرس نظرية السلوك الفردي الذي يتشكل من خلال مطالب الآخرين، وقواعدهم، وبالتالي فإنَّ منطري نظرية الدور يعتقدون أنَّ الأفراد العاملين يجب أن يكون هناك توافق بينهم وبين توقعات اجتماعية معينة، وهذه التوقعات ترتبط بأدوار هؤلاء الأفراد، وبالتالي يُمكن توقع سلوك الأفراد من خلال تحليل أدوارهم (عبد العال، 2018، 44). وقد تكون تجارب هوثورن لها علاقة بنشأة مفهوم الاستغراق الوظيفي،



وهوثورن هو عبارة عن مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين عامي 1924م-1932م وقد أجريت التجارب لمعرفة فيما إذا أصبح العمل أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة، وتوصلت الدراسة إلى أن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للقائد، ومن ثم أصبح مفهوم الاستغراق الوظيفي موضوعاً للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات، فقد سيطر على اهتمام الجميع، العاملين، وأصحاب الأعمال، وكل واحد منهم لديه طريقة مختلفة للنظر إليه، ولكن الجميع يدرك تماماً أهمية هذا الموضوع (سعاد وآخرون، 2020، 28).

ومفهوم الاستغراق الوظيفي يشتمل على مجموعة من العوامل التي تتعلق بعوامل نفسية، عاطفية، وعقلية للفرد، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفته داخل منظمته، وذلك في سبيل تحقيق أهداف كل من المنظمة، والعاملين على حدٍ سواء، ولهذا الأمر تعددت مفاهيم الاستغراق الوظيفي، وذلك باعتبار أنه أحد المفاهيم السلوكية الحديثة في مجال الإدارة، والأعمال (ماضي، 2015، 9).

ويعتبر موضوع الاستغراق الوظيفي للعاملين من الموضوعات التي حازت على اهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو عبارة عن تركيب متعدد الأبعاد، ويعرّفه البعض بأنه حالة ذهنية إيجابية لإنجاز العمل، ويتم تشخيصها بالحماس، الإخلاص، والانغماس. ويتم تشخيص الحماس بمستويات مرتفعة من الطاقة، والمرونة الفكرية أثناء تأدية العمل، وكذلك الرغبة في استثمار الجهود في عمل الشخص، والاستمرارية حتى في حالة ظهور المشكلات، وأما الإخلاص فيتم تشخيصه من خلال الإحساس بأهمية العمل، والتحمس، والإلهام، والكبرياء، والتحدي، وأما الانغماس فيتم تشخيصه من خلال التركيز الكامل، والانشغال-الانهماك- في عمل الشخص، بحيث يمر الوقت بسرعة، دون الشعور بمروره، ويشعر الشخص بصعوبة في الانفصال عن العمل، أو تركه (صالح، 2019، 116).

ويُعرّف الاستغراق الوظيفي بأنه يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها، ويستشعر أهميتها، فهي علاقة خاصة بين الفرد وعمله، يعيش الاندماج فيها عاطفياً، وعقلياً (الشنطي وأبو عمرة، 2019، 6).

ويوصف الاستغراق الوظيفي أيضاً بأنه طريقة تطوير سلوك الموظف الذي يربطه بعمله، فالموظفين المستغرقين وظيفياً يتركز جهدهم المبذول البدني، الذهني، والعاطفي، حول استكمال مهمتهم التنظيمية، فالموظف المستغرق وظيفياً يتميز بالانهماك في عمله، والقيام به بسعادة، ويتميز بالخبرات المتزايدة (مرزوق وآخرون، 2019، 195).

وقد عرّف فرح وآخرون (2019) الاستغراق الوظيفي بأنه الشعور الإيجابي للعامل تجاه المنظمة التي يعمل بها بطريقة تُسهم بدرجة عالية في تحقيق أهدافها وقيمها، وعليه فإنّ الاستغراق الوظيفي هو مدى حب وانغماس الموظف بحماس، والشعور بأهمية عمله، والتكثيف مع البيئة المحيطة لتحقيق الأهداف المشتركة (77).

وأما جيبيري و بوملة (2020) فقد عرفا الاستغراق الوظيفي بأنه الصورة العامة عن مدى أهمية الوظيفة في حياة الفرد من جهة، ومدى استعداد الفرد على الحفاظ على تلك الوظيفة، وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلبات الوظيفة من جهة أخرى، فالاستغراق الوظيفي يعني أن يحب الفرد عمله، أو يكون مهتماً بالعمل المرتبط به، لذلك نلاحظ الأفراد ذوي المستوى العالي في الاستغراق الوظيفي يهتمون بشكل صادق وحققي بأعمالهم، ويسخرون أغلب جهودهم في أعمالهم (23).

ويعد الاستغراق الوظيفي أحد أهم القضايا في مجال الإدارة والأعمال، والسلوك التنظيمي، وذلك لأنه يتصل بمجموعة من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين، الأمر الذي جعل من هذا المفهوم مصدرًا محفزًا للعاملين، ومفتاحًا للتطوير الشخصي، والرضا عن بيئة العمل، وتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف، وبالرغم من التعريفات المتعددة للاستغراق الوظيفي إلا أن مفهومه يتمثل في خمسة عناصر، وهي أن العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة، المشاركة بفاعلية في أداء العمل، الأداء الفعّال هو العامل الأساسي لتحقيق الذات، الأداء الفعّال مرتبط ارتباطًا وثيقًا بالمفهوم الذاتي، وأهمية الرقابة الذاتية لدى الفرد العامل في رفع مستوى الأداء (الشنطي، 2015، 156).

### ثانيًا: أهمية الاستغراق الوظيفي:

تتمثل أهمية الاستغراق الوظيفي فيما يلي:

1. أنه يعتبر من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل.
2. له أثر إيجابي كبير على إنتاجية وكفاءة الموظف.
3. أنه يعتبر عامل مهم في تحفيز الموظفين.
4. له أهمية في تحقيق نمو الأفراد وزيادة رضاهم الوظيفي في بيئة العمل.
5. أنه يؤثر بشكل كبير على العديد من النتائج التنظيمية، حيث يعمل على زيادة مستوى الأداء، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتقليل النية لترك العمل (تي ونعرورة، 2021، 109).

### ثالثًا: أنواع الاستغراق:

يذكر عبد العال (2018) ثلاثة أنواع للاستغراق الوظيفي، وهي:

1. **الاستغراق الشخصي:** ويمثل توظيف وتجسيد الحالة الجسدية والإدراكية والشعورية للفرد أثناء قيامه بالمهام.
2. **الاستغراق مقابل الإرهاق:** فالإرهاق يمثل مجموعة من الخصائص والأعراض النفسية كالإنهاك والتهكم وانخفاض الكفاءة كرد فعل لمسببات الضغط التنظيمي، وهنا يبرز الاستغراق كتنقيص للإرهاق.
3. **الاستغراق الوظيفي:** ويشير إلى الإيجابية والإنجاز والحالة الفكرية المتعلقة بالعمل، ويمكن تمييزها من خلال الحماس، الإخلاص، والانغماس، فالحماس يُشير إلى المستويات العالية من الطاقة والمرونة الفكرية أثناء العمل، ويشير الإخلاص إلى الاندماج العالي في العمل، والدفاع عن المؤسسة، والإلهام، والفخر، والتحدي، بينما يشير الانغماس إلى التركيز الكامل والاستغراق في العمل، بحيث يمر وقت الموظف بسرعة ويجد من الصعوبة فصل نفسه عن العمل (55).

### رابعًا: العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي:

توجد مجموعة من العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي، وهي:

1. **المشاركة في السلطة:** وذلك من خلال إتاحة المجال للعاملين للمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على العمل.

2. المشاركة في المعلومات: وهذا يتمثل في إبلاغ العاملين بأهداف المنظمة، وأهداف المجموعات، فضلاً عن المشاركة في أداء التغذية العكسية.

3. المكافآت: وهي عبارة عن المساعدة والدعم وتطوير المهارات من خلال تدريبات رسمية، بالإضافة إلى مراقبين غير رسميين، بحيث تضمن تحقيق استغراق العاملين في جميع مستويات الهرم التنظيمي (سعاد وآخرون، 2020، 31-32).

#### خامساً: مؤشرات الاستغراق الوظيفي:

توجد بعض المؤشرات الدالة على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، نوردتها فيما يلي:

1. تمثُّع العاملين بروابط وصلات قوية بوظائفهم، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان كسر هذه الروابط والصلات.
2. أن تكون الوظيفة من أهم أولويات الفرد، الأمر الذي يجعله مستغرقاً في أداء مهام هذه الوظيفة.
3. أن يكون الفرد شديد الدقة في عمله.
4. أن تكون معظم الأهداف الشخصية للفرد في حياته مرتبطة بشكل مباشر نحو وظيفته.
5. أن يحقق العمل للفرد أكبر إشباع في حياته.
6. الرغبة الدائمة في الذهاب إلى العمل، وعدم التغيب عنه.
7. شعور الفرد بالفخر والتباهي بعمله أمام الآخرين.
8. أن يفضل الفرد دائماً استيعاب وظيفته معظم وقته (إمام، 2018، 321).

#### سادساً: العوامل التي تساعد في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي:

توجد مجموعة من العوامل التي تساعد الفرد في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي، وهي:

- ❖ توافر كلاً من الرغبة والقدرة لانهماك الفرد في وظيفته.
- ❖ توافر إطار من القيم التي تحث الفرد على الاستغراق في وظيفته.
- ❖ مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد من حيث العمر، التعليم، مدة الخدمة، قوة الحاجة، ونحو ذلك.
- ❖ إثراء الوظيفة أثناء التصميم بما يتناسب وإمكانات وقدرات الأفراد.
- ❖ مراعاة خصائص العمل والتي تتضمن تنوع المهام ووضوحها وأهميتها.
- ❖ تشجيع الإدارة لمشاركة الأفراد حتى لو اختلف معهم في الآراء.
- ❖ توفير مساحة من الإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئة العمل (عبد العال، 2018، 53).

#### سابعاً: محددات الاستغراق الوظيفي:

هناك عدة محددات قد تؤثر على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار من قبيل إدارة الموارد البشرية، والعمل على توفيرها للعاملين، ومن بينها الخصائص التالية:

- 1- الخصائص الشخصية: وتتضمن الأقدمية والحاجة إلى النمو، وحسن أخلاق الفرد.
- 2- الخصائص الوظيفية: وتتضمن الحوافز واستقلالية الوظيفة والتنوع وتوصيف المهام والمشاركة والتغذية العكسية.

**3- الخصائص الاجتماعية:** وتتضمن العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح (جيبيري وبو ملة، 2020، 24).

**ثامناً: أبعاد الاستغراق الوظيفي:**

تبنى مجموعة من الباحثين الأبعاد التالية، وهي التي سيتم الاعتماد عليها في البحث الميداني، وقد أورد هذه الأبعاد تي ونعرورة (2021):

- 1- **الحماس:** وهو عبارة عن الحالة التي تتميز بالحيوية والتفاني أثناء أداء العمل، والاستعداد لاستثمار الجهد في عمل واحد، ومواجهة الصعوبات باعتماد مستوى عال من الطاقة والمرونة العقلية.
- 2- **الإخلاص:** وهذا البُعد يشير إلى مدى ارتباط الفرد بقوة فيما هو محدد، وبذل المزيد من الاهتمام، بما يتطلب المزيد من الانضباط الذاتي والاستعداد الدائم لحل مشكلة ما.
- 3- **الانغماس:** وهو الاستغراق الكلي للفرد بوظيفته، نتيجة الشعور بالرضا أثناء أداء المهمة، وشعوره بالمتعة بعمله، وهذا النوع من الاستغراق يتعلق بالكفاءة الفردية من خلال وجود الثقة والاستيعاب والتكيف في العمل (109).

