

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

الموضوع:

مستوى كل من التماثل التنظيمي والدافعية للانجاز دراسة مقارنة بين القطاع

الخدمي والاقتصادي

دراسة ميدانية ببلدية غرداية والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

للعاملين غير الاجراء لولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- سليمان خويلدي

اعداد الطلبة:

- محمد المهدي مولاي

- مروة صبحي

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ 14 /06/ 2023

اعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
سليمان خويلدي	استاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
حمزة معمرى	استاذ	جامعة غرداية	رئيسا
عبد الرحمان خطارة	استاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022/2023م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

الموضوع:

مستوى كل من التماثل التنظيمي والدافعية للانجاز دراسة مقارنة بين القطاع

الخدمي والاقتصادي

دراسة ميدانية ببلدية غرداية والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

للعاملين غير الاجراء لولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- سليمان خويلدي

اعداد الطلبة:

- محمد المهدي مولاي

- مروة صبحي

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ 14 /06/ 2023

اعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
سليمان خويلدي	استاذ محاضر ب-	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
حمزة معمرى	استاذ	جامعة غرداية	رئيسا
عبد الرحمان خطارة	استاذ محاضر ب-	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022/2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الاهداء الأول

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على رسول الله  
اما بعد اهدي هذا العمل المتواضع  
الى الحبيبة الغالية صاحبة القلب الواسع  
كاتساع البحر والعقل النافع "أمي حفظها الله"،  
والى ولي نعمتي ومرشدي الى طريق النور  
" ابي الكريم اطال الله في عمره"  
الى كل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من أخوة وأخوات ،  
عماتي وخالاتي وأخوالي كل واحد بأسمه.  
الى أصدقائي وأصدقاء الاقامة كل باسمه  
متمنيا لهم التوفيق في باقي مشوارهم الدراسي.  
وفي الاخير نسأل الله العفو والعافية في الدنيا والآخرة.

محمد المهدي

## الاهداء الثاني

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن  
وفى وأما بعد الحمد لله الذي وفقنا لهذه الخطوة في مسيرتنا  
الدراسية بمذكرتنا هذه.

أهدي عملي هذا إلى من أفضلها عن نفسي ولما لا فلقد  
ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل اسعادي  
(أمي الحبيبة )

وإلى سندي صاحب الافعال الحسنة وداعمي طوال مشواري  
الدراسي فلم يبخل عليا طيلة حياته ( أبي العزيز ) أطال الله  
في عمره

الى زوجي العزيز اهدي هذا العمل تعبيرا عن خالص شكري  
لما قدمه لي طوال فترة دراستي من دعم معنوي ومادي  
. فكان نعم الزوج والصديق

وإلى اخوتي اللذين كان لهم الفضل في تحقيق طموحي

٤٤٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي وفقنا لاتمام هذا العمل العلمي  
كما يسعدنا ان نتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ الذي شرفنا  
بموافقته للاشراف على هذا البحث " **سليمان خويلدي** " الذي  
منحنا فرصة البحث مع توجيهاته الدقيقة وفهمه العميق لما  
ينبغي ان يكون عليه البحث في علم النفس فاليه ندين بالشكر  
ونعترف بالجميل

والشكر موصول لكل اساتذة قسم علم النفس العمل

والتنظيم

كما نتقدم بالشكر لجميع طلبة الدفعة متمنين لهم التوفيق  
والنجاح،

فوق الله الجميع لما يحبه ويرضاه، ونتقدم بجزيل الشكر  
لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب او بعيد



## ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة:

أجريت الدراسة الحالية بهدف التعرف على مستوى كل من التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال البلدية والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء كما هدفت إلى التعرف على الفروق في مستوى التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز بين المؤسستين ، وللتحقق من هذه الأهداف اتبعنا المنهج الوصفي المقارن ، وتم صياغة خمس فرضيات وللتحقق من هذه الفروض تم اختيار عينة مكونة من (80) عاملا من بلدية غرداية والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء وزعت بالمناصفة (40) من بلدية غرداية و(40) من الضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء واستخدمنا مقياسين هما التماثل التنظيمي: للعالم chenney 1982 ترجمة مازن فارس رشيد (2003) الدافعية للإنجاز: لعبد اللطيف محمد خليفة وتقنين بشير معمره (2014)

تم استخدام الأساليب الإحصائية وهي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

معامل الارتباط بيرسون

اختبارات لعينيتين مستقلتين

اختبار الفاكرو نباخ

وتوصلت للنتائج التالية:

