



Organizational symmetry introduction to enhancing strategic performance: Study of the views of a sample of managers at mosul university

Shaima Mohammed Saleh Hassan <sup>\*a</sup> & Iman Bashir M. Abu Ridn <sup>b</sup>

a University of Mosul/ Administration and Economics College.

b University of Mosul/ Administration and Economics College.

## Abstract

This research aims to diagnose the level of organizational similarity as an entry point to enhance the strategic performance of administrative leaders in higher education institutions. It aims to demonstrate the importance of integrating the concepts, moral values, and habits that characterize individuals with the organization's culture and work style. This integration is essential to define the identity of the organization in which it works and give it the ability to achieve the best strategic performance in response to developments in the environment and economy and at a speed that matches its competitors. This research raises several research questions, including: Does the management of the colleges in question possess the dimensions of organizational symmetry? What is the nature of the correlation and effect relationships between organizational symmetry in terms of its dimensions and the strategic performance of the colleges in the field of research? The research used the descriptive analytical approach to address these questions to cover theoretical and conceptual frameworks and data collection, analysis, and interpretation.

The research field at the University of Mosul is represented by its colleges and with the help of the questionnaire in order to collect data for the framework. A total of (60) questionnaires were analyzed and distributed to a sample of managers, heads of departments, and administrative divisions. Several statistical methods were used to analyze and process data to reach the opinions of the respondents regarding the paragraphs of the questionnaire. Organizational enhancing strategic performance at the macro level and the level of sub-variables. The colleges in the research field have sufficient ability to deal with environmental variables at all levels and with a reasonable response rate. This capacity allows them to draw proactive strategies that put the organization at the center of strength and confrontation.

## Information

Received: 28/4/2023

Revised: 9/7/2023

Accepted: 20/9/ 2023

Published: 30/9/2023

## Keywords:

strategic performance  
organizational symmetry  
similarity  
learning and creativity axis

## التماثل التنظيمي مدخل لتعزيز الاداء الاستراتيجي: دراسة لآراء عينة من المديرين في جامعة الموصل

شيماء محمد صالح حسن حميد الهاشمي <sup>\*a</sup> و ايمان بشير محمد مصطفى ابو رذن <sup>b</sup>

a جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد.

b جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد.

## الملخص

استهدف البحث تشخيص مستوى التماثل التنظيمي بوصفه مدخل لتعزيز الاداء الاستراتيجي للقيادات الادارية في مؤسسات التعليم العالي وبيان مدى اهمية دمج المفاهيم والقيم الاخلاقية والعادات التي يتصف بها الافراد بثقافة المنظمة واسلوبها بالعمل بغية تحديد هوية المنظمة التي يعمل فيها ومنحها القدرة على تحقيق افضل اداء استراتيجي في ظل المستجدات البيئية والاقتصادية وبالسرعة التي تضاهي منافسيها، وتمحورت مشكلة البحث في اثاره عدة تساؤلات

\* Corresponding author: E-mail addresses: sarahjebur@utq.edu.iq.

بحثة أهمها: هل تمتلك ادارة الكليات المبحوثة ابعاد التماثل التنظيمي؟ وماهي طبيعة علاقات الارتباط والاثر بين التماثل التنظيمي بدلالة ابعاده والاداء الاستراتيجي لدى الكليات ميدان البحث , اذ استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الاطر النظرية المفاهيمية وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، كما تمثل ميدان البحث بجامعة الموصل متمثلاً بالكليات التابع لها وبالاستعانة باستمارة الاستبانة بهدف جمع البيانات الخاصة بالاطار الميداني وذلك بتحليل (60) استمارة تم نوزعها على عينة من المدراء ورؤساء الاقسام والشعب الادارية وباستخدام عدد من الاساليب الاحصائية اللازمة لتحليل البيانات ومعالجتها للوصول الى اراء الافراد المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة وفي ضوء النتائج الاحصائية توصل البحث الى الافراد كان من اهمها: وجود تأثيرات معنوية للتماثل التنظيمي في تعزيز الاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية وامتلاك الكليات ميدان البحث القدرة الكافية للتعامل مع المتغيرات البيئية وعلى كافة الاصعدة وبمعدل استجابة جيد مما يمنحها القدرة على رسم الاستراتيجيات الاستباقية التي تجعل المنظمة في مركز القوة والمواجهة.

**الكلمات المفتاحية:** الاداء الاستراتيجي، التماثل التنظيمي، التشابه، محور التعلم والابداع.

## المقدمة

زاد اهتمام الباحثين في الأونة الأخيرة بدراسة تأثيرات بعض الموضوعات التي تسهم في تحقيق الاداء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال وتعزيزه ومن هذه الموضوعات التماثل التنظيمي الذي يحدد طبيعة ومستوى وقوة العلاقة بين الافراد العاملين ومنظماتهم ومدى ارتباطهم ويوفر للمنظمات منافع وفوائد كثيرة ومتعددة ومنها الالتزام والدافعية والاداء والمواطنة التنظيمية والتقليل من حالات الاحتكاك والصراع فضلاً عن مساهمته في زيادة الولاء والتعاون مع المنظمة وهذا من شأنه ان يعزز ويدعم الاداء الاستراتيجي الذي يمثل وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة أداء المنظمة وفرق العمل والأفراد فهو يعبر عن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.

وعليه تضمن البحث دراسة دور التماثل التنظيمي في تحقيق الاداء الاستراتيجي وجاء عرض البحث ضمن اربعة مباحث استهلها الاول بتقديم منهجية البحث تلاها الثاني الذي عرض الجانب النظري لمتغيري البحث ففيما قدم الثالث الجانب التحليلي لمتغيرات البحث في الميدان المبحوث ، ليختتمها الرابع بعرض الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

## مشكلة البحث

تسعى المنظمات دوما الى ايجاد لغة حوار مشتركة بينها وبين الافراد العاملين لديها بوصفهم المورد الاساس والمحرك لجميع العمليات التنظيمية والانتاجية فهي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها وغاياتها المستقبلية الامر الذي اصبح لزاما عليها ادراك سلوكياته ومواقفه التي عادة ما تكون مصدرها القيم والمعتقدات التي يحملها والتي تعكس ذاته وهويته الشخصية التي تسعى المنظمة الى جعلها هويته التنظيمية وذلك من خلال دمج تلك العادات والقيم الاخلاقية لتتماثل وما تحمله المنظمة من معتقدات وسياسات وجعلها هويته التنظيمية التي يفخر بتجسيدها وتشعره بالولاء والانتماء اليها.. من هذا المنطلق اصبح الاهتمام بالتماثل التنظيمي الذي يهدف الى تحقيق التكامل ما بين الفرد والمنظمة وبهدف تحقيق اهداف البحث تمت اشارة عدة تساؤلات حول المشكلة التي طرحت وعلى النحو الاتي:

1. ماهي ابعاد التماثل التنظيمي السائدة في الميدان المبحوث؟ وهل يتباين مستوى تمثيل تلك الابعاد؟
2. ما طبيعة علاقات الارتباط بين التماثل التنظيمي بدلالة ابعاده والاداء الاستراتيجي لدى الكليات ميدان البحث.
3. هل لوجود التماثل التنظيمي بدلالة ابعاده اثر في تعزيز الاداء الاستراتيجي لدى الكليات ميدان البحث؟

## أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في تحقيق النقاط الآتية:

1. المساهمة في تحقيق التوافق والانسجام بين القيم والمعتقدات الفكرية التي يحملها الأفراد وما يوكل اليهم من مهام وواجبات وبين ما تؤمن به المنظمة من اهداف وقيم وتطلعات مستقبلية فهو امر ضروري يمنح الافراد الشعور بالانتماء للمنظمة وبأهمية ما يقومون به والسعي نحو تقديم أفضل ما لديهم مما يعزز من ادائها الاستراتيجي وقابليات على التكيف البيئي
2. يعد البحث مساهمة علمية لإغناء الجانب الاكاديمي وتسلط الضوء على المفاهيم الادارية التي تربط ما بين الدراسات السلوكية والتنظيمية ومنها التماثل التنظيمي واليات تمثيله التي لا تزال بوادر الاهتمام فيها في منظماتنا العراقية في بداياتها.
3. الافادة من معطيات البحث واستنتاجاته وامكانيته في رفق الميدان المبحوث والمتمثل بجامعة الموصل بوصفها من أكثر القطاعات الخدمية حساسية وتفاعل مع احتياجات المجتمع في محافظة وخدمة لمتطلباته التعليمية والعينة المستهدفة فيها متنوعة في المستويات العلمية والعملية والتي يشترك فيها العنصر البشري بوضع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ويحدد طبيعة اداءها مما ينعكس على مستوى الخدمة التعليمية المقدمة من قبل الجامعة ميدان البحث ونجاح خططها المستقبلية وتطوير مواردها البشرية نحو الأداء الأمثل

## أهداف البحث

في ضوء معطيات مشكلة البحث يسعى الباحثان الى تحقيق الأهداف الآتية:

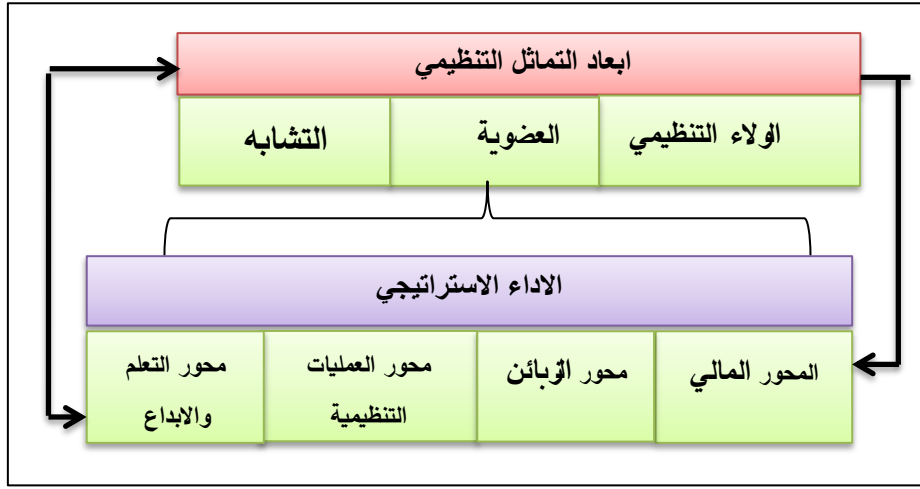
1. استعراض نظري لبعض المضامين المعرفية المتعلقة بكل من التماثل التنظيمي بأبعاده والاداء الاستراتيجي.
2. تشخيص مستوى اتماثل التنظيمي السائد لدى الكليات ميدان البحث وايهما اكثر قدرة على تعزيز الاداء الاستراتيجي لها.
3. التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين التماثل التنظيمي بدلالة ابعاده والاداء الاستراتيجي المستهدف من قبل الكليات ميدان البحث.
4. الوقوف عند اهم نتائج البحث ومقترحاته التي تبرر الغاية من البحث ومن شأنها المساهمة في قياس مستوى التماثل التنظيمي لدى الكليات ميدان البحث ويعزز ادائها الاستراتيجي.

