

## التماثل التنظيمي – قراءة سوسيو مفاهيمية –

### Organizational Symmetry - A Socio-Conceptual Reading -

حكيمة مصباحي\* ، لامية بوبيدي

<sup>1</sup> جامعة الوادي الجزائر dz.univ-eloued@mesbahi-hakiima

<sup>2</sup> جامعة الوادي الجزائر lamiaboubidi@gmail.com

مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع ، جامعة الوادي (الجزائر)

تاريخ الاستقبال: 2022/10/30؛ تاريخ القبول: 2023/04/04؛ تاريخ النشر: 2023/05/17

**ملخص:** يعد موضوع التماثل التنظيمي من الموضوعات التي أثارت اهتمام العلماء في مجال علوم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع ..... ، لما له من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة. إن تحقيق التماثل التنظيمي يتحدد من خلال تلك التشابهات في القيم و السلوك و الأهداف لدى العاملين. والتي بدورها تتماثل مع بنية المنظمة وهويتها جاعلة من العاملين باعتبارهم فعالين والمنظمة كيانا حيويا منسجما بنويا ومتكاملا وظيفيا .

جاء هذا المقال كقراءة سوسيو مفاهيمية للتماثل التنظيمي، من خلال تسليط الضوء على محدداته ونظرياته التحليلية المختلفة الكلاسيكية منها والحديثة .

**الكلمات المفتاح:** قراءة مفاهيمية ؛ تماثل تنظيمي.

**Abstract:** The subject of organizational symmetry is one of the topics that aroused the interest of scholars in the field of management sciences, psychology and sociology ..... , because of its great importance in achieving the goals of the organization. The achievement of organizational symmetry is determined through those similarities in the values, behavior and goals of the workers. Which in turn corresponds to the structure and identity of the organization, making the workers as effective and the organization as a vital entity, structurally consistent and functionally integrated. This article came as a socio-conceptual reading of organizational symmetry, by shedding light on its determinants and various analytical theories, both classical and modern.

**Keywords:** A Socio-Conceptual Reading; organizational symmetry

**I- تمهيد :**

في ظل تحولات النظام العالمي الجديد ، تسعى معظم المنظمات إلى مواكبة التطور والنمو. مما زاد من مسؤولياتها واهتماماتها وجعلها تطمح إلى التغيير التنظيمي من خلال تحقيق أهدافها، ورفع مستوى أداء عمالها لضمان استمراريتها وبقائها . ولكن لا تستطيع أي منظمة أن تحقق أهدافها إلا بواسطة أفراد مؤهلين في وضع وإنجاز الخطط، مع إدراك مشاعرهم والإصغاء إلى مشاكلهم . وذلك لتحقيق أهداف منظماتهم والتي نفسها تمثل أهدافهم و رغباتهم وهذا ما يعزز عندهم الشعور بالولاء والانتماء و يخلق درجة عالية من التماثل. ويعد هذا الأخير أي التماثل التنظيمي من المفاهيم السوسيو تنظيمية الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، والذي فرضه واقع البيئة الديناميكية المحيطة بالمنظمات وزيادة المنافسة بينهم.

يعد موضوع التماثل التنظيمي موضوعا هاما في الحقل السوسيو تنظيمي . لما له من علاقة بسلوك العاملين داخل المنظمة ، كما انه يحدد معالم هوية هذه المنظمة جاعلة منها كينونة فاعلة في البناء الاجتماعي الكلي . فضلا عن كونها قادرة على احتلال مكانة بين المنظمات الأخرى في ظل اشتداد المنافسة .

يتحدد التماثل التنظيمي في تشابه قيم العاملين فضلا عن سلوكياتهم ، سعيا نحو تحقيق الأهداف المشتركة التي هي ذاتها أهداف المنظمة . وهذا من شأنه يعزز شعور الانتماء والولاء لديهم بما فيه الفائدة على سيرورة المنظمة وتماسكها .

ونظرا لأهمية موضوع التماثل التنظيمي على مستوى الأفراد والمنظمات، فقد اهتمت كثير من الدراسات الأجنبية والعربية بهذه الموضوع. حيث أجرى ميل وآشفورث Mael & Ashforth (1992) دراسة لتختبر أ نموذج مقترح للهوية التنظيمية مطبقة على عينة من خريجي إحدى الكليات الدينية بشمال الولايات المتحدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التماثل التنظيمي يتأثر بكل من مستوى الرضا الوظيفي، والتميز التنظيمي، والهوية التنظيمية، ومدة خدمة الطلاب. إضافة الى دراسة كنبنبرغ وسكي KNIPPENBERG-SCHIE (2000) والتي كانت بهدف التعرف على العلاقة بين أهمية العمل الجماعي والتماثل التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية (الرضا الوظيفي، عدم الغياب، الانغماس والدافعية). حيث توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وكل من الرضا وعدم الغياب من جهة، بالإضافة إلى وجود علاقة ضعيفة بين الانغماس والدافعية.

وفي دراسة هي الأولى من نوعها على المستوى العربي تناولت دراسة مازن فارس الرشيد (2003) طبيعة العلاقة بين الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل الكلي لأعضاء هيئة التدريس مع القسم أعلى من التماثل مع الكلية، وانه كلما زادت مدة الخدمة زاد مستوى التماثل التنظيمي. كذلك دراسة الصرايرة والسعود (2009) هدفت للتعرف على درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بالأداء الوظيفي، وبينت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، وأن مستوى أدائهم الوظيفي كان مرتفعا، كما تبين وجود علاقة دالة احصائيا بين التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي.

وجاء هذا المقال لاجابة على التساؤل التالي : ماهو التماثل التنظيمي ؟

و للإجابة على هذا التساؤل تم التطرق إلى الجذور التاريخية لمفهوم التماثل التنظيمي، فضلا عن التعرض إلى تعريفاته المختلفة ثم التطرق إلى الأبعاد المكونة له، أضف إلى ذلك مدى أهميته وأهدافه في المنظمة ثم نذكر بعض العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي واهم أنواعه كيفية قياسه، كما نعرض بعض نظرياته التحليلية .

### 1. نشأة وتطور مفهوم التماثل التنظيمي ::

بالرغم من حداثة مفهوم التماثل التنظيمي في حقل الإدارة إلا أن له جذورا تعود إلى الفكر الإسلامي، والسياسي، والإداري، فقد تضمنت الدعوة الإسلامية مبدأ التماثل كواحد من مبادئها، حيث حثت على ضرورة أن يتبنى المسلمون أهداف وقيم الشريعة الإسلامية لتصبح موازية لأهدافهم الشخصية، وحثت كذلك على أن يلتزموا بقيم الولاء والانتماء للأمة الإسلامية ولمبادئها، ولقيم الدين الحنيف (الشلمة، 2018، 922).