✓ مستوى التماثل التنظيمي مرتفع لدى عمال بلدية غرداية والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء

✓ مستوى الدافعية للإنجاز مرتفع لدى عمال بلدية غرداية والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء

✓ توجد علاقة ارتباطيه بين التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال بلدية غرداية والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تعزى لنوع المؤسسة (البلدية - الضمان الاجتماعي)

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز تعزى لنوع المؤسسة (البلدية - الضمان الاجتماعي)

## Summary

The current study was conducted with the aim of identifying the level of organizational similarity and achievement motivation among municipal workers and the National Social Security Fund for non-wage workers. It also aimed to identify the differences in the level of organizational similarity and achievement motivation between the two institutions. Hypotheses In order to verify these hypotheses, a sample of (80) workers were selected from the municipality of Ghardaia and the National Fund for Social Security for non-salaried workers. It was distributed equally (40) from the municipality of Ghardaia and (40) from the Social Security for non-salaried workers, and we used two measures:

Organizational Symmetry: For the Scholar Chenney 1982 Translated by Mazen Faris Rasheed (2003)

Motivation for Achievement: by Abdul Latif Muhammad Khalifa and Legalization of Bashir Maamria (2014)

The statistical methods used are

Arithmetic means and standard deviations

Pearson correlation coefficient

T-test for two independent samples

Alpha Crew Nabach test

I reached the following result:

- The level of organizational symmetry is high among the workers of Ghardaia municipality and the National Fund for Social Security for non-wage workers.
- The level of motivation for achievement is high among the workers of Ghardaia Municipality and the National Fund for Social Security for non-wage workers.
- There is a correlation between organizational symmetry and motivation for achievement among Ghardaia municipality workers and the National Fund for Social Security for non-wage workers.
- There are statistically significant differences in the level of organizational similarity due to the type of institution (municipal - social security)
- There are statistically significant differences in the level of achievement motivation due to the type of institution (municipality - social security)

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	الاهداء الأول:
ب	الاهداء الثاني:
ج	الشكر والتقدير:
د	ملخص الدراسة:
هـ	قائمة الجداول:
و	قائمة الأشكال:
ز	قائمة الملاحق:
1	مقدمة:
<b>الفصل الأول: إشكالية الدراسة</b>	
4	1-الإشكالية:
6	2-الفرضيات:
6	3-أهداف الدراسة:
6	4-أهمية الدراسة:
7	5-المفاهيم الإجرائية:
7	6-الدراسات السابقة:
<b>الفصل الثاني: التماثل التنظيمي</b>	
12	تمهيد:
12	1-الجذور التاريخية للتماثل التنظيمي (النشأة)
14	2-تعريف التماثل التنظيمي:
16	3-أبعاد التماثل التنظيمي:
17	4-أهمية التماثل التنظيمي:
17	5-نظريات التماثل التنظيمي
22	6-العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي:

28	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز</b>	
30	تمهيد:
30	1-تعريف الدافعية:
32	2-أنواع الدوافع:
32	3-تصنيف الدوافع:
34	4-وظائف الدافعية:
34	5-تعريف الدافعية للإنجاز
36	6-أنواع الدافعية للإنجاز:
36	7-خصائص الافراد ذوي الإنجاز العالي:
37	8-نظريات الدافعية للإنجاز:
44	خلاصة الفصل:
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
49	1-منهج الدراسة
49	2-الهدف من الدراسة الاستطلاعية
50	3-وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
51	4-وصف أدوات الدراسة
51	5-بعض الخصائص السيكو مثرية لأدوات الدراسة
62	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
64	تمهيد
65	2-عرض وتحليل نتائج الفرضيات
70	3-مناقشة النتائج
75	استنتاج عام ومقترحات
77	قائمة المصادر والمراجع:



## فهرس الجداول

### قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
50	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس	01
50	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الحالة الاجتماعية	02
50	توزيع العينة الاستطلاعية حسب نوع المؤسسة	03
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة(ت) للدلالة على صدق المقارنة الطرفية لمقياس التماثل التنظيمي	04
53	معامل الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية لمقياس التماثل التنظيمي	05
54	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس التماثل التنظيمي	06
54	معامل الفاكرو نباخ لمقياس التماثل التنظيمي	07
55	نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس الدافعية للإنجاز	08
56	معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية لمقياس الدافعية للإنجاز	09
57	ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية لمقياس الدافعية للإنجاز	10
58	يوضح توزيع افراد العينة الأساسية حسب نوع المؤسسة	11
59	توزيع افراد العينة الأساسية حسب الحالة الاجتماعية	12
60	توزيع افراد العينة الأساسية حسب الجنس	13
61	توزيع افراد العينة الأساسية حسب الاقدمية في العمل	14
65	مستوى التماثل التنظيمي لدى افراد عينة الدراسة	19
66	مستوى الدافعية للإنجاز لدى عينة الدراسة	20
67	العلاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز	21
67	الفروق في مستوى التماثل التنظيمي بين عمال البلدية والضمان الاجتماعي	22
68	الفروق في مستوى الدافعية للإنجاز بين عمال البلدية والضمان الاجتماعي	23

## فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
22	مراحل تطور التماثل التنظيمي	01
31	العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي	02
63	توزيع افراد العينة حسب نوع المؤسسة	03
64	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
65	توزيع افراد العينة حسب الجنس	05

## فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
82	استبيان التماثل التنظيمي	01
84	استبيان الدافعية للإنجاز	02
87	نتائج الفرضية الأولى	03
87	نتائج الفرضية الثانية	04
88	نتائج الفرضية الثالثة	05
88	نتائج الفرضية الرابعة	06
89	نتائج الفرضية الخامسة	07

مقدمة

### مقدمة:

من اهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات هي التي تهتم بالموارد البشري والذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها وذلك عن طريق الاهتمام به وتحقيق رغباته والذي من شأنه ان يخلق راحة نفسية جيدة وارساء مفهوم التماثل التنظيمي وزيادة دافعيته لإنجاز مهمته.

من هذا المنطلق يعد التماثل التنظيمي من اهم ضمانات وحيوية المنظمات والقلب النابض لها من خلال اتاحة الفرصة للعاملين لإظهار قدراتهم، فالموظفون الذين يتماثلون مع منظمتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لتتواءم مع مفاهيم منظمتهم. (مازن فارس، 2003)

والدافعية موضوع مهم لاي فرد من الافراد لأنها تلعب الدور الرئيسي في المحافظة على الاداء العالي واطهار المقدرة على العمل واشباع حاجات الفرد النفسية بما في ذلك الشعور بالأمن والاستقرار وضمان الحصول على الرغبات والحاجات ولها تأثيرا على الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي وتعزيز الثقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة.

وعلى ضوء ما تم التطرق له سابقا تأتي هذه الدراسة للتعرف على مستوى التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى القطاعين الخدماتي والاقتصادي والفروق بينهما وقسمت الدراسة الى شقين (النظري، التطبيقي)

- تضمن الفصل النظري ثلاث فصول، فكان الاول تحت عنوان اشكالية الدراسة تم التطرق فيه الى الفرضيات واهمية واهداف الدراسة وتعريفها الإجرائية والدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني بعنوان التماثل التنظيمي واشتمل على الجذور التاريخية للتماثل ومفهومه، ابعاده، اهميته، والنظريات المفسرة له، العوامل المؤثرة فيه وخلاصة الفصل.

وجاء الفصل الثالث بعنوان الدافعية للإنجاز تم التطرق فيه اولا الى مفهوم الدافعية وتصنيفها ووظائفها، ثم تم التطرق الى تعريف الدافعية للإنجاز وخصائص الافراد ذوي الدافع المرتفع، نظريات الدافعية للإنجاز وخلاصة الفصل.

## مقدمة

---

فيما يتضمن الجانب الميداني فصلين، حيث جاء الفصل الرابع بعنوان الاجراءات المنهجية للدراسة وتم التطرف فيه الى منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، ادوات الدراسة، الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة، الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة وخلاصة الفصل.

فيما تضمن الخامس الخامس عرض ومناقشة النتائج الدراسة، حيث تم التطرق الى عرض نتائج الدراسة وتحليل ومناقشة نتائجها، واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات، ثم قائمة المصادر والمراجع والملاحق.

