



Journal of

TANMIYAT AL-RAFIDAIN

(TANRA)

A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 44 , No. 148

Dec. 2025

© University of Mosul |
College of Administration
and Economics, Mosul, Iraq.



TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Tawfiq, Hindaf M., Othman, Hilovan Husni.(2025). The role of rganizational similarity in enhancing organizational pride/an exploratory study of the opinions of a sample of faculty members at the University of Zakho.

TANMIYAT AL-RAFIDAIN. 44 (148), 136-158

<https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54144>

P-ISSN: 1609-591X

e-ISSN: 2664-276X

tanmiyat.uomosul.edu.iq

Research Paper

The role of organizational similarity in enhancing organizational pride: an exploratory study of the opinions of a sample of faculty members at the University of Zakho

Hindaf Muhammad Tawfiq¹ , Hilovan Husni Othman²

¹ Department of Business Administration Technology, Zakho Technical College, Duhok Polytechnic University, Kurdistan Region, Iraq.

² Department of Business Administration, College of Administration and Economics, Nawroz University, Kurdistan Region, Iraq.

Corresponding author: Hindaf Muhammad Tawfiq

hilovan.othman@nawroz.edu.krd

DOI: <https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54144>

Article History: Received: 5/4/2025, Revised: 20/5/2025,
Accepted:12/6/2025, Published: 1/12/2025.

Abstract

Organizational symmetry is a critical factor in enhancing organizational pride, which positively impacts job performance and organizational loyalty. In the academic environment, faculty members' affiliations are fundamental to universities' success, making the study of the relationship between these two concepts highly significant. The problem lies in the lack of studies examining the impact of organizational symmetry on organizational pride in Iraqi universities, particularly at Zakho University. There is also a need to understand how faculty members perceive this symmetry and how it can be enhanced to increase their pride in belonging to the university. The study aimed to analyze the effect of organizational symmetry, with its dimensions (loyalty, similarity, belonging), on enhancing organizational pride, with its dimensions (emotional and attitudinal), among faculty members. Zakho University was chosen as the field of study, and a sample of faculty members was selected, totaling 243. The fieldwork primarily relied on a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was distributed to collect data from the study sample. This was done to describe and determine the availability of the study variables at the researched university and to examine their relationships using specific statistical measures and indicators (mean, correlation coefficient, regression) in SPSS. Based on the study's testing and analysis, several results were reached: the most significant was the strong positive relationship between organizational similarity and organizational pride, and shared values between teachers and the university were the most influential factor in enhancing organizational pride.

Keywords:

Organizational symmetry, organizational pride, University of Zakho

دور التماثل التنظيمي في تعزيز الفخر التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو

هنداف محمد توفيق¹، هلوغان حسني عثمان² 

¹ قسم إدارة الأعمال والتكنولوجيا، كلية زاخو التقنية، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان، العراق.
² قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نوروز، إقليم كردستان، العراق.

المؤلف المراسل: هلوغان حسني عثمان (hilovan.othman@nawroz.edu.krd)

DOI: <https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54144>

تاريخ المقالة: الاستلام: 2025/4/5، التعديل والتتقيق: 2025/5/20، القبول: 2025/6/12،
النشر: 2025/12/1.

المستخلص

يشكل التماثل التنظيمي (التوافق بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة) عاملاً حاسماً في تعزيز الفخر التنظيمي (الاعتزاز بالانتماء للمنظمة)، مما يعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي والولاء المؤسسي. وفي البيئة الأكاديمية، يعد انتماء أعضاء الهيئة التدريسية أساساً لنجاح الجامعات، مما يجعل دراسة العلاقة بين هذين المفهومين ذات أهمية بالغة. تتمثل المشكلة في وجود نقص في الدراسات التي تبحث في تأثير التماثل التنظيمي على الفخر التنظيمي في الجامعات العراقية، ولا سيما في جامعة زاخو. كما أن هناك حاجة لفهم مدى إدراك المدرسين لهذا التماثل، وكيفية تعزيزه لزيادة فخرهم بالانتماء إلى الجامعة. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء، التشابه، الانتماء) في تعزيز الفخر التنظيمي بأبعاده (العاطفي والاتجاهي) لدى أعضاء الهيئة التدريسية. ولغرض الإجابة عن تلك التساؤلات؛ تم اختيار جامعة زاخو ميداناً للدراسة، وتم اختيار عينة من أعضاء الهيئة التدريسية فيها والتي بلغت (243). وتم الاعتماد بشكل أساسي في الجانب الميداني على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استمارة الاستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، لوصف وتحديد مستوى توافر متغيرات الدراسة في الجامعة المبحوثة ودراسة العلاقة بينهما من خلال اتباع بعض المقاييس والمؤشرات الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، معامل الارتباط، الانحدار) وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25)، وباستناد إلى اختبار وتحليل بيانات الدراسة، تم التوصل إلى عدد من النتائج تمثلت أهمها بوجود علاقة إيجابية قوية بين التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي، وقد كانت القيم المشتركة بين المدرسين والجامعة العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الفخر التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

التماثل التنظيمي، الفخر التنظيمي، جامعة زاخو



تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: توفيق، هنداف محمد، عثمان، هلوغان حسني. (2025). دور التماثل التنظيمي في تعزيز الفخر التنظيمي/دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو. تنمية الرافدين، 44 (148)، 136-158.

<https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54144>

P-ISSN: 1609-591X

e-ISSN: 2664-276X

tanmiyat.uomosul.edu.iq

المقدمة:

يعد التماثل التنظيمي من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، إذ يعبر عن مدى توافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسة التي ينتمون إليها. ومع تزايد تعقيد وتغير البيئات التنظيمية، أصبح من الضروري استراتيجياً للمؤسسات تحقيق هذا التماثل لتعزيز انتماء الأفراد وزيادة مستوى أدائهم. في هذا الإطار، يظهر الفخر التنظيمي كحلقة وصل مهمة بين التماثل التنظيمي والنتائج الإيجابية للمؤسسة، حيث يعكس مشاعر الاعتزاز والانتماء التي يشعر بها الأفراد تجاه مؤسستهم (المسعودي، 2022: 221-222).

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على القطاع الأكاديمي، وبالتحديد على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو، حيث يُعتبر الأكاديميون الركيزة الأساسية لأي مؤسسة تعليمية. وتتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل التي يمكن أن تعزز الفخر التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي، مع التركيز على مدى تأثير العوامل المختلفة للتماثل التنظيمي في تعزيز مشاعر الفخر لدى أعضاء الهيئة التدريسية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى عملية يمكن أن تساعد إدارة الجامعة في تطوير سياسات واستراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز الانتماء التنظيمي. من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز المعرفة النظرية في مجال السلوك التنظيمي، كما تقدم توصيات عملية لإدارة الجامعات بهدف تعزيز التماثل والفخر التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس. وتكتسب الدراسة أهمية خاصة كونها واحدة من الدراسات الأولى التي تتناول هذا الموضوع في البيئة الأكاديمية بجامعة زاخو، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في هذا المجال.

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث:

تُعد قضية التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الأكاديمية في ظل البيئة التنافسية الراهنة. ورغم الأهمية المتزايدة لهذين المفهومين في الأدبيات الإدارية الحديثة، إلا أن الدراسات التي تناولت علاقتهما في السياق الأكاديمي العراقي لا تزال محدودة، ولا سيما في مؤسسات التعليم العالي مثل جامعة زاخو.

وتتمثل المشكلة الأساسية في وجود فجوة واضحة بين القيم والأهداف التنظيمية للجامعة من جهة، وتوجهات بعض أعضاء الهيئة التدريسية من جهة أخرى. تشير الملاحظات الأولية إلى وجود تباين في درجة الشعور بالفخر التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة، مما يثير تساؤلات حول العوامل التي تؤثر في هذا التفاوت، وخاصة دور التماثل التنظيمي في تعزيز أو إضعاف هذا الفخر. حيث تظهر مظاهر هذه المشكلة في عدة جوانب عملية، منها (تفاوت في مستوى الانتماء والالتزام المؤسسي بين أعضاء الهيئة التدريسية، شكاوى متكررة بشأن ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية، اختلاف في درجة تبني القيم التنظيمية للجامعة وتباين في مستويات الرضا الوظيفي والأداء الأكاديمي).