**تاسعاً: الموظف المستغرق وظيفياً:**

من أهم الأصول التي تميز المنظمات عن بعضها البعض هو ما تمتلكه من موارد بشرية، والموارد البشرية تعتبر من أهم الأصول في أي عمل يُمكن إنجازُه بوصفه مصدرًا للميزة التنافسية، وقد أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات إيجاد طرق للإفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لغرض الاكتفاء والنمو المتزايد، والمدخل الناجح لأية رسالة يتطلب الجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري سويةً، ولهذا يتعين على المنظمة أن تبذل جهدًا مقصودًا للوصول إلى هذين المستويين، وهنا لا يعمل الدافع وحده، إذ أنه من المهم جدًا غرس شعور الانسجام والوحدة بين الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة، وقد يكون هذا ممكنًا فقط عندما يمكن تحويل جهودهم بنجاح إلى مبدأ الالتزام، ولتحقيق هذه الغاية يُعد استغراق الموظف أداة قوية للغاية متاحة لأرباب العمل (العبادي والجاف، 2012، 79).

إنَّ الموظف المستغرق وظيفياً يُمكن تعريفه بأنه الشخص الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كئيب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة. ومن خلال هذا التعريف يتبين أنَّ استغراق الموظفين هو عبارة عن علاقة رفيعة العواطف، وعملية عقلية يمتلكها الموظف تجاه عمله، والذي يؤثر فيها المنظمة أو المدير أو زملاء العمل، في المقابل من أجل تطبيق الجهود المنظورة الإضافية في عمله،

ويُمكن القول بأنه كلما زاد استغراق الموظف كلما ازدادت احتمالية تحدث الموظف بإيجابية عن منظمته التي يعمل بها، الأمر الذي يجعل هناك فرصة لزيادة مساهمته في تطوير العمل، ورغبته في البقاء في هذه المنظمة، وينتج عن ذلك قلة دوران العمل، وتخفض بذلك أيضًا نسبة ترك العمل (المنان، 2018، 27).

تتضح أهمية الاستغراق الوظيفي من خلال دخوله في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول أفعال الأفراد العاملين، وطريقة تصرفاتهم في أدوارهم المنوطة بهم، ومنهجهم الذي ينتهجونه من أجل تحقيق أهداف المنظمة (ماضي، 2014، 26).

### 3.2. علاقة التماثل التنظيمي بالاستغراق الوظيفي

#### أولاً: علاقة التماثل التنظيمي بالاستغراق الوظيفي:

كلما زاد مستوى التماثل التنظيمي، زادت الاستغراق في العمل، وهذا بدوره يزيد كفاءة وفعالية العمل. أما في حالة حدوث التضارب في الأهداف، فإن النتيجة ستعكس سلباً على المنظمة وأهدافها المخططة مسبقاً والمرجو تحقيقها، ويعد التماثل التنظيمي أحد الأشكال المتجددة للتماثل الاجتماعي، إذ تسعى المنظمات على اختلاف أعمالها ليكون العاملون فيها ملتصقين برسالتها وبالرؤية التي تهدف تحقيقها، إنَّ التماثل التنظيمي على مستوى المنظمة يقلل من ترك العاملين للعمل، ويزيد من الرضا الوظيفي، والولاء، والالتزام التنظيمي، كما يزيد من مستوى دافعية الفرد للعمل، إن دور المعلم مهم في العملية التربوية والتعليمية من خلال أدائه الإيجابي، وأن يكون قادراً على تحليل المناهج والمقررات التي يدرسها، عاملاً على إثرائها وتوظيفها لخدمة الطلبة. ويترتب عليه- كذلك- وضع الخطط الهادفة للأنشطة المنهجية واللا منهجية التي تساعد على توظيف المعرفة وربطها بالواقع الحياتي وأن يكون المعلم ذو علاقات إنسانية طيبة مع الطلبة والمجتمع المدرسي بأكمله، ليتمكن من تحقيق إيجابيات هذا الدور (الشواورة، 2015، 121).

ويقع على عاتق المعلمين في مدارس التعليم العام كثير من المهام العلمية والمهنية، كتدريس الطلبة وتزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة في مختلف حقول التخصص. وما يترتب عليه من تحضير وإعداد وتقييم، ومتابعة الجديد في مجال التخصص. والمساهمة بالأنشطة التي من شأنها النهوض بالأمر وتقديم الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهها الميدان التعليمي، ويتبلور التماثل التنظيمي بعدة اتجاهات مترابطة فيما بينها وهي شعور متوحد بأهداف التعليم وقيمه، وشعور بالاندماج في الأعمال والمهام المكلف بها مدير المدرسة، وشعور بالولاء والالتزام لها، والرغبة في الحفاظ على الانتماء والعضوية فيها (الصررايرة، 2009، 187). هذا الأمر الذي من شأنه أن يرفع درجة الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

وقد أكدَّ المواضية (2018) أنَّ التماثل التنظيمي من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي مؤسسة، فهو يسهم فقي رفع معنويات ورضا العاملين، ويتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم، والمديرين الذين يتماثلون مع مؤسساتهم فإنَّهم بذلك يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية، لكي تتواءم مع مفاهيم النظام، وقيمتها، وللتماثل التنظيمي فوائد عدة، فمنها أنَّ القرارات التي يتخذها المدير المتماثل مع مؤسسته تكون منسجمة تماماً مع مصلحة المؤسسة، وما يُحقق أفضل نتائجها، كما أنَّ وجود مدير متماثل تنظيمياً مع مؤسسته يرفع من درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين معه، حتى يجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المؤسسة (138).

#### ثانياً: قياس درجة التماثل التنظيمي وبيان علاقته بالاستغراق الوظيفي:

يذكر الشلبي (2019) أربعة أبعاد لقياس درجة التماثل التنظيمي لدى المديرين، والتي من خلالها يُمكن التعرف على دجة الاستغراق الوظيفي عند العاملين، ومن خلال هذا تتبيَّن العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وهي:

#### 1. التواصل والترابط مع الإدارة العليا:

ويشير هذا المقياس إلى أنّ مدير المؤسسة يمتلك أفكاراً مشابهة لتلك التي تحملها الإدارة العليا، وبالتالي فإنّ مدير المؤسسة يبحث العاملين على العمل في ضوء هذه الأفكار، وبالتالي يتوحدّ المعين الذي يستسقي منه الأفراد العاملين توجيهاتهم، الأمر الذي يجعلهم مستغرقين في أعمالهم، ومنجزين لمهامهم.

## 2. التقييم الذاتي:

ويشار له بأنّه التماثل الإدراكي، وهو أحد الركائز المهمة في توافر التماثل التنظيمي لدى المديرين، لأنّه إذا قيّم المدير والعاملين معه عملهم في المؤسسة كمنظومة واحدة، فيكون نجاح المنظمة نجاحاً للعاملين فيها من مدير ومرؤوسين، ويكون الفشل للجميع، الأمر الذي يُشكّل دافعاً للعمل، وتبنيّ للقيم والمُثل التي تنتهجها المؤسسة، فيؤدّي ذلك إلى استغراق العاملين في أعمالهم، من أجل إنجاز المهام، والقيام بالأعمال على أكمل وجه.

## 3. القيم والأهداف المتكاملة:

إذ يُمثّل تكامل القيم والأهداف ما بين الإدارة والعاملين في المؤسسة أحد أهم وسائل تحقيق التماثل التنظيمي، والذي بدوره ينعكس على استغراق العاملين في أعمالهم دون الحاجة إلى سرد الكثير من التوجيهات، ومتابعة القيام بالأعمال أولاً بأول.

## 4. التواصل والترابط مع الزملاء:

وذلك من خلال تحقيق الاتصال الفعّال ما بين الزملاء في العمل، وهذا يؤدّي بدوره إلى حصول الفرد العامل على المعلومات الخاصة بما يحدث في المؤسسة، وهذا يوجد شعور لدى المدير بالتشابه والتساوي مع الزملاء في العمل، الأمر الذي ينعكس على أداء العمل نفسه، فيجد العامل نفسه مطمئناً في هذه المؤسسة، فينغمس في عمله دون الحاجة إلى البحث عن الأخبار، أو آخر التوجيهات، لأنّه ستصله على كل حال (25).

## ثالثاً: أهمية العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي:

لقد أصبح الاهتمام بموضوع الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، ضرورة ملحة لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث وتطورات، والتي رافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية والتي من الواجب مواجهتها، وذلك لأنّ ضعف الهوية التنظيمية يؤدي إلى ضعف ولاء العاملين، لدرجة أن يتخلى العامل عن عمله، أو يؤديه بأي شكل، وبأضعف أداء، وهذا ما يتنافى مع مبادئ الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، فوجود الهوية التنظيمية للمؤسسة ووضوحها تكون مثلاً لمديري الإدارات بأن يعيدوا تشكيل هويتهم وفقاً لمؤسساتهم، وبالتالي يزداد ولاء العاملين لما يرونه من توحيد الهوية، والمنهج، والرؤية، والرسالة، والأهداف، فينعكس على أدائهم بطريق غير مباشر، فيتحقق من خلال هذا الاستغراق الوظيفي الذي ننشده، والإنجاز الذي نتمناه (العزب والطرانة، 2019، 542-543).

فالتماثل التنظيمي يُشجع على التماسك والتعاون داخل المؤسسة، ويرفع مستوى المشاركة الفاعلة، وسهل التنسيق والاتصال بين العاملين والإدارة، كما أنّه يلعب دوراً هاماً في عملية صنع القرار في المؤسسة، كما أنّه يُسهم في تعزيز احترام الذات، وإضفاء معنى للحياة، وزيادة درجة الانتماء والولاء للمؤسسة، والارتقاء بمستوى الطموح لدى الأفراد العاملين فيها (العمري وبطاح، 2018، 648).

كما أنّ تماثل الأفراد مع المؤسسة يجعلهم يعتبرون أنفسهم جزءًا منها، مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لإنجاز المهام، ويعتبرون أنفسهم ممثلين للمؤسسة داخلها، وخارجها، ويجعلون أهداف المؤسسة هي الأولوية في جميع قراراتهم (جبريل، 2019، 162).

#### رابعًا: أهداف العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي:

تهدف العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي إلى:

1. العمل على زيادة الالتزام والانضمام والأداء والدافعية العامة والحد من الصراع.
2. زيادة درجة الولاء التنظيمي، وتفعيل التعاون بين العاملين في المؤسسة.
3. الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل، وأنّ مصيرهم واحد، وقدرهم واحد، وأنّ النجاح أو الفشل يؤثر عليهم جميعًا.
4. شعور العاملين بالرضا، والقناعة بالعمل، وبالتالي تجويد أدائهم في العمل.
5. بيان الصورة الإيجابية للمؤسسة، والولاء لها، والإيمان بها.
6. قبول العاملين بالتطوير والتغيير بسهولة ويسر، لقناعتهم بأنها سوف تكون للمصلحة العامة.
7. العمل من أجل تطوير المؤسسة وتقديمها.
8. تشجيع روح العمل الجماعي بما يحقق المصلحة العامة (الأسطل، 2020، 33).

#### خامسًا: العوامل التي تؤثر في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وهي:

- ❖ الاستقطاب والتعيين.
- ❖ التصميم الوظيفي.
- ❖ السلوك الإداري والإشرافي.
- ❖ تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتطوير الوظيفي.
- ❖ تكافؤ الفرص، والمعاملة العادلة من الإدارة.
- ❖ إدارة الأداء.
- ❖ الرضا الوظيفي (ماضي، 2015، 10).