# الفصل الأول: إشكالية الدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. تحديد الإجراءات لمفاهيم الدراسة
6. الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية بأنها نهج مميز لإدارة الموظفين داخل مكان العمل بحيث تشمل الإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة بالإضافة الى تقييم وتعويض العاملين والاهتمام بكافة شؤونهم الخاصة بالعمل او الصحة والسلامة والاحتفاظ بهم ومعنى اخر فهي عملية مستمرة تتغير وتتكيف وفق للتغيرات التي تطرا على العاملين بحيث تكمن اهميتها في تزويد المنظمة بالكوادر الممكنة للعمل فيها من خلال البحث عن المؤهلات المناسبة للوظائف لتحسين عمل المؤسسة وتقوم ايضا بالعمل على تطوير الانتاج والعمل على تحسينه كما وكيفا وتوفير الوسائل والادوات لتحسين عمل الموظفين من خلال البرامج التدريبية والحوافز الفعالة، ولعل من بين اهم المتغيرات والمفاهيم داخل المنظمة نجد كل من التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز اللذان يشكلان احد أهم عناصر النهوض بالموارد البشري بشكل خاص والمنظمة بشكل عام، حيث يعرف (Carol(2001) التماثل التنظيمي على انه " تماثل القيم والاهداف المشتركة بين الافراد والمنظمة " ويعرفه ايضا " (Dutton (1994) التماثل هو الدرجة التي يعرف الاعضاء انفسهم من خلال الصفات المميزة التي يعتقدون انها تميز المنظمة " . (البشاشة، (2008)، ص: 436)

وهذا ما اشار اليه "رشيد (2003) بأن التماثل التنظيمي من اهم ضمانات وحيوية استمرار أي مؤسسة فهو يساهم في رفع معنويات رضا العاملين ويتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم ويستمتعون بتقدير الادارة وثقتها بهم، فهو عامل اساسي لنجاح الانظمة لاسيما اصبحت في بيئة تنافسية متصاعدة، فالموظفون الذين يتماثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل هويتهم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم المنظمة وقيمها.

ويرى جونسون **Johnson** ان التماثل التنظيمي هو عملية او طريقة مثلى لإقناع الافراد سواءً بشكل داخلي او خارجي من خلال ان رغبات الافراد تندمج مع رغبات المنظمة وحتى يتحقق ذلك لابد من ان تتوفر مجموعة من المؤشرات هي الولاء والتشابه والعضوية.

(<http://www.maktabtk.com>)

فمن خلال تماثل الفرد مع منظمته يمكنه من اشباع حاجاتها واهدافها وهذا ما يفترض استنادا للدراسات السابقة ان ما يحقق الانسجام النفسي والمهني مع المنظمة يتأثر بمدى تحقيق الفرد لأهدافه

ما يؤثر على دافعيته للإنجاز بحيث إدراك الفرد لطبيعة عمله يساهم في دافعيته لإنجاز مهمته التي يعرفها ماركيلاند "انها تلك الرغبة في النجاح والاداء والتفوق والامتياز "

وعرفها ما سلو Maslow بانها " خاصة ثابتة ومستمرة ومتغيرة ومركبة وعامة تمارس تأثير في كل احوال الكائن الحي " (محمد خليفة (2000) ص: 62)

ويشير كل من (علي الطيب ,رشوان (2006)) بان الدافعية للإنجاز ترتبط بتحقيق الاشياء التي يراها الاخرون صعبة وتعبير عن السيطرة على البيئة والتحكم في الافكار وسرعة الاداء والاستقلالية والتغلب على العقبات وبلوغ معايير الامتياز ومنافسة الاخرين والتفوق عليهم، تؤدي الدافعية الدور الرئيسي في المحافظة على استمرار الاداء العالي واطهار المقدرة على العمل واشباع حاجات الفرد النفسية بما في ذلك الشعور بالأمن والاستقرار وضمان الحصول على الحاجات والرغبات ولها تأثير على الاداء والرضا والولاء التنظيمي وتعزيز الثقة بين المنظمة والموظفين.

لذلك يتوجب على المنظمة إدراك مشاكل عمالها والاصغاء اليها وفتح المجال لهم في التخطيط والمشاركة في اتخاذ القرارات فيولد ذلك الدافع لهم لإنجاز مهامهم مما يؤدي الى رفع مستوى الانتاجية وبالتالي يشعرون بالانتماء والولاء والاحلاص لمنظمتهم وتحقيق اهدافها التي تتماثل مع اهدافهم ورغباتهم.

وعمال مصالح البلدية والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء من بين الانظمة التي تحتاج الى استراتيجية التماثل التنظيمي التي يمكن ان تساهم في رفع مستويات الدافعية للعمل لديهم، باعتبارهم الاقرب الى المجتمع من خلال الاحتكاك المستمر مع المواطنين والذين بدورهم يبحثون عن المؤسسة الشاملة التي تقدم هذه الخدمات وتقوم بحاسبة المسؤولين المباشرين، ولايمكن تحقيق كل هذا الا اذا توفرت قادة وعمال يتماثلون في قيمهم واهدافهم مع قيم واهداف مؤسستهم وبالأخص في دافعيتهم للإنجاز التي تجعلهم يتفانون في اداء اعمالهم ويثابرون في تقديم احسن الخدمات للمجتمع الذي يتعاملون معه ويتحقق بذلك رضاهم .