- وعليه، يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال تساؤلات الدراسة الرئيسة التي تنص على الآتي:
- أ. ما طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية؟
 - ب. ما هي الأبعاد الأكثر تأثيراً للتماثل التنظيمي في تعزيز الفخر التنظيمي؟
 - ج. كيف يمكن تفسير التفاوت في مستويات الفخر التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية؟
 - د. ما السبل الممكنة لتحسين التماثل التنظيمي وتعزيز الفخر التنظيمي في الجامعة؟

2. أهمية البحث:

يمكن تقسيم أهمية البحث الحالي ضمن محورين هما:

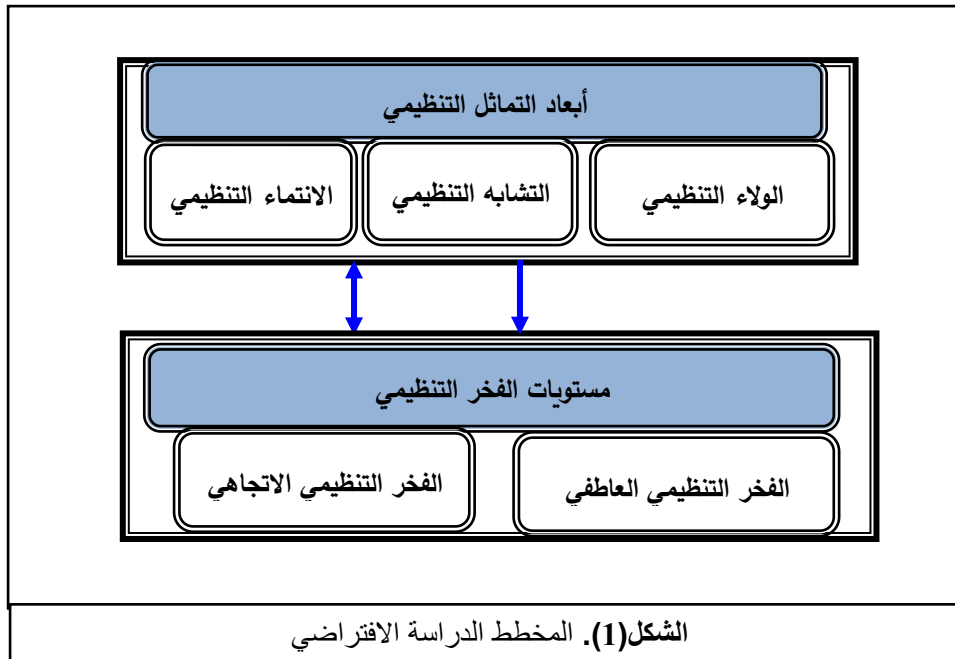
- أ. **الأهمية النظرية:** تأتي أهمية البحث من كونها جانب مهم من جوانب سلوك الأفراد في المنظمات، وإن من خلال البحث، يمكن الحصول على رؤية أكثر دقة حول كيفية تأثير أبعاد التماثل التنظيمي على الشعور بالفخر داخل البيئة العملية، وتوجيه السياسات والممارسات التنظيمية، وأنه يمكن لنتائج البحث أن تساعد القادة التنفيذيين والمديرين في تحسين سياساتهم وممارساتهم التنظيمية لتعزيز مستويات الفخر، وبالتالي رفع الأداء والرضا لدى الموظفين وتحسين بيئة العمل لتصبح أكثر إيجابية وتشجيعاً للموظفين.
- ب. **الأهمية العلمية:** تتبع أهمية البحث من الناحية العلمية في تحسين أداء وسلوك الموظفين في جامعة زاخو والتي من شأنها أن تزود التماثل التنظيمي والتفاعل الإيجابي مع المنظمات وكذلك تعزيز مستويات الفخر التنظيمي لدى الموظفين، والوصول إلى المقترحات والنتائج التي من شأنها أن تشكل مرجعاً علمياً وعملياً سيساعد منها الموظفون لتعزيز مستويات الفخر والانتماء، الأمر الذي يساعد على تحسين الاستغراق الوظيفي للعاملين.

3. أهداف البحث:

- أ. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على نتائج التحليل والمطلبات الميدانية المتحصلة.
- ب. إثراء الجانب الأكاديمي وتقديم إضافة ولو بجزء يسير إلى الجانب المعرفي، من خلال بناء مخطط يفسر العلاقة بين التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي من خلال تقديم إطار نظري لمتغيرات البحث.
- ج. التعرف على واقع التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي في مجتمع البحث وتحديد درجة الاتفاق والاختلاف تجاه أبعاد المتغيرين وتحديد أي المتغيرات الأكثر تأثيراً، والخروج منها بدلائل ومؤشرات تخدم الهدف العام للبحث.
- د. التعرف على السبل الممكنة لتعزيز أبعاد التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي لدى العينة المبحوثة.

4. مخطط الدراسة

ويفترض النموذج وجود اتجاه واحد من العلاقات بين متغيراته، وعليه فإن تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات وحسب نموذج الدراسة هو أحادي الاتجاه (One Way). والشكل (1) يوضح المخطط الافتراضي للدراسة:



5. فرضيات البحث:

استكمالاً لمتطلبات البحث، تمت صياغة مجموعة من الفرضيات المنبثقة من أنموذجها وهي كما يأتي:

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغيرات الدراسة الرئيسية. ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه لا توجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة الرئيسية.

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي). ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه لا توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

ج. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التماثل التنظيمي) في المتغير المعتمد (الفخر التنظيمي). ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه لا يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي في الفخر التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

6. مجتمع البحث وعينه

تمثل مجتمع الدراسة الحالية بالتدريسيين على الملاك، والبالغ عددهم (552) تدريسيًا حسب المدة الزمنية التي أجري خلالها البحث العلمي، وبإعتماد على المعلومات المقدمة من الشؤون الإدارية في الجامعة، وتم اختيار عينة منهم حسب المعادلة (243) تدريسيًا، لحساب حجم العينة المطلوب في الدراسة الحالية، تم استخدام معادلة (Solivan's Formulate) وبإعتماد على حجم مجتمع الدراسة، وكما يأتي:

$$\frac{N}{1 + N(e)^2} = \text{حجم العينة المطلوبة (n)}$$

حيث: N = حجم المجتمع ، e = مستوى الخطأ

ويعد سبب اختيار ذلك المجتمع تبعاً للمكانة التي تتميز بها الجامعة بين الجامعات الحكومية ورغبة من قبل الباحثين بالوصول بتلك الجامعة إلى الأداء المتميز لها ضمن الجامعات الحكومية .

7. منهج البحث

اعتمد البحث على الأسلوب الوصفي في معالجة مشكلة البحث من خلال جمع أكبر قدر ممكن من البيانات حول المشكلة وأبعادها المختلفة بالاعتماد على الكتب والأبحاث المنشورة والمتوفرة في المكتبات والمجلات العملية، وما نشر على صفحات الانترنت وتحليلها واستخلاص نتائج مفيدة تحقق أهداف وفرضيات البحث.

8. وصف مجتمع البحث وعينته.

يشكل مجتمع البحث ملاكاً من السادة التدريسيين في جامعه زاخو. والجدول (1) يوضح توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لسماتهم الشخصية. ويتضح منه أن الذكور يشكلون غالبية المستجيبين بنسبة (63.7%) مقابل نسبة (36.3%) للإناث، وهذا يدل على أن الذكور يشكلون تقريباً ضعف عدد الإناث في المجتمع المبحوث، أما من حيث العمر فإن الفئة العمرية (35 - 45 سنة) قد شكلت النسبة الأعلى والتي تبلغ (50.1%)، وهذا يدل على أن غالبية المبحوثين يقعون ضمن الفئة العمرية المتوسطة، أما فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي، فإن حملة شهادة الدكتوراه قد شكلت النسبة الأعلى والتي تبلغ (59.3%) مقابل نسبة (40.7%) لحملة شهادة الماجستير، وفيما يخص اللقب العلمي فقد شكلت فئة لقب المدرس أعلى نسبة بواقع (44%) يليها فئة لقب المدرس المساعد بنسبة (26.7%) والنسب المتبقية الألقاب العلمية الأخرى، وهذا يدل على أن غالبية حاملي اللقب العلمي في الجامعة المبحوثة هم من ذوي اللقب العلمي (مدرس ومدرس المساعد) وهذا يدل على أن أغلبية الكادر التدريسي في الجامعة المبحوثة في المراحل الأولية لحياتهم الأكاديمية. أما فيما يتعلق بمدى الخدمة الوظيفية في الجامعة المبحوثة، فإن الفئة (11 - فأكثر) قد شكلت النسبة الأعلى والتي تبلغ (74.5%)، وهذا يدل على استمرار ملاك الجامعة من التدريسيين العاملين في الجامعة لسنوات عدة.