ويعتبر العالم فووت "FOOT" (1951) هو أول من استخدم مصطلح التماثل التنظيمي كمفهوم في السياق التنظيمي حيث اعتبر فووت "FOOT" بان التماثل التنظيمي هو عنصر أساسي في تحفيز الأفراد ويعتبر هو نظرة الفرد لنفسه كعضو في المنظمة وهذا ما يدفع الفرد العامل للعمل نيابة عن المنظمة، وقد أثار مصطلح التماثل التنظيمي اهتمام العديد من الكتاب والباحثين الأمر الذي اظهر تباين في مفهومه (رؤوف مُجَّد، 2020، 303).

وقد بدأت الدراسة التجريبية للتماثل أواخر عقد الخمسينيات من القرن الماضي مع توجيه الأنظار نحو إيجاد حلول لتصاعد الحرب الباردة وزيادة كلفة سباق التسلح الناتج عن تلك التوترات، إذ قام "مورتون دويتش" Morton Deutch وذلك في عام (1954) بدراسة التماثل من خلال استخدام ألعاب ذات مزيج من الدوافع في تجارب مختبرية أشرك فيها أشخاص غرباء بعضهم عن بعض. إذ قام بتعريف التماثل بعبارة سلوكية واستدل على التماثل من خلال التعاون بين اللاعبين وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر الناتج عن ذلك التعاون (عبد الدائم، 2016، 429).

وفي سنة (1956) طرح "لازويل" - Lasswell النظرية السياسية التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور عدد من الهويات، مثل الهوية القومية، وقد تبني "لازويل" - Lasswell المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لفرويد، إلا أنه لم يقيد نفسه بالتعريف المحدود للمفهوم التحليلي (مرابط، 2015، 43) .

وقد اظهر العديد من الكتاب الآخرين تأثرهم باستخدام "لازويل" - Lasswell المصطلح التماثل، ويرجع التصور النظري للإصلاح في علم النفس إلى الطرح علم النفس الاجتماعي في السياق التنظيمي، حيث يسند "تيرنر" - Turner امتداد لنظرية تصنيف الذات ضمن مقارنة الهوية الاجتماعية "لتاجفل" Tajfel سنة (1978) كحالة خاصة من ذلك المفهوم الأوسع المسمى بالتماثل أو التطابق الاجتماعي، والذي عرف بأنه قبول أو استيعاب (الوحدة) أي التوحد مع المجتمع البشري والانتماء إليه كما درس العديد من الباحثين آليات التماثل على أساس أنه العملية التي يتم من خلالها تشجيع الأفراد على رؤية أنفسهم ماثلة لأعضاء المجموعات التي ينتمون إليها والتي لا ينتمون إليها أيضا (مرابط وبوسنة، 2018، 320) .

إن سر الاهتمام بظاهرة التماثل التنظيمي يأتي من الاهتمام بدور الفرد العامل في المنظمة، إذ أن الفرد العامل له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي هناك صعوبة كبيرة في السيطرة بصورة مستمرة على نفسية الفرد العامل كون لكل فرد هامشا من الاختلاف يميزه عن الآخرين، ومن هنا يمكن القول أن ضمان الفرد العامل هو ضمان للمنظمة، وعليه فأن المنظمة يجب عليها تنمية العلاقات بينها وبين الأفراد العاملين لديها لضمان استمرارهم بالعمل لديها وخاصة ذوي المهارات والخبرات لتنمية السلوك

الإبداعي وبذلم المزيد من الجهد والأداء، فأصبح تنمية مشاعر التماثل التنظيمي من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك للأفراد العاملين (العاني والصراف، 2019، 480).

2. مفهوم التماثل التنظيمي وأبعاده:

2-1- مفهوم التماثل التنظيمي:

أ- لغة: كما جاء في ابن منظور من الفعل تماثل أي تشابه وتطابق مصدرها تماثل بمعنى تشابه تطابق ومائل يماثل مماثلة الشيء تشابهه كان يماثل أستاذه في العلم والمعرفة فلان بفلان شبه به، ماثلت أخي بأحد أصدقائي، والتماثل يعني اشتراك الموجودين في جميع الصفات (السلمان، 2015، 249).

وقد عرف قاموس أكسفورد Oxford معنى التماثل على أنها الشعور الذي يمتلك الشخص عندما يدرك بأنه يستطيع الاعتماد على شخص ما أو شيء ما لفعل ما ينبغي عمله (عبد الدائم، 2016، 440).

ب- اصطلاحاً: مفهوم التماثل التنظيمي يتشابه مع مفهوم التوافق المهني ويتضمن المفهوم الرضا عن العمل، وإرضاء الآخرين فيه ويتمثل بالاختيار المناسب للمهنة والافتناع الشخصي والاستعداد لها (الشوارة، 2016، 24).

يرى هال (Hall) أن: "التماثل هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد" (البشاشة، 2008، 436).

ويعرفه Johnson et all أنه "عملية تتم من خلالها اندماج رغبات العامل مع رغبات المنظمة فينتج عنها حالة من التماثل على أساس اندماج تلك الرغبات." (Johnson et all, 1999, 160)

أما أشفورت-مال (ashforth – male) فقد أشارا إلى أن الأفراد يميلون إلى تقسيم أو تصنيف أنفسهم والآخرين إلى مجموعات اجتماعية مختلفة العضوية في المنظمات التي هي حالة خاصة من التماثل الاجتماعي التي من خلالها يعرف الأفراد أنفسهم من خلال عضويتهم في منظمة معينة، وأشارا كذلك إلى أن الأفراد يستطيعون أن يعزوا من احترامهم الذاتي ويكونون جزءاً من النجاح الذي تحققه المجموعة (السلمان، 2015، 249)

كما يعرفه باركر هاريداكيس (Parker Haridakis): انه علاقة الارتباط بين الأفراد العاملين والمنظمات التي ينتمون إليها، فعندما تتماثل هوية الأفراد العاملين بشدة مع المنظمة، يساعد انتمائهم للتعريف بهويتهم وكيفية عملهم (العاني، 2017، 313).

و التماثل يعني أيضاً اعتناقاً وفهماً و ارتباطاً بحيث يتجاوز الفرد الاختلافات للوصول إلى مواطن الالتقاء مع الآخرين، فالعامل المتماثل مع منظمته يميل إلى رؤية نفسه على أنه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين و يحتضن مصالحها (صالح، 2015، 250)

في حين عرف تاجفل (Tajfel) التماثل التنظيمي على انه إدراك العضوية في مجموعة معينة والقيمة والأهمية العاطفية المتولدة أو المتعلقة في هذه العضوية (زهرة، 2016، 289).