## مخطط البحث وفرضياته

يوضح مخطط البحث العلاقات المنطقية التي تربط ما بين متغيرات البحث في صورة معبرة عن تلك العلاقات ما بين التماثل التنظيمي بدلالة ابعاده (المتغير التفسيري) والاداء الاستراتيجي

(المتغير المستجيب ) ويختبر الفرضيات التي تمت صياغتها للإجابة عن التساؤلات الخاصة بالمشكلة المطروحة وعلى الآتي:

شكل (1) مخطط البحث



2. الحدود الزمانية: والمتعلقة بمدة اتمام البحث والتي يمكن حصرها ما بين المدة الواقعة في شهر حزيران /2019 ولغاية آب / 2019.
3. الحدود المكانية: تم انجاز المعالجة الميدانية للبحث في عدد من كليات جامعة الموصل العلمية منها والانسانية وهي: كلية الادارة والاقتصاد , كلية التربية , كلية الآداب , كلية الرياضيات والحاسبات , كلية طب الموصل
4. الحدود البشرية: تم اختيار عينة من القيادات الادارية من العمداء ومعاونينهم ورؤساء الاقسام والوحدات الادارية

#### تقنيات وأدوات البحث

- أ- المصادر والمراجع الأكاديمية: التجئ البحث بهدف تغطية الجانب النظري إلى استخدام المتوفر من المراجع العلمية والطروحات الأكاديمية من الأطاريح والرسائل العلمية بالإضافة الى الاستعانة بالكتب والمصادر العربية والاجنبية والمؤتمرات والندوات والبحوث العلمية , فضلا عن استخدام المصادر الموجودة في شبكة النت الالكترونية ذات الصلة بموضوع البحث.
- ب- استبانة البحث: فيما يخص الجانب التطبيقي للبحث تم الاستعانة باستبانة الاستبانة بهدف جمع البيانات والمعلومات واستكمال متطلبات ذلك الجانب وذلك باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي (اتفق , محايد , لا اتفق) وعند الأوزان (1,2,3) وقد تضمنت الاستبانة (42) فقرة قسمت الى ثلاثة محاور اساسية الاول منها: اختص بالمعلومات الديموغرافية والوظيفية ( العمر, الجنس, التحصيل الدراسي,, سنوات الخدمة ,الدورات التدريبية) للمجيب في حين اختص المحور الثاني: بالمتغير المستقل ( التماثل التنظيمي وابعاده) اما المحور الثالث: اختص بالمتغير المعتمد ( الاداء الاستراتيجي) وقد تم توضيح الفقرات الخاصة بمتغيرين البحث وفق الجدول الآتي:

وبغية اختبار مخطط البحث تبنى البحث الحالي الفرضيات

الآتية:

1. الفرضية الرئيسة الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين التماثل التنظيمي بدلالة ابعاده وبين الاداء الاستراتيجي ويتفرع عن تلك الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين الولاء والاداء الاستراتيجي.
  - ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين التشابه والاداء الاستراتيجي.
  - ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين العضوية والاداء الاستراتيجي.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين التماثل التنظيمي بدلالة ابعاده والاداء الاستراتيجي ويتفرع عن تلك الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ. لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين الولاء والاداء الاستراتيجي.
  - ب. لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين التشابه والاداء الاستراتيجي.
  - ج. لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين العضوية والاداء الاستراتيجي.

#### حدود البحث

- من اجل الإحاطة بمشكلة البحث وفهم جوانبها المختلفة ضمن الحدود الآتية:
1. الحدود الموضوعية: أقتصر البحث على دراسة كافة الجوانب المتعلقة بالتماثل التنظيمي بدلالة ابعاده ( العضوية ,الولاء , التشابه) والاداء الاستراتيجي وفقا للمعطيات التي تناولها مخطط البحث

جدول ( 1 ) أبعاد الدراسة ومتغيراتها الواردة في استمارة الاستبانة

الوصف	عدد الفقرات	الرمز	المقاييس	المتغيرات	
X <sub>1</sub> -X <sub>5</sub>	5	A	Tatum & Eberlin ,2008: 297	التشابه	التمائل التنظيمي
X <sub>6</sub> -X <sub>10</sub>	5	B	Eisenberger et al,2004: 211	الولاء	
X <sub>11</sub> -X <sub>15</sub>	5	C	ماضي , 2014 : 14	العضوية	
X <sub>16</sub> -X <sub>20</sub>	5	D	Kaplan, 2001:354	محور المالي	الاداء الاستراتيجي
X <sub>21</sub> -X <sub>25</sub>	5	E		محور الزبائن	
X <sub>26</sub> -X <sub>30</sub>	5	F		محور العمليات التنظيمية	
X <sub>31</sub> -X <sub>35</sub>	5	G		محور التعلم والابداع	

#### وصف مجتمع وعينة البحث

تم اختيار جامعة الموصل كمجتمع للبحث كونها احد اهم المنظمات الخدمية في محافظة نينوى والتي ترفدها بالكوادر البشرية وبكافة الاختصاصات العلمية والانسانية خدمة للمجتمع وتحقيقاً لأهداف المدينة واعادة اعمارها وعودة حركة الانتاج فيها من جديد اذ ضمت جامعة الموصل العديد من الكليات وبالاختصاصات العلمية كافة والتي بلغ عددها (24) كلية فضلاً عن المراكز البحثية التي بلغ عددها (7) كما ضمت الجامعة عدد من المكاتب الاستشارية والمتاحف والوحدات الهندسية التابعة لها. اما عينة البحث فقد تم انتخاب عينة قصدية من المدراء ورؤساء الاقسام والوحدات في كافة المستويات الادارية في الكليات ميدان البحث والبالغ عددهم ( 63 ) فرد وقد تم استرجاع (60) استمارة فقط صالحة للتحليل , فيما بلغ مجتمع البحث ( 196 ) فردا وبمختلف الالقاب العلمية ممن لديهم صلاحيات اتخاذ القرارات اذ تم احتساب حجم العينة وفق معادلة قانون ( Green ) وكالاتي:

$$n=N> 50+8(p)$$

وفق المعادلة اعلاه فان

$N =$  مجتمع البحث , بينما  $n =$  حجم العينة المبحوثة , في حين ان  $P$  عدد المتغيرات المستقلة في البحث وعند الاحتساب فان النتيجة كالاتي:

$$(4)n=N> 50+8$$

اذ فان حجم العينة  $n =$

#### وصف خصائص عينة البحث

تحقيقاً لتوجهات البحث واهدافه وبعد استعراض منهجية البحث تم تشخيص اهم الخصائص التي يتصف بها الافراد من حيث العمر , الجنس , التحصيل .. .. ووفق النسق الاتي:

جدول ( 2 ) وصف خصائص الأفراد المبحوثين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	58.3
	انثى	25	41.6
العمر	30 -25	8	13.3
	35-31	12	20
	40-36	10	16.6
	50-41	15	25
	50 فأكثر	15	25

وخضعت استبانة الدراسة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، وكما يأتي:

1. الصدق الظاهري: بغية التحقق من الصدق الظاهري واختباره عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمتخصصون ، في العلوم الادارية موزعين في عدد من الجامعات العراقية ولقد كانت آراؤهم ايجابية بخصوص صلاحية معظم الفقرات، فضلاً عن تثبيت بعض الملاحظات الهامة في ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات مما ساعد على تقويم صلاحية هذه الفقرات عن طريق أخذ الدراسة بها وإجراء التصحيح الملائم عليها.
2. قياس الثبات: تم استخدام معامل الفا كرونباخ بهدف قياس الثبات , اذ بلغت قيمة (Alpha Cronbach) على المستوى العام للمتغيرات (0.946) وقيمة اكبر من (0.67) مما يدل على ان استمارة الاستبانة بمقاييسها المتعددة ذات ثبات عال ومن الممكن استخدامها للأفراد انفسهم في اوقات مختلفة ونعطي النتائج ذاتها.
3. الاساليب الاحصائية: وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات تمثلت بالاتي:
  - أ. التوزيع التكراري والنسب المئوية الاوساط الحسابي و الانحراف المعياري والتي تستخدم لبيان المقاييس الوصفية لمتغيرات البحث وعرض مناقشة النتائج الأولية.
  - ب. معامل الارتباط (Spearman) اذ يتم الاستعانة به لقياس قوة العلاقة بين متغيرين البحث وكذلك تم استخدام معامل التحديد ( R Square) لتوضيح علاقة الاثر بين متغيرات البحث.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	15	25
	ماجستير	20	33.3
	دكتوراه	25	41.6
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مدة الخدمة	10-1	8	13.3
	20-11	12	20
	30-21	15	25
	31-فاكثر	25	41.6

30) عام يليها نسبة (20%) للأفراد الذي تتراوح مدة خدمتهم ما بين (11-20) ويعود السبب في ذلك الى تمتع الافراد الذين لديهم سنوات طويلة بالمعرفة بطبيعة عمل الكلية وسياساتها الاستراتيجية بحكم الخبرة الطويلة للعمل فيها والاكثر مرونة في التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية.