### 3. الدراسات السابقة

في هذا الفصل يتم عرض الدراسات السابقة في موضوع البحث، وسيتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث، ثم نقوم بعرض موقع هذه البحث من الدراسات السابقة.

أولًا: الدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي:



هدفت دراسة (الصرايرة، 2008) إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة، ولتحقيق هدفها استخدمت استبانة (Cheney, 1982)، والتي طورها الباحث بما يتناسب والبيئة الأردنية، فطبقت على عينة مكونة من (622) عضو هيئة تدريس، تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شافيه. وبيّنت نتائج الدراسة أن درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، إذ بلغت (3.97) درجة من (5) درجات. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرّف على حاجاتهم، ورغباتهم، لتحقيق الممكن منها، وإشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية، ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على الدرجة المرتفعة من التماثل التنظيمي.

وهدفت دراسة (الزعيبي، 2013) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية، وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (375) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية النسبية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي متوسطة، كما توجد علاقة موجبة بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي، وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الخاصة لتوضيح ماهية القيادة التحويلية، وأهميتها، ومبادئها، ولأهمية إكساب العاملين للتماثل التنظيمي في المنظمات.

وأما دراسة (العنبي، 2016) فقد هدفت إلى التعرف على درجة توافر التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والتي يمكن عزوها لمتغيرات: (الكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة التماثل التنظيمي، وتم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (150) عضو هيئة تدريس. وبيّنت نتائج الدراسة أن درجة توافر التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد جاءت مرتفعة، وفي ظل النتائج أوصت الدراسة بضرورة المحافظة على درجة التماثل التنظيمي بالجامعة، باعتبارها معززة للعمل التنظيمي الناجح داخل الجامعة، والاهتمام بتوفير البيئة الجامعية المناسبة، والمناخ التنظيمي الملائم، وتعزيز قيم الانتماء بين الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس بها.

وهدفت دراسة (العمري والعموش، 2017) إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري، وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وتم اختيار عينة مكونة من (150) عضو هيئة تدريس بالطريقة الطباقية العشوائية من حملة الدكتوراه، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام استبانتيين لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري متوسطة، ومستوى التماثل التنظيمي ومجالاته لدى أعضاء الهيئات التدريسية مرتفعاً، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري ومستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة إلى تعزيز قدرة العمداء على ممارسة مهارات الاتصال الإداري من خلال عقد الدورات التدريبية، وتوجيه الأبحاث القادمة إلى البحث في أثر مهارات الاتصال الإداري على متغيرات أخرى في الجامعة.

وهدفت دراسة (المواضية، 2018) إلى كشف أثر التماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديرية تربية الزرقاء، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تمّ استخدام المنهج الوصفي، وأعدت استبانة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها ومقدار ثباتها، واختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (494) مربية أطفال، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى التماثل التنظيمي والدافعية للعمل جاءت بمستوى متوسط، كما دلّت النتائج على وجود أثر للتماثل التنظيمي في الدافعية للعمل، وفي ظل النتائج أوصت الدراسة بالاهتمام بتنمية مفهوم التماثل التنظيمي عند المديرات والمربيات على حدّ سواء، والعمل على تعزيز هذا المفهوم، وجعله من أولويات العمل.

كما هدفت دراسة (الكعبي، 2018) إلى اختبار دور التماثل التنظيمي في الحد من مستوى الصمت التنظيمي لدى عينة من العاملين في المصارف الأهلية بلغ عددهم (67) فرد، وقد استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة إلى الاهتمام ببناء علاقات اجتماعية بين العاملين، وإشاعة روح الفريق، والانتماء إلى المصرف من خلال شعور العاملين بأهميتهم، ودورهم الفاعل فيها، وأنهم جزء منه مكمل لشخصيتهم مما يساهم في الحد من الصمت التنظيمي.

وهدفت دراسة (مرابط وبوسنة، 2018) إلى الكشف عن مستوى التماثل التنظيمي في القطاع الصحي العام لولاية سكرة، ولتحقيق أهداف البحث تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي من خلال اختيار فئة القابلات، وتمّ تطبيق الاستبانة على عينة تكونت (310) قابلة في الصحة العمومية، ونتج عن الدراسة وجود مستوى منخفض للتماثل التنظيمي لدى قابلات القطاع الصحي العمومي لولاية سكرة.

وأما دراسة (الريميدي، 2019) فقد هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القوة التنظيمية، والسمعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية، وقد تمّ استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف البحث، وقد تمّ تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (350) مدير من مديري هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ التماثل التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً هاماً في تعزيز العلاقة بين القوة التنظيمية، والسمعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة سعي شركات السياحة المصرية إلى تطبيق أنماط القيادة التي تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاركتهم في إدارة الشركة، ويجب الاهتمام بالعاملين، وتحقيق رغباتهم، وتلبية حاجاتهم، ومن ثمّ زيادة درجة التماثل التنظيمي.

كما هدفت دراسة (العاني والصراف، 2019) إلى قياس مستوى التماثل التنظيمي في جامعة الموصل، ولتحقيق هدف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمّ تطبيقها على عينة قدرها (45) فرداً من العاملين في جامعة الموصل، ونتج عن البحث وجود تمثيل فعلي للتماثل التنظيمي في جامعة الموصل، وقد أوصى البحث بضرورة اللجوء إلى تحفيز الأفراد العاملين مادياً ومعنوياً من قِبَل مدراءهم، الأمر الذي يساهم في زيادة مستوى التماثل التنظيمي، وبالتالي تحسين مستوى أداء الفرد والمنظمة على حدّ سواء.

وهدفت دراسة (العزب، والطراونة، 2019) إلى التعرف على مفهومي الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، والعلاقة بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانة وُزعت على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (248) عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته كان مرتفعاً، ومستوى الهوية التنظيمية كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة في مستوى التماثل التنظيمي والهوية التنظيمية، وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة التعرف على رغبات وحاجات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته لزيادة مستوى تماثلهم مع الجامعة، والاهتمام بالهوية التنظيمية، وتوفير مستلزمات تطويرها.

كما هدفت دراسة (حنظل، 2019) إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (216) موظفاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي في العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بتوفير المكافآت والمساعدات المالية التي تساعد على اندماج العاملين الجدد داخل القطاعات الصحية التابعة للمستشفيات الخاصة.

وأما دراسة (Tummons & Beach, 2020) فهي، تستند إلى نظرية شبكة الفاعل (ANT) من أجل تحدي المنهجية والتجريبية لمركزية الإنسان والتفاعل التي لطالما أبلغت الخطابات المهيمنة للعمل، وقد استخدم ANT لفتح إمكانيات جديدة لفهم التعليم باعتباره ناشئاً في المجالات العلائقية حيث تكون القوى غير البشرية ضرورية بنفس القدر وتمتلك وكالة مكافئة للقوى البشرية: مبدأ التماثل. وهذا يولد إمكانيات مفاهيمية وأساسية مهمة في تشكيل نتائج محتملة مختلفة في إنجاز المواقف التعليمية. نلفت الانتباه إلى إشكالية تمييز الذات البشرية والتحقيق النقدي في التفاعل بين الأشخاص والأشياء التي تشكل إطاراً لهذه القضية الخاصة.

ودراسة (Salari & Nastiezaie, 2020) فالغرض منها هو التحقيق في العلاقة بين القيادة التحويلية والعلاقة التنظيمية الحميمة (التماثل التنظيمي) مع دور الوسيط للتعاطف التنظيمي. هذه الدراسة هي طريقة بحث تطبيقية وترابطية تعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية. تمت دراسة 105 مدرس من مدينة ساران بطرق أخذ العينات العشوائية الطبقيّة. لجمع المعلومات، تم استخدام ثلاث استبيانات: القيادة التحويلية، الحميمة التنظيمية (التماثل التنظيمي) والتعاطف التنظيمي. لتحليل البيانات، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ونمذجة المعادلة الهيكلية بواسطة برنامجي SPSS و Lisrel. بناءً على النتائج، مقدار معامل الارتباط للقيادة التحويلية مع التعاطف التنظيمي ( $p < 0.01$ ,  $r = 0.459$ )، القيادة التحويلية مع التماثل التنظيمي ( $p < 0.01$ ,  $r = 0.580$ )، كان التعاطف التنظيمي مع التماثل التنظيمي ( $p < 0.01$ ,  $r = 0.516$ ) مهمًا. التأثير المباشر للقيادة التحويلية على التماثل التنظيمي ( $\beta = 0.43$ ,  $r = 3.93$ )، التأثير المباشر للقيادة التحويلية على التعاطف التنظيمي ( $\beta = 0.48$ ,  $r = 4.19$ ) والتأثير المباشر للتعاطف التنظيمي على التماثل التنظيمي ( $\beta = 0.36$ ,  $t = 3.373$ ) كانت كبيرة. كان التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على العلاقة التماثل التنظيمي مهمًا أيضًا مع دور الوسيط للتعاطف التنظيمي ( $\beta = 0.172$ ). لذلك، يمكن استنتاج أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية ومهمة، بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال متغير وساطة التعاطف التنظيمي مع التماثل التنظيمي. التأثير المباشر للقيادة التحويلية على التماثل التنظيمي ( $\beta = 0.43$ ,  $r = 3.93$ )، التأثير المباشر للقيادة التحويلية على التعاطف التنظيمي ( $\beta = 0.48$ ,  $r = 4.19$ ) والتأثير المباشر للتعاطف التنظيمي على التماثل التنظيمي ( $\beta = 0.36$ ,  $t = 3.373$ ) كانت كبيرة. كان التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على العلاقة التماثل التنظيمي مهمًا أيضًا مع دور الوسيط للتعاطف التنظيمي.

### ثانيًا: الدراسات التي تناولت جانب الاستغراق الوظيفي:

هدفت دراسة (ماضي، 2015) إلى التعرف على أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة في غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمّ تطبيقها على (71) من العاملين في الوزارة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل ومستوى الاستغراق الوظيفي، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بضرورة الأخذ بعين الاعتبار ترتيب أولويات العلاقة بين مكونات أخلاقيات العمل والاستغراق الوظيفي للعاملين، والاهتمام بعوامل أخرى ذات تأثير على العلاقة بين الأخلاقيات والاستغراق الوظيفي.

وهدفت دراسة (عبد العال، 2018) إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، ولتحقيق أهداف البحث تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وتمّ تطبيق الاستبانة على عينة بمقدار (375) تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية مرتبطة بين القيادة الإبداعية وتنمية الاستغراق الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وقد أوصى الباحث بضرورة النهوض بمستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية، وضرورة التركيز من قبل الوزارة على مفهوم الاستغراق الوظيفي.

وهدفت دراسة (صالح، 2019) إلى التعرف على مستوى التهكّم التنظيمي والاستغراق الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية في قضاء الزبير، ولتحقيق هدف البحث تمّ تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (66) معلم، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية بين التهكّم الوظيفي والاستغراق الوظيفي، وفي ضوء النتائج أوصى البحث بضرورة منع التهكّم بين المعلمين، وأن يقوم مديري المدارس بدورهم في منعه، كما أوصى البحث بضرورة فسخ المجال أمام المعلم لتطوير قدراته وإمكاناته للإبداع.