فمن خلال عرض المفاهيم المختلفة حسب مراجع بحثية متعددة، يتضح أنه يصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق وإنما يمكن أن يُستشف مفهوم شامل من خلال تناول صفاته وأبعاده، ومراجعة أدبيات التماثل التنظيمي نجد أن مفهوم التماثل التنظيمي حسب ما ذكره "جونسون و هايمبر - Johnson et Heimber سنة (1999) يتصف بثلاثة ملامح عامة:

- يرتبط التماثل التنظيمي بكل الجوانب الاجتماعية للمنظمة.
- يعد التماثل التنظيمي مرتكزا محوريا لمنطق الأفراد في اتخاذ القرارات التنظيمية.
- يخضع هذا المفهوم إلى هيكل تنظيمي عميق مغروس في الإدراك الجمعي لأعضاء المنظمة، ما يوجه الاتصالات ويحدد شكلها بطريقة تعزز التماثل التنظيمي الجمعي (مرابط و بوسنة، 2018، 322).

وبالتالي يمكن تعريف التماثل التنظيمي على أنه: التطابق بين العامل ومنظمتها في عدة جوانب مثل: الأهداف، المبادئ، الاتجاهات، القيم، الإدراك، الثقافات والحاجات والرغبات، وبالتالي هو درجة الانسجام والتوحد وانتماء العامل مع شركته إلى درجة تعريف العامل لنفسه بنفس سمات وخصائص المنظمة .

## 2-2- أبعاد التماثل التنظيمي :

أشار " باتش Patche " إلى أن التماثل التنظيمي يتضمن في نظريته للتماثل عام 1971 الأبعاد التالية : التشابه والعضوية والولاء . ويعرف التشابه بأنه تبادل في فهم الأهداف المشتركة والرغبات للأعضاء الآخرين في المنظمة، أما العضوية فتوصف بأنها الدرجة التي يكون فيها مفهوم الذات مرتبباً بالمنظمة . أما الولاء فيوصف بأنه مدى الدعم الذي يقدمه العامل للمنظمة (يوسف، 2022، 1593)

وحدد Cheney أبعاد التماثل التنظيمي في: الولاء، العضوية والتشابه وفيما يلي شرح مفسر لها:

أ- الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty): إن الولاء يعبر عن المدى الذي يقبل به الفرد أهداف المنظمة وقيمها ويمثلها، كما ينظر إلى دوره في المنظمة من خلال الإسهام الذي يقوم به بالنسبة لهذه الأهداف باعتباره جزءا من شخصيته . كما أنه "اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها".

أما "صامويل ولاوجوهنج" فيريان أن الولاء التنظيمي لا يشير إلى الفعل العاطفي أو الرابطة بين الفرد والمنظمة، ولكنه يعبر عنه سلوكيا في جهود الفرد والرغبة في البقاء مع المنظمة"

كما عرفه "Robbins" هو "الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب في الاستمرار في هذه المنظمة (القحطاني، 2001، 28).

ويقول "اللوزي" ان تكرار التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المنظمة ونحو بعضهم بصورة إيجابية، ويترتب على المشاعر الإيجابية أنماط سلوكية، كالتعاون والتماسك والرغبة في العمل. أما المشاعر السلبية فإن أنماطها السلوكية تكون على شكل الجفاء والتباعد والفرقة والسطحية في الأداء (السعود و سلطان، 2009، 204)

## ب- الانتماء التنظيمي (العضوية) (Membership (Organizational Belonging) :

إن الدافع الذي يوجه الفرد إلى ضرورة الانتماء إلى الجماعة أو المنظمة، حيث ينطلق من حاجة الفرد إلى أن يكون جزءا من جماعة الناس أي أن يكون مقبولا من الأفراد، يحيطونه بالمودة والاهتمام والرعاية تناولت نظريات الحوافز والدافعية مصطلح الانتماء على اعتبار أنه أحد الحاجات والدوافع التي تحفز الفرد وتؤثر في سلوكه.

حيث أشار "Clelland" إلى حاجة الانتماء من خلال نظرية الحاجات وعرفها على أنها الرغبة في تكوين علاقات شخصية واجتماعية قوية وصدقات مع الآخرين . ولا يمكن التنبؤ بالانتماء لمجرد استنادا إلى الروابط الشخصية . ولكن بناء على هوية اجتماعية مشتركة تفترض أهدافا . أو قيما أو معتقدات مشتركة. بما في ذلك الالتزام بالأشياء الجماعية . والرغبة في الانتماء لمنظمة

والعمل فيها يجعل الفرد على أنه جزء منها مؤمن بأهدافها وراغب في تنفيذها ويعمل إقامة علاقات طيبة مع زملائه وتقل حالات الصراع والنزاع، وحالات الشعور بالإغراب في المنظمة (سلمان، 2015، 254).

**ج - التشابه التنظيمي Organizational Similarity :**

التشابه هو القبول مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابهاً مع الأفراد، ويحدث التوتر الداخلي في حالة عدم التناغم بين معتقدات وقيم العامل والشركة، حيث يقع على مدرج يتراوح بين تخلي العامل عن هويته الشخصية وقبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية لأسباب وظيفية، وفي المقابل عندما يكون هناك انسجام بين ما يرى العمال أنه مميز ومركزي ومستمر بالنسبة للشركة مع مفهومها لذاتهم فإنهم يدمجون من خلال خصائصهم الشخصية، ويصبحون ملتصقين شخصياً مع شركاتهم ويرون هويتهم من خلالها. ومن جهة أخرى فالخصائص التي يشترك فيها الأفراد مع مجموعة عملهم تفوق تلك الخصائص المشتركة مع المنظمة من حيث العمل الفعلي، التفاعل المباشر، التفضيلات الشخصية، وحتى التاريخ والمصير والمشارك، ومع أن تركيبة مجموعة العمل قد تؤثر إلى حد كبير في درجة التشابه المدرك بين الفرد والمجموعة

التي ينتمي إليها، إلا أن من المرجح أن تسهم الدرجة العالية من التشابه، بصفة عامة في خلق مستويات أعلى من التماثل، لأن من المحتمل أن يتماثل العمال مع المجموعة الأكثر تشابهاً بهم .

كما يعد التشابه أيضاً قبول العامل معتقدات وقيم غير معتقداته وقيمه لكنها أكثر تشابهاً له، ويسعى جاهداً ليقبى التساوي بين معتقداته وقيمه مع المنظمة وفي حالة الانسجام يتم دمج هوية العامل بالشركة من خلال تشابه الخصائص والأهداف؛ والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المنظمة (يوسف، 2022، 1594).