من خلال ما سبق يمكننا طرح الاشكال الآتي

ما مستوى كل من التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال البلدية والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء

### 2-الفرضيات:

- ✓ مستوى التماثل التنظيمي مرتفع لدى عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء
- ✓ مستوى الدافعية للإنجاز مرتفع لدى عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء
- ✓ توجد علاقة ارتباطيه بين التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التماثل التنظيمي بين كل من عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين كل من عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء.

### 3-أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عينة الدراسة
- التعرف على الفروق في مستوى التماثل التنظيمي بين القطاع الخدماتي والاقتصادي
- الاطلاع على الفروق في مستوى الدافعية للإنجاز بين القطاع الخدماتي والاقتصادي

### 4-اهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: ان أي دراسة علمية في مجال العلوم الاجتماعية تستمد أهميتها من ارتكازها على محورين هما: حيوية موضوع الدراسة والعينة التي تجرى عليها الدراسة.

ينعكس هذا المحوران في الدراسة التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز أثر في نمو المؤسسات وتطورها، حيث ان كل مؤسسة تحتاج الى تطور تماثل العاملين لقيمها وأهدافها من جهة وزيادة مستوى دافعتهم من جهة أخرى وتساعدهم على التعرف على ذواتهم من خلال مؤسستهم.

الأهمية التطبيقية: تظهر الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال أهمية العينة عمال البلدية والضمان الاجتماعي الذين ينتمون الى قطاعين مختلفين الخدماتي والاقتصادي في ظل ما يعيشونه من ظروف عمل وذلك ما جعلنا نسعى الى دراسة مستوى تماثل العاملين في القطاعين مع مؤسستهم ودافعيتهم للإنجاز وتحديد الفروق بينهم.

### 5- المفاهيم الإجرائية:

التمائل التنظيمي اجرائيا: هو إدراك عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء بالتوحد مع مؤسستهم التي يعملون فيها حيث يعرفون أنفسهم من خلال ولائهم لها وتشابه اهدافهم مع اهداف مؤسستهم، ويقاس ذلك من خلال الدرجة التي يحصل عليها العامل وفق مقياس التماثل التنظيمي.

الدافعية للإنجاز إجرائيا: هي الرغبة في الاداء المهني وتنعكس هذه الرغبة في كثافة الجهد المبذول من طرف عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء وفي مثارته واستمراره في الاداء وفي تقديم الافضل مما يملك من قدرات ومهارات، وهو الدرجة التي يحصل عليها المفحوص من خلال مقياس الدافعية للإنجاز.

### 6- الدراسات السابقة:

#### الدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي

دراسة (مازن فارس رشيد 2003) بعنوان الهوية التنظيمية والتمائل التنظيمي، هدفت هذه الدراسة الى توضيح مفهوم الهوية التنظيمية والتمائل التنظيمي وعلاقة الارتباط بين مستوى التماثل التنظيمي من حيث عامل الخبرة والقسم الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود من خلال لاستخدام المنهج الوصفي بحيث بلغت عينة الدراسة (256) وتوصلت الى النتائج التالية:

- ان التماثل مع الجامعة والاقسام كان قويا نسبيا خاصا من حيث عامل القسم الأكاديمي كما يزداد بازدياد سنوات الخبرة

دراسة (سامر عبد المجيد البشاشة 2008) بعنوان أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات الاردنية، هدفت هذه الدراسة الى أثرالعدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي وتم

استخدام استبيان مستخدما الرزمة الاحصائية تحليل الانحدار، معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار التدريجي وتوصل الى النتائج التالية:

تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة بحيث احتل بعد العدالة الاجرائية المرتبة الاولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الاخيرة

ان تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة واحتل التشابه التنظيمي المرتبة الاولى وجاء في المرتبة الاخيرة بعد الولاء

ان هناك أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي

**دراسة (السعود والصريرة 2009)** بعنوان التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته بأدائهم الوظيفي، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية وعلاقته بالأداء الوظيفي وأجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (973) وتم استخدام استبانة التماثل التنظيمي (Cheney) وتوصلت الى النتائج التالية:

- درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة بلغت (3.97) درجة من 5

- وجود علاقة دالة احصائيا بين كل من التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي

**دراسة (صوريا عثمانى مرابط 2018)** بعنوان التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الاحصائي النفسي في القطاع الصحي العام، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التماثل التنظيمي وإدراك الهوية المهنية لدى الاحصائي النفسي واجريت الدراسة على عينة مكونة من (110) احصائي نفسي في ولاية بسكرة تم اختيارهم بطريق قصدية واسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- توجد علاقة بين التماثل التنظيمي وإدراك الهوية المهنية لدى الاحصائيين النفسانيين في القطاع العام

- مستوى عالي من التماثل التنظيمي لدى الاحصائيين النفسانيين قدر ب 66,80

- مستوى عالي من إدراك الهوية المهنية لدى الاخصائيين النفسانيين قدر ب 115,28
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التماثل التنظيمي وإدراك الهوية المهنية تعزى لمتغير الاقدمية المهنية، لكن وجدت فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي في إدراك الهوية المهنية بين الاخصائيين لصالح حملة الليسانس والماستر دون حملة الدكتوراه.

**دراسة (مصباح جلاب، عاشور علوطي 2019)** بعنوان دور العدالة التنظيمية في تحقيق

التماثل التنظيمي من وجهة نظر اساتذة علم النفس عمل وتنظيم

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي، وقد اجريت الدراسة على عينة من اساتذة علم النفس عمل وتنظيم بجامعة المسيلة وعناية وقسنطينة مقدر عددهم ب (25) استاذًا متخصصًا في فروع علم النفس كما استخدموا المنهج الوصفي والاساليب الاحصائية المناسبة وتوصلوا الى النتائج التالية:

- للعدالة التوزيعية دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية
- للعدالة الاجرائية دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية
- لدالة التفاعلات دور في تحقيق التماثل التنظيمي بدرجة عالية.

**الدراسات الخاصة بالدافعية للإنجاز:**

**دراسة (نوري جمعي، صاهد فتيحة 2010)** بعنوان الضغط المهني وعلاقته بالدافعية للإنجاز

لدى اساتذة الثانوي، هدفت هذه الدراسة الى الفهم الدقيق للضغط المهني ومعرفة مدى تواجده عند الاساتذة وتعيين درجاتها عليهم ومعرفة تأثيراته الخارجية، ومعرفة الاثر على دافعية للإنجاز وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية سلبية بين الضغط المهني ودافعية الإنجاز لدى اساتذة التعليم الثانوي

**دراسة (سليمان خويلدي 2015)** بعنوان الاجهاد النفسي وانعكاساته على الدافعية للإنجاز

لدى الاستاذ الجامعي، هدفت هذه الدراسة الى معرفة هل يعاني الاستاذ الجامعي من الاجهاد النفسي وهل له انعكاس على دافعيته للإنجاز ودراسة الفروق في درجتي الاجهاد والدافعية بحيث تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ عددها (122) وتوصلت الى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الاجهاد النفسي والدافعية للإنجاز لدى الاستاذ الجامعي

- لا توجد فروق في درجات الاجهاد النفسي لدى الاستاذ الجامعي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الحالة العائلية، الاقدمية في العمل)

- توجد فروق في درجات الدافعية للإنجاز لدى الاستاذ الجامعي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الحالة العائلية، الاقدمية في العمل)

**دراسة (مريم عادل أبو مصطفى 2016)** بعنوان المناخ الجامعي وعلاقته بالدافعية للإنجاز ومستوى الطموح لدى طلبة جامعة الازهر والإسلامية دراسة مقارنة، هدفت هذه الدراسة الى دراسة المناخ الجامعي وعلاقته بالدافعية للإنجاز ومستوى الطموح لدى عينة الدراسة واتبعت المنهج الوصفي التحليلي واختيار عينة مكونة من (300) طالب وتوصلت الى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين ابعاد المناخ الجامعي والدافعية للإنجاز لدى عينة الدراسة
- عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى لنوع الجامعة في مستوى الدافعية للإنجاز
- عدم وجود فروق تعزى لنوع الجامعة في مستوى الطموح
- وجود فروق دالة احصائيا في مستوى المناخ الجامعي تعزى لنوع الجامعة

**دراسة (رامي محمود يوسف 2018)** بعنوان الدافعية للإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الاردنية، هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى الدافعية للإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الاردنية في ضوء عدة متغيرات هي الجنس ونوع البرنامج الأكاديمي والتخصص ومستوى التحصيل، اجريت الدراسة على عينة مكونة من (733) طالب وطالبة وتوصلت الى النتائج التالية:

- طلبة الجامعة الاردنية يمتلكون مستوى مرتفع من الدافعية للإنجاز
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي للطلبة ذوي التحصيل المرتفع
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير نوع البرنامج الأكاديمي لصالح طلبة الدكتوراه
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.

# الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

تمهيد

1 الجذور التاريخية للتماثل التنظيمي

2 تعريف التماثل التنظيمي

3 ابعاد التماثل التنظيمي

4 اهمية التماثل التنظيمي

5 نظريات التماثل التنظيمي

6 العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي

7 العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر مفهوم التماثل التنظيمي من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، حيث نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة إلا أنه كغيره من المفاهيم الحديثة كان ولا يزال موضع اختلاف بين الباحثين، حيث فرضه واقع البيئة الديناميكية المحيطة بالمنظمات وزيادة المنافسة الشرسة بين المنظمات، مما استدعي ضرورة تبني الشركات لسياسات وآليات وفق منهجية علمية للاستجابة لهذه التغيرات السريعة.

**1- الجذور التاريخية للتماثل التنظيمي (النشأة)**

بالرغم من حداثة مفهوم التماثل التنظيمي إلا أن جذوره ترجع إلى بدايات الفكر الإسلامي، والسياسي والنفسي والإداري، حيث أعتبر التماثل أحد الأركان الرئيسية للدعوة الإسلامية، بحيث يجب على المسلم تبني أهداف هذا الدين الحنيف وقيمه، وأن تكون جزء منه، وأن تتوحد مع أهدافه الشخصية، وهذا يكون بالالتزام والرضا بشرع الله دون شروط أو قيود، وأن يتمثل لما أنزل الله تعالى من أحكام العقيدة الإسلامية والأخلاق والعبادات والمعاملات في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

أما الدراسة التجريبية للتماثل التنظيمي فقد بدأت أواخر عقد الخمسينيات من القرن الماضي، مع توجه الأنظار نحو إيجاد حلول لتصاعد الحرب الباردة وزيادة كلفة سباق التسلح الناتج عن تلك التوترات، إذا قام العالم (Morton Deutsh) وذلك في عام 1958 بدراسة التماثل من خلال استخدام ألعاب ذات مزيج من الدوافع في تجارب مختبرية أشرك فيها أشخاص غرباء بعضهم عن بعض " إذ قام بتعريف التماثل بعبارات سلوكية واستدل على التماثل من خلال التعاون مع اللاعبين وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر. (عبد الدائم، 2016، ص: 439)

كما ترجع جذور مفهوم التماثل التنظيمي إلى النظرية السياسية (1965) lasswell التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير، الأمر الذا يؤدي إلى ظهور عدد من الهويات، مثل الهوية القومية وقد تبني المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لفرويد، إلا انه لم يقيد نفسه بالتعريف المحدود للمفهوم التحليلي. (عثماني مرابط، 2015، ص: 43)

حيث حاول إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالبا ما تكون لاشعورية واستخدام مصطلح التماثل ليعني التوحد والاتحاد للشخص مع شيء أو مجموعة أو شخص آخر ، أو فكرة معينة ، وقد أظهر العديد منا الكتاب الآخرين تأثرهم باستخدام lasswell لمصطلح التماثل (مازن رشيد ، 2003 ، ص: 17) والعالم (Foot) هو أول من استخدم مصطلح التماثل في السياق التنظيمي في عام 1951 ، وقد اعتبر (Foot) بأن التماثل التنظيمي هو عنصر أساسي في تحفيز الأفراد ، إذ ينظر (Foot) إلى التماثل التنظيمي بأنه الاعتماد والالتزام بهوية أكثر سلسلة من الهويات، ففي رأيه أن التماثل التنظيمي هو : " درجة التعريف الشخصي الواسع للفرد مع المنظمة " . ( Jos Bartels ، 2006، 5)