### الإطار النظري

#### اولا. التماثل التنظيمي

##### 1. مفهوم التماثل التنظيمي

لا يعد التماثل مفهوما حديثا في مجال ادارة المنظمات فطالما كان هدفا اساسي تسعى المنظمة من خلاله الى تحقيق مرونة ضمن بيئتها الداخلية تمنحها القدرة على التكيف لتقلبات بيئتها الخارجية والتنافسية المتسارعة فتماثل الافراد سلوكيا لاتجاهات وتطلعات المنظمة امرا ليس بالسهل فمع وجود الاختلافات الظاهرة ما بين اتجاهات وسلوكيات الافراد والمنظمة هناك اختلافات اخرى تحدث ما بين فرد واخر داخل المنظمة نفسها. (صالح، 2015: 249) وعند التطرق الى مفهوم التماثل تنظيميا لابد من التعرف على المعنى الاصطلاحي له والذي يدل على الارتباط العاطفي بين الفرد وشخص اخر او جهة اخرى (Moksness,2014:5) في حين وردت للتماثل التنظيمي تعريف عديدة وفق لوجهة نظر الباحثين والكتاب وكما هو موضح بالجدول (3).

#### الجدول (3) مفاهيم التماثل التنظيمي وفقا لوجهة نظر الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Gatien, 2010:1	المدى الذي تصل فيه علاقة الفرد بالمنظمة درجة الانتماء اذ تحمل تلك العضوية للفرد مسؤولية تحقيق اهداف المنظمة المستقبلية باعتبارها جزء من اهدافه الشخصية
2	Booms, 2012,177	استيعاب الفرد وقناعاته بقيم وعادات المنظمة ككيان اجتماعي يرتبط به من خلال العنصر المعرفي والذي يتجسد بتماثل الخصائص التي يمتلكها كل من المنظمة والفرد وشعوره بالفخر بالانتماء اليها
3	Hameed et, al,2011:6	وهي المرحلة التي يدرك فيه الفرد رغبته في تجاوز الاختلافات بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها وتسعى فيها هي بالمقابل الى استثمار تلك العلاقة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية
4	Reese,2014,8	تلك العلاقات الودية الإدراكية التي تنشأ ما بين الفرد وزملائه والمنظمة تعكس من خلالها صورة المنظمة امام المجتمع ومفاسيها وبشكل يمنحها القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية
6	مصطفى, 2023, 76	مقدار التوافق والانسجام ما بين قيم واهداف الفرد والمنظمة التي يعمل فيها والذي ينعكس في درجة الولاء التنظيمي والعضوية والتشابه التنظيمي الذي يبديها الفرد تجاه منظمته.
7	الفتلاوي والربيعي, 2023, 598	تعبير عن حالة الانسجام والموائمة بين الفرد والمنظمة نتيجة انغماسه بقيم المنظمة التي يعمل فيها وتبني هذه القيم للمدى الذي يجعل الفرد يعرف نفسه من خلال عضويته في تلك المنظمة.

1. يتبين من الجدول (3) ان نسبة ( 25% ) تتمثل بالأفراد المستجيبين ممن تتراوح اعمارهم ضمن الفئات العمرية التي تتراوح ما بين ( 41 -50) عام والفئات (50 – فاكثر) وهي تمثل النسبة الاكبر من بين اعمار المبحوثين وهذا يدل على وجود الافراد ذو الخبرة والمهارة ضمن الادارة العليا للكليات المبحوثة يجعلهم الاكثر تماثلا مع قيم وعاداتها وخصائص المنظمة وسياساتها فقد تصبح في هذا الوقت مزيج ما بين خصائصه والخصائص التي تمتلكها المنظمة ويمنحها القدرة على التكيف ومواجهة التعبيرات الخارجية لتقديم افضل اداء.

2. فيما يخص المؤهلات العلمية التي يمتلكها المبحوثين فقد حققت النسبة (41.6%) اعلى نسبة للأفراد من حملة شهادة الدكتوراه والنسبة (33.3%) لمن هم من حملة الماجستير مما يدل على امتلاك الكليات ميدان البحث الملاكات العلمية والاكاديمية والمؤهلة لتطوير مستوى الاداء التعليمي نحو الافضل.

3. في ما يخص الجنس فقد سجل الذكور نسبة (58.3%) من افراد العينة المبحوثين وهي النسبة الاكبر بمقارنة نسب الاناث التي بلغت (41.6%) وهي الاقل مما يدل على تمركز العنصر الرجالي في المناصب الادارية العليا بسبب طبيعة التزاماتهم الاجتماعية والتزامات العنصر النسوي المختلفة

4. بينما تمثلت سنوات الخدمة بالنسبة (41.6%) للأفراد الذي يمتلكون سنوات خدمة تراوحت ما بين (31- فاكثر) عام وعي النسبة الاكبر ويليهما نسبة (25%) للأفراد الذي تتراوح مدة خدمتهم ما بين (21-

التناغم بين الانماط السلوكية والاتجاهات والقيم لكل من الفرد والمنظمة الى حالة من التوتر في البيئة الداخلية للمنظمة والذي قد تعود اسبابه الى تخلي الفرد عن هويته الشخصية وقبوله بالخصائص التنظيمية لأسباب تتعلق بحرصه على عدم خسارة وظيفته وبعبكسه يودي الانسجام الذي قد يحدث ما بين الفرد والمنظمة الى شعور الفرد بان وجوده في المنظمة يحقق له مزايا تشبع حاجاته الذاتية والمكانة الاجتماعية التي يطمح الوصول اليها نتاج الاندماج والتداخل ما بين خصائص المنظمة وخصائص الفرد الشخصية. ( عليوي,2021: 263).

- العضوية ( الانتماء ): قد لا تحقق عضوية الفرد بالمنظمة اهدافه الشخصية ولا تتعدى كونه عنصر مكمل للعملية الانتاجية اذ يهدف التماثل في تلك الحالة الى التخلص من ذلك الشعور لدى الفرد وذلك من خلال ادماجه ضمن مجموعات العمل الصغيرة والتي توفر له التمايز والحماية فالغرد عادة ما يكون بحاجة الى الانتماء الى مجاميع عمل تربطه بها روابط مشتركة وتشعره بعدم الرغبة بالتخلي عن العمل في المنظمة فهو يقضى معظم اوقاته المهنية مع تلك الجماعات التي تصبح بمرور الوقت مألوفة وجذابة بالنسبة له وتحقق مستويات عالية من التماثل على مستوى المنظمة ككل، (مرابط , 2015 : 49) فالدافع الذي يدعو الفرد الى الانتماء الى جماعة معينة او منظمة ما قد ينطلق من رغبته في اشباع حاجاته الذاتية وان يكون عنصر فعال ومميز ضمن وحدة اجتماعية يحظى فيها بالرعاية والاهتمام وبعبكسه غان الافراد الذي لا يشعرون بذلك الانتماء ستكون عملية التخلي عن العمل بالمنظمة بالنسبة اليه بالامر السهل الذي يمكن تعويضه بمنظمة اخرى ان حققت له اهدافه الخاصة ( Rajendran&Raduan,2005:1080) , لذا فان تلك العملية تتم وفق ثلاثة مراحل تبدأ الاولى فيها بسؤال الفرد " من انا " او ما يطلق عليها بمرحلة ادراك الذاتي للفرد وكيف يحب ان يكون؟ بينما تكون المرحلة الثانية بالنسبة للفرد مرحلة التقييم والتي يسعى فيها الفرد لتقييم مستوى ادائه في المنظمة ودرجة انتمائه لها بينما المرحلة الاخيرة وهي مرحلة شعور الفرد بالتأثير الايجابي والعاطفة تجاه المنظمة والانتماء للمكان الذي يعمل فيه ولا يستطيع التخلي عنها بسهولة وبشعر بانته قد حقق لذاته هويته الخاصة والمستمدة من الانماط السلوكية والقيم التنظيمية للمنظمة التي نشأ فيها واصبح عضو فعال لديها (Woods &West, 2010: 586)
- الولاء التنظيمي: شعور الفرد بالقبول والرضا تجاه المنظمة التي ينتمي اليها والذي من المفترض انه موجود قبل انتماء الفرد للعمل فيها وذلك من خلال ما تردد على مسامعه عن سمعة المنظمة ونظامها والانجازات التي حققتها مقارنة بالمنظمات المناظرة لها اذ يعد الولاء ركن من اركان عملية التماثل وتربطه بالولاء علاقة ايجابية وان كانت هناك بعض الاختلافات فالولاء يعكس التزام الفرد بالقيم والاهداف المشتركة مع المنظمة ان هذا الالتزام والاستعداد للبقاء فيها لا يكون مجرد للمنظمة التي يعمل فيها فمن الممكن ان يتخلى عنها لصالح منظمة اخرى بينما يحقق التماثل شعور الفرد بالخسارة النفسية عند فقدانه لوضعه في المنظمة التي ينتمي اليها. ( العتيبي , 2016: 721 ) وقد اشارت دراسة ( الجراح , 2023: 192 ) الى الولاء بوصفه قوة تفاعل الافراد والمنظمة مجتمعة والتي يمكن ان تبده بقبول وادراك الافراد لثقافة المنظمة

استنادا الى ما سبق يمكن تحديد التعريف الاجرائي لمفهوم التماثل التنظيمي بوصفه " تلك العملية التوافقية التي يدرك فيها كل من الفرد والمنظمة ان ما يطمح الي تحقيقه احدهما هو مكمل لعمل الاخر والذي يتجسد باللغة المشتركة , والتشابه بالقيم والمعتقدات ويزيد من شعور الافراد بالولاء والانتماء للمنظمة.