**3. أهمية وأهداف التماثل التنظيمي:****3-1- أهمية التماثل التنظيمي :**

أصبحت عملية التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد ومنظمتها وهذا ما يؤثر على نجاحها واستمرارها ،ويمكن إبراز أهمية التماثل في النقاط التالية:

- تصب في النهاية لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة إذ تنمي روح الانتماء والولاء والدافعية والالتزام وبالتالي تنمية روح الإبداع والابتكار والتعاون.
- حيث يعد التماثل احد الأشكال المتجددة للتماثل الاجتماعي إذ يسعى المنظمات على اختلاف أعمالها أن يكون العاملون فيها ملتصقون برسالتها وبالرؤية التي تحدف إلى تحقيقها (الشواورة، 2015، 124).
- إن للتماثل أيضاً دور هام في وضع القرار في المنظمة حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب و إنما يراعي أهداف منظمتها.
- عندما يتماثل الأفراد مع المنظمة فإنه يسهل أحداث عملية التغيير بدون مشاعر الإكراه والإكراه والمقاومة.
- إن الفرد الذي يتماثل مع منظمتها تكوم معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير ومن جوانب متعددة مثل " الاعتقاد بان المنظمة تقدم مخرجات قيمة".
- التماثل هو الشعور بالقناعة عن العمل.

حسب Mael et Ashforth حدد خمس منافع يحققها التماثل للفرد وهي:

- تعزيز احترام الذات.
- السمو فوق الذات.
- إضفاء معنى للحياة.

- زيادة الطموح. (البشاشة، 2008، 437)
- يعتبر "مازن فارس" أن: التماثل التنظيمي من السمات البارزة في هذا الوقت و ذلك ما له أثر في أداء هذه المنظمات و العاملين فيها. وتبرز أهمية التماثل التنظيمي فيما يأتي:
- تقديم المصلحة على المصلحة الشخصية عند تقييم البدائل واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.
- العمل على زيادة الالتزام والانتظام، والأداء والدافعية العالية والحد من الصراع والتناقض.
- تحسين مكانة المنظمة في المجتمع وإبراز ميزتها التنافسية بالمقارنة مع منافستها، من المنظمات الأخرى.
- قبول العاملين الممثلين للمنظمة للتطوير والتغيير بسهولة ويسر، لقناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة.
- رفع درجة الولاء و تفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة.
- الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل واحد، و أن مصيرهم وقدرهم واحد وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعا.
- يشعُر العاملين بالرضا الوظيفي والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم وكفائتهم في أداء واجباتهم.
- تبني الصورة الايجابية للمنظمة والإيمان بها وإبراز جميع الجوانب ذات العلاقة بهذا الجانب (الزعيبي، 2013، 30).

### 3-2- أهداف التماثل التنظيمي:

- للتماثل التنظيمي أهدافا متعددة تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ومن أهداف التماثل التنظيمي مايلي:
- العمل على زيادة الالتزام والانتظام والأداء والدافعية العالية، والحد من الصراع.
- زيادة درجة الولاء وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة.
- الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل، وأن مصيرهم وقدرهم واحد، وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعا.
- شعور العاملين بالرضا، والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم في العمل.
- تبين الصور الايجابية للمنظمة، والولاء لها، والإيمان بها. وقبول العاملين بالتطوير والتغيير بسهولة ويسر لقناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة (الكعبي، 2018، 146).
- بالإضافة إلى أهداف أخرى وهي:
- العمل من أجل تطوير المؤسسة وتقديمها.
- الحد من الصراع بين الأفراد وتحقيق المصلحة العاملة للمؤسسات التربوية.
- الملائمة بين القيم الخاصة بالأفراد والقيم الخاصة بالمنظمة.
- تشجيع روح الجماعة في العمل بما يحقق المصلحة العامة وتحقيق الأهداف المنشودة (الاسطل، 2020، 33).

### 4. العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي:

يعد البحث في مفهوم التماثل التنظيمي من حيث التكوين والتطور عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين التماثل التنظيمي داخل التنظيم. وسنحاول عرض أهم العوامل (المدخلات) المساعدة في تكوين وتشكيل التماثل التنظيمي والتي تطرق إليها العديد من الباحثين في كتاباتهم:

**4-1 الثقافة التنظيمية:** بالرغم من الجدل الكثير في أدبيات التنظيم الإداري حول تعريف الثقافة التنظيمية إلا انه يمكننا القول ببساطة إنها "القيم والاتجاهات والأدوار والسلوك والعادات التي يحملها أفراد التنظيم، والتي تؤثر على طريقة ومستوى أدائهم لأعمالهم" وأيضاً هي "نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل العاملين" (الطراونة، 2014، 17).

**4-2- جماعة العمل:** تؤثر الجماعة التي يعمل الفرد ضمنها على مستويات متماثلة مع الآخرين ومع المنظمة، وتستمد الجماعة تأثيرها من خلال الخصائص التي تمتلكها كعلاقة اعتمادية متبادلة، ومهارات تكاملية، ومشاركة فاعلة من الجميع في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، والحجم، والمكانة المميزة، والتشابه بين أفرادها والتماسك.

إن جماعة العمل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد المتناسكين والمتعاونين مع بعضهم البعض، والذين لديهم سلسلة من القدرات التكميلية من حيث المسؤولية و الالتزام، مع التأكيد على أنها كعوامل ترتبط بتكوين الجماعة قد تؤدي إلى زيادة تماثلها وهي: التفاعل ضمن الجماعة، التوحد، التشابه، التقارب في الأهداف التهديدات الخارجية والتاريخ المشترك.

كما تعرف جماعة العمل على أنها: مجموعة تتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم بعضاً ويقتسمون اهتمامات مشتركة ويجمعون لإنجاز بعض النشاطات الوظيفية ويتأثر الفرد بالمجموعة المتماثلة مع المنظمة وذلك مستمد من الخصائص التي تمتلكها المجموعة (الرشيد، 2003، 25).

**4-3- الاتصالات التنظيمية:** يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة، لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة.

إن عملية الاتصال تعني تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، فهي ضرورية للتواصل والترابط بين الأفراد والمنظمة، إذ أنها تساعد العاملين على فهم أهداف المنظمة وواجباتها، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من اجل تحقيق تلك الأهداف، فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة والمعلومات متدفقة عبرها، كانت ترابط والصلة أقوى بين العاملين والمنظمة، و زاد ذلك من الرضا عن المنظمة فالفرد هنا يشعر بالأهمية والمشاركة بشكل أكبر، وهو يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجعه على التعاون والتنسيق.

لقد كان الاتصال التنظيمي وما زال عملية حيوية في مجال العلاقة بين الرؤساء والمؤوسين، يتم من خلاله إنجاز الأعمال، وبالتالي هو عنصر هام من عناصر التوجيه داخل التنظيم، ويربط جميع العاملين مع كافة أقسام المنظمة إن تعدد مرات الاتصال ومدى العمق في محتوى الاتصال تؤثر في التماثل التنظيمي، فكلما زاد عدد مرات الاتصال مع الآخرين كانت أكثر عمقا زاد احتمال تماثل الفرد مع المنظمة (حريم، 1997، 33).

**4-4- المشاركة في عملية إتخاذ القرار:** تعتبر عملية إتخاذ القرارات محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها وتساعد على تحسين نوعية القرار حيث تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى وتجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين على تنفيذها بحماس شديد ورغبة صادقة، وبناء على ما سبق يعتبر التوصل إلى القرار السليم هو جوهر ولب عملية المشاركة، فالأصل أن تعمل المنظمة على تفعيل عملية المشاركة من اجل التوصل إلى القرار والحل السليم.