كما هدفت دراسة (الشنطي وأبو عمرة، 2019) إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وقياس مستوى الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي، وكذلك تحديد دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث، وتمّ تطبيقها على عينة تكونت من (202) من العاملين تمّ اختيارهم بطريقة العينة العشوائية التطبيقية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي والشعور بالاستغراق الوظيفي كانت مرتفعة، وأنّ الاستغراق الوظيفي يتوسط جزئيًا في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، وفي ضوء النتائج أوصى الباحثان بضرورة تعزيز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين وفق خطط مدروسة، وبيئة داعمة، من خلال الاهتمام بممارسة الأساليب القيادية الملائمة وفي مقدمتها القيادة التحويلية.

وأما دراسة (Kacay & Others, 2020) فقد هدفت إلى تحديد تأثير الاستغراق الوظيفي واليقظة على السلوك التنظيمي الإيجابي. بلغ إجمالي المشاركين 203 مشاركًا، 73 إناث (36.0%) و130 ذكرًا (64.0%) يعملون في وظائف ومستويات مختلفة بوزارة الشباب والرياضة في سبتمبر 2020، شاركوا في الدراسة طوعاً.

تم استخدام مقياس ارتباط العمل في أوترخت، مقياس اليقظة، مقياس السلوك التنظيمي الإيجابي في الدراسة. في تحليل البيانات؛ تم استخدام الانحراف والتقلطح، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون لحظات الضرب، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، والإحصاء الوصفي. كانت مستويات المشاركة في العمل واليقظة لدى المشاركين عالية وكانت مستويات سلوكهم التنظيمي الإيجابي عند المستوى المقبول. وقد تقرر أن هناك علاقة معنوية بين جميع المقاييس وأبعادها الفرعية. بالإضافة إلى ذلك، استنتج أن 37٪ من التفاؤل، و21٪ من المرونة النفسية، و34٪ من الأمل، و47٪ من الكفاءة الذاتية تفسر بالحيوية والاستيعاب والتركيز واليقظة.

ودراسة (Bilal & Others, 2020) فقد أطبقت على رضا الطلاب تقييمهم الشخصي لتحقيق التوقعات والمتعة التي يتم الحصول عليها من خدمات التدريس. تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور الاستغراق الوظيفي في عمل المعلمين في غرس رضا الطلاب عن معلمهم من منظور تقرير المصير. علاوة على ذلك، يسلط الضوء على الآليات الأساسية للتفاعل بين المعلم والطالب وحساسية المعلمين. وقد استخدمنا 278 إجابة صالحة ومطابقة من المعلمين وطلاب الكليات الثانوية / المتوسطة / الجامعية العاملة في باكستان من خلال أخذ العينات متعددة المراحل. تم جمع البيانات في ثلاث موجات وأجري تحليل الوساطة المتعددة باستخدام نموذج PROCESS 4 لتحليل البيانات واستنتاج النتائج. النتائج: أظهرت النتائج أن معلمي الكلية مطلوب المشاركة في العمل (أي القوة والتفاني والاستيعاب) لخلق استعدادهم وتحفيزهم للاستثمار في قرارات تربوية فعالة وغرس رضا الطلاب. هذه المشاركة، بدورها، تعمل على تحسين تفاعلهم مع الطلاب وتجعلهم أكثر حساسية في تلبية احتياجات الطلاب التي تجعل الطلاب لديهم تجارب تعليمية مرضية. الأصالة / القيمة: اتخذ هذا البحث وجهة نظر فريدة في اعتبار مشاركة المعلمين بمثابة مقدمة لرضا الطلاب، على عكس التركيز السابق على تقييم دور الديناميكيات المؤسسية والتركيبية السكانية وكفاءة المعلمين. لقد كشف أيضاً عن دور حساسية المعلمين والتفاعل بين الطالب والمعلم في الارتباط المذكور أعلاه بناءً على نظرية تقرير المصير (SDT).

### ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة ومساهمة البحث الحالي:

وجد من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بالتمائل التنظيمي والاستغراق الوظيفي أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها وأدواتها بتنوع ما عالجت من جوانب، وفي حدود علم الباحثان لا توجد دراسات عربية تناولت علاقة التماثل التنظيمي بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين سوى الدراسة الحالية، وبالتالي يأتي هذا البحث كمتابعة للاتجاهات الحديثة في مجال الدراسات التربوية السلوكية، وهذا مما يكون أهمية خاصة للبحث الحالي أن هناك قصور واضح في الدراسات السابقة في هذين المجالين، خاصة في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى تحقيقه.

### وسيتم التعليق على الدراسات السابقة للبحث على النحو التالي:

- (أ) أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:
- يتفق البحث مع الدراسات السابقة في تناول مفهومي التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي.
  - يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أبعاد التماثل التنظيمي وكذلك أبعاد الاستغراق الوظيفي.

- (ب) يتفق البحث الحالي في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة، وبهذا تتشابه مع جميع الدراسات السابقة التي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات أوجه الاختلاف:
- يختلف البحث الحالي في الربط بين هذين المجالين المهمين (التمائل التنظيمي والاستغراق الوظيفي) بما يمهّد للوصول إلى العلاقة بينهما وكيفية الاستفادة منهما مجتمعين في مدارس التعليم العام.
  - يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الهدف الذي من أجله تمت الدراسة وهو التعرف على العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين بمدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير التعليمية.
  - يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة مع دراسة (عبد العال، 2018) فقد استخدم أداة جمع البيانات الاستبانة والمقابلة.

(ج) أوجه التفرد:

- يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة بأنه تفرّد بدراسة العلاقة بين التماثل التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.
- اعتمد هذا البحث على استبانة محكمة لقياس أبعاد التماثل التنظيمي وأبعاد الاستغراق الوظيفي في الحدود الموضوعية لهذا البحث.
- يتفرد هذا البحث استراتيجياً من حيث كونه متوافق مع متطلبات تحقيق رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية المشار إليها من خلال وثيقة دور التعليم تحقيق رؤية 2030 التي أشارت إلى التزام التعليم بتقديم تعليم منافس عالمياً وبجودة عالية.

#### 4. إجراءات البحث ومنهجه

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع البحث وتوزيع العينة في ضوء متغيرات البحث (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المرحلة الدراسية)، ووصف إجراءات البحث، وتقييم صدق وثبات أداة البحث.

##### 1.4. منهج البحث:

بهدف التعرف على " التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين"، اعتمد هذا البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرفه الأشعري على أنه " صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي والكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المترابطة معاً من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة، مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل البحث واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً تمهيداً لاختيار الفروض والتساؤلات حولها". (الأشعري، 2013، ص118).



### مصادر البحث النظرية والميدانية:

- أ- **المصادر الثانوية (النظرية):** وقد اشتملت على الكتب والدوريات العلمية والتي تناولت في حيثياتها ومحتواها النظري المفاهيم العامة للتمائل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، إضافة إلى ذلك الرجوع إلى التقارير والندوات والمؤتمرات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- ب- **الأسلوب الميداني (التطبيقي):** واعتمد على المسح الميداني من خلال استطلاع آراء عينة البحث وذلك عن طريق أخذ عينة ملائمة بواسطة استبانة إلكترونية اشتملت على محورين المحور الأول هو: (التمائل التنظيمي) وهي مكونة من ثلاث أبعاد وهي: (الولاء التنظيمي- التشابه- العضوية)، وذلك من خلال الاطلاع على الإطار النظري لموضوع البحث، ومجموعة من الدراسات السابقة كدراسة (الصرايرة، 2008)، ودراسة (العتيبي، 2016)، ودراسة (المواضية، 2018)، ودراسة (العاني والصراف، 2019).
- والمحور الثاني ويتناول (الاستغراق الوظيفي)، وهي مكونة من ثلاث أبعاد، وهي: (الحماس- الإخلاص- الانغماس)، وذلك من خلال الاطلاع على الإطار النظري لهذا البحث ومجموعة من الدراسات السابقة كدراسة (عبد العال، 2018)، ودراسة (صالح، 2019).
- ولقياس صدق الأداة لكي تقيس ما صُممت لأجله، تمَّ عرضها على المحكِّمين، وتمَّ تعديل الفقرات التي اتفق عليه ما نسبته منهم (80%)، وما تمَّ الموافقة عليه من المحكِّمين.

### 2.4. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديري ومعلمي المراحل الثلاث (ابتدائي- متوسط- ثانوي) بنين حكومي بمنطقة عسير التعليمية بالمملكة العربية السعودية خلال العام 2021/1442م، والذين يبلغ عددهم (9758) فرداً، منهم (415) مديراً ومديرة و(9343) معلماً ومعلمة.

### 3.4. عينة البحث:

بما أن أسلوب المسح الشامل يحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة، ولتحديد حجم العينة الملائم وفقاً للأطر والنظريات والمعادلات الإحصائية، فقد عمد الباحثان إلى استخدام معادلة حجوم العينات لريتشارد جيجر التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث أن:

N: تمثل حجم المجتمع الكلي للبحث (9758) فرداً

Z: تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).

d: تمثل نسبة الخطأ ويساوي (0.05)



وبتطبيق المعادلة أعلاه، تبين للباحثين أن حجم العينة الملائمة من مجتمع عدد أفرادها (9758) فرداً، هي في حدود (370) فرداً. وبهدف الحصول على البيانات الميدانية للبحث واختصاراً للوقت والجهد في توزيع استبانات البحث يدوياً، فقد عمد الباحثان إلى أخذ عينة ملائمة من مجتمع البحث بواسطة مسوحات Google Survey، حيث بلغ عدد الردود المستلمة (396) استبانة وهي أكبر من حجم العينة المستهدف الأمر الذي يساعد في الإجابة على تساؤلات البحث ومن ثم تحقيق أهداف البحث. وتحليل بيانات البحث، فقد لجأ الباحثان إلى ترميزها بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً بـ (SPSS)، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث.

1. **خصائص عينة البحث:** للتعرف على خصائص عينة البحث المستهدفة بالدراسة، فقد عمد الباحثان إلى حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات البحث الوصفية والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

**جدول (1) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لأبرز خصائص عينة البحث (ن=396)**

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	267	67.4
	دراسات عليا	129	32.6
	المجموع	396	100
طبيعة العمل	مدير مدرسة	59	14.9
	معلم	337	85.1
	المجموع	396	100
المرحلة الدراسية	ابتدائي	197	49.7
	متوسط	70	17.7
	ثانوي	129	32.6
	المجموع	396	100

يتضح من المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية، أن الأكثرية من عينة البحث وبنسبة (67.4%) من حملة مؤهل البكالوريوس، بينما (32.6%) من حملة مؤهل الدراسات العليا. وفيما يخص طبيعة العمل، يتضح أن (85.1%) من عينة البحث من المعلمين، بينما يمثل المدراء نسبة (14.9%)، وهم يتوزعون على المراحل الدراسية الثلاثة بواقع (49.7%) للمرحلة الابتدائية، (32.6%) للمرحلة الثانوية، (17.7%) للمرحلة المتوسطة.