الجدول (1). توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	%
1.	الجنس	ذكر	155	63.7%
		أنثى	88	36.3%
		المجموع	243	100%
2.	العمر	24 - 34 سنة	26	10.8%
		35 - 45 سنة	122	50.1%
		46 - فأكثر	95	39.1%
		المجموع	243	100%
3.	التحصيل الدراسي	ماجستير	99	40.7%
		دكتوراه	144	59.3%
		المجموع	243	100%
4.	اللقب العلمي	مدرس مساعد	65	26.7%
		مدرس	107	44%

19.8%	48	أستاذ مساعد		
9.5%	23	أستاذ		
100%	243	المجموع		
8.2%	20	1 - 5 سنة	مدة الخدمة الوظيفية	5.
17.3%	42	6 - 10 سنة		
74.5%	181	11 - فأكثر		
100%	243	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

ثانيا: الإطار النظري

1. التماثل التنظيمي

أ. مفهوم التماثل التنظيمي:

ويشير معنى التماثل التنظيمي إلى درجة التشابه في القيم والأهداف والتطلعات بين الموظفين والمنظمة. وهناك العديد من الآراء حول تعريفه. ويرى الباحثون أن السلوك التنظيمي المتماثل يمكن تقسيمه على فئتين: النظر إلى السلوك التنظيمي المتماثل بوصفه مفهوماً ذاتياً يتوافق مع الفلسفة التنظيمية، أو النظر إلى السلوك المتماثل التنظيمي بوصفه مفهوماً يتوافق مع أهداف الفرد والمنظمة. ويعد منهج التماثل التنظيمي أحد المدخلات الإدارية التي تركز على العلاقة بين الأفراد والمؤسسات، وكان فورد أول من تحدث عنه عام 1951م، لأن التماثل التنظيمي هو أساس تحفيز الموظفين، ودعم ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، كما أنه أساس تحقيق الفرد لذاته، فهو عضو في المؤسسة، يدافع عن المؤسسة ويحقق أهدافها (Ibrahim & Al-Qatabi, 2017).

في حين يرى الباحثان (الفتلاوي والربيعة، 2019) أن التماثل التنظيمي هي التعبير عن حالة الانسجام والتوافق بين الفرد والمنظمة نتيجة مشاركته في قيم المنظمة وتبنيه لها إلى الحد الذي يعي فيه ذاته من خلال عضويته في المنظمة.

كما يعرفه (مصباحي وبوبيدي، 2023) على أنه التطابق بين العامل ومنظمته في عدة جوانب مثل: الأهداف، المبادئ، الاتجاهات، القيم، الإدراك، الثقافات والحاجات والرغبات، وبالتالي هو درجة الانسجام والتوحد وانتماء العامل مع مؤسسته إلى درجة تعريف العامل لنفسه بسمات وخصائص المنظمة نفسها.

كما أن التماثل التنظيمي هو انصهار روحي لقيم وأهداف ورغبات الأفراد مع قيم وأهداف منظماتهم (المسعودي، 2022).

وفقا لما تقدم يرى الباحثون أن التماثل التنظيمي يشير إلى اتساق الأنظمة والهياكل والسياسات داخل المنظمة، مما يؤدي إلى وحدة متكاملة ومنسجمة. يتجلى هذا التجانس في الأهداف المشتركة، والتنسيق بين الإدارات، وتكامل العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

ب. أهمية التماثل التنظيمي:

يُعد مفهوم الهوية التنظيمية موضوعاً بحثياً بالغ الأهمية للمنظمات. فهي تُسهم في زيادة الولاء والالتزام والتعاون مع المنظمة، والحفاظ على سمعتها، والمساهمة في تحسين مكانتها، مما يُحفز الموظفين على بذل جهود

كبيرة لتحقيق أهدافها. وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن الهوية التنظيمية تتأثر بعوامل متعددة في المجالين التنظيمي والشخصي، منها تلبية رغبات واحتياجات الأفراد، والسياسات التنظيمية، ووضع الموظف، وتحديد أهداف المنظمة، ورضا الموظف عن وظيفته (الدقموني والدرناوي، 2022).

وأصبح التماثل التنظيمي من الخصائص البارزة في المنظمات الناجحة في الوقت الراهن، إذ يساهم في تحقيق الانسجام بين الأفراد والمنظمة. ويُعد التماثل من النتائج التي تسعى إليها المنظمات، لأنه يعزز رغبة الأفراد في الاستمرار داخل المنظمة في الأوقات الجيدة والسيئة على حد سواء. كما يساهم في تعزيز النتائج الإيجابية في بيئة العمل وسلوكيات الموظفين، بما في ذلك زيادة دافعيتهم وقدرتهم على اتخاذ قرارات فردية. فضلاً عن ذلك، يشجع التماثل الموظفين على التصرف بما يتماشى مع استراتيجية المنظمة ورؤيتها، حيث يؤدي الموظفون دوراً حيوياً في تقديم الجودة وتحقيق رضا العملاء. (الفتلاوي والربيعي، 2019).

وتسهم عملية التماثل التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، فضلاً عن تحسين مكانتها في المجتمع. فعندما يشعر الفرد بالتماثل مع منظمته، فإنه يدافع عنها أمام المنظمات الأخرى وأمام المجتمع، ويسعى جاهداً لتحقيق أهدافها، مما يساهم في إنتاج مخرجات تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة في الأسواق التنافسية. (العاني، 2017)

ج. أبعاد التماثل التنظيمي

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة بشأن أبعاد التماثل التنظيمي، اتضح أن بعض الدراسات السابقة تناولته على أنه مفهوم ذات بُعد واحد فقط (Fuller et al., 2006; Kashyap and Chaudhary, 2019; Khattak et al., 2020) في حين تناوله البعض على أنه مفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي الانتماء التنظيمي، والولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي (Miller et al., 2000; Maneerat et al., 2005; Abdullah et al., 2017; Li et al., 2021; Harahsheh et al., 2023) وبالتوافق مع أغلب الدراسات السابقة سوف يعتمد البحث الحالي على الأبعاد الثلاثة:

1. الولاء التنظيمي:

يرتبط الولاء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالتماثل التنظيمي، إذ لا يمكن الحديث عن التماثل التنظيمي دون وجود ولاء قوي داخل المنظمة (عيد، 2022). ويُعبر الولاء التنظيمي عن التزام العاملين تجاه المنظمة وحماسهم لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها، فضلاً عن تقليد سلوك الأعضاء الآخرين. إنه حالة نفسية إيجابية تنشأ لدى الفرد تجاه منظمته، مما يعكس درجة تطابقه وارتباطه بها (الشلمة، 2018). ويعكس الولاء مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ويظهر ذلك من خلال دوره في المنظمة من خلال المساهمة التي يقدمها لتحقيق هذه الأهداف، حيث يُعتبر هذا الولاء جزءاً من هويته الشخصية (مصباحي وبوبيدي، 2023).

ويمثل الولاء الإدراك الذهني للتوحد مع المنظمة، ويتضمن امتلاك الأفراد العاملين مجموعة من التوجهات تجاهها، مثل المشاركة في القسم نفسه، النوايا السلوكية، التأثير الإيجابي على المنظمة، الإخلاص لأهدافها، الارتباط بها،

وبذل الجهد لتعزيز نجاحها (العاني، 2017). ويُعتبر الولاء عنصرًا حيويًا ومهماً من عناصر المنظمات الناجحة، والحفاظ عليه يعد سر بقاء المنظمة واستمراريتها في عالم الأعمال (المسعودي، 2022).