وأكد بعض العلماء على ضرورة إشراك المؤوسين في إتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة وابتعد عن الخطأ، إذ إن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة

المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الواحد الذي كثيرا ما تسيطر عليه فكرة أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الأخرى.

تعد المشاركة في عملية اتخاذ القرار من العوامل المهمة والمؤثرة في مستوى التماثل التنظيمي إذ إنها ترتبط ارتباطا قويا بالتمائل التنظيمي، فكلما زادت درجة مشاركة الفرد في صنع القرارات في المنظمة، زد ذلك من تماثله، معها وذلك لشعوره بأنه مشارك في صنع القرارات التي تخص وتعبّر عن رغباته وأهدافه (الطراونة، 2014، 17).

**4-5- الصراع التنظيمي:** تعد المنظمات الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات اجتماعية، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعله، وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهر من فعاليته فإنه ينعكس على فعالية المنظمة، يرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد حيث إن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من خلال انضمامه للتنظيم وان هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم.

من هنا فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، الأمر الذي ينشأ عنه بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد أو بين الأفراد والتنظيم فتفرز آثار متباينة تنعكس على مستوى الأداء التنظيمي، وان طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي علاقة سلبية فكلما زاد مستوى الصراع قل مستوى التماثل والعكس صحيح، ذلك أن التماثل يبني على توحيد الأهداف والقيم والثقافة التنظيمية في المنظمة وتشابها وتطابقها، وأما الصراع فيقوم على التضارب والتعارض بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، وبوجود هذه العلاقة السلبية بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي يمكن القول انه كلما زاد مستوى الصراع التنظيمي يقل مستوى التماثل التنظيمي والعكس صحيح (حريم، 1997، 37).

#### 5. أنواع التماثل التنظيمي:

إن الهوية الفردية الهويات التنظيمية ترتبط ارتباطا تبادليا من حيث تماثل الفرد مع المنظمة، كما ترتبط الهوية الاجتماعية الهويات التنظيمية بعلاقة تبادلية تماثل فيها الجماعة مع المنظمة، وعلى هذا يمكن تمييز نوعين من التماثل الوظيفي:

#### 5-1- التماثل الفرد للمنظمة من أنا؟ : يمكن أن تؤثر الهويات التنظيمية نتيجة الشعور بالهويات الفردية في السلوك الفردي مثل :

الولاء، الانتماء والتماثل للمنظمات، حيث يتماثل الفرد مع وحدة تنظيمية معينة في حالات مختلفة تتم تصنيفهم كالتالي:

-**الحالة الأولى :** أن الفرد يتماثل عندما يدرك في إحدى دورة التنظيمية، أو أثناء اتخاذ القرار معين، أن القيم الوحدة التنظيمية أو مصالحها تتصل بها بالمقابل يمكن أن يؤثر السلوك الفردي في الهوية التنظيمية (الرشيد، 2003، 32).

-**الحالة الثانية :** يظهر من منظور المنظمات أنه قد لا يتماثل الفرد طوعا وإنما استجابة بما يفرضه أرباب العمل، فيكسب الفرد هذا السلوك الفردي ما يزيد من احتمال أن يكون القرارات وفقا لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة، حتى في غياب الإشراف أو الرقابة.

-**الحالة الثالثة :** إن الفرد في إطار المنظمات تتواجد هناك هويات متعددة للفرد الواحد، ومن ثم فالتماثل التنظيمي قد يحدث صيغة متعددة المستويات، حيث أن المنظمات تتيح لأعضائها العضوية في عدد جماعات، فالفرد قد يكون عضوا في المنظمة ككل، وفي قسم معين فيها، وفي جماعة معينة داخل القسم. وكل هذه العضويات تعني احتمال تشكيل هويات فيها، رغم اختلافهم في المستوى.

- **الحالة الرابعة :** تحدث الهوية التنظيمية على مستوى الفردي من حيث معتقدات الفرد عن المنظمة التي يعمل فيها ومن خلال الهوية

التنظيمية تصبح أهداف المنظمة والفرد متكاملة أو متطابقة، حيث يحدث الفرد هويته الشخصية من خلال المنظمة عندما:

● تكون هويته كعضو في المنظمة أكثر بروزا من الهويات البديلة.

● عندما يتطابق مفهوم الذاتي عن نفسه مع تلك الخصائص التي يعتقد أنها تعرف المنظمة لجماعة.

5-2- تماثل الأفراد للمنظمة من نحن؟: تشير الهوية التنظيمية إلى حالات تتجلى فيها الهوية الاجتماعية في اكتساب السلوك الجماعي في الحالات التالية:

- الحالة الأولى: إن تماثل الأفراد الجماعة من خلال العلاقات العميقة لأعضاء المنظمة، بخصائص الأساس حيث تتمثل هذا الخصائص على العديد من الأبعاد ومثل القيم، المعتقدات، المبادئ، القيادة أو أي عناصر أخرى تعدد ذات معنى للأفراد أو المجموعات المعينة (مرابط، 2015، 49).

لهذا الأفراد الذين يتماثلون مع هوية المنظمة هم من يكتسبون إحساس التضامن، والدعم للمنظمة ولديهم إدراك بالخصائص المشتركة مع الأعضاء الجماعة (الرشيد، 2003، 26).

- الحالة الثانية: أن أفراد يهدفون إلى تأكيد تمايزهم الذاتي، وعلى ذلك يتماثلون بقوة مع منظمات بها الخصائص بالنسبة للمجموعات الأخرى، أن الفرد يميلون في تقويمهم لتقديرهم الذاتي إلى تماثل مع منظمات لها مكانة اجتماعية مرموقة، وان الأفراد الذين يستمدون تقديرا عاليا لذواتهم من عضويتهم التنظيمية ينجحون في إظهار مستويات عالية من التماثل، والتقدير الجماعي يقوي التماثل (مرابط، 2015، 50).

كما تختلف الخصائص الاجتماعية من خلال المعتقدات الفردية وقيم الأفراد وإدراكهم لمفهوم الهوية التنظيمية وهذا الإجابة عن السؤال من أنا؟ وان الإجابة عن نحن؟ تتعدد لها الإجابات وقد تكون في أي كيان من خلال تعدد الهويات، والتي تشكل رابطا نفسيا واجتماعيا لربط العاملين بالمنظمة.

#### 6. قياس التماثل التنظيمي:

تتم المؤسسات المعاصرة بفاعلية الأفراد في تطوير مؤسستهم وتوافقهم مع مهتهم، وذلك من خلال قياس تماثل الفرد والجماعات حيث أعد مقياس التماثل التنظيمي الباحث " شيني، Cheney (1982) وعدله في صيغة ستة عبارات الباحثان "اشفورت ومايل، Ashforth et Mael (1992).