#### مؤشرات صدق وثبات استبانة البحث

##### 1. صدق الاتساق الداخلي لبيرسون

للتأكد من مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لبيرسون ومدى ترابط مضمون كل بعد بالمفهوم العام للاستبانة، لجأ الباحثان إلى حساب مؤشرات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور وكذلك بين الدرجة الكلية للمحور بالدرجة الكلية للاستبانة ككل، والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول رقم (2) الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لأبعاد ومحاور استبانة البحث

المحور الأول: التماثل التنظيمي			
م	مضمون البعد	الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
1	البعد الأول: الولاء التنظيمي	**0.910	**0.863
2	البعد الثاني: التشابه	**0.985	**0.952
3	البعد الثالث: العضوية	**0.967	**0.936
	التماثل التنظيمي ككل	-	**0.962
المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي			
1	البعد الأول: الحماس	**0.954	**0.915
2	البعد الثاني: الانغماس	**0.986	**0.961
3	البعد الثالث: الإخلاص	**0.985	**0.951
	الاستغراق الوظيفي ككل	-	**0.967

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

باستقراء المؤشرات الإحصائية لمعاملات ارتباط بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة إضافة إلى ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة، أن معاملات الارتباط تتراوح بين (\*\*0.863 إلى \*\*0.986)، وهي جميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) (\*\*). مما يؤكد أن أبعاد ومحاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

2. مؤشرات الثبات  $\alpha$  كرونباخ:

للتحقق من ثبات أبعاد استبانة البحث، عمد الباحثان إلى حساب مؤشرات  $\alpha$  كرونباخ، هذا والجدول التالي يتضمن أهم مؤشرات ثبات أبعاد ومحاور واستبانة البحث:

جدول رقم (3) يوضح مؤشرات  $\alpha$  كرونباخ للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة

المحور الأول: التماثل التنظيمي			
م	مضمون البعد	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا
1	البعد الأول: الولاء التنظيمي	6	0.911
2	البعد الثاني: التشابه	7	0.955
3	البعد الثالث: العضوية	6	0.934
	التماثل التنظيمي ككل	19	0.974
المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي			

0.919	6	البعد الأول: الحماس	1
0.963	6	البعد الثاني: الانغماس	2
0.937	6	البعد الثالث: الإخلاص	3
0.979	18	الاستغراق الوظيفي ككل	
0.985	37	الاستبانة ككل	

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (3) أن معاملات  $\alpha$  كرونباخ على نطاق الأبعاد الفرعية للمحور الأول تراوحت بين (0.911 إلى 0.955) وللمحور ككل (0.974)، وأما على نطاق المحور الثاني فقد تراوحت بين (0.919 إلى 0.963) وعلى نطاق المحور ككل فبلغت (0.979) وللدرجة الكلية للاستبانة فإن معامل كرونباخ ألفا بلغ (0.985)، وهي جميعها معاملات ثبات  $< 0.60$ ، مما يؤكد ثبات ووضوح المفهوم العام لأبعاد ومحاور استبانة البحث، حيث ذكر (جودة محفوظ، 2009، ص43) أن الثبات يكون موثوق به ومقبول إحصائياً إذا كانت قيمته  $\leq 0.60$ ، وبناءً على ذلك فإن الباحثان يخلصان إلى أن أبعاد الأداة ومحاورها واستبانة البحث ككل تتصف بالثبات والاستقرار وأنها ستعطي نفس النتائج إذا ما تم تطبيقها في بيئة مماثلة من حيث الزمان والمكان.

## 5. نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها

### 1.1.5. تساؤلات البحث:

- يهدف الوقوف على واقع التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية ومن ثم التعرف على علاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، لجأ الباحثان إلى صياغة التساؤلات الآتية:
1. ما درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
  2. هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المرحلة الدراسية)؟
  3. ما درجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الحماس، الانغماس، الإخلاص) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
  4. هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الحماس، الانغماس، الإخلاص) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المرحلة الدراسية)؟
  5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) ودرجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الحماس، الانغماس، الإخلاص)؟
- وللوقوف على درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية، لجأ الباحثان إلى حساب المتوسطات الحسابية المحكية لمستوى درجة التماثل التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث استناداً إلى مدى المقياس

الخماسي المستخدم في الدراسة والذي تتراوح قيم فئاته بين (1 - 5)، وبحساب المدى والذي يساوي (5 - 1 = 4)، وبقسمة المدى على أعلى درجة (0.80 = 5/4)، وعليه تصبح المتوسط الحسابي المحكي لكل فئة على النحو التالي:

#### جدول (4) المتوسطات الحسابية المحكية لدرجات التماثل التنظيمي

درجة الموافقة / التماثل التنظيمي	المدى	فئة المتوسط
غير موافق بشدة / ضعيف جداً	1.79 - 1	الأولى
غير موافق / ضعيف	2.59 - 1.80	الثانية
متوسط	3.39 - 2.60	الثالثة
موافق / كبير	4.19 - 3.40	الرابعة
موافق بشدة / كبير جداً	5 - 4.20	الخامسة

1. نتائج التساؤل الأول: والذي ينص على " ما درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟، وللإجابة على ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية كما بالجدول التالي:

#### جدول (4) الإحصاءات الوصفية لدرجة التماثل التنظيمي - درجة الولاء التنظيمي

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الولاء	ترتيب الأهمية
1	يناقش مدير المدرسة المشاريع الناجحة	3.90	1.06	0.78	كبير	6
2	يهتم مدير المدرسة بمستقبل التعليم	4.23	0.81	0.85	كبير جداً	2
3	يستاء مدير المدرسة عندما ينتقد الآخرين	4.05	0.73	0.81	كبير	4
4	يدافع مدير المدرسة دائماً عن التعليم أمام	4.00	0.85	0.80	كبير	5
5	يفتخر مدير المدرسة بالنجاحات التي	4.24	0.79	0.85	كبير جداً	1
6	لدى مدير المدرسة ولاء مستمر للتعليم	4.23	0.93	0.85	كبير جداً	3
	المتوسط العام	4.11	0.86	0.82	كبير	

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمدراء بمنطقة عسير التعليمية النتائج التالية:

- تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي بين (3.90 إلى 4.24 من 5) وهي مؤشرات تنحصر ضمن فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) وفئة المتوسط الخامسة (4.20 إلى 5)، مما يعني أنه يتوافر بدرجة كبيرة وكبيرة جداً.
- المرتبة الأولى: إن أكثر البنود ممارسة يتمثل في مضمون الفقرة (5) " يفتخر مدير المدرسة بالنجاحات التي يحققها التعليم" بمتوسط حسابي بلغ قدره (4.24 من 5) وانحراف معياري (0.79) ونسبة تأكيد بلغت (85%) من إجمالي عينة البحث".

3. **المرتبة الأخيرة:** حل مضمون الفقرة 1 " يناقش مدير المدرسة المشاريع الناجحة التي تنفذها وزارة التعليم " بمتوسط حسابي بلغ قدره (3.90 من 5) وانحراف معياري بلغ (1.06) ونسبة تأكيد بلغت (78%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة.
4. **المتوسط العام:** والذي يبلغ قدره (4.11 من 5) مع انحراف معياري يبلغ (0.86) ونسبة تأكيد بلغت (82%) والتي تعتبر من مؤشرات فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) مما يعني أن الصورة العامة لدرجة توافر الولاء التنظيمي يعتبر كبير من وجهة نظر عينة البحث.

#### جدول (5) الإحصاءات الوصفية لدرجة التماثل التنظيمي – درجة التشابه التنظيمي

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التشابه	ترتيب الأهمية
1	يتخذ مدير المدرسة قرارات تعود بنتائج	4.24	0.79	0.85	كبير جداً	4
2	يؤدي مدير المدرسة عمله بسرور	4.06	0.95	0.81	كبير	7
3	يفتخر مدير المدرسة بعمله	4.25	0.78	0.85	كبير جداً	3
4	يحدد مدير المدرسة هويته من خلال عمله	4.10	1.02	0.82	كبير	6
5	توجد لدى مدير المدرسة مواقف إيجابية	4.28	0.82	0.86	كبير جداً	2
6	تتماثل خطط مدير المدرسة المستقبلية مع	4.11	0.94	0.82	كبير	4
7	أشعر أنّ مدير المدرسة سيؤدي عمله حتى ولو لم يحصل على بدل الإدارة	4.37	0.71	0.87	كبير جداً	1
	المتوسط العام	4.20	0.86	0.84	كبير جداً	

بالمثل، وفيما يتعلق بدرجة التشابه التنظيمي، يتضح من المؤشرات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لدرجة التشابه التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمدراء بمنطقة عسير التعليمية النتائج التالية:

1. تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة التشابه التنظيمي بين (4.06 إلى 4.37 من 5) وهي مؤشرات أيضاً تنحصر ضمن فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) وفئة المتوسط الخامسة (4.20 إلى 5)، مما يعني أنه يتوافر بدرجة كبيرة وكبيرة جداً.
2. **المرتبة الأولى:** إن أكثر البنود ممارسة يتمثل في مضمون الفقرة 7 " أشعر أنّ مدير المدرسة سيؤدي عمله حتى ولو لم يحصل على بدل " بمتوسط حسابي بلغ قدره (4.37 من 5) وانحراف معياري (0.71) ونسبة تأكيد بلغت (87%) من إجمالي عينة البحث".
3. **المرتبة الأخيرة:** حل مضمون الفقرة 2 " يؤدي مدير المدرسة عمله بسرور " بمتوسط حسابي بلغ قدره (4.06 من 5) وانحراف معياري بلغ (0.95) ونسبة تأكيد بلغت (81%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة.
4. **المتوسط العام:** والذي يبلغ قدره (4.20 من 5) مع انحراف معياري يبلغ (0.86) ونسبة تأكيد بلغت (84%) والتي تعتبر من مؤشرات فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) مما يعني أن الصورة العامة لدرجة توافر التشابه التنظيمي يعتبر كبير جداً من وجهة نظر عينة البحث.

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لدرجة التماثل التنظيمي – درجة العضوية

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة العضوية	ترتيب الأهمية
1	يشعر مدير المدرسة بالانتماء إلى	4.36	0.67	0.87	كبير جداً	2
2	يبدل مدير المدرسة قصارى جهده لكي	4.28	0.85	0.86	كبير جداً	3
3	يعمل مدير المدرسة مع زملائه من أجل	4.40	0.80	0.88	كبير جداً	1
4	ينظر مدير المدرسة إلى مشكلات التعليم وكأنها مشكلاته الشخصية	3.77	1.17	0.75	كبيرة	6
5	يرى مدير المدرسة إلى أن صورة التعليم في المجتمع تماثل توجهاته وتطلعاته	3.82	0.93	0.76	كبيرة	4
6	يتقبل مدير المدرسة سياسات التعليم في الأمور المتعلقة بشؤونه	3.77	1.05	0.75	كبيرة	5
	المتوسط العام	4.07	0.91	0.81	كبيرة	

كذلك، وفيما يتعلق بدرجة العضوية، يتضح من المؤشرات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لدرجة فقرات بعد العضوية من وجهة نظر المعلمين والمدراء بمنطقة عسير التعليمية النتائج التالية:

1. تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة العضوية بين (3.77 إلى 4.40 من 5) وهي مؤشرات أيضاً تنحصر ضمن فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) وفئة المتوسط الخامسة (4.20 إلى 5)، مما يعني أنه يتوافر بدرجة كبيرة وكبيرة جداً.
2. المرتبة الأولى: إن أكثر البنود توافراً يتمثل في مضمون الفقرة 3 " يبدل مدير المدرسة قصارى جهده لكي يحقق أهداف التعليم " بمتوسط حسابي بلغ قدره (4.40 من 5) وانحراف معياري (0.80) ونسبة تأكيد بلغت (88%) من إجمالي عينة البحث".
3. المرتبة الأخيرة: حل بها مضمون الفقرة 4 " ينظر مدير المدرسة إلى مشكلات التعليم وكأنها مشكلاته الشخصية " بمتوسط حسابي بلغ قدره (3.77 من 5) وانحراف معياري بلغ (1.17) ونسبة تأكيد بلغت (75%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة.
4. المتوسط العام: والذي يبلغ قدره (4.07 من 5) مع انحراف معياري يبلغ (0.91) ونسبة تأكيد بلغت (81%) والتي تعتبر من مؤشرات فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) مما يعني أن الصورة العامة لدرجة توافر العضوية يعتبر كبير من وجهة نظر عينة البحث.
2. نتائج التساؤل الثاني: والذي ينص على "هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المرحلة الدراسية)؟