2. التشابه التنظيمي:

التشابه يعني قبول المعتقدات والقيم التي تتوافق بشكل أكبر مع الأفراد. يحدث التوتر الداخلي عندما لا تتناغم معتقدات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمنظمة. يتراوح هذا التوتر بين تخلي العامل عن هويته الشخصية وقبوله لخصائص معينة في الثقافة التنظيمية لأسباب تتعلق بالوظيفة. من جانب آخر، عندما يكون هناك انسجام بين ما يعتبره الفرد مميزًا ومركزيًا ومستمرًا بالنسبة للمنظمة وفهمها لذاتها، فإنهم يدمجون خصائصهم الشخصية في هذا السياق (مصباحي وبويدي، 2022).

ويعد هذا البعد بالغ الأهمية في نجاح عملية التماثل، إذ يمكن قياس نجاح هذه العملية من خلال وجود درجة كبيرة من التشابه بين قيود وأهداف ورغبات ومصالح الطرفين. كما أن درجة التشابه بين الفرد والمنظمة تتأثر بشكل كبير بطبيعة وتركيب مجموعة العمل. كلما زادت مستويات التشابه، كان لذلك تأثير إيجابي على تحقيق مستويات عالية من التماثل، إذ يميل الأفراد إلى التماهي مع المجموعات التي تشبههم أكثر (المسعودي، 2022).

3. الانتماء التنظيمي:

يُعتبر الانتماء أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات، إذ يؤدي دورًا حاسمًا في نجاحها أو فشلها. يُعد الانتماء معيارًا رئيسًا للتحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة، إذ يمثل شكلاً من أشكال الارتباط النفسي الذي ينشأ عندما يتبنى أعضاء المنظمة الخصائص المعرفية لها (عيد، 2022). كما يُعتبر الانتماء القوة الدافعة التي تدعم أنشطة وأهداف ورسالة المنظمة، ويعتمد على وجود أعضاء قادرين على تقديم أفكار جديدة (عاجل، 2022: 30). وفيما يتعلق بالعلاقة بين الانتماء والتماثل التنظيمي، يُشير إلى أنه كلما زاد تماثل الفرد مع المجموعة، زادت ميوله للشعور بالانسجام والوحدة معها، مما يجعل مكاسب المجموعة مكاسباً شخصية له، وأهدافها أهدافاً له، ونجاحها أو إخفاقها يؤثر عليه بشكل مباشر (الشلمة، 2018). ويُعتبر الانتماء شعوراً نفسياً ينبع من الفخر والاعتزاز بوصفه عضواً في هذه المنظمة (مناع، 2024)، ويعكس هذا البعد مدى إدراك الفرد لنفسه وتعريفه (Jafar & Kamal, 2022) من خلال عضويته في المنظمة.

2. الفخر التنظيمي

أ. مفهوم الفخر التنظيمي

وقد نشأت القاعدة المعرفية لفهم الجذور الفكرية لموضوع الفخر التنظيمي من دراسات في علم النفس وعلم الاجتماع، مع التركيز بشكل خاص على العلاقة بين العاملين ومنظماتهم (Durrah et al., 2019:4). وبحسب العديد من الدراسات والبحوث في مجال البحث والتعليم الذاتي، ربما يكون وصف مفهوم "الفخر التنظيمي" بشكل عام أنه ينقل مشاعر عاطفية إيجابية مرتبطة بالأداء، وهو نتيجة لمجموعة محددة من الأحداث والمواقف المتميزة التي تعبر عن تفوق المنظمة، فضلاً عن الإنجازات والنجاحات والإنجاز الشخصي (Kraemer & Gouthier, 2019).

ويعرّف الفخر التنظيمي بأنه "مجموعة من المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى التفاخر بانتمائه لهذه المؤسسة وإبراز إنجازاتها بشكل مميز أمام الآخرين" (Gouthier & Rhein, 2019).

وعرفه (AL-HARISA, 2024: 27) بأنه "مجموعة من المشاعر والعواطف الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه المنظمة نتيجة للامتيازات والتسهيلات والدوافع التي تقدمها، بهدف تحفيز وتشجيع موظفيها على الفخر بوظائفهم". كما عرّفه (صبر، 2024) بأنه "حالة من المشاعر الإيجابية التي يدركها الموظفون تجاه منظماتهم نتيجة للمؤشرات الإيجابية التي تقدمها لهم، مما يعزز شعورهم بالفخر بعضويتهم وانتمائهم أمام الآخرين". ويعتقد الباحثون أن الفخر التنظيمي يعكس بوضوح شعور الأفراد العاملين بالارتباط العاطفي الإيجابي بمؤسساتهم، ويمكن قياسه من خلال سلوكيات ومواقف يمكن ملاحظتها وقياسها.

ب. أهمية الفخر التنظيمي

نال موضوع الفخر التنظيمي اهتماماً متزايداً من قبل باحثي السلوك التنظيمي، ولاسيما في السنوات الأخيرة، وذلك لأهميته بوصفه عاملاً محفزاً للسلوكيات الوظيفية الإيجابية. ويُعتبر الفخر التنظيمي أحد الأصول الاستراتيجية للمنظمة وعنصراً أساسياً لنجاح الأعمال، حيث يؤثر بشكل إيجابي على العديد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي، والإبداع، والشغف، والمواطنة (Seyedpour et al., 2020).

يدعم هذا الطرح ما ذكره (AL-HARISA, 2024) حين يؤكد أن الفخر التنظيمي يعزز بشكل أساسي الالتزام العاطفي للموظفين تجاه المنظمة، مما يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم وأكثر، مما هو متوقع في مجالات العمل، من خلال الجهد المبذول والمبادرات وتجاوز العقبات والصعوبات. كما أشار (Arnett et al, 2015) إلى أن أحد العوامل الرئيسية لتحقيق التميز يعود بشكل كبير إلى المستوى العالي من فخر الموظفين تجاه منظماتهم، والدافع الذي ينعكس في سلوكياتهم الإيجابية في العمل، مما يؤثر على سلوكهم اليومي.

في هذا السياق، يعبر (Masterson, 2016) عن رأي مميز يشير إلى أن الشعور بالفخر التنظيمي يعزز من قدرة الفرد على مواجهة التحديات المستقبلية، ويحفز تفكيره نحو الإبداع وتوليد أفكار جديدة ومبتكرة، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية في السوق، ويساعدها في تحقيق أهدافها. لذا، يُعتبر الفخر التنظيمي شعوراً ذا قيمة خاصة للعاملين. ومن خلال ما تم ذكره، يستنتج الباحث أن للفخر التنظيمي دوراً مهماً في نجاح المنظمات ودعمها لتحقيق أهدافها. فعندما يشعر العاملون بأن المنظمات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم، يصبح تقييمهم لمنظماتهم أكثر إيجابية، مما يزيد من شعورهم بالالتزام تجاهها، وبالتالي يعزز من شعورهم بالفخر التنظيمي. لذا، يُعتبر الفخر التنظيمي مدخلاً إيجابياً يساعد المنظمات على تحقيق الاستدامة والتألق.

ج. أبعاد الفخر التنظيمي

تجسدت أبعاد الفخر التنظيمي ببعدين رئيسيين حازت على اتفاق العديد من الدراسات والبحوث كدراسة (Kraemer & Gouthier 2014)، (Kashif et al, 2017)، (Gouthier & Rhein, 2019)، (Hamza, 2023)، (صبر، 2024) وتم الاعتماد على هذه الأبعاد، وذلك لانسجامها مع توجهات وأهداف البحث الحالي، وفيما يأتي توضيح لمضامين هذه الأبعاد

1. الفخر التنظيمي العاطفي:

يُعتبر الفخر العاطفي تجربة ذهنية متميزة، تتميز بكثافتها وقصر مدتها. عندما يشعر الأفراد بالفخر داخل المنظمات، يكون هذا الشعور قويًا. في حالة الفخر العاطفي، تظهر مشاعر مؤثرة وقصيرة الأمد يشعر بها الموظفون بعد تحقيق نجاحات المنظمة (Çelebi, 2020).