وتتحدث العديد من الأدبيات المعاصرة إلى إن أكثر مقياس شويقا لقياس التماثل التنظيمي هو قياس "اشفورت ومايل، Ashforth et Mael (1992) حيث يتصف هذا المقياس بأنه قصير وسهل الإدارة؛ مستخدم على نطاق واسع؛ العديد من النتائج التي تثبت موثوقيته وصلاحيته، يبدو أنه أفضل مقياس للتماثل التنظيمي متاح حتى الآن، وقد تم إعداد هذا القياس بالاعتماد إلى أربعة مبادئ لتحديد التماثل التنظيمي، وتتمثل هذه المبادئ في:

- التماثل هو مفهوم إدراكي، ولا يرتبط بالضرورة بسلوكيات معينة أو حالات عاطفية.
- المجموعة التماثلية يعني تجربة نجاحات المجموعة أو إخفاقاتها على المستوى الشخصي.
- التماثل يختلف عن الاستيعاب. التماثل يعني الإشارة إلى الذات من منظور فئة اجتماعية، بينما يعني الاستيعاب دمج مواقف المجموعة أو قيمها كمبادئ توجيهية لسلوك الفرد. قبول فئة اجتماعية كتعريف للذات لا يعني أيضاً قبول قيم ومواقف المجموعة. علاوة على ذلك، فإن التعريف خاص بكل منظمة؛ قد لا يكون الاستيعاب والالتزام كذلك، لأن العديد من المنظمات قد تشترك في أهداف وقيم مشتركة.

- تشبه مجموعة التماثل بتحديد الهوية مع الفرد، بمعنى أن الفرد يعرف نفسه من حيث المرجع الاجتماعي.

فمن خلال هذه المبادئ، قاموا "اشفورتومايل، Ashforth et Mael (1992) بإعداد مقياس لقياس التماثل

التنظيمي والمتمثل في:

- عندما ينتقد شخص ما (المؤسسة)، يبدو الأمر وكأنه إهانة شخصية.
  - أنا مهتم جدًا بما يعتقد الآخرون عن (المؤسسة).
  - عندما أتحدث عن هذه (المؤسسة)، عادة ما أقول "نحن" بدلاً من "هم".
  - نجاحات هذه (المؤسسة) هي نجاحاتي.
  - عندما يمتدح شخص ما هذه (المؤسسة)، يبدو الأمر وكأنه مجاملة شخصية.
  - إذا انتقدت وسائل الإعلام (المؤسسة)، سأشعر بالحرج.
- وعدلته " كيسي، الين، ميلر وجونسون، Miller، Allen، Casey، and Johnson" (2000) إلى 25 عبارة من أجل موثوقية الاتساق الداخلية ليظوره سنة (2007) الباحثان بيكسي وادواردست، peccei Edwardsset بعد التطبيق على عينتين مستقلتين إلى تقسيمه على ثلاث صور من حيث بعد الولاء التنظيمي، بعد التشابه التنظيمي وبعد الانتماء التنظيمي (العضوية) (مرباط، 2019، 90).

#### 7. نظريات التماثل التنظيمي:

إن تناول النظري " مفهوم التماثل التنظيمي " يصب في مقاربتين، إحداهما كلاسيكية الاتجاه تعتمد على تفعيل التماثل التنظيمي كسلوك اجتماعي، كما أتمت المقاربة الحديثة في ظل الأنساق المفتوحة توظيف مختلف عناصر المنظمة بهدف تحقيق التعاون والانسجام.

**7-1- النظريات الكلاسيكية:** ارتكزت البحوث الأولى حول فكرة تماثل الأفراد في المنظمة من حيث مجموعة العمل، عمر الجماعة، أو الشعور بالانتماء الاجتماعي. ثلاث اتجاهات بحثية تسلط الضوء على هذه المتغيرات:

**أ- نظرية الهوية الاجتماعية:** وتشخص نظرية الهوية الاجتماعية مركبين في المفهوم الذاتي للفرد: الهوية الفردية والهوية الجماعية. تشمل الهوية الفردية خواص وصفات شخصية عينية مثل الشعور بالانتماء، الصفات النفسية، والقيم الشخصية. أما الهوية الجماعية فهي نتاج معرفة الفرد ومشاعره إزاء عضويته في الجماعة التي ينتمي إليها. وهذا الانتماء للجماعة لا يشترط أن تكون هنالك علاقة شخصية مباشرة أو تفاعل وجها لوجه بين كافة أفراد الجماعة، بل إن العامل الأساسي هنا هو الشعور النفسي لدى كل فرد بالانتماء والمصير المشترك الذي يربط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض (الهاشمي، 2008، 12).

كما تطور الأفراد ذواتهم الاجتماعية من خلال الانضمام إلى جماعات مرجعية، قد تكون جماعات يتماثل معها الأفراد، وتؤثر قيمهم ومعاييرهم في سلوك الفرد، وتوفر الجماعات المرجعية ثلاث وظائف رئيسية للهوية الاجتماعية للفرد تتمثل في:

- تحديد الإطار للسماوات والقدرات، والقيم لهوية اجتماعية معينة.
- تحديد القيمة والمكانة النسبيتين للأدوار الاجتماعية المتعددة أو الهويات.
- تشكيل أساس التغذية العكسية الاجتماعية بالنسبة لمستوى الفرد في هذه السماوات والقدرات والقيم. (الرشيد، 2003، 26).

وتتمثل أبعاد نظرية الهوية الاجتماعية في:

**(1) التصنيف الاجتماعي:** تصنيف الناس على أساس مجموعات ينتمون لها بما فيهم أنفسهم، فهي تركز على أوجه التشابه بين

الناس وتضعهم في مجموعة وبين الاختلافات بين الناس وتضعهم في مجموعة أخرى تبعا للظروف الاجتماعية.

(2) **التحديد الاجتماعي:** هي تحديد أنفسنا كأعضاء داخل المجموعة من خلال الهوية والتصرفات التي تعتقد المجموعة أنها متفقة معها والتي يجب على كل منتمي لها تبنيها.

(3) **المقارنة الاجتماعية:** بعد ما نقوم بتصنيف أنفسنا ضمن مجموعات، ونحدد الهوية الاجتماعية لكل مجموعة يأتي هذا البعد وهو المقارنة الاجتماعية التي تخلق المقارنات بين المجموعات، ودائما تكون التي ننتمي لها ذات المجموعة الإيجابية وهو ما يشعرا بالثقة والفخر وحب الانتماء للمجموعة.

#### ب- نظرية تصنيف الذات :

طور هذه النظرية " ترينر،Turner et al (1978) والتي تتمحور حول الأنماط المؤثرة في عمليات التماثل التنظيمي وأهميته في اغناء البحوث التي تتناول العمليات داخل الجماعة.