## 2. اهمية التماثل التنظيمي

- بعد استعراض آراء الباحثين فيما يخص مفهوم التماثل التنظيمي لابد من التطرق الى اهمية تحقيق التماثل التنظيمي ووفق النسق الاتي:
- يحقق نتائج تنظيمية ايجابية تتمحور حول تشجيع الابداع وتعزيز نقاط القوة والسرعة باكتشاف نقاط الضعف والاحتفاظ بالافراد الموهوبين ومما يعزز من شعور الفرد بالرضا الوظيفي. ( Ashforth ,et.al. ,2008: 339 )
- تجاوز الاختلافات التي قد تحصل بين الفرد والمنظمة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المنظمة والتوصل بدلا عنها الى نقاط التقاء تتناسب وسياسة المنظمة الخارجية. ((VanDick,etal,2006:520
- يعزز عملية التغذية العكسية والحصول على بيانات دقيقة وبالسرعة الممكنة دون تزييف او تجميل اساسها علاقة الثقة والمودة ما بين الادارة العليا والافراد العاملين. (cassani,2007,54)
- يحقق الارتباط النفسي والعاطفي للعاملين للشعور تجاه المنظمة بالعطاء والرغبة في بذل الجهود الاضافية التي تدعم عملية التغيير والتطوير للمنظمة. ((Tuzun & Caglar,2009: 284
- يجسد التماثل علاقة الفرد بالمنظمة بخط مستقيم متصل بشكل مستمر يبدأ عند نقطة التقاء قيم وعادات الفرد والمنظمة معا وتشكل فيما بينهما روابط اساسها الولاء والقناعة والاستعداد لتقديم افضل ما للطرفين احدهما للاخر ويستمر ذلك المسار الى نهاية حياة الفرد المهنية. ((Ashforth et al, 2008:326
- تأثيره في المعرفة ومواقف العمل والسلوكيات والنتائج التي تدعم المنظمة فيما يتعلق بالاهداف وتحقيقها وبالموظفين من حيث تماثلهم بقوة مع المنظمة ومعتقداتها والتي من المرجح ان تصبح اكثر ايجابية ( Witting, 2006: 3 )
- عن أهمية التماثل التنظيمي لابد من التنويه الى ان مستوى التماثل التنظيمي المتحقق بين ثقافة الافراد وهويتهم الشخصية وبين ثقافة المنظمة وخصائصها التنظيمية يمنح الافراد الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء والولاء للمنظمة ويمنحها العديد من نقاط القوة التي تزيد من مزاياها التنافسية.

## 3. ابعاد التماثل التنظيمي

- تشير الادبيات الاكاديمية المتعلقة بالتماثل التنظيمي وجود صور متعددة للتماثل بين الافراد والمنظمة يتحدد من خلالها سلوك الفرد تجاه جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية والذي يودي بمرور الوقت الى تماثل خصائصه الشخصية مع الخصائص التنظيمية وترسم له هويته التنظيمية الخاصة في المنظمة , وان تعددت آراء الباحثين حول ابعاد التماثل الن ان هناك اجماع لدى معظم الباحثين حول الابعاد الاتية:
- التشابه: يعد النتيجة النهائية لعملية التماثل التنظيمي والمقوم الرئيس لنجاح العملية اذ يعكس التشابه مدى التوافق بين قيم ورغبات ومصالح كل من الفرد والمنظمة (Reese,2014:8), اذ يودي عدم

• جماعات العمل: عادة ما يتأثر الفرد بمن معه من زملاء العمل فقد يتخذ البعض منهم مثله الاعلى في العمل والمثابرة او قد يحاول ان يكون افضل من البعض منهم او قد يكونون شركاء سوية ضمن مجاميع عمل رسمية وغير رسمية فكلما كان التماثل بين جماعات العمل اقرب الى الاتفاق مما هو الى الاختلاف سيؤدي حتما الى نتائج ايجابية تنعكس وبشكل مباشر في تحقيق اهداف المنظمة المستقبلية.

• الاتصالات التنظيمية: تعمل الاتصالات التنظيمية الى رفع مستوى الشفافية والافصاح عن المعلومات لكلا الطرفين فلا يمكن للمنظمة ان تنفرد لوحدها في ادارة المنظمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة دون الرجوع الى شريكها الاساسي متمثلا بالفرد والذي ما ان تماثلت اهدافه واهداف المنظمة كان اقرب في الوصول الى القمة.

#### ثانيا: مفهوم الاداء الاستراتيجي

يعد الاداء الاستراتيجي احدى اهم أدوات العملية الاستراتيجية ومؤشر نجاح المنظمة وتقييم مستوى ادائها ومدى قدرتها على استثمار ما تمتلكه من امكانيات وموارد مادية ومالية وبشرية للوصول الى تحقيق اهدافها البعيدة الامد ( الزبيدي، 2009: 79 ) وهي بذلك تمارس انماط ادارة مختلفة نحو اعادة تنظيم عملياتها وتأهيل افرادها للعمل ضمن فريق عمل جماعية تساهم في ترجمة ما تخطط له في المستقبل ليتطابق مع تم تحقيقه فعليا ليتلاءم والوضع الحالي للمنظمة والعمل على انجازه المهام بأفضل ما يجب ان تكون عليه ( Dobrin et al.,2012:311) كما تتمثل مؤشرات الاداء الاستراتيجي بمؤشرات مالية كتعظيم الارباح , العائد على الاستثمار وغيرها من المؤشرات المالية الا ان من وجهة العديد من الباحثين غير كافية للقياس وانما المؤشرات الحقيقية هي تلك التي تخرج عن اطار الارقام والحسابات وتركز غي الاهم فيما يخص الانتاجية , الكفاءة في العمل , اعادة المسارات التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات لذا فقد تبين ان اراء الباحثين في تحديد مفهوم واضح للاداء الاستراتيجي وكما موضح بالجدول (4)

وخصائصها ومن ثم قناعتهم بانها منسجمة مع اهدافه وخصائصه الذاتية وصولا الى حالة من الرضا والمشاركة الفعالة وانخراطهم بأنشطة المنظمة وأدوارهم واستشعار اهمية ما يقومون به والذي يشعرهم بالرغبة بالاحتفاظ بعملهم في كافة الظروف.

#### 4. العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي

اختلفت اراء الباحثين حول العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي والتي ان كانت هناك نقاط الاختلاف الا انها قد تتشابه حول العوامل الاتية: ( الصرايرة، 2010: 68 ) ( مرابط، 2015: 69) (البكري، 2017: 37 ) ( سلمى، 2015 : 36) ( الجراح، 2023 : 192 )

• الثقافة التنظيمية: تعكس الثقافة التنظيمية البيئة الانسانية التي ينتمي اليها الفرد عند عمله في المنظمة تلك البيئة التي تتكون من القيم والعادات والانماط السلوكية التي يشترك فيها الفرد والمنظمة معا وتصبح فيما بعد بالنسبة للمنظمة السمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها.

• القيادة التنظيمية: لكي يحقق التماثل اهدافه في التوافق والتوازن ما بين حاجات وطموحات الفرد وحاجات وطموحات المنظمة ستكون بحاجة الى قيادة حكيمة ومرنة قادرة على التعامل مع جميع الاطراف وبأساليب غير تقليدية يكون فيها القائد هو العضو المؤثر وله القدرة في اشراك الجميع في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمصيرية للمنظمة.

• مدة الخدمة: تساعد مدة وجود الفرد في المنظمة الى تجاوز الاختلافات فيما بينهما فالعلاقة ما بين تحقيق التماثل ومدة الخدمة للفرد علاقة طردية كلما زادت ارتاع مستوى التماثل والتوافق ما بين الفرد وزملائه في العمل من جهة وبينه والمنظمة من جهة اخرى.

• الهوية التنظيمية: وتمثل الفهم الجماعي والمشارك لأعضاء المنظمة من افراد وادارة عليا للسماح الجوهرية والمميزة للمنظمة دون غيرها من المنظمات والتي يشترك في بناءها الفرد لتصبح فيما بعد هويته الخاصة بوصفه عضو ينتمي الى هوية المنظمة العامة.

الجدول (4) مفاهيم الاداء الاستراتيجي وفقا لوجهة نظر الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Robbins&Coulter,2009:419	النهاية المنطقية لكافة الانشطة التي تقوم بها المنظمة وذلك باتباعها استراتيجيات استباقية تضمن وصولها الى الاهداف المستقبلية
2	Wheelen & Hunger,2010:380	النتائج الفعلية والمخطط الوصول اليها وذلك من خلال الاستخدام الكفوء للموارد والتي منحت المنظمة القدرة تحقيق اهدافها المستقبلية بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات
3	Dobrin et al.,2012:311	الوسيلة التي تلجا اليها المنظمات لإنجاح خططها المستقبلية وتحقيق اهدافها المنشودة.
4	عبودي , محمد , 2018 , 144	وهو الاسلوب الامثل لتنفيذ الخيار الاستراتيجي بالشكل الذي يساعد على تنفيذ اهداف المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة لها.
5	Asare, E., & Conger,2018,33	العملية التي تستلزم انجاز الانشطة والعمليات التنظيمية وفق ما يجب ان يتم انجازها.
6	خميس وسلمان, 2020 , 21	العملية التي تسعى من خلالها المنظمات الى اعتماد مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تترجم رسالتها واهدافها واستراتيجيتها الى مجموعة من العمليات لتوفير المعلومات عن الانشطة الداخلية التي تنفذها في اطار مواردها المالية المتاحة.
7	عبد, 2020 , 300	مقياسا للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي وهو الاستمرارية سواء بصورتها المبسطة وما تتعرض له من تغيرات وضعت كل منها منطقات الفهم محل شك وريبة

التوقيت المناسب , السرعة في الانجاز ) والتي تعد مزايا تنافسية تضيف قيمة مضافة للمنظمة

● محور التعلم والابداع: وهو المحور الذي يهدف الى استثمار كافة الموارد البشرية ودعم القدرات الابداعية وعمليات تعلم الافراد وان هذا الدعم لان يكون مقتصرًا على الموارد البشرية فحسب فان الابداع والتعلم والنمو يشمل الانشطة والعمليات التنظيمية كما يعكس هذا المحور مدى قدرة المنظمة على التطور والتميز والابداع والعمل على تطوير مهارات الافراد واعادة تدريبهم وباستخدام التقنيات التكنولوجية , واعادة تنظيم المسارات التنظيمية والتي تجعل منها في مقدمة المنظمات المنافسة لها.