وعرفه (Durrah et al, 2020) بأنه تجربة عقلية قوية ومنفصلة وقصيرة الأمد. في حين عرفه (Hamza, 2023) بأنه "مجموعة من المشاعر العقلية الشديدة والمتميزة، والتي غالبًا ما تكون عابرة، وتتطور لدى الفرد نتيجة أحداث واتجاهات ومحفزات معينة".

ويرى (النجار، 2024) أن الشعور بالفخر التنظيمي يُعد تجربة عقلية فريدة لكنها قصيرة الأمد. ينشأ هذا الشعور عندما يتفاخر الفرد بإنجازاته زملائه أو فريق العمل أو المؤسسة بشكل عام. والدافع الرئيس وراء هذا النوع من الفخر هو المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف والتوقعات التي يضعها الفرد حول كيفية تحقيق المهام المطلوبة. وعندما يدرك الشخص أن أداء المنظمة قد تجاوز توقعاته بشكل كبير، يتولد لديه شعور بالفخر العاطفي تجاه المنظمة. ومن المهم الإشارة إلى أن هذا الشعور يشبه مشاعر أخرى مثل السعادة والغضب، والتي تؤثر بدورها على سلوك الموظف واتجاهاته. لذا، عندما يبقى الموظفون في المنظمة نفسها لمدة معينة، قد يستمرون في الشعور بالفخر العاطفي في بيئة العمل، ولا سيما إذا حققت المنظمة أداءً استثنائياً.

ومن خلال ما تم تقديمه يمكننا أن نستنتج أن الفخر العاطفي يظهر في مجموعة من المشاعر ذات وعي ذاتي قصير الأمد، والتي يدركها الموظف نتيجة للمقارنة المعرفية بين الإنجاز الفعلي للمنظمة وما يتوقعه منها.

2. الفخر التنظيمي الاتجاعي:

توافقت معظم الدراسات والبحوث التنظيمية على أن الفخر التنظيمي لا يُعتبر مجرد مجموعة من المشاعر العاطفية لدى الفرد، بل هو متغير يعتمد أساسًا على انتماء الفرد إلى المنظمة. وبالتالي، فإن تقييم إنجازات المنظمة وحده لا يكفي لتعزيز هذا الشعور. ومن هنا، أصبح مفهوم الفخر التنظيمي الاتجاعي أمرًا ضروريًا (Durrah et al., 2019).

وعرفه كل من (Alias & Bahron, 2019) بأنه موقف يعكس احترام الذات وغالبًا ما يرتبط بالإنجاز، حيث يمثل استجابة نفسية لتقييم كفاءة الفرد أو موضوع معين، مع وجود مستوى عالٍ من الاستحسان تجاه المنظمة. كما عرف (صبر، 2024) الفخر التنظيمي بأنه نوع من السلوكيات والميول تجاه المنظمة، مما يعكس فخرًا جماعيًا ناتجًا عن رغبة الموظفين في الانتماء إلى تلك المنظمة.

ينبع الفخر السلوكي من العلاقة بين عضو المنظمة والمنظمة نفسها، وعلى عكس الفخر العاطفي، فإنه ليس شعوراً فردياً، بل هو شعور جماعي (Çelebi, 2020: 3263; Durrah et al., 2019). ويُعد الفخر السلوكي أيضاً مفهوماً طويل الأمد يعتمد على الانطباعات الإيجابية أو السلبية عن البيئة المحيطة، وتجربة الموظف، كما يمكن تعلمه وتطويرة مع مرور الوقت، ويعكس تقديراً عميقاً للمنظمة التي ينتمي إليها الفرد (Ercan et al., 2019).

ويمكن القول إنه يمكن أن يتواجد الفخر العاطفي والفخر السلوكي في الشخص نفس في آن واحد، أو قد يظهر أحدهما فقط. وكما ذكرنا سابقاً، الفخر العاطفي هو شعور مؤقت ينجم عن حدث أو إنجاز معين، في حين يعكس الفخر السلوكي موقفاً إيجابياً عام تجاه المنظمة، ففي حين يمكن ملاحظة أحد هذين النوعين من الفخر، قد لا يكون الآخر مرئياً، ولكن من الممكن أن يتواجد كلاهما معاً أيضاً.

ثالثاً: الإطار العملي:

1. وصف أبعاد التماثل التنظيمي

تبين من نتائج الوصف الخاصة بهذا البعد والواردة ضمن الجدول (2) بأن نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المستجيبين تجاه هذا المتغير تميل إلى الاتفاق بمعدل (167) بحسب المؤشر الكلي، في حين سجل المعدل المحايد (51)، أما معدل عدم الاتفاق فبلغ (24)، وجاء هذا القسم بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.28) وبمعدل تباين بلغت نسبته (34.95)،

وعليه يمكننا القول بأن آراء الأفراد المستجيبين حول عبارات ومضامين هذا المتغير تميل إلى الاتفاق وبشكل مقبول، والتماثل التنظيمي يُعد أحد المقومات المهمة التي يجب أخذها بنظر الاعتبار والتي تقع على عاتق إدارة الجامعة المبحوثة. وبالاعتماد على نتائج التحليل الخاصة بوصف التماثل التنظيمي يستنتج الباحثان عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه "لا توجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغيرات الدراسة الرئيسة. ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة الرئيسة"، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغيرات الدراسة الرئيسة. ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة الرئيسة".

الجدول (2). وصف أبعاد التماثل التنظيمي حسب الأوساط والتكرارات

الأبعاد	معدل الاتفاق	محايد	معدل عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء التنظيمي	194	32	17	4.02	0.91
التشابه التنظيمي	150	62	31	3.57	0.86
الانتماء التنظيمي	155	61	27	3.67	2.07
المؤشر الكلي	167	51	24	3.75	1.28

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين

2. وصف بعد أبعاد الفخر التنظيمي

تبين من نتائج الوصف الخاصة بهذا البعد والواردة ضمن الجدول (3) بأن نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المستجيبين تجاه هذا المتغير تميل إلى الاتفاق بمعدل (169) بحسب المؤشر الكلي، في حين بلغ المعدل المحايد (50)، أما معدل عدم الاتفاق ف سجل (24)، وجاء هذا القسم بوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.91) وبمعدل تباين بلغت نسبته (24.54)،

وعليه يمكننا القول بأن آراء الأفراد المستجيبين حول عبارات ومضامين هذا المتغير تميل إلى الاتفاق وبشكل مقبول، وأن الفخر التنظيمي يُعد من المقومات المهمة التي يجب أخذها بنظر الاعتبار والتي تقع على عاتق تلك الإدارة. وبالاعتماد على نتائج التحليل الخاصة بوصف الفخر التنظيمي يستنتج الباحثان عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه " لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغيرات الدراسة الرئيسة. ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة الرئيسة"، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه " يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغيرات الدراسة الرئيسة. ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة الرئيسة.

الجدول (3). وصف أبعاد الفخر التنظيمي حسب الأوساط والتكرارات

الأبعاد	معدل الاتفاق	محايد	معدل عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفخر التنظيمي العاطفي	160	53	30	3.72	0.95
الفخر التنظيمي الاتجاعي	179	47	18	3.85	0.88
المؤشر الكلي	169	50	24	3.79	0.91

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين

3. عرض وتحليل علاقة الارتباط بين التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي

تم اعتماد تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها وعلى المستوى الجزئي والكلي بينها، وذلك لاختبار فرضية الارتباط الرئيسة والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي). ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي في الجامعة المبحوثة)، ومن خلال تطبيق اختبار معامل الارتباط البسيط والمتعدد وبطريقة سبيرمان (spearman) باعتبار أن بيانات الدراسة من النوع الوصفي حيث تم الحصول على نتائج هذه الاختبارات عن طريق برنامج (SPSS V.26)، وقد كانت النتائج كما يأتي:

تنص هذه الفرضية على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي). ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه (لا توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي في الجامعة المبحوثة). وتم اختبار هذه الفرضية وتحليل نتائجها وعلى النحو الآتي:

1. **المستوى الجزئي:** يوضح الجدول (4) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد متغير التماثل التنظيمي وأبعاد متغير الفخر التنظيمي، حيث تبين أنه توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير التماثل التنظيمي وأبعاد متغير الفخر التنظيمي وكما يأتي:

أ. تبين أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير التماثل التنظيمي والمتمثلة بكل من (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، الانتماء التنظيمي) وبين متغير الفخر التنظيمي قد بلغت (0.815)، (0.808)، (0.871)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على وجود مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين أبعاد متغير التماثل التنظيمي والمتمثلة بكل من (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، الانتماء التنظيمي) وبين متغير الفخر التنظيمي في الجامعة المبحوثة، وهذا بدوره يشير إلى أنه كلما تبنت إدارة الجامعة المبحوثة أبعاد متغير التماثل التنظيمي، مكنها ذلك من تحقيق أبعاد متغير الفخر التنظيمي وبأفضل المستويات، والعكس صحيح.