فنظرية تصنيف الذات افترضت أن الأفراد يمكن أن يصنفوا أنفسهم على ثلاث مستويات الأول مستوى المرؤوسين كأفراد (يقارن فيها الفرد نفسه مع الآخرين) والثاني المستوى الوسط يوصف الفرد منتما إلى مجموعة معينة (يقارن فيها مجموعته بالمجموعات الخارجية) والثالث مستوى المدراء في القمة (يقارن فيها الفرد نفسه مع الأفراد القادة في المنظمات الأخرى) (صالح، 2015، 251).

وبغية ظهور عمليات تصنيف الذات وسلوكيات المجموعة الإيجابية بحسب نظريتي الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات فان ذلك يتطلب شروط مسبقة تتمثل بالتماثل التنظيمي والهوية البارزة (تعتبر نظرية تصنيف الذات مهمة في تفسير التشابه والاختلاف الشخصي وكذلك لتفسير التنوع. ويؤكد "تاجفيل" على أنه من غير الممكن تخيل لقاء أو مواجهة اجتماعية بين شخصين بدون أن يتأثر أحدهما بالآخر ولو بدرجات منخفضة. إن نظرية تصنيف الذات تشير إلى أن المواقف والسلوكيات والآراء التي يتم تبنيها من قبل الأفراد يتم اختيارها بطريقة ملائمة للتماثل مع المجموعة وهو محاولة للوصول إلى حالة من التوافق مع المجموعة التي من خلالها يرى الأفراد أنفسهم كممثلين للمجموعة.

وترى نظرية تصنيف الذات أن الهوية الاجتماعية والهوية الشخصية للفرد تمثلان مستويين مختلفين لتصنيف الذات. فالأهمية النسبية لدى الفرد تجاه أحد هذين المستويين هي التي تحدد درجة تعبير الفرد عن وجود حالة الاختلافات الشخصية أو التشابه الاجتماعي " ففي بعض المواقف قد تصبح الهوية الشخصية أهم من الهوية الاجتماعية وفي أحيان أخرى قد تصبح الهوية الاجتماعية أكثر بروزا وأهمية من الهوية الشخصية (سلمان، 2015، 251).

#### ج- نظرية التصنيف الاجتماعي: صاحبها "ترنر،Turner 1985" حيث عمقت مفهوم عملية التصنيف التي تعتمد على

وضع الأفراد كأعضاء في جماعة اجتماعية من خلال المفاهيم الذاتية التي كونها عن أنفسهم، ردا على سؤال " من أنا" ( que je suis) حيث على سبيل المثال قد يعرفون أنفسهم ربة بيت،مسؤول إداري، طبيب مساعد، كما أن الاختلافات في المفاهيم الذاتية يمكن تحديدها حسب موقف معين في مكان العمل وحيث يتجه الشخص إلى مختلف الجماعات (تعتبر فئات اجتماعية مختلفة)، التي ينتمي إليها من اجل تقييم إلى أي مدى هي ماثلة أو مختلفة عن النموذج التي تتوافر علامات مميزة للانتماء والتي في غالبا ما تتجسد من قبل الأفراد وتعتبر شروط نموذجية للانتماء.

وفي ذلك يرى "تاجفيل" أن هناك مجموعة من المسائل التي تتصل بعملية التصنيف الاجتماعي هي (بن يحيى، 2017، 32):

- إن فعل التصنيف الاجتماعي يؤدي إلى أن يكون ما هو داخل الجماعة مفضلاً، وإن ما هو خارج الجماعة غير مفضل ومواجهته بالتحيز والتعصب.

- إذا كان التصنيف الاجتماعي هو الأداة المعرفية التي يهتم بها الترتيب البنوية الاجتماعية وتنظيمها، فإن الأداة الممكن أن تباشر أشكالاً متنوعة من الفعل الاجتماعي، فهي لا تنظم العالم الاجتماعي فقط ولكنها توفر أيضاً نظاماً توجيهياً مرجعية الذات على التعريف بمكانة الفرد في المجتمع.

#### د- نظرية الدرجة المختلفة للتمائل الاجتماعي:

تعتبر المنظمة عبارة عن جماعة عمل "جذابة بما فيها الكفاية للفرد ما يجعله يتعايش أو يتمثل مع الجماعة (كسمة لتمائل الاجتماعي في المنظمات). ويصر TCS أن مثل نتيجة هذا التصنيف غير ثابتة، حيث أن التصنيف لا يتم على أساس جماعة العمل فحسب، بل حسب الظروف التي يعايشها الفرد، ما يجعل من الجماعة محل جذب أو تنفير، إضافة إلى التجارب التي تمر بها المنظمة في سياق العمل ومدى تأثيرها على جماعة العمل من حيث الانتماء أو الصراع ما يجعل الباحثين بصدد دراسة درجة تأثير الانتماء على أداء الجماعة.

حيث يشير " اشفورت ومايل، Ashforth et mael" (1989) أن التماثل التنظيمي هو شكل محدد من أشكال تحديد الهوية الاجتماعية، حيث لا توجد درجة (قوية) أو (ضعيفة)، لكنه يملك مطلقاً آثار إيجابية أو سلبية، من خلال هذا التحليل، حيث أن الهدف هو تقييم نتائج التماثل (جد قوية، جد ضعيفة) في خطة الهوية التماثل التنظيمي.

حيث أن التماثل التنظيمي القوي يعطي صورة اجتماعية جيدة عن المنظمة، ما يجلب عدد كبير من الموظفين. كما أنه يشير "وينير، Winner" إلى أنه يمكن تعزيز جاذبية التماثل التنظيمي " من خلال إبراز السمات الأساسية التي تشكل النموذج الجيد لجماعة العمل، عن غيرها من الجماعات، ما يمكننا من المقارنة بين الجماعات المهنية أو المنظمات المختلفة، ومن ثم التصنيف الاجتماعي للأعضاء. كما يمكن للفرد أن يتمثل مع المجموعة ويحدد هويته فيها حسب شعوره بقيمته داخل الجماعة (المنظمة) التي ينتمي إليها، وذلك من خلال ما توفره من تلبية حاجاته، وهو ما يقوي ارتباط الأعضاء بمنظمتهم، كما تقتصر " سمعة المنظمات" على كيفية نظرة أعضائها لها من الداخل والخارج (مرابط وبوسنة، 2018، 74).

#### 7-2- النظريات الحديثة:

اتجهت النظريات الحديثة في ظل نظام النسق المفتوح للمنظمات إلى تحقيق التوازن بين مختلف العناصر وهو ما جاءت به النظرية الوظيفية، واستكملتها لنظرية التفسيرية، والبنائية من خلال تفعيل فكرة التماثل التنظيمي على أسس اجتماعية واقتصادية.