## 2. العلاقة بين متغيري البحث

تطرق البحث في هذا المحور الى مناقشة الطروحات الفكرية التي تناولتها الدراسات السابقة التي تؤكد على اهمية لدور الذي يودي التماثل التنظيمي بدلاله ابعاده في رفع مستوى اداء الافراد وبالتالي الابداع الاستراتيجي في المنظمات سواء في المنظمات الحكومية او الخاصة فشعور الفرد بالراحة والرضا يزيد من رغبته في انجاز المهام والانشطة الموكلة اليه على اتم وجه ومن خلال التماثل يعرف الافراد انفسهم أعضاء في فئات اجتماعية وينسبون خصائصها المميزة لهذه الجماعات لا نفسهم , كما الجدير بالذكر ان التماثل يدفع الفرد الى ادراك ذاته ليس من حيث الصفات التي تميزه عن بقية الافراد فحسب وانما من حيث الصفات التي يتشاركها مع الاعضاء الاخرين في المجموعات الداخلية , فكما كانت نظرة الفرد الى نفسه من حيث مبدا كونه جزء من المجموعة كلما زاد مستوى التطابق مع المجموعة وتغيرت مواقفه وسلوكه نتيجة عضويته الامر الذي يشعره بالارتباط والانتماء تجاه المنظمة التي يعمل فيها ويؤمن بانها افضل مكان للعمل وانه لا يوجد بديل اخر للعمل يحقق له رغبته واهدافه الشخصية (ملص,2022: 19) . كما ان العلاقة بين المهارات التي يمتلكها الفرد من حيث الخبرة والمهارة في ترجمة المعرفة التي يتمتع بها للتعامل مع المستجدات الخارجية وتحليل التغييرات التي يمكن ان تحدث بهدف تشخيص درجة المخاطرة التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة ومن ثم اتخاذ الاجراءات المناسبة وضمان عدم تراجع الاداء الاستراتيجي للمنظمة. (Majid el at,2012:1036)

## الجانب العملي

### اولا: وصف ابعاد التماثل التنظيمي وتشخيصها

1. متغير الولاء التنظيمي: اوضحت نتائج التحليل الاحصائي ان اجابات الافراد المبحوثين بالاتجاه الإيجابي وبنسبة اتفاق جيد بلغت ( 43.9 %) مما يدل على ان سمعة الكلية هي الهدف الاساس الذي يطمح الافراد المحافظة عليه وتحسينه بصورة مستمرة فهم يشعرون بالفخر لانتمائهم للجامعة التي منحهم الثقة بالنفس وتحقيق الذات فهم يمتلكون خصائص مشتركة مع الكلية تختلف عن الخصائص التي لدى الاخرين من الافراد في الجامعات المناظرة لها وانهم على استعداد للعمل في الكلية الى نهاية خدمتهم الوظيفية. وان كانت هذه النسبة هي الاقل من بين ابعاد التماثل التنظيمي بدلالة الوسط الحسابي الذي بلغ (2.6166) وهي قيمة اكبر من الوسط الحسابي الفرضي الذي يبلغ ( 2 ) وبانحراف معياري مقداره(0.662). ومن

اعتمادا على ما ورد من استعراض لأراء الباحثين يمكن اعتماد المفهوم الاجرائي الذي يعبر عن الاداء الاستراتيجي باعتباره " العملية التي تقوم المنظمة بمقارنة نتائجها الفعلية بما خططت للوصول اليه وان ما قامت به الانشطة وعمليات تنظيمية قد تم وفق ما خطط له وذلك من خلال الاستعانة بالإمكانيات والموارد مما يضيف للمنظمة قيمة تنافسية مقارنة بالمنظمات المناظرة لها. "

### 1. ابعاد الاداء الاستراتيجي

ادراء الباحثين حول تحديد مفهوم واضح وشامل لأبعاد الاداء الاستراتيجي والتي قد يذهب البعض منهم الى التركيز على المؤشرات المالية فحسب بينما يركز البعض الاخر الى المؤشرات غير المالية وان اختلفت الغايات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال ادائها الاستراتيجي والتي يرتبط بقدرة المنظمة في تحويل جميع موارد وقدراتها كقيمة مضافة تنافسية وجوهريّة اذا ما تم استغلالها بكفاءة ستعطي نتائج ايجابية وطويلة الامد ( الشبخلي, الجوفي, 2016, 33) فقد اشار (الجبوري, 2005, 47) الى ابعاد الاداء الاستراتيجي بالأبعاد الاتية ( الموارد والقدرات المنظمة , رضا الزبون وولائه , المسؤولية الاجتماعية ) بينما حدد ( الجبوري , 2005, 47) الى الابعاد التي تشمل ( مدخل القيمة التنافسية , مدخل اصحاب المصالح , مدخل تعظيم الربحية ) في حين اجمع اغلب الباحثين بتحديد ابعاد الاداء الاستراتيجي والتي سيتم اعتمادها ضمن البحث الحالي: (Kaplan, 2001:354) ( هاشم والعايدي , 2010: 48 ) ( الشبخلي , الجوفي , 2016: 336 ) ( الحدراوي واخرون , 2018: 72 )

■ المحور المالي: يشير الى المؤشرات المالية المتعلقة بالأرباح التشغيلية والعائد على الاستثمار والتي يتم من خلالها قياس مدى مساهمة تلك المؤشرات في خلق قيمة مضافة للمنظمة امام زبائنها كما يتضمن المحور مؤشرات اخرى ( تعظيم الارباح , الحصة السوقية , المسؤولية الاخلاقية والقانونية , زيادة الانتاجية... ) والتي تعمل مشتركة في ترجمة الخطط الاستراتيجية الى الواقع الفعلي.

● محور الزبائن : رضا الزبون هي الغاية التي تسعى معظم المنظمات تحقيقها والمحافظة عليها لاقتربانها ببقاء المنظمة واستمراريتها ضمن بيئتها التنافسية والمحرك الاساسي للعجلة الاقتصادية من خلال استخدام وسائل عديدة لجذب الزبون وتلبية احتياجاته ورغباته ويعد الاداء الاستراتيجي الاداة التي تقيس مدى تحقق ذلك الهدف من عدمه وبلاستعانة بمؤشرات اخرى تشمل ( جذب الزبون , ولاء الزبون , اسعاد الزبون , الحصة السوقية , الاحتفاظ بالزبائن... وغيرها )

● محور العمليات التنظيمية: العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستغلال مواردها البشرية وتسخير جميع امكانيات وقدراتها لصالح تحقيق مصالح الزبائن , الافراد, والمنظمة والامر الذي يستوجب تهيئة المناخ المناسب لتحقيق هذا الامر اذ يعد محور العمليات التنظيمية الحجر الاساس الذي يسند المنظمة في مواجهة تقلبات السوق وتغير اذواق المستهلكين وفي ادارة اهدافها المستقبلية وفق اساليب ادارية حديثة والعمل على تطوير مهارات الافراد واعادة تدريبهم وباستخدام التقنيات التكنولوجية , واعادة تنظيم المسارات التنظيمية. وفق مؤشرات ترتبط ( تكلفة المواد , جودة العمل ,



يستدعي رفض فرضية العدم الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها " لا يدرك الافراد المبحوثين انهم اعضاء فاعلين ضمن المنظمة التي يعملون فيها " وتقبل الفرضية البديلة لها 3. متغير التشابه: يشير الجدول ( 5 ) إلى أن إجابات المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي ومعدل اتفاق جيد بلغ ( 64.8% ) بدلالة الوسط الحسابي الذي بلغ (2.5433) وبانحراف معياري مقداره (0.6530) مما يدل على ان الافراد لديهم طموحات واهداف مستقبلية تتلاءم واهداف وطموحات الكلية المستقبلية فهم يستمدون في بناء هويتهم الشخصية القيم والعادات المكونة للهوية التنظيمية وتربطهم بالكلية وزملائهم قواسم مشتركة يسودها روح التعاون والفريق الواحد كما انهم على استعداد لدعم مواقف الكلية الايجابية تجاه بيئتها التنافسية والدفاع عنها وكأنها مواقفهم الشخصية ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (x13) وبأعلى معدل اتفاق بلغ (76.7%) وبوسط حسابي بلغ (2.7167) وبانحراف معياري قدره (0.55515) , وهذا يستلزم رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة والتي مفادها " لا يدرك الافراد المبحوثين وجود تشابه بين اهدافهم والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها " وتقبل الفرضية البديلة لها.

أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز وجود هذا المتغير العامل ( x3) الذي ينص على شعور الأفراد برغبة حقيقية لتقديم جهود اضافية للكلية بغية تطويرها واستمرارية نجاحها وبنسبة اتفاق بلغت (43%) وبوسط حسابي بلغ (2.6167) وانحراف معياري قدره (666170.) استناد الى اعلاه سيتم رفض فرضية العدم الفرعية الاولى التي مفادها " لا يشعر الافراد المبحوثين بالولاء للمنظمة التي ينتمون اليها" والقبول بالفرضية البديلة لها وكما موضح بالجدول ( 6 )

2. متغير العضوية ( الانتماء ): يشير الجدول (5) إلى أن إجابات المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي وبأعلى معدل اتفاق بلغ (71%) وبوسط حسابي مقداره (2.600) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ( 2 ) بانحراف معياري مقداره (0.6606) وان هذا يدل على ادراك الفرد ان وجوده كعضو في هذه الكلية مهم ويمنحه الشعور بالارتياح والاستقرار الوظيفي وانه جزء من عائلة كبيرة فهو يتعامل مع المشاكل التي تواجهها الكلية بوصفها مشكلته الخاصة ويتحمل مسؤولية معالجتها بشكل جدي. ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (x8) والذي حصل على اعلى نسبة اتفاق بلغت ( 81.7 % ) من بين العوامل الاخرى , وهذا

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التماثل التنظيمي

التسلسل	المقياس	مقياس الاستجابة		مقياس الاتفاق		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معدل الاختلاف	
		اتفق	لا اتفق	التكرار	النسبة %				
	X1	4	6.6	37	61.7	0.783	2.7167	25.9	
	X2	36	60	15	25	0.746	2.4500	25.9	
الولاء	X3	43	17.7	11	18.3	0.666	2.6167	23	
	X4	41	68.3	13	30	0.509	2.6667	19.2	
	X5	42	70	14	23.3	0.609	2.6333	23	
	المؤشر الكلي		43.9	27.16	13	23.4	0.662	2.6166	23.4
		X6	44	73.3	9	15	0.691	2.6167	23
العضوية	X7	45	75	9	15	0.659	2.6500	23	
	X8	49	81.7	10	16.7	0.443	2.8000	14.2	
	X9	37	61.7	11	18.3	0.808	2.4167	32	
	X10	38	63.3	15	2.5	0.700	2.5167	28	
	المؤشر الكلي		71	13.24	11	24	0.660	2.600	24
التشابه	X11	39	65	19	31.7	0.555	2.6167	19.2	
	X12	45	75	7	11.7	0.715	2.6167	26.9	
	X13	46	76.7	11	18.3	0.555	2.7167	18.5	
	X14	38	63.3	18	30	0.620	2.5667	24	
	X15	27	45	18	30	0.819	2.2000	36.3	
المؤشر الكلي		41.1	32.3	13.3	25	0.6	2.1	25	

ثانيا. وصف وتشخيص بعد الاداء الاستراتيجي تشير المؤشرات الاحصائية الخاصة بوصف وتشخيص بعد الاداء الاستراتيجي والتي تم قياسها باستخدام (10) فقرات أن إجابات المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي وبمعدل اتفاق جيد وقد تراوحت ما بين اعلى نسبة اتفاق بلغت (73.3%) عند العامل (X16) من اجابات الافراد الذين اكدوا ان لإدارة الكليات ميدان البحث

وفيما يخص قيم الوسط الحسابي لأبعاد التماثل التنظيمي مجتمعة فقد كانت إجابات المبحوثين في الجدول ( 5 ) تميل إلى الاتفاق وبمعدل جيد بلغ (60.56%) وبدلالة الوسط الحسابي (2.5866) والذي بلغ قيمة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ( 2 ) الامر الذي يدل على ادراك الافراد المبحوثين لوجود التماثل تنظيمي بينهم وبين المنظمة التي ينتمون اليها.

الفرضي البالغ ( 2 ) بانحراف معياري مقداره (0.7) وان هذا يدل على مدى حرص ادارة الكليات ميدان البحث للمشاركة في الندوات العلمية والمؤتمرات المحلية والإقليمية لاكتساب المعرفة وتطوير ادائها ويهدف تلبية احتياجات الشرائح المختلفة من الزبائن والمستفيدين من خدماتها تقوم الكلية بتحديث اساليب التعليمية والادارية بصورة مستمرة لمواكبة الكليات المناظرة لها في الدول المتقدمة فضلا عن امتلاكها القدرة على المبادرة في اكتشاف المشاكل والسعي الى حلها بالسرعة الممكنة وبأداء استراتيجي يضمن تحقيق اهدافها المستقبلية. ومن العوامل التي أسهمت في اغناء هذا المتغير هي العوامل ( X17 ) ( X22) واستنادا الى نتائج الجدول ( 6 ) التي اكدت ان لإدارة الكليات ميدان البحث الاداء الاستراتيجي للتعامل مع المستجدات البيئة والتكنولوجية بشكل مستمر.

استراتيجيات استباقية للتعامل مع المستجدات البيئة التكنولوجية والادارية وبدلالة الوسط الحسابي البالغ (2.5167) وهو اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري مقداره (676270. ) , في حين سجلت النسبة ( 50.0%) اقل معدل اتفاق في اجابات الافراد المبحوثين الذين يوكدون قيام الكليات ميدان البحث بتحديث اساليبها التعليمية والادارية بصورة مستمرة لمواكبة الكليات المناظرة لها في الدول المتقدمة. وبدلالة الوسط الحسابي ( 2.3333 ) وبانحراف معياري قدره ( 0.77387 ) وان ( 15.0 %) منهم لا يوكدون على ذلك ومن العوامل التي أسهمت في اغناء هذا المتغير هي العامل ( X18 ). في حين اوضحت نتائج الجدول ( 6 ) أن إجابات الافراد المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي وبمعدل اتفاق جيد بلغ (61.7%) للعوامل ( X22 ) , ( X17 ) على التوالي وبوسط حسابي مقداره (2.3500) ( 2.4833 ) على التوالي وهو اعلى من الوسط الحسابي

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاداء الاستراتيجي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						المقياس	التسلسل
			لا اتفق		محايد		اتفق			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
25.9	.67627	2.5167	5.0	3	21.7	13	73.3	44	X16	الولاء
25.9	.73242	2.3500	10.0	6	28.3	17	61.7	37	X17	
23	.77387	2.3333	15.0	9	35.0	21	50.0	30	X18	
19.2	.70089	2.5167	18.3	11	30.0	18	51.7	31	X19	
23	.78312	2.3833	18.3	11	25.0	15	56.7	34	X20	
23	.70089	2.5167	11.7	7	25.0	15	63.3	38	X21	العضوية
23	.72467	2.4833	13.3	8	25.0	15	61.7	37	X22	
14.2	.76561	2.4167	16.7	10	25.0	15	58.3	35	X23	
33.3	.72408	2.4667	13.3	8	26.7	16	60.0	36	X24	
28	.77021	2.5000	16.7	10	16.7	10	66.7	40	X25	
<b>23.8</b>	<b>0.6713</b>	<b>2.4453</b>	<b>21.7</b>		<b>26.7</b>		<b>76.7</b>		<b>المؤشر الكلي</b>	

ابعاد التماثل التنظيمي فقد حقق بعد الولاء اعلى مستوى وجود وبمعامل اختلاف بلغ ( 25.3%) في حين سجل بعد التشابه اقل تواجد وعند معامل اختلاف بلغ ( 25.6%) مما يدل شعور الافراد بالولاء تجاه منظمتهم قد يعود لأسباب عديدة منها الرضا عن الاجر الذي يحصل عليه , المنصب الوظيفي , علاقته مع زملاء العمل وادارة المنظمة وغيرها من الاسباب التي تدفعه للشعور بالولاء تجاه المنظمة والرغبة بالاحتفاظ بعضويته بالعمل فيها دون المنظمات الاخرى وان كانت اهدافه وقيمه الشخصية لا تتماثل بدرجة عالية .

استكمالاً للعمليات التشخيصية والوصفية القائمة على معطيات التحليل الوصفي اوضحت المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول ( 7 ) ان المؤشر الكلي للأوساط الحسابية للتماثل التنظيمي قد بلغ (2.5866) وهو اعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ ( 2 ) وبانحراف معياري قدره (0.879) ومعامل اختلاف (33.9%) وهذا يدل على مدى ادراك الافراد العاملين لوجود التماثل التنظيمي في الكليات ميدان البحث اما على مستوى المؤشر الكلي للأوساط الحسابية لأبعاد التماثل التنظيمي ( الولاء , العضوية , التشابه ) فقد كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبمستوى اهمية تباين عند كل بعد من

الجدول ( 7 ) المؤشرات الاحصائية للتمائل التنظيمي

المتغيرات	الايوساط الحسابية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاهمية
الولاء	2.6166	0.662	23.4	1
العضوية	2.600	0.6606	24	2
التشابه	2.5433	0.6530	25	3

الضروري رفض فرضية البحث الفرعية الاولى والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين الولاء التنظيمي والاداء الاستراتيجي." والقبول بفرضية الثبات بدلا عنها وكما موضح بالجدول ( 8 )

ب. بينما كانت قوة العلاقة الارتباطية بين بعد العضوية والاداء الاستراتيجي قد بلغت ( 0.272 ) وهي اقل قوة ارتباط مقارنة ببقية ابعاد التماثل التنظيمي والاداء الاستراتيجي وعند مستوى المعنوية (0.05) وان هذا يشير الى وجود علاقة ارتباط وان كانت ضعيفة مما يستدعي رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين العضوية والاداء الاستراتيجي. والقبول بفرضية الاثبات بدلا عنها وكما موضح بالجدول ( 8 )

ت. واخيرا فقد اشارت معطيات الجدول ( 8 ) الى وجود علاقة ارتباط بين التشابه والاداء الاستراتيجي اذ سجلت ذلك الارتباط بينهم اعلى قوة ارتباط من بين ابعاد التماثل التنظيمي بلغ ( 0.403 ) وعند مستوى المعنوية (0.05) وبذلك اصبح من الضروري رفض فرضية البحث الفرعية الثالثة والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين التشابه والاداء الاستراتيجي." والقبول بفرضية الثبات بدلا عنها.