وللإجابة على نص هذا التساؤل، لجأ الباحثان إلى استخدام:

1. اختبار T للعينات المستقلة لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لأبعاد الولاء التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) للمتغيرات ثنائية التصنيف (المؤهل التعليمي، طبيعة العمل).
  2. تحليل التباين الأحادي On way Anova لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لأبعاد الولاء التنظيمي للمتغير ثلاثي التصنيف (المرحلة الدراسية).
- أولاً: دلالة الفروق المتوسطات الحسابية في درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة العمل)، والنتائج كانت كالتالي:

جدول (7) اختبار T للعينات المستقلة لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المؤهل العلمي

الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	المحور
0.000	8.38	3.03	26.00	267	بكالوريوس	الولاء التنظيمي
		5.21	21.85	129	دراسات عليا	
0.000	9.25	3.89	31.19	267	بكالوريوس	التشابه
		6.12	25.74	129	دراسات عليا	
0.000	9.63	4.34	30.53	267	بكالوريوس	العضوية
		5.62	25.12	129	دراسات عليا	
0.000	9.57	10.52	87.72	267	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		16.23	72.71	129	دراسات عليا	

توضح المؤشرات الإحصائية لقيم T أن جميع مستويات الدلالة المحسوبة  $> 0.05$  مما يعني وجود فروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المؤهل العلمي عند مستوى معنوية  $(0.000 < 0.05)$ ، وبمقارنة المتوسطات الحسابية يتضح للباحثين أن الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث هي لصالح المتوسط الأكبر والذي يرتبط بمؤهل البكالوريوس على نطاق بعد الولاء التنظيمي، والتشابه، والعضوية إضافة إلى الدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي، وهي نتيجة تعني وجود أثر في متوسطات استجابات عينة البحث تعزى إلى الاختلاف في المؤهلات العلمية.

جدول (8) اختبار T للعينات المستقلة لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف طبيعة العمل

الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	طبيعة العمل	المحور
0.705	0.380	4.25	25.42	59	مدير مدرسة	الولاء التنظيمي
		4.34	24.51	337	معلم	
0.134	1.513	6.70	28.15	59	مدير مدرسة	التشابه
		5.09	29.63	337	معلم	



0.111	1.616	7.14	28.47	59	مدير مدرسة	العضوية
		5.07	28.82	337	معلم	
0.723	0.355	17.55	82.05	59	مدير مدرسة	الدرجة الكلية
		13.89	82.96	337	معلم	

بالمثل، توضح المؤشرات الإحصائية لقيم T أن مستويات الدلالة المحسوبة تتراوح بين (0.111 إلى 0.723) وهي جميعها  $< 0.05$ ، وعليه يخلص الباحثان إلى عدم وجود فروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف طبيعة العمل على نطاق أبعاد الولاء التنظيمي ودرجته الكلية.

#### جدول (9) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المرحلة التعليمية

الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مضمون البعد
0.013	4.41	81.3	2.00	162.5	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		18.4	393.00	7249.7	داخل المجموعات	
			395.00	7412.2	المجموع	
0.000	12.09	330.4	2.00	660.7	بين المجموعات	التشابه
		27.3	393.00	10743.2	داخل المجموعات	
			395	11403.9	المجموع	
0.000	11.00	307.4	2	614.8	بين المجموعات	العضوية
		27.9	393	10981.8	داخل المجموعات	
			395	11596.6	المجموع	
0.000	9.83	1970.3	2.00	3940.6	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		200.5	393.00	78793.7	داخل المجموعات	
			395.00	82734.3	المجموع	

يتضح من مستويات الدلالة الإحصائية المحسوبة لتحليل التباين الأحادي على نطاق أبعاد الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية، والدرجة الكلية، أن جميع قيم F دالة إحصائياً وتتراوح مستويات دلالتها بين (0.013 إلى 0.000) وهي  $> 0.05$ ، مما يعني وجود أثر لمستويات المرحلة التعليمية في متوسطات استجابات عينة البحث. وللتعرف على اتجاهات الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق هذه الأبعاد، لجأ الباحثين إلى إجراء المقارنة البعدية لشيفي Scheffe والنتائج كانت كما يلي:

#### جدول (10) المقارنة البعدية لشيفي Scheffe لاتجاهات الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المرحلة التعليمية

الدلالة	متوسط الفروق	المرحلة التعليمية	المرحلة التعليمية	مضمون البعد
0.013	*1.767	متوسط	ابتدائي*	الولاء التنظيمي

0.000	*3.564	متوسط	ابتدائي*	التشابه
0.009	*2.399	متوسط	ثانوي*	
0.000	*3.403	متوسط	ابتدائي*	العضوية
0.001	*2.948	متوسط	ثانوي*	
0.000	*8.734	متوسط	ابتدائي*	الدرجة الكلية
0.009	*6.527	متوسط	ثانوي*	

\*فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

توضح المؤشرات الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية باختلاف متغير المرحلة التعليمية النتائج التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.013$ ) على نطاق بعد الولاء التنظيمي بين المرحلة التعليمية (ابتدائي) والمرحلة التعليمية (متوسط) وأن الفروق بين المتوسطين بلغت (1.767) وهي لصالح المرحلة التعليمية (ابتدائي\*).
  2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.000$ )، ( $0.05 > 0.009$ ) على نطاق بعد التشابه بين المرحلة التعليمية (ابتدائي)، (ثانوي) و(متوسط)، وأن الفروق بين المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.399 إلى 3.564) على التوالي، وهي لصالح المرحلة التعليمية (ابتدائي\*).
  3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.000$ )، ( $0.05 > 0.001$ ) على نطاق بعد العضوية بين المرحلة التعليمية (ابتدائي)، (ثانوي) و(متوسط) وأن الفروق بين المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.948 إلى 3.403) على التوالي، وهي أيضاً لصالح المرحلة التعليمية (ابتدائي\*).
  4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.000$ )، ( $0.05 > 0.009$ ) على نطاق الدرجة الكلية بين المرحلة التعليمية (ابتدائي)، (ثانوي) و(متوسط) وأن الفروق بين المتوسطات الحسابية تراوحت بين (6.527 إلى 8.734) على التوالي، وهي أيضاً لصالح المرحلة التعليمية (ابتدائي\*).
3. نتائج التساؤل الثالث: والذي ينص على "ما درجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الحماس، الانغماس، الإخلاص) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟، وللإجابة على هذا التساؤل، عمد الباحثان إلى حساب المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد الاستغراق الوظيفي (الحماس، الانغماس، الإخلاص) ونتائج ذلك تتضمنها الجداول التالية:

جدول (11) الإحصاءات الوصفية لدرجة الاستغراق الوظيفي – درجة الحماس

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الحماس	ترتيب الأهمية
1	توجد لدى المعلم الدافعية لأداء عمله	4.22	0.69	0.84	كبيرة جداً	1
2	يشبع عمل المعلم رغباته	3.81	0.89	0.76	كبيرة	6
3	يؤدي المعلم عمله بجد في جميع	4.08	1.00	0.82	كبيرة	3
4	يؤدي المعلم عمله حتى في خارج	3.97	1.06	0.79	كبيرة	5

4	كبيرة	0.79	0.96	3.97	يشعر المعلم بالمرونة الفكرية أثناء	5
2	كبيرة	0.82	0.80	4.12	يؤدي المعلم عمله بحماس دائم	6
	كبيرة	0.81	0.90	4.03	المتوسط العام	

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لدرجة الحماس من وجهة نظر المعلمين والمدراء بمنطقة عسير التعليمية النتائج التالية:

1. تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة الحماس بين (4.22 إلى 3.81 من 5) وهي مؤشرات تنحصر ضمن فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) وفئة المتوسط الخامسة (4.20 إلى 5)، مما يعني أنه يتوافر بدرجة كبيرة وكبيرة جداً.
2. المرتبة الأولى: إن أكثر البنود ممارسة يتمثل في مضمون الفقرة 1 " توجد لدى المعلم الدافعية لأداء عمله " بمتوسط حسابي بلغ قدره (4.22 من 5) وانحراف معياري (0.69) ونسبة تأكيد بلغت (84%) من إجمالي عينة البحث.
3. المرتبة الأخيرة: حل مضمون الفقرة 2 " يشبع عمل المعلم رغبته " بمتوسط حسابي بلغ قدره (3.81 من 5) وانحراف معياري بلغ (0.89) ونسبة تأكيد بلغت (76%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة.
4. المتوسط العام: والذي يبلغ قدره (4.03 من 5) مع انحراف معياري يبلغ (0.90) ونسبة تأكيد بلغت (81%) والتي تعتبر من مؤشرات فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) مما يعني أن الصورة العامة لدرجة توافر الحماس يعتبر كبير من وجهة نظر عينة البحث.

#### جدول (12) الإحصاءات الوصفية لدرجة الاستغراق الوظيفي - درجة الانغماس

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الانغماس	ترتيب الأهمية
1	يضاعف المعلم جهوده لإنجاح	3.86	1.15	0.77	كبيرة	2
2	يفكر المعلم في عمله باستمرار	4.02	1.00	0.80	كبيرة	1
3	العمل هو الاهتمام الأساسي في	3.82	1.15	0.76	كبيرة	4
4	يستمتع المعلم بأدائه لعمله	3.61	1.20	0.72	كبيرة	6
5	ينقضي الوقت في العمل دون أن	3.80	1.19	0.76	كبيرة	5
6	يشعر المعلم بسعادة غامرة أثناء الانهماك في العمل	3.82	1.14	0.76	كبيرة	3
	المتوسط العام	3.86	1.15	0.77	كبيرة	

كذلك، يتضح من المؤشرات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لدرجة الانغماس من وجهة نظر المعلمين والمدراء بمنطقة عسير التعليمية النتائج التالية:

1. تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة الانغماس بين (3.61 إلى 4.02 من 5) وهي مؤشرات تنحصر ضمن فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) مما يعني أنه يتوافر بدرجة كبيرة.

- المرتبة الأولى: إن أكثر البنود ممارسة يتمثل في مضمون الفقرة 2 " يفكر المعلم في عمله باستمرار " بمتوسط حسابي بلغ قدره (4.02 من 5) وانحراف معياري (1.00) ونسبة تأكيد بلغت (80%) من إجمالي عينة البحث".
- المرتبة الأخيرة: حل مضمون الفقرة 4 " يستمتع المعلم بأدائه لعمله " بمتوسط حسابي بلغ قدره (3.61 من 5) وانحراف معياري بلغ (1.20) ونسبة تأكيد بلغت (72%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة.
- المتوسط العام: والذي يبلغ قدره (3.86 من 5) مع انحراف معياري يبلغ (1.15) ونسبة تأكيد بلغت (77%) والتي تعتبر من مؤشرات فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) مما يعني أن الصورة العامة لدرجة توافر الانغماس يعتبر كبير من وجهة نظر عينة البحث.