ب. تبين أن قيم معامل الارتباط بين متغير أبعاد متغير التماثل التنظيمي وبين أبعاد متغير الفخر التنظيمي والمتمثلة بكل من (الفخر التنظيمي العاطفي، الفخر التنظيمي الاتجاعي) قد بلغت (0.858)، (0.875)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين أبعاد متغير التماثل التنظيمي وبين أبعاد متغير الفخر التنظيمي والمتمثلة بكل من (الفخر التنظيمي العاطفي، الفخر التنظيمي الاتجاعي) في الجامعة المبحوثة، وهذا بدوره يشير إلى أنه كلما تبنت إدارة الجامعة المبحوثة أبعاد التماثل التنظيمي، مكنها ذلك من تحقيق أبعاد متغير الفخر التنظيمي والمتمثلة بكل من (الفخر التنظيمي العاطفي، الفخر التنظيمي الاتجاعي) وبأفضل المستويات، والعكس صحيح.

ت. تبين أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد متغير التماثل التنظيمي وبين أبعاد متغير الفخر التنظيمي كانت بين بُعد (الانتماء التنظيمي) وبُعد (الفخر التنظيمي العاطفي) والتي كانت (0.849) وعند مستوى معنوية (0.01)، في حين كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد متغير التماثل التنظيمي وبين أبعاد متغير الفخر التنظيمي بين بُعد (التشابه التنظيمي) وبُعد (الفخر التنظيمي العاطفي) والتي كانت (0.736) وعند مستوى معنوية (0.01)، وقد تراوحت قيم الارتباط للأبعاد الأخرى ولهذين المتغيرين بين تلك القيمتين.

2. **المستوى الكلي:** تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير التماثل التنظيمي وبين متغير الفخر التنظيمي وعلى المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.9) وعند مستوى معنوية (0.01)، وهذا بدوره يشير إلى أنه كلما تبنت إدارة الجامعة المبحوثة أبعاد التماثل التنظيمي، مكنها ذلك من تحقيق أبعاد الفخر التنظيمي وبأفضل المستويات، والعكس صحيح.

الجدول (4). الارتباط بين أبعاد الابداع وأبعاد الاداء

المؤشر الكلي	الفخر التنظيمي الاتجاعي	الفخر التنظيمي العاطفي	أبعاد الفخر التنظيمي أبعاد التماثل التنظيمي
.815**	.784**	.786**	الولاء التنظيمي
.808**	.812**	.736**	التشابه التنظيمي
.871**	.832**	.849**	الانتماء التنظيمي
.9**	.875**	.858**	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

ومن نتائج اختبار الارتباط للفرضية (4) بين أبعاد التماثل التنظيمي وبين أبعاد الفخر التنظيمي وعلى المستويين الجزئي والكلي يتبين عدم صحة هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التماثل التنظيمي وبين أبعاد الفخر التنظيمي منفرداً ومجتمعاً في الجامعة المبحوثة).

4. عرض وتحليل علاقة الارتباط بين التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي

تم تطبيق كل من الإنحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضية التأثير المباشر، إذ تنص الفرضية الرئيسة الثالثة على أنه لا يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التماثل التنظيمي) في المتغير المعتمد (الفخر التنظيمي). ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه لا يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لتماثل التنظيمي في الفخر التنظيمي في الجامعة المبحوثة، وكانت النتائج المستقاة من مخرجات برنامج (SPSS 26.7) بموجب نتائج التحليل المذكورة في الجدول (5) الآتي:

1. وجود تأثير للمتغير المستقل أبعاد التماثل التنظيمي في المتغير المعتمد أبعاد الفخر التنظيمي، وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1032.58) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (6.741) وبدرجات حرية (1، 241)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.01).

2. بينت قيمة الثابت (B_0) أن هناك ظهوراً لأبعاد الأداء بقيمة تصل إلى (0.122) وذلك عندما تكون قيمة التماثل التنظيمي ومن خلال أبعادها المساوية للصفر، مما يشير إلى أن متغير أبعاد الفخر التنظيمي يستمد جزء من التأثيرات المباشرة من خلال التماثل التنظيمي وأبعادها المعتمدة في الدراسة الحالية.

3. تبين أن قيمة الميل الحدي (B_1) كانت مساوية لـ (0.9) والذي يشير إلى أن التغير في أبعاد التماثل التنظيمي بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في أبعاد الفخر التنظيمي بما يعادل (0.9)، أي بنسبة تغير تعادل (90%) وهي نسبة ممتازة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لأبعاد التماثل التنظيمي في أبعاد الفخر التنظيمي.

4. يتبين من قيمة المعامل التفسيري (R^2) والتي وصلت إلى (0.811) إلى أن ما نسبته (81.1%) من التغير الحادث في أبعاد الفخر التنظيمي يرجع مصدره إلى التماثل التنظيمي وأبعادها، وأن النسبة المتبقية (18.9%) من التغير في أبعاد الفخر التنظيمي يعود إلى المتغيرات الأخرى في الدراسة الحالية أو إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية، مما يدل على أن الجامعة المبحوثة موفقة إلى حد كبير في تحسين مستويات أبعاد الفخر التنظيمي من خلال قياداتها الإدارية الفعالة التي تبنت أبعاد التماثل التنظيمي.

الجدول (5). تأثير أبعاد التماثل التنظيمي في أبعاد الفخر التنظيمي

الفخر التنظيمي						الأنموذج
Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R^2	B_1	B_0	
0.000	6.741	1032.58	0.811	0.9	0.122	التماثل التنظيمي
N=243		$P \leq 0.05$		قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1 ، 241)		

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

ولمعرفة تأثير أبعاد التماثل التنظيمي في أبعاد الفخر التنظيمي فقد تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد (Multi-Regression) حيث كانت نتائج الاختبار في الجدول (6) قد بينت بروز النماذج التأثيرية الآتية:

1. وجود تأثير معنوي لبُعد الولاء التنظيمي في الفخر التنظيمي، إذ بلغت نسبته (P-value) (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المقدرة تثبت ذلك، إذ بلغت (3.025) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (1.651) بدرجة حرية (3: 242)، واستناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (82.6%).

2. وجود تأثير معنوي لبُعد التشابه التنظيمي في الفخر التنظيمي، إذ بلغت (P-value) (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المقدرة تثبت ذلك إذ بلغت (6.124) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.651) بدرجة حرية (3: 242)، واستناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (82.6%).

3. وجود تأثير معنوي لبُعد الانتماء التنظيمي في الفخر التنظيمي، إذ بلغت (P-value) (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المقدرة تثبت ذلك إذ بلغت (11.498) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.651) بدرجة حرية (3: 242)، واستناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (82.6%).