الجدول ( 8 ) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

الايعاد	الولاء التنظيمي	العضوية	التشابه	التمائل التنظيمي	المرونة الاستراتيجية
الولاء	1	.076	.341**	.645**	.381**
العضوية	.076	1	.538**	.718**	.272*
التشابه	.341**	.538**	1	.852**	.403**
التمائل التنظيمي	.645**	.718**	.852**	1	.478**
الاداء الاستراتيجي	.381**	.272*	.403**	.478**	1

→N=60

0.05 p

حرية (1, 59) ويستدل من قيمة (β) واختبار (T) لها تأثير التماثل التنظيمي لتعزيز الاداء الاستراتيجي كان مقداره (0.473) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.145) وهي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة (1.671) التي تعكس طبيعة إجابات الأفراد المبحوثين عن قدرتهم في تفسير وجود التماثل التنظيمي بدلالة ابعاده لتعزيز الاداء الاستراتيجي لدى الكليات ميدان البحث. بموجب ذلك يتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة عنها. وبعمامة... سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية للبحث وفق النسق الاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: تشير نتائج التحليل المعنوي لبعده الولاء التنظيمي والاداء الاستراتيجي اذ سجلت قيمة معامل التحديد

### ثالثا. تحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين التماثل التنظيمي بدلالة ابعاده وبين الاداء الاستراتيجي " بغية اختبار العلاقات بين متغير البحث التفسيري ( التماثل التنظيمي ) والمتغير المستجيب ( الاداء الاستراتيجي ) لبيان مدى صحة وقبول فرضية البحث الاولى من عدمها اذ اشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباط بين التماثل التنظيمي بدلالة ابعاده والاداء الاستراتيجي عند مستوى معنوية ( 0.05 ) ومعامل ارتباط بلغ ( 0.478 ) مما يشير الى قوة تلك العلاقة بين المتغيرين الامر الذي استوجب رفض فرضية البحث الرئيسية الاولى التي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير الاداء الاستراتيجي " وقبول الفرضية الرئيسية البديلة لها وكما موضح في الجدول ( 8 ) وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. اشارت نتائج اختبار قوة العلاقات الارتباطية لأبعاد التماثل التنظيمي احصائيا ان هناك علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي والاداء الاستراتيجي بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.381) عند مستوى المعنوية (0.05) وبذلك اصبح من

2. الفرضية الرئيسية الثانية " لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين التماثل التنظيمي بدلالة ابعاده والاداء الاستراتيجي " اذ تشير نتائج الجدول ( 9 ) إلى التحليل المعنوي لمتغير التماثل التنظيمي بدلالة ابعاده والاداء الاستراتيجي , والتي كانت قيمة معامل التحديد لديها (R2) هي (0.229) التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في الكليات ميدان البحث تجاه تعزيز الاداء الاستراتيجي لديها بسبب تأثير التماثل التنظيمي بدلالة ابعاده لا يقل عن (22.9%) والنسبة المتبقية البالغة (77.1%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في مخطط البحث كما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (17.179) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها البالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة

(T) لها تأثير الولاء التنظيمي لتعزيز الاداء الاستراتيجي كان مقداره (0.272) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (2.155) وهي أكبر من قيمتها الجدولة البالغة (1.671) التي تعكس طبيعة إجابات الأفراد المبحوثين عن قدرتهم في تفسير شعورهم بالانتماء والعضوية مما يعزز من مرونة الكليات ميدان البحث استراتيجيا , بموجب ذلك سيتم رفض الفرضية الفرعية الثانية ومفادها " لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين العضوية والاداء الاستراتيجي. وتقبل الفرضية البديلة عنها.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تشير نتائج التحليل المعنوي لبعد التشابه والاداء الاستراتيجي اذ سجلت قيمة معامل التحديد لديها (R2) هي (0.162) التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في الكليات ميدان البحث تجاه تعزيز الاداء الاستراتيجي لديها بسبب تأثير بعد التشابه لا يزيد عن لا يقل عن (16.2%) فقط والنسبة المتبقية البالغة (83.8%) كلها تمثل نسبة مساهمة بقية المتغيرات غير الداخلة في مخطط البحث كما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (4.645) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها البالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1, 59) ويستدل من قيمة (β) واختبار (T) لها تأثير الولاء التنظيمي لتعزيز الاداء الاستراتيجي كان مقداره (3810.) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (3.135) وهي أكبر من قيمتها الجدولة البالغة (1.671) التي تعكس طبيعة إجابات الأفراد المبحوثين عن قدرتهم في تفسير شعورهم بالولاء التنظيمي مما يعزز من اداء الكليات ميدان البحث استراتيجيا , بموجب ذلك سيتم رفض الفرضية الفرعية الاولى ومفادها " لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية وعند مستوى معنوية (0.05) بين الولاء والاداء الاستراتيجي. وتقبل الفرضية البديلة عنها.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تشير نتائج التحليل المعنوي لبعد العضوية والاداء الاستراتيجي اذ سجلت قيمة معامل التحديد لديها (R2) هي (0.074) التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في الكليات ميدان البحث تجاه تعزيز الاداء الاستراتيجي لديها بسبب تأثير بعد العضوية وان كان موجودا فهو جدا ضعيف فهو لا يزيد عن لا يقل عن (7.4%) فقط والنسبة المتبقية البالغة (92.6%) كلها تمثل نسبة مساهمة بقية المتغيرات غير الداخلة في مخطط البحث كما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (4.645) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها البالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1, 59) ويستدل من قيمة (β) واختبار

الجدول ( 9 ) علاقة الأثر بين التماثل التنظيمي بأبعاده والاداء الاستراتيجي

P – value	T المحسوبة	الاداء الاستراتيجي				المتغيرات المعتمد	
		F المحسوبة	R <sup>2</sup>	β <sub>1</sub>	β <sub>0</sub>	المتغير المستقل	
0.000	4.145	17.179	0.229	0.478	0.410	التماثل التنظيمي	
0.000	3.135	9.827	0.145	0.381	0.239	الولاء التنظيمي	
0.000	2.155	4.645	0.074	0.272	0.179	العضوية ( الانتماء )	
0.000	3.354	11.247	0.162	0.248	0.403	التشابه	

(59-1)= P ≤ 0.05

N= 60

d.f\*

اعضاء فاعلين فيها واتهم متشابهين من حيث الخصائص الشخصية والقيم والعادات الاجتماعية وخصائص المنظمة التنظيمية والتي تعد بمرور الوقت هويتهم الشخصية.

3. أوضح اتفاق عينة البحث على اهتمام الكليات ميدان البحث بتعزيز الاداء الاستراتيجي لها , اذ حققت نتائج البحث نسب عالية فيما يخص الفقرات المتعلقة بهذا المتغير. وهو مؤشر على امتلاك الكليات ميدان البحث القدرة الكافية للتعامل مع المتغيرات البيئية وعلى كافة الاصعدة والقدرة على رسم الاستراتيجيات الاستباقية التي تجعل المنظمة في مركز القوة والمواجهة وليس في وضع الدفاع عن نفسها امام مستجدات البيئة التنافسية المتغيرة لتحقيق اهدافها البعيدة الامد , لذا فان ايلاء الاهتمام برفع مستوى الاداء

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى ان:

1. يعد التماثل التنظيمي فلسفة ادارية معاصرة تبنى على أساس مدى التوافق والانسجام بين ما يمتلكه الفرد من قيم وقدرات ومهارات جوهرية وبين قيم وثقافة المنظمة والتي تؤدي الى تماثل مشترك بينهما يشعر فيه الفرد بانه اهدافه الشخصية جزء لا يتجزأ من اهداف المنظمة المستقبلية.
2. بينت النتائج الاحصائية للبحث امتلاك الكليات ميدان البحث ابعاد التماثل التنظيمي وهو امر مهم يدل على شعورهم بالانتماء وبانهم

3. اقامة الندوات والحلقات النقاشية بصورة دورية ومستمرة للاطلاع على اهم المشاكل التي قد تواجه سير العملية التعليمية سواء فيما يخص مدخلات الكلية من الطلبة والكوادر التعليمية او ما يخص مستوى اداء الكلية مقارنة بالخطط الموضوعية في محاولة لتشخيص اهم نقاط القوة وتعزيزها والوقوف عند نقاط الضعف الموجودة ورسم الاستراتيجيات الاستباقية المناسبة لها ولتقادي نتائجها السلبية مسبقا.

4. أشرك الافراد من الموظفين والكوادر التعليمية بالدورات التدريبية بشكل مستمر بغية تطوير مهاراتهم وتحديثها وفق لأساليب وانماط العمل المتطورة والمتبعة في أغلب الجامعات المتقدمة.

5. توعية الادارة العليا بضرورة احتواء كافة الانماط السلوكية المختلفة للأفراد العاملين وبمتخلف الظروف وجعله الشريك المساند للمنظمة بدلا من المتفرج الغير مبالي بمشاكل المنظمة او بكيفية تحقيق اهدافها المستقبلية وعدم الاقتصار على المؤشرات المالية فحسب في معرفة مدى قدرة المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية وتلبية لاحتياجاتهم وانما تفعيل المؤشرات غير المالية فقد تكون قلة خبرة المدير او عدم المامه الكافي بمسببات التغيير وانخفاض الانتاجية , جودة العمل , السرعة.. الخ تتطلب مشاركة العاملين ومنحهم الشعور بانها مشاكلهم الخاصة بحكم انتمائهم وعضويتهم للمنظمة وولائهم لها.

### المصادر

البكري , حكمت شاكر. (2017). إسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التماثل التنظيمي دراسة ميدانية في دائرة صحة نينوى , رسالة دبلوم عالي في إدارة المستشفيات , غير منشورة , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة الموصل.

الجبوري , علاء احمد. (2005). اثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الاداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة الموصل.