### جدول (13) الإحصاءات الوصفية لدرجة الاستغراق الوظيفي – درجة الاخلاص

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاخلاص	ترتيب الأهمية
1	يقدم المعلم مصلحة العمل على	4.02	0.96	0.80	كبيرة	5
2	يتميز المعلم بشدة الدقة في عمله	4.06	1.06	0.81	كبيرة	4
3	يناسب عمل المعلم طموحاته	3.67	1.18	0.73	كبيرة	6
4	يستثمر المعلم قدراته العلمية في	4.09	1.08	0.82	كبيرة	3
5	يسخر المعلم خبراته الحياتية في	4.12	0.97	0.82	كبيرة	2
6	يؤدي المعلم عمله بإخلاص	4.38	0.73	0.88	كبيرة جداً	1
	المتوسط العام	4.06	1.00	0.81	كبيرة	

بالمثل، يتضح من المؤشرات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لدرجة الاخلاص من وجهة نظر المعلمين والمدراء بمنطقة عسير التعليمية النتائج التالية:

- تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة الاخلاص بين (3.67 إلى 4.38 من 5) وهي مؤشرات تنحصر ضمن فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) والخامسة (4.19 إلى 5)، مما يعني أنه يتوافر بدرجة كبيرة وكبيرة جداً.
- المرتبة الأولى: إن أكثر البنود ممارسة يتمثل في مضمون الفقرة 6 "يؤدي المعلم عمله بإخلاص" بمتوسط حسابي بلغ قدره (4.38 من 5) وانحراف معياري (0.73) ونسبة تأكيد بلغت (88%) من إجمالي عينة البحث".
- المرتبة الأخيرة: حل مضمون الفقرة 4 "يناسب عمل المعلم طموحاته" بمتوسط حسابي بلغ قدره (3.67 من 5) وانحراف معياري بلغ (1.18) ونسبة تأكيد بلغت (73%) من إجمالي عينة البحث المستطلعة.
- المتوسط العام: والذي يبلغ قدره (4.06 من 5) مع انحراف معياري يبلغ (1.00) ونسبة تأكيد بلغت (81%) والتي تعتبر من مؤشرات فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) مما يعني أن الصورة العامة لدرجة توافر الاخلاص يعتبر كبير من وجهة نظر عينة البحث.
- نتيجة التساؤل الرابع: والذي ينص على " هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الحماس، الانغماس، الإخلاص) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المرحلة الدراسية)؟

**جدول (14) اختبار T للعينات المستقلة لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المؤهل العلمي**

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
الحماس	بكالوريوس	267	25.95	3.87	9.74	0.000
	دراسات عليا	129	21.00	6.17		
الانغماس	بكالوريوس	267	25.02	4.48	8.65	0.000
	دراسات عليا	129	19.90	7.23		
الاخلاص	بكالوريوس	267	25.95	3.87	9.74	0.000
	دراسات عليا	129	21.00	6.17		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	267	76.54	11.10	9.59	0.000
	دراسات عليا	129	62.16	18.61		

توضح المؤشرات الإحصائية لقيم T أيضاً أن جميع مستويات الدلالة المحسوبة  $>0.05$  وهي بذلك دالة إحصائياً على وجود فروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المؤهل العلمي عند مستوى معنوية  $(0.05 > 0.000)$ ، وبمقارنة المتوسطات الحسابية يتضح للباحثين أن الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث هي لصالح المتوسط الأكبر والذي يرتبط بمؤهل البكالوريوس على نطاق بعد الحماس، الانغماس، الاخلاص، إضافة إلى الدرجة الكلية لمحور الاستغراق الوظيفي، وهي نتيجة تعني وجود أثر في متوسطات استجابات عينة البحث تعزى إلى الاختلاف في المؤهلات العلمية.

**جدول (15) اختبار T للعينات المستقلة لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف طبيعة العمل**

المحور	طبيعة العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
الحماس	مدير مدرسة	59	22.71	5.19	2.38	0.020
	معلم	337	24.42	4.44		
الانغماس	مدير مدرسة	59	22.08	5.75	1.76	0.079
	معلم	337	23.58	6.05		
الاخلاص	مدير مدرسة	59	22.47	5.67	2.77	0.007
	معلم	337	24.66	5.14		
الدرجة الكلية	مدير مدرسة	59	67.27	16.53	2.34	0.022
	معلم	337	72.66	15.22		

توضح المؤشرات الإحصائية لقيم T عدم وجود فروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق بعد الانغماس بناءً على أن مستوى الدلالة المحسوب  $(0.05 < 0.079)$ ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على نطاق بعد الحماس والاخلاص والدرجة الكلية بمستويات دلالة تراوحت بين  $(0.007$  إلى  $0.022)$  وهي  $>0.05$ ، وبمقارنة المتوسطات الحسابية للفئتين يتضح أن الفروق هي لصالح فئة المعلمين.

**جدول (16) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المرحلة التعليمية**

الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مضمون البعد
0.001	7.08	191.2	2	382.3	بين المجموعات	الحماس
		27.0	393	10606.3	داخل المجموعات	
			395	10988.7	المجموع	
0.003	5.80	205.0	2	410.0	بين المجموعات	الانغماس
		35.4	393	13902.5	داخل المجموعات	
			395	14312.5	المجموع	
0.001	7.08	191.2	2	382.3	بين المجموعات	الاخلاص
		27.0	393	10606.3	داخل المجموعات	
			395	10988.7	المجموع	
0.002	6.39	1498.0	2	2996.0	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		234.3	393	92090.1	داخل المجموعات	
			395	95086.1	المجموع	

يتضح من مستويات الدلالة الإحصائية المحسوبة لتحليل التباين الأحادي على نطاق أبعاد الاستغراق الوظيفي، الحماس، الانغماس، الاخلاص، والدرجة الكلية،

أن جميع قيم  $F$  دالة إحصائياً وتتراوح مستويات دلالتها بين (0.001 إلى 0.003) وهي جميعها  $> 0.05$ ، مما يعني وجود أثر لمستويات المرحلة التعليمية في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد الاستغراق الوظيفي ودرجته الكلية. وللتعرف على اتجاهات الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق هذه الأبعاد، لجأ الباحثان إلى إجراء المقارنة البعدية لشيفي Scheffe والنتائج كانت كما يلي:

**جدول (17) المقارنة البعدية لشيفي Scheffe لاتجاهات الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المرحلة التعليمية في أبعاد الاستغراق الوظيفي**

الدلالة	متوسط الفروق	المرحلة التعليمية	المرحلة التعليمية	مضمون البعد
0.004	*2.111	متوسط	ابتدائي*	الحماس
0.004	*2.761	متوسط	ابتدائي*	انغماس
0.001	*2.719	متوسط	ابتدائي*	اخلاص
0.045	*1.930	متوسط	ثانوي*	
0.002	*7.591	متوسط	ابتدائي*	الدرجة الكلية

\*فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

توضح المؤشرات الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية باختلاف متغير المرحلة التعليمية النتائج التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.004$ ) على نطاق بعد الحماس بين المرحلة التعليمية (ابتدائي) والمرحلة التعليمية (متوسط) وأن الفروق بين المتوسطين بلغت (2.111) وهي لصالح المرحلة التعليمية (ابتدائي\*).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.004$ )، ( $0.05 > 0.009$ ) على نطاق بعد الانغماس بين المرحلة التعليمية (ابتدائي) و(متوسط)، وأن الفروق بين المتوسطات الحسابية بلغت (2.761)، وهي لصالح المرحلة التعليمية (ابتدائي\*).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.001$ )، ( $0.05 > 0.045$ ) على نطاق بعد الاخلاص بين المرحلة التعليمية (ابتدائي)، (ثانوي) و(متوسط) وأن الفروق بين المتوسطات الحسابية تراوحت بين (1.930 إلى 2.719) على التوالي، وهي لصالح المرحلة التعليمية (ابتدائي\*) والثانوي على التوالي.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.002$ )، على نطاق الدرجة الكلية بين المرحلة التعليمية (ابتدائي)، و(متوسط) وأن الفروق بين المتوسطات الحسابية بلغت (7.591)، وهي لصالح المرحلة التعليمية (ابتدائي\*).
5. نتائج التساؤل الخامس: والذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تحقق التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) ودرجة تحقق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية في الأبعاد التالية (الحماس، الانغماس، الإخلاص)؟

وللإجابة على هذا التساؤل، لجأ الباحثان إلى حساب مصفوفة العلاقات الارتباطية بين أبعاد التماثل التنظيمي ودرجته الكلية وأبعاد الاستغراق الوظيفي ودرجته الكلية ونتائج ذلك يتضمنها الجدول التالي:

جدول (18) مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي	الإخلاص	الانغماس	الحماس	البعد
**0.760	**0.724	**0.785	**0.706	الولاء التنظيمي
**0.985	**0.848	**0.850	**0.905	التشابه
**0.843	**0.834	**0.835	**0.795	العضوية
**0.861	**0.844	**0.863	**0.806	التماثل التنظيمي

توضح المؤشرات الإحصائية لمصفوفة الارتباطات بين أبعاد التماثل التنظيمي وأبعاد الاستغراق الوظيفي النتائج التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) (\*\*\*) بين بعد الولاء التنظيمي كأحد أبعاد التماثل التنظيمي وأبعاد الاستغراق الوظيفي ودرجته الكلية وهي تتراوح (\*\*\*) (0.706 إلى 0.785).
2. توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) (\*\*\*) بين بعد التشابه كأحد أبعاد التماثل التنظيمي وأبعاد الاستغراق الوظيفي ودرجته الكلية وهي تتراوح (\*\*\*) (0.848 إلى 0.985).



3. توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) (\*\*) بين بعد العضوية كأحد أبعاد التماثل التنظيمي وأبعاد الاستغراق الوظيفي ودرجته الكلية وهي تتراوح (\*\*0.795 إلى \*\*0.843).
4. توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) (\*\*) بين التماثل التنظيمي وأبعاد الاستغراق الوظيفي ودرجته الكلية وهي تتراوح (\*\*0.806 إلى \*\*0.863).
- واستناداً للعلاقة القوية الموجبة والدالة إحصائياً، فقد لجأ الباحثان إلى إجراء تحليل الانحدار البسيط بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير الاستغراق الوظيفي بهدف التعرف على حجم تأثير التماثل التنظيمي في الاستغراق الوظيفي ونتائج ذلك يتضمنها الجدول التالي:

جدول (19) يوضح أثر المتغير المستقل (التماثل التنظيمي) في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	نسبة التأثير R <sup>2</sup>	قيمة F	الدلالة	قيمة T	الدلالة
التماثل التنظيمي	الاستغراق الوظيفي	0.861	0.740	1124.18	0.000	33.53	0.000

يتضح من مؤشرات الانحدار لأثر متغير التماثل التنظيمي في الاستغراق الوظيفي بالجدول (18) النتائج التالية:

- وجود معنوية ذات دلالة إحصائية لنموذج الانحدار البسيط بين متغير التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي بناءً على قيمة (F) (1124.18) والتي هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.000$ ) على قوة أثر التماثل التنظيمي في الاستغراق الوظيفي.
- إن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التماثل التنظيمي) والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) يبلغ ( $R=0.861$ )، وهو معامل ارتباط يؤكد على قوة العلاقة الارتباطية بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي.
- إن إجمالي ما يؤثر به التماثل التنظيمي في الاستغراق الوظيفي يبلغ (0.740)، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي بدرجة واحدة يؤدي إلى رفع مستوى الاستغراق الوظيفي بنسبة (74%). وأن قيمة (T) (33.53) دالة إحصائياً وبدرجة كبيرة عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.000$ ) مما يدل على قوة تأثير التماثل التنظيمي في الاستغراق الوظيفي.
- إن ما تبقى من نسبة تأثير والتي تبلغ ( $100\% - 74\% = 26\%$ ) من الاستغراق الوظيفي يعزوه الباحثان إلى متغيرات خارج نطاق البحث الحالي.