أ- النظرية الوظيفية: تشبه النظرية الوظيفية التنظيم ككائن حي من حيث تأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون بين مختلف عناصره لأداء الوظيفية، وفقاً للقوانين المشابهة لتنظيم، والتي سعت لتحديد مفهوم التماثل ضمن إطار وظيفي نسقي يساعد على تحليل كيفية دخول الأفراد، واندماجهم في ثقافة المنظمة وفق القواعد التي تم اختيارها لعضويتهم، ويمكن التحكم في هذه المقاربة من خلال فعالية القيادة في إدارة المنظمات

ب- النظرية البنائية: يعتمد هذا التيار على تحليل مفهوم الهوية ويفسرونها على أنها مجرد وهم أو فكرة مجردة لتحقيق أهداف السلطة.

هذه المقاربة تفترض أن الهوية التنظيمية هي مفهوم مركب من حيث المعنى وتعدد مفاهيمها من أفعالها: غامضة، متعددة، متناقضة، ومرنة، كما أنها تتحدد وفق الصورة الذاتية الاجتماعية للفرد وفق نظام الاتصالات في المؤسسة وفق قوة العولمة ووسائل الإعلام

(العقاد، 2020، 59، )

وقد انتقدت هذه النظرية من طرف المقاربة التفسيرية التي تميل إلى إلغاء مفهوم التماثل التنظيمي

**ج- النظرية التفسيرية:** تفترض المقاربة أنه لا وجود للتماثل التنظيمي، لكن هذا لا يمنع تطوير الأفراد باستيعاب التماثل، تحت عنوان الهوية من حيث تجاربهم وخبراتهم وطموحاتهم، ما يعني من حيث تحليل الطريقة التي بُنيت بها هذه التماثلات، حيث تحمل التماثلات التنظيمية طابع الدينامكية والحيوية.

كما تؤكد هذه النظرية على أهمية سلوك التفاوض (*la négociant*) من خلال التفاعلات المعقدة التي تجري بين مختلف أجزاء المصلحة بهدف الوصول إلى الاستقرار النسبي للمنظمة، الذي يتأسس على ملاحظة الأحداث المفردة (نفس موضوع المقاربة البنائية).

و تشك المقاربة التفسيرية في صحة إنتاج المعرفة داخل المنظمات، حيث قد تتجه الملاحظة إلى ظاهرة دون أخرى، مثلا ظاهرة التعاون أو ظاهرة التبادل، أو ظاهرة الجمعيات البارزة أو التركيز على فكرة " الهوية المحددة " حسب هوية المنظمة، ما يستدعي فهم القيم الاقتصادية الاجتماعية من أجل فهم الظاهرة (مرابط، 2019، 76).

## II - الخلاصة::

تتم المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع التغير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنصر البشري بغية تطوير سلوكه التنظيمي. ماجعل الدراسات الحديثة تهتم بموضوع التماثل التنظيمي . و انطلاقا من حيوية موضوع التماثل التنظيمي وما تطرقنا إليه في هذه الدراسة نجد أن التماثل يشير إلى أنه فعل أو عملية مهمة فهو يتغير ويتطور عبر مرور الزمن ويتأثر بمجموع العوامل المحيطة بالبيئة، ويستدل عليه من خلال الآثار أو الظواهر التي يتركها على الفرد والمنظمة فمن خلال تماثل الفرد لمنظمتها يكتسب معتقدات يعرف بها عن ذاته تتجسد في هويته الفردية وسلوكه وهذا ما يزيد من درجة ولائه وانتمائه لها.

## - الإحالات والمراجع :

- الاسطل، فداء خليل ظاهر(2020). التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الأقصى:فلسطين.
- البشايشة، سامر عبد المجيد(2008). اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية، 4(4)، 436.
- الرشيد، مازن فارس (2003). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي. تحليل المفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته. عمان :مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية.ص.25-32.
- الزعبي، فواز خلود (2013).درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين .رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية .كلية العلوم التربية .جامعة الشرق الأوسط.
- السعود، راتب و سلطان، سوزان(2006). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها،مجلة جامعة دمشق، 25(1)، 204.
- السلطان، فاضل مجد (2015). تأثير الصراع في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط.مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(72)، 249-254.
- الشلما، احمد وميسون، عبد الله (2018).التطابق (التماثل) التنظيمي: مدخل معاصر للاستثمار برأس المال البشري دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض كليات جامعة الموصل، مجلة الطرق للتربية والعلوم الاجتماعية، 5(13)، 922.

- الشواورة، طه سالم (2015). اثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك. رسالة ماجستير إدارة عامة، جامعة مؤتة الكرك: الأردن.
- الطراونة، مروان عقل حمود (2014). أثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة. قسم الإدارة العامة. جامعة مؤتة: الأردن.
- العاني، آلاء عبد الموجود (2017). إسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحي، مجلة العلوم الإدارية العراقية، 1(2)، 313.
- العاني، آلاء عبد الموجود، الصراف (2019). قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل، كلية العلوم الإدارة والاقتصاد، 11 (24)، 480.
- العقاد، حافظ رياض حامد (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإبعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. في الإدارة التربوية. جامعة الأقصى غزة: فلسطين .
- التحطاني، سالم سعيد (1993). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، 7(11)، 28.
- الكعبي، حميد سالم (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارة، 10(23)، 146.
- الهاشمي، حميد (2008). نظرية الهوية الاجتماعية وتطبيقاتها على الأقليات المهاجرة إلى البلدان الغربية: مناقشة علمية وتكليف نظري، مجلة دراسات، (12)، 12.
- بن يحيى، عمار (2017). التماثل التنظيمي مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 4(10)، 32.
- حريم، حسين (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع. ص. 33-37.
- رؤوف مجّد ولى قيس (2020). دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل بحث تطبيقي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(21)، 303.
- زهره، نوارا فواز (2016). درجة توافر التماثل التنظيمي لدى مربيات رياض الأطفال من وجهة نظرهن دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين الآداب والعلوم الإنسانية، 41(6)، 289.
- صالح، خالد مهدي (2015). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة، (82)، 250-251.
- عبد الدائم، علي عبد السلام (2016). دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس مال اجتماعي دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة، مجلة الجامعة العراقية، 1(36)، 429-440.
- مرابط، صوريا عثمان. (2015). أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية العمومية -بسكرة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير. علم النفس العمل والتنظيم. جامعة مجّد خيضر بسكرة: الجزائر .
- مرابط، صوريا عثمان، بوسنة، عبد الباقي زهير. (2018). التماثل التنظيمي في القطاع الصحي العام المفهوم والواقع، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (26)، 43-50.
- مرابط، صوريا عثمان. (2019). التماثل التنظيمي وعلاقته بادراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة مجّد خيضر. بسكرة: الجزائر .
- يوسف، شريف (2022). التماثل التنظيمي وعلاقته بجودة الخدمة بمبنى القاهرة الجوي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 3(2)، 1594.

-Johnson et all (1999): A Primary and Second Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire". Educational and Psychological Measurement ,59.vol. 59. NO.1.pp159-170.