الجدول (6). تأثير أبعاد التماثل التنظيمي في الفخر التنظيمي

أبعاد التماثل التنظيمي	الفخر التنظيمي				
	المستقل	المعتمد	B ₁	B ₀	Sig
أبعاد التماثل التنظيمي	الولاء التنظيمي	0.826	0.159	0.22	0.003
	التشابه التنظيمي		0.288		0.000
	الانتماء التنظيمي		0.533		0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

ومن نتائج تحليل الانحدار على المستويين الكلي والجزئي لتأثير أبعاد الانتماء التنظيمي في أبعاد الفخر التنظيمي والمذكورة في الجداول (5) و (6)، فإنه من الممكن الاستنتاج بأن متغير أبعاد الانتماء التنظيمي على المستوى الكلي يؤثر في أبعاد الفخر التنظيمي، وأن أبعاد (الولاء التنظيمي، والتشابه التنظيمي، والانتماء التنظيمي) مجتمعة تؤثر وعلى المستوى الجزئي في أبعاد الفخر التنظيمي، وبالتالي فإن هذا يعكس عدم صحة الفرضية الرئيسة الثالثة وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للانتماء التنظيمي وأبعادها منفردة ومجموعة في أبعاد الفخر التنظيمي لدى الجامعة المبحوثة).

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

- أ. يساهم التماثل التنظيمي في تعزيز الهوية المشتركة بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المعنية، إذ إن اعتماد ممارسات وهياكل مشابهة لتلك الموجودة في جامعات مرموقة أخرى يعزز شعور الانتماء والفخر لدى جميع العاملين، وخاصة بين أعضاء الهيئة التدريسية.
- ب. أهمية البيئة التنظيمية المتجانسة التي تعكس قيماً واضحة ومشتركة، حيث تساهم في تعزيز الولاء والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
- ج. اتفقت الهيئة التدريسية في العينة على توفر أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، الانتماء التنظيمي) والتي جاءت بمستويات متفاوتة من الاتفاق، حيث كانت أعلى معد الاتفاق لمتغير الولاء التنظيمي وأقل معدل اتفاق للتشابه التنظيمي.
- د. اتفقت الهيئة التدريسية في العينة على توافر أبعاد الفخر التنظيمي (الفخر التنظيمي العاطفي، الفخر التنظيمي الاتجاعي) والتي جاءت بمستويات متفاوتة من الاتفاق، إذ كان أعلى معدل اتفاق لمتغير الفخر التنظيمي الاتجاعي.
- هـ. نستنتج من خلال نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين التماثل التنظيمي والفخر التنظيمي على المستويين الكلي والجزئي، مما يشير إلى أن تعزيز التماثل التنظيمي يساهم في زيادة شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالفخر تجاه جامعتهم.
- و. تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير ملحوظ لأبعاد التماثل التنظيمي في تعزيز الفخر التنظيمي، وهذا يعني أن هذه الأبعاد تفسر بنسبة عالية من التباين في الفخر التنظيمي، مما يعد مؤشراً قوياً على أهمية هذه الأبعاد في التأثير على مشاعر الانتماء والاعتزاز.
- ز. أهمية دور القيادة الإدارية في تعزيز التماثل التنظيمي من خلال سياسات تواصل فعالة وشفافية في صنع القرار، مما ينعكس إيجاباً على الفخر التنظيمي.

2. المقترحات وآليات تنفيذها: وضعت الدراسة الحالية عدداً من المقترحات وآليات تنفيذها والتي تعزز من الجوانب الإيجابية وتساهم في تطوير الجوانب السلبية التي أفرزتها نتائج الدراسة وعلى وفق الفقرات الآتية:

أ. المقترحات:

1. على مستوى السياسات الإدارية:

- تعزيز القيم المشتركة من خلال إعداد وثيقة واضحة لرؤية الجامعة وأهدافها، وإشراك أعضاء الهيئة التدريسية في صياغته.
- تحسين الشفافية الإدارية عبر عقد اجتماعات دورية مفتوحة بين الإدارة والأساتذة لمناقشة القرارات والمبادرات الجديدة.

- تفعيل نظام الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير، أو تكريم المتميزين في المحافل الجامعية لتعزيز الفخر الذاتي والمؤسسي.

2. على مستوى التواصل والمشاركة

- تعزيز قنوات التواصل الداخلي باستخدام منصات رقمية (مثل تطبيقات التواصل الداخلي) لضمان تدفق المعلومات بسلاسة.

- تنظيم فعاليات ثقافية وعلمية مشتركة تعكس هوية الجامعة، مثل المؤتمرات وورش العمل التي تعزز الانتماء.

- إنشاء برامج توعوية حول أهمية التماثل التنظيمي ودوره في تحقيق النجاح الأكاديمي والمؤسسي.

3. على مستوى البحث والتطوير:

- إجراء دراسات متابعة لتقييم أثر التغييرات الإدارية على الفخر التنظيمي، مع توسيع العينة لتشمل موظفين وطلاباً.

- مقارنة النتائج مع جامعات أخرى للاستفادة من أفضل الممارسات في تعزيز الهوية التنظيمية.

ب. آليات التنفيذ:

1. تشكيل لجنة متخصصة تضم ممثلين من الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية لمتابعة تنفيذ الاقتراحات وتقييم تأثيرها.

2. وضع خطة زمنية قصيرة ومتوسطة المدى تتضمن:

- تنظيم ورش عمل لتعريف الأساتذة برؤية الجامعة وقيمها خلال ثلاثة أشهر.

- إطلاق منصة إلكترونية للتواصل الداخلي خلال ستة أشهر.

- تنظيم فعالية سنوية لتكريم المتميزين في نهاية العام الأكاديمي.

3. تخصيص ميزانية لدعم المبادرات التي تعزز التماثل التنظيمي، مثل الفعاليات والجوائز التقديرية.

4. إجراء تقييم دوري من خلال استبيانات لقياس مستوى الفخر التنظيمي بعد تنفيذ الآليات، مع تعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج.

الإقرار بالشكر: (Acknowledgements)

لا يوجد أي فرد أو مؤسسة قدمت الدعم للبحث.

التمويل: (Funding)

لم نتلق أي تمويل في أي مرحلة، ولا يوجد أي قيود تتعلق بالنشر.

إفصاحات المؤلف: (Author Disclosures)

نحن نقر بعدم وجود أي تضارب في المصالح أو إفصاحات ذات صلة بهذا البحث.

References:

- Arabic References

- العاني، آلاء عبد الموجود، والصراف، سجي نذير. (2019). قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل. دراسة ميدانية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24)، 477-492.
<https://search.mandumah.com/Record/998293>
- العاني، آلاء عبد الموجود. (2017). اسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحي. مجلة العلوم الادارية العراقية، 1(2)، 307-325.
<https://journals.iqsbms.org/161>
- الشلمة، ميسون عبدالله احمد. (2018). التماثل التنظيمي، مدخل معاصر للاستثمار برأس المال البشري/ دراسة مسحية. مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية، 5 (13)، 16-29.
<https://www.ressjournal.com>
- الفتلاوي، ميثاق هاتف، الربيعي، صمود عبدالغفور كريم. (2019). دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير/ بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي الكليات في جامعة كربلاء. مجلة أهل البيت، (32)، 592-615.
<https://abu.edu.iq/articles/83482>
- الدلقموني، مصعب سليمان، الدراوشة، نجوى عبد الحميد. (2022). التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية في مديرية التربية والتعليم في قصبة اربد وعلاقتها بالضغوطات النفسية للعاملين. المجلة الاردنية في العلوم التربوية، 19(3)، 779-794.
<https://doi.org/10.47015/19.3.13>
- مصباحي، حكيم، بوبيدي، لامية. (2023). التماثل التنظيمي /قراءة سوسيو مفاهيمية، جامعة الوادي الجزائر. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 11(1)، 104-118.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/220681>
- المسعودي، فاطمة عبد علي سلمان. (2022). دور مؤشرات التماثل التنظيمي في معالجة مسببات الأزمات التنظيمية في ظل جائحة كورونا/ دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الصحية العاملة في المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الريادة للمال والاعمال، 3 (1)، 218-232.
<https://doi.org/10.56967/ejfb202228>
- عاجل، عاجل سرحان. (2022). دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات ادارة الجودة الشاملة/ بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة لتنفيذ مشاريع الري والاستصلاح - دائرة المهندس المقيم لمشروع الكفل، (بحث دبلوم عالي غير منشور)، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.
- عيد، نور الايمان أشرف محمد. (2022). التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 10(4)، 137-202.
<https://doi.org/10.21608/FJSSJ.2022.150550.1103>
- صبر، رنا ناصر. (2024). دور القيادة الرقمية في تحقيق الفخر التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20(00)، 1624-1658.
<https://doi.org/10.36325/ghjec.v20i00.17043>