## 5. خاتمة البحث

### 1.5. ملخص نتائج البحث:

يشتمل هذا المبحث من الدراسة على أهم النتائج التي تم التوصل إليها الباحثان والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- توجد درجة كبيرة من الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ قدره (4.11 من 5) وانحراف معياري يبلغ (0.86) ونسبة تأكيد بلغت (82%) من وجهة نظر عينة البحث.

2. توجد درجة كبيرة من التشابه التنظيمي بمتوسط حسابي يبلغ قدره (4.20 من 5) وانحراف معياري يبلغ (0.86) ونسبة تأكيد بلغت (84%) من وجهة نظر عينة البحث.
3. توجد درجة كبيرة من العضوية بمتوسط حسابي يبلغ قدره (4.07 من 5) وانحراف معياري يبلغ (0.91) ونسبة تأكيد بلغت (81%) من وجهة نظر عينة البحث.
4. وجود فروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.000$ )، هي لصالح مؤهل البكالوريوس على نطاق بعد الولاء التنظيمي، والتشابه، والعضوية إضافة إلى الدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي.
5. عدم وجود فروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف طبيعة العمل على نطاق أبعاد الولاء التنظيمي ودرجته الكلية.
6. وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف المرحلة التعليمية وقد أظهرت المقارنة البعدية لشيفي Scheffe على نطاق أبعاد الولاء التنظيمي أن الفروق لصالح المرحلة التعليمية (ابتدائي\*).
7. توجد درجة كبيرة الحماس بمتوسط يبلغ قدره (4.03 من 5) وانحراف معياري (0.90) ونسبة تأكيد بلغت (81%) من وجهة نظر عينة البحث.
8. توجد درجة كبيرة من الانغماس بمتوسط حسابي يبلغ قدره (3.86 من 5) وانحراف معياري يبلغ (1.15) ونسبة تأكيد بلغت (77%) من وجهة نظر عينة البحث.
9. توجد درجة كبيرة من الاخلاص بمتوسط حسابي يبلغ قدره (4.06 من 5) وانحراف معياري (1.00) ونسبة تأكيد بلغت (81%) من وجهة نظر عينة البحث.
10. وجود فروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.000$ )، وهي لصالح مؤهل البكالوريوس على نطاق بعد الحماس، الانغماس، الاخلاص، إضافة إلى الدرجة الكلية لمحور الاستغراق الوظيفي.
11. عدم وجود فروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق بعد الانغماس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على نطاق بعد الحماس والاخلاص والدرجة الكلية بمستويات دلالة تراوحت بين (0.007 إلى 0.022) وهي لصالح فئة المعلمين.
12. توجد فروق على نطاق أبعاد الاستغراق الوظيفي، الحماس، الانغماس، الاخلاص، وهي لصالح المرحلة التعليمية (ابتدائي\*)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية على نطاق بعد الاخلاص لصالح المرحلة التعليمية (ابتدائي\*) والثانوي\* على التوالي، وعلى نطاق الدرجة الكلية وهي لصالح المرحلة التعليمية (ابتدائي\*).
13. توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي ودرجته الكلية وأبعاد الاستغراق الوظيفي ودرجته الكلية بمستوى دلالة  $> 0.05$ .
14. إن إجمالي ما يؤثر به التماثل التنظيمي في الاستغراق الوظيفي يبلغ (0.740)، مما يعني أن ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي بدرجة واحدة يؤدي إلى رفع مستوى الاستغراق الوظيفي بنسبة (74%).

## 2.5. توصيات البحث:

وفي ظل النتائج السابقة فإنه يوصي الباحثان بما يلي:

1. مساعدة مديري المدارس على فهم حقيقة التماثل التنظيمي من خلال الدورات التدريبية والتي يمكن أن تمكنهم من تحقيق أهدافهم؛ وتعرفهم على طرق وأساليب إدارية تربوية تعالج بعض مشكلات العاملين في المدارس كالعزوف المهني.
2. زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس، وتفعيل التعاون بين مديري المدارس، مما يساهم في تعزيز التماثل التنظيمي لديهم.
3. على مديري المدارس تحسين أدائهم، وزيادة فعاليتهم، وكفائتهم، في أداء واجباتهم، وتبني الصورة المشرفة الإيجابية للمنظمة، والإيمان بها، وإبراز جميع الجوانب ذات العلاقة بهذا الجانب.
4. أن يرفع مدير المدرسة من مستوى استعداده لقبول الأهداف والقرارات الجماعية، ويحاول الانسجام مع الأهداف والقرارات التي تتخذ من مجموعة المعلمين، وذلك لكي يكون أكثر تفاعلاً واتصالاً مع المعلمين، ويكون مستعداً للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الجماعية التي يتم اتخاذها في مصلحة العمل.
5. على إدارات التعليم أن تُشرك مديري المدارس في عمليات صنع القرار، لأنَّ هذا مما يساهم في تعميق مفهوم التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس.
6. أن يُتيح مدير المدرسة للمعلمين المشاركة في صنع قرارات تخدم المدرسة، لأنَّه هذا مما يساعد في استغراق المعلمين في أعمالهم.
7. أن يُشرك مدير المدرسة المعلمين في المعلومات التي تخص العمل التعليمي، كأهداف العملية التعليمية، ونحوها مما يساهم بشكل إيجابي في زيادة الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.
8. أن يوفر مدير المدرسة للمعلمين مساحة من الإبداع في تطبيق الأفكار الجديدة والتي تثبتت فعاليتها في بيئة العمل.
9. على مدير المدرسة تشجيع العمل الجماعي بين المعلمين داخل المدرسة.

## 3.5. مقترحات البحث:

1. إجراء بحث مماثل لمتغيرات هذا البحث، ويتم تطبيقه على مناطق تعليمية مختلفة.
2. أن تتم دراسة علاقة التماثل التنظيمي بمتغيرات أخرى مثل: الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية.

## 6. المراجع

### 1.6. المراجع العربية:

- أبو زيد، أحمد (2019). أثر مناخ العمل الأخلاقي في التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية، مجلة *المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 5(1).
- أحمد، أحمد، عزيزان شبيب، وشعلان، عبد الحميد (2018). دور معلم المدرسة الثانوية في تحقيق التماثل التنظيمي بين وحداتها: دراسة تحليلية. *مجلة المعرفة التربوية*، 6(11).

- الأسطل، فداء (2020). التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- إمام، محمود (2019). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحترق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (8)، 317-338.
- تي، أحمد، ونعرورة بوبكر (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بشركة سونلغاز - بالوادي. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 15(1)، 101-119.
- جبريل، هيثم (2019). أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، (2)، 188-210.
- جبري، فيروز، وبو ملة، نجاة (2020). أثر المناخ التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين: دراسة حالة المؤسسة العامة الاستشفائية - محمد الصديق بن يحيى - جبل [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- الجهني، سارة (2019). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. مجلة البحث العلمي في التربية، 14(20)، 175-211.
- الحميدي، منال (2019). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، 5(19)، 519-577.
- حنظل، حسان (2019). أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
- رضوان، طارق (2018). الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل، (3)، 205-254.
- الرميدي، بسام (2019). دور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القوة التنظيمية والسمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. مجلة الباحث الاقتصادي، 7(11)، 484-507.
- الزعيبي، خلود (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- سعاد، فيبجل، حنان، طاهري، وحياء، بوبكرية (2020). الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة وعلاقته بالدافعية للتعلم لتلاميذ مرحلة الثانوية [أطروحة ليسانس غير منشورة]. جامعة محمد محمد بو ضيفاف.
- السعود، راتب، والصررايرة، خالد (2009). التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي. دراسات العلوم التربوية، 36، 186-204.

- الشايح، علي، والمطيري، عواطف (2019). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 5(2)، 97-116.
- الشليبي، فراس (2019). أثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي: الدور المعدل لإدارة المواهب: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (37)، 19-64.
- الشنطي، محمود (2015). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي. *مجلة جامعة الأزهر*، 17(2)، 147-180.
- الشنطي، محمود، وأبو عمرة، صابرين (2019). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحولية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27(2)، 1-33.
- الشوارة، طه (2015). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 24(1)، 120-141.
- صالح، رشا (2019). أثر التهكم الوظيفي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير. *مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة*، 26(117)، 109-127.
- الصرايرة، خالد (2008). التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، (51)، 119-161.
- العاني، آلاء، والصراف، سجي (2019). قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 11(24)، 477-492.
- العبادي، هاشم، والجاف، ولاء (2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، 5(9)، 73-106.
- عبد العال، حسن (2018). دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني [أطروحة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- العنبي، تركي (2016). التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 9(3)، 705-762.
- العزب، حسين، والطراونة، أمل (2019). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: مستوَاهما والعلاقة بينهما: دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 15(4)، 541-558.

- العسيري، حسن (2019). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية معلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 8(4)، 137-150.
- العمرى، إسلام، وبطاح أحمد (2018). التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم. *دراسات - العلوم التربوية*، 45، 647-669.
- العمرى، أيمن، والعموش، آية (2017). درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 37(1)، 17-38.
- العززي، سعد، وصبر، رنا (2017). دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة. *مجلة العلوم*، 23(99)، 24-51.
- فراج، هبة (2019). أثر الممارسات الأخلاقية على مشاركة الأفراد للمعرفة من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4(4)، 487-550.
- فرح، فرح، بدوي، مأمون، وبابكر، صفاء (2019). أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف/ السودان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3(1)، 73-91.
- القرني، نورة (2020). القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتماثل التنظيمي. *مجلة التربية*، 1(187)، 256-288.
- الكعبي، حميد (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية/ بغداد. *مجلة جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد*، 10(23)، 141-161.
- ماضي، أحمد (2014). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة. [أطروحة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- ماضي، خليل (2015). أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة كلية فلسطين*، 3(3)، 2-22.
- مربط، سوريا، وبوسنة، عبد الوافي (2018). التماثل التنظيمي في القطاع الصحي العام: المفهوم والواقع. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 26(2)، 315-344.
- مرزوق، عبد العزيز، ومنى، محمد، والعمرى، بشرى (2019). أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 6(6)، 186-222.

المنان، هويدا (2018). جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

المواضية، رضا (2018). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء، دراسات - العلوم التربوية، 45، 137-155.

## 2.6. المراجع الأجنبية:

Bilal, Ahmad Raza; Fatima, Tehreem; Bin Dost, Khyzer; Imran, Muhammad Kashif (2020). I Am Engaged, Therefore My Students Are Satisfied! Unleashing the Role of Teachers' Interaction and Sensitivity Based on Self-Determination Perspective. *International Journal of Educational Management*, v35 n1 p341-361.

Kaçay, Zülbiye; Güngör, Nuri Berk; Yenel, Fatih; Soyer, Fikret (2020). The Effect of Work Engagement and Mindfulness on Organizational Behavior. *Journal of Educational Issues*, v6 n2 p478-492.

Salari, Marzi, & Nastiezaie, Naser (2020). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Intimacy with Mediating Role of Organizational Empathy. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, v7 n1 p51-60.

Tummons, Jonathan, & Beach, Dennis (2020). Ethnography, Materiality, and the Principle of Symmetry: Problematizing Anthropocentrism and Interactionism in the Ethnography of Education. *Ethnography and Education*, v15 n3 p286-299.

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v3.27.4](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.27.4)