الجراح , اضواء كمال حسين. (2023). التماثل التنظيمي وعلاقته بالسعادة الوظيفية دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الزراعة والموارد المائية في اقليم كردستان , مجلة العلوم الإدارية والإنسانية , المجلد 3 العدد 1

الحدراوي, حامد كريم , حيدر عبد المحسن مجباس , حميدة كريم الحدراوي. (2018). الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية مجلة جامعة جيهان اربيل العلمية , العدد 2.

الزبيدي , سحر عناوي. (2011). الذكاء الثقافي وتأثيره على الاداء الاستراتيجي للمنظمات دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في كليات الجامعة الامريكية \_ بيروت,

الزبيدي , خلود فواز. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم التربوية , جامعة الشري الأوسط.

سلمي, زرقين. (2015). مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين المنظمة التجارية

الاستراتيجية أمر ضروري لضمان بقاء واستمرارية المنظمة ونجاحها مستقبلا.

4. ظهر تباين واختلاف في مستوى تمثيل ابعاد التماثل لتنظيمي. فقد اوضحت نتائج الوصف والتشخيص ان شعور الافراد المبحوثين بالولاء التنظيمي اكثر ابعاد التماثل تواجد مقارنة بالأبعاد الأخرى للتماثل والذي قد يعود لأسباب منها مدى تقبل الافراد لقيم المنظمة واهدافها والرغبة الشديدة في البقاء في المنظمة لفترات طويلة والولاء لها مما انعكس ذلك في شعور الفرد بالولاء للمنظمة التي ينتمي اليها ويدفعه الى المحاولة لتجسيد جميع اهدافها وخصائصها ودمجها وشخصية الفرد وخصائصه بصفته عضوا فاعلا وليس مجرد عدد يذكر.

5. اظهرت نتائج علاقات الارتباط والتي تم قياسها باستخدام معامل سبيرمان لتحليل مدى ترابط البيانات اللامعلمية وتفسيرها , وقياسها تم وضع اطار عام للعلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية فقد كانت النتائج اجمالا ايجابية وذات دلالة معنوية وذلك بالشكل الذي يفسر لنا ان وجود التماثل التنظيمي يعزز من اداء المنظمة استراتيجيا مما يشير الى ان وجود التماثل التنظيمي يشعر العاملين بالرضا والانتماء والثقة بان المنظمة تحرص على تحقيق اهدافها التنظيمية من خلال العلاقات المتماثلة التي تربطها مع افرادها مع الاخذ بنظر الاعتبار مستجدات البيئة التنافسية وجعلها منظمة متميزة وقادرة على تحقيق الاداء الاستراتيجي.

6. كشف التحليلات الاحصائية عن وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية للتماثل التنظيمي في تعزيز الاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية المكونة لها, مما يدل على ان استخدام الكليات ميدان البحث التقنيات الحديثة اتاحة الفرصة للأفراد العاملين للعمل بجهود اضافية وتقديم ابعاد من المواصفات المطلوبة في العمل وجعلهم يسلكون سلوكا مقبولا يخلق نمط من التفاعل ما بين المنظمة والعاملين بهدف زيادة مستوى ادائها الاستراتيجي.

### التوصيات

لقد اوصت الدراسة بما يلي:

1. العمل على بناء علاقات ودية وثقة متبادلة بين الافراد والمنظمة واشعارهم بان مصلحة المنظمة هي مماثلة لمصلحتهم الفردية وتخليهم عن بالمنظمة يعد خسارة لهم وستجعلهم بعدين عن طموحاتهم واهدافهم وان ذلك يتحقق من خلال اتباع ادارة المنظمة سياسة تمكين لعاملين ومجهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتكم وتقديم لهم الرعاية والاهتمام الذي يتلاءم والمجهود المبذول من قبلهم وبالشكل يشعرهم بمدى اهمية انتمائهم لهذه المنظمة.

2. الوعي بعمية قيام ادارة الكليات ميدان البحث باتباع سياسات وانماط عمل جديدة تزيد من قدرتها على استثمار مواردها المتاحة وفق ما يجب ان يتم وبأكمل وذلك من خلال اعتماد هيكل تنظيمية مرنة , تدريب الافراد العاملين وتطوير قدراتهم الابداعية والحرية في العمل والتفكير بشكل ايجابي تجاه نوايا المنظمة , جذب الافراد ذو المهارات المتنوعة والقدرات الابداعية والاعتماد على الموارد المتنوعة وبالشكل الذي يزيد من قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة لكل الظروف وبأفضل اداء استراتيجي.

- الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 1.
- اليساري أكرم محسن، الغالبي. (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 15، العدد 3.
- Ahmad. A., Kausar.A Azhar.S.(2015). "HR professionals effectiveness and competencies: A perceptual study in the bankind sector of Pakistan" International Journal of Business and Society, Vol. 16 No. 2.
- Asare, E., & Conger, S. (2018). Analyzing the Impact of Strategic Performance Management Systems and Role Ambiguity on Performance: A Qualitative Approach. In *Developments and Advances in Intelligent Systems and Applications* (pp. 15-27). Springer, Cham.
- Ashforth, E. B.: Harrison, H. S.: Corley, G. k. (2008) "Identification in Organization: An examination of four fundamental questions" Journal of management, Vol. 34, No/3.
- Bamber, E. Michael, & Laver Vankataraman. (2000). "Big 5 Auditors professional and organizational Identification", university of Georgia.
- Booms, Meltem. (2012). How Can Authentic Leaders Create Organizational Identification? An Empirical Study on Turkish Employees, International Journal,
- Cassani.F,2007, "Demographic diversity and organizational performance: the moderating role of identification" thesis, university of Lugano.
- Charbonnier – voirin, A.(2011). "The development and partial of the psychometric properties of measurement scale of organizational agility", Management, Vol.:14, No.:2.
- David.F.(2011). "Strategic management: concepts and cases" 3th ed. p. cm, PP.
- Dobrin. C, Popescu. G, Popescu. V, Popescu. C .(2012)"The concept of performance in business organization – case study on the employee performance in Romanian business organizations" performance of the 6th Bucharest, Romania.
- Gatien, B., (2010)." An investigation into the relationship between perceptions of safety climate and organizational justice", PH.D. Dissertation, saint Mary s, university, Halifax, Nova scotia.
- (مديرية سونلغاز – بسكرة) و الخدمية (الإدارة المحلية للولاية - بسكرة).
- الشيخلي، عبد الرزاق، الجوفي، علياء سعيد. (2016). أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية، مجلة دنانير، العدد 8.
- صالح، خالد مهدي. (2015). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82.
- الصررايرة، خالد. (2010). التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد، ريا صاحب. (2020). القيادة ودورها في الأداء الاستراتيجي للدولة، مجلة المعهد، العدد 2.
- عبودي، صفاء ادريس، محمد رياض احمد. (2018). إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41.
- العتيبي، تركي بن كديميس. (2016). التماثل التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد 9، العدد 3.
- عليوي، علي حسين. (2021). تأثير القيادة المتواضعة في تحقيق التماثل التنظيمي عن طريق عمليات ادارة الموهبة، المجلة العراقية للعلوم الادارية - كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 18، العدد 74.
- الفلوي، ميثاق هاتف، الربيعي صمود عبد الغفور كريم. (2023). دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير "بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي الكليات في جامعة كربلاء"، مجلة أهل البيت، العدد 32.
- لمى هادي خميس، سلمان، ناظم جواد عبد. (2020). المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في تحقيق الاداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 122.
- مرابط، سوريا عثمانى. (2015). ابعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية، دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية العمومية بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- مصطفى، عمار نزار. (2020). دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة، المجلد 15، العدد 31.
- الناصرى، عامر علي. (2011). عمليات ادارة المعرفة واثرها في تعزيز الاداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
- هاشم، صبيحة قاسم، العابدي، علي رزاق جواد. (2010). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في

learning EMEA. Printed by seng Lee press, Singapore.

- Hameed, I.; Ghulam Ali A.; Roques, O., (2011) extending the model of antecedents and outcomes of organization identification in Pakistani context nstitutd'Administration des entreprises, France.,
- Hoffman, D, & Famster, D., (2001). "Evaluating Strategic Performance and Qualitative Attributes, partners, perspective" (www.partner-shc.com).
- Kaplan R.S. and Norton D.P .(2008) .Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II" American accounting association accounting horizons, Vol. 15 No. 2.
- Mael, F.A, & Ashforth, B.E. .(2001) "Identification in work ,war , sports and religion: contrasting the benefits and risks , the excutive management committee" , Vo: 31 , No:2 ,PP:197-222 .
- Milton, L., & Westphal, J.(2005) .Identity Confirmation Networks and Cooperation in Work Group. Academy of management Journal, 38(2).
- Moksness , Lars. (2014).” verbal measure or Graphic measure of Both? Psychometric study of organizational Identification”, master’s degree in psychology, uitnor ways Arctic university.
- Rajendran, Muthuvelo,Radian, Rose.(2005) .Typology of organizational commitment ,American Journal of Applied Sciences, Vo:2 ,No: 6 ,PP:1078.-
- Reese, Simon..(2014) "Examining the Relationship between organizational identification and learning organization Dimensions: Astuday of a U.S.franchies " Management and organizational studies ,V:1, N:1 ,P,7-20..,
- Robbins, StephenP. & Coulter, Mary,"Management",10 ed,Pearson Prentice Hall , Inc.,New Jersey,2009 .
- Tuzun, İpek Kalemci, & Caglar, İrfan, (2009) . Investigating The Antecedents of Organizational Identifaction, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Vol. 2, No. 10.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David,2010, " Strategic Management and Business Policy" ,12 ed, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall ,New Jersey.
- Witting Maring. (2006).” Relations Identification and organizational objectives: An empirical study in unicipalities “, Universities Twente, Enscheda .
- Woods A.Stephen ,& West A. Michel. (2010).” The Psychology of work and organizations”, engage