النجار، سامر احمد محمد. (2024). الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بهيئتي ميناوي دمياط وبورسعيد بجمهورية مصر العربية. مجلة الدراسات الاقتصادية. 7(1)، 29-57. <https://doi.org/10.37375/esj.v7i1.2695>

- Arabic References are presented in Roman script (translated)

- AL-Aa'ni, Alla'a A., Al saraf, S. N.(2019). Measuring the level of organizational Identification of the personnel working at the University of Mosul: a field study. *Al-Anbar university magazine for administrative economic science*, 11(24). 477-492. <https://search.mandumah.com/Record/998293>
- AL-Aa'nee, A. A.(2017). Contribution of Participative Leadership in Achieving Organizational Identification among workers in the health sector. *Iraqi Journal of Administrative Science*, 1(2). 307-325. <https://journals.iqsbms.org/161>
- Al-Shalma, M. A. A. (2018). Organizational Conformity: A Contemporary Approach to Human Capital Investment / A Survey Study. *Route Education and Social Science Journal*, 5(13).16-29. <https://www.ressjournal.com/>
- Al-Fatlawi, M. Hatif, A. S. A. Kreem.(2019). The Role of Organizational Similarity in Promoting Personnel Readiness for the Change -An Analytic Research of the Opinions of a Sample of Colleges' Staffat Karbala University, *Ahl Al Bayt Journal*, (32). 592-615. <https://abu.edu.iq/articles/83482>
- Al-Dalqmouni, M., & Al-Darawsha, N. (2022). Organizational Conformity of Basic School Principals within Qasabat Irbid Directorate of Education and its Relevance to Teachers' Psychological Stress Psychological Stress. *Jordan Journal of Educational Sciences*, 19(3). 779-794. <https://doi.org/10.47015/19.3.13>
- Hakiima, M., Boubidi, I. (2023). Organizational Symmetry - A Socio-Conceptual Reading, University of El Oued, Algeria, *Journal of Social Studies and Research*, 11(1), 104-118. <https://asjp.cerist.dz/en/article/220681>
- Al-Mas'udi, F. A. S.(2022). The role of indicators of organizational symmetry in addressing the causes of organizational crises in light of the Corona pandemic/ an analytical study of the opinions of a sample of health cadres working in private hospitals in the holy governorate of Karbala. *Entrepreneurship Journal for Finance and Business*, 3(1). 218-232. <https://doi.org/10.56967/ejfb202228>
- Ajel, S. A.(2022). *Role of Organizational Identification in Enhancing Implementation of Total Quality Management Practices/ Analytical survey research for the opinions of a sample of employees of the Public Authority for Irrigation and Reclamation Projects / Resident Engineer Department of the Al-Kifl Project - Shanafiya in*

- Najaf (Unpublished Higher Diploma Thesis). University of Karbala, College of Administration & Economics, Karbala, Iraq.
- Eid, N. E. (2022). Organizational Symmetry as Approach for Achieving institutional Distinction in Non-governmental organizations. *Future of Social Sciences Journal*, 10(4). 137-202.
<https://doi.org/10.21608/FJSSJ.2022.150550.1103>
- Sabr, R.N. (2024) "The Role of Digital Leadership in achieving organizational pride for employees : A survey research of a sample of the opinion of administrative leaderships in a number of Iraqi private commercial banks", *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20(00), pp. 1624–1658.
<https://doi.org/10.36325/ghjec.v20i00.17043>
- Alnaggar, S. A. M. (2024). The Mediating Role of Organizational Pride in the relationship between Organizational Virtuousness and Organizational Reputation An applied study on the workers of the Damietta and Port Said ports in the Arab Republic of Egypt. *Economic Studies Journal*, 7(1), 29-57.
<https://doi.org/10.37375/esj.v7i1.2695>.

English References

- Abdullah, M. I., Ashraf, S., & Sarfraz, M. (2017). The organizational identification perspective of CSR on creative performance: The moderating role of creative self-efficacy. *Sustainability*, 9(11), 2125.
<https://doi.org/10.3390/su9112125>
- Al-Haraisa, Y. E. (2024). Ethical Leadership and Employees' Creativity: The Mediating Role of Organizational Pride. *Foundations of Management*, 16(1), 25-40.
<https://doi.org/10.2478/fman-2024-0002>
- Alias, M. R., & Bahron, A. (2019). Well-being and organizational pride in the Royal Malaysian police force: An initial investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 418-427
<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i6/5961>
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(2), 87-96. <https://doi.org/10.1177/001088040204300209>
- Brands, A. (2019). *The impact of organizational pride on the experienced meaningfulness of work for blue collar jobs. A qualitative study about the proudness of employees towards the organization and its effects on the experienced meaningfulness of work for blue collar jobs* (Unpublished Master thesis). Radboud University, Radboud University.
- Çelebi, F. (2020). Örgütsel gururun yaratıcılık üzerindeki etkisi: Özel okul öğretmenleri örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3261-3272.
<https://www.ceeol.com/970541>
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1203.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16071203>

- Fuller, J. B., Marler, L., Hester, K., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Construed external image and organizational identification: A test of the moderating influence of need for self-esteem. *The Journal of Social Psychology*, 146(6), 701-716.
<https://doi.org/10.3200/SOCP.146.6.701-716>
- Gouthier, M. H., & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633-649.
<https://doi.org/10.1108/09564231111174988>
- Hamza, K. D.(2023)," Organizational Pride Oriented the Commitment Behavior of the Service Provider (An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Zain Iraq Wireless Telecommunications Company). *International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies*, 2(3), 73-85.
<https://scholarsdigest.org/64/57>
- Harahsheh, F., Sakarneh, B., & Al Mousa, M. (2023). Impact of Organizational Identification on The Performance of Faculty Members, Evidence from Jordanian University. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 14. 2499-2507.
<https://doi.org/10.47750/pnr.2023.14.S02.294>
- Ibrahim, H. & Al-Qatabi, M. (2017). The degree of availability of dimensions of organizational symmetry among workers in the General Directorate of Soil and Education in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, 5(2), 145-125.
<https://doi.org/10.33193/1889-000-015-007>.
- Kashif, M., Zarkada, A., & Thurasamy, R. (2017). Customer aggression and organizational turnover among service employees: The moderating role of distributive justice and organizational pride. *Personnel Review*, 46(8), 1672-1688.
<https://doi.org/10.1108/PR-06-2016-0145>.
- Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177-201.
<https://doi.org/10.1177/2322093719844644>.
- Khattak, M. N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust. *Management Research Review*, 43(8), 931-950. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2019-0268>.
- Kraemer, T., & HJ Gouthier, M. (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers: A multi-group analysis with gender and organizational tenure. *Journal of Service Management*, 25(1), 125-148.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2013-0173>.
- Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., ... & Li, Y. (2021). Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots: The mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102018.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102018>.
- Maneerat, N., Hale, C. L., & Singhal, A. (2005). The communication glue that binds employees to an organization: A study of organizational identification in two Thai organizations. *Asian Journal of Communication*, 15(2), 188-214.
<https://doi.org/10.1080/01292980500118821>.



- Masterson, C. R. (2016). Organizational pride: A multi-method examination of the nature, emergence, and function of pride in the workplace (Doctoral dissertation, University of Illinois at Chicago).
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:151963671>.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management communication quarterly*, 13(4), 626-658. <https://doi.org/10.1177/0893318900134003>.
- Seyedpour, S. M., Safari, A., & Nasr Isfahani, A. (2020). Formulating an organizational pride model for the National Iranian Oil Company. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1794679. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1794679>.

الذاتية المختصرة للمؤلفين (Authors Biography)

- هنداف محمد توفيق Hindaf Muhammad Tawfiq: كعميد للكلية , يهتم بأبحاث ادارة الموارد البشرية و تنمية البشرية و له العديد من المنشورات العلمية في المجالات و المؤتمرات المحلية و الدولية.
- د.هلوفان حسني عثمان Hilovan Husni :Othman مستاذ مساعد في كلية الادارة و الاقتصاد و يعمل الان