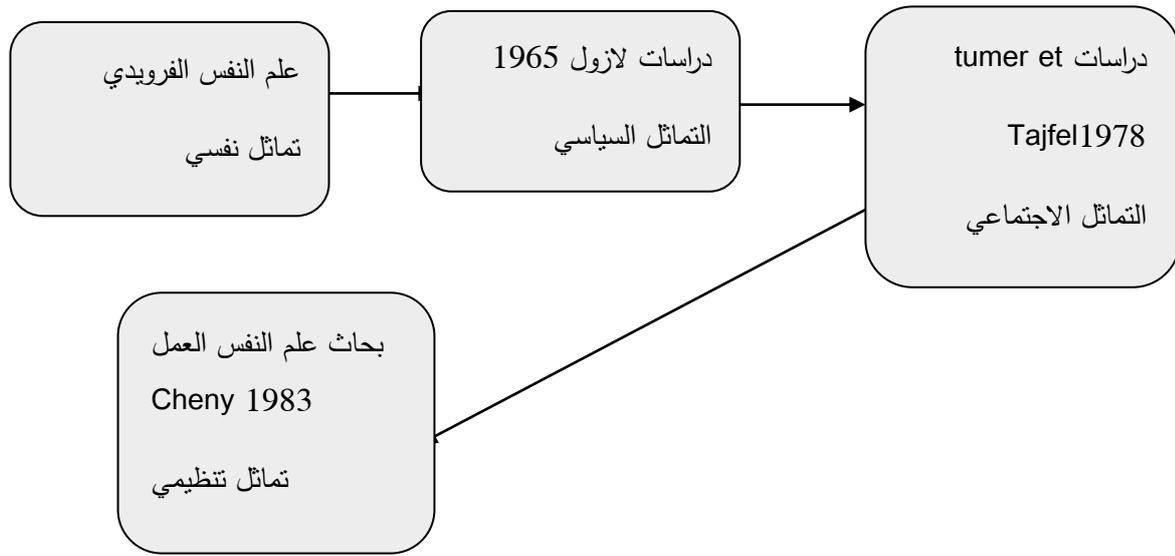
للتحقق من التماثل التنظيمي في المنظمات، إذ كان ينظر إلى التماثل على أنه استجابة لتعريف الذات لوضع أو تعيين وجود علاقة معينة، فقد كانت فكرته الرئيسية أن التماثل ينطوي على تحديد شكل من أشكال العملية بين العامل والمنظمة، وأن هذه العملية هي تحدد مفهوم الذات للفرد. وقد حدد Brown أربع جوانب لقياس التماثل وهي (جذب الأنظمة، اتساق أو تطابق الأهداف التنظيمية والفردية، الولاء، الإشارة من الذات للعضوية التنظيمية) حيث هذه المكونات التي تشكل التماثل التنظيمي. (الصريرة، 2010، ص: 42)

هي العديد الباحثين آليات التماثل التنظيمي، على أساس أنه العملية التي يتم من خلالها تشجيع الأفراد على رؤية أنفسهم، ممثلة لأعضاء المجموعات التي ينتمون إليها. والتي لا ينتمون إليها أيضا وتعرف المنظمات الحديثة اليوم أبعاد مختلفة للتماثل التنظيمي كصفة أساسية تتشكل مع الهوية المهنية للموظفين، ما يساعد في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة. (الشمري، 2012، ص: 36)

نستنتج من العجالة التطورية لأدبيات البحث السابقة حول موضوع " التماثل التنظيمي " أنه قبل أن يدخل المنظمات كمصطلح " التماثل " كغيره من المفاهيم ولد مع ميلاد التحليليين، وتشبع بالمفاهيم الفرويدية في دراسة الراشدين، ليستخدمه لازويل كمفهوم سياسي لتماثل الأفراد لسلطة ، كما استخدمه علم النفس الاجتماعي تحت مصطلح " التماثل الاجتماعي " من حيث تماثل الفرد للجماعة وتماثل الجماعة للجماعة ، ومع اهتمام الباحثين بمجال علم النفس العمل ، أعترف بالمنظمات على أنها نطاق اجتماعي، تتوسع وتزيد وتتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، حيث غني

مصطلح التماثل التنظيمي كغيره من المصطلحات الاجتماعية بالدراسة داخل التنظيم ، وتهتم الدراسات الحديثة بمعالجة هذا المتغير (عثماني مرابط ، 2015 ، ص:44)

### الشكل 01: مراحل تطور التماثل التنظيمي



المصدر: (عثماني مرابط، 2019، ص: 60)

### 2-تعريف التماثل التنظيمي :

هناك العديد من الباحثين الذين اهتموا بدراسة التماثل التنظيمي حيث تتداول العديد من المفاهيم حوله، بالتالي سنقدم أهم التعاريف التي توضح هذا المفهوم وذلك كما يلي:

يعرف التماثل التنظيمي بأنه التصور المنسجم أو الأحادي مع الانتماء إلى الشركة، حيث يعرف الموظف نفسه من حيث مصطلحات الشركة التي هو عضو فيها. فإن التماثل التنظيمي يشير إلى درجة تعريف العضو لنفسه بنفس السمات التي يعتقد أنها تحدد هوية الشركة.

نلاحظ من هذا التعريف أن هناك رؤية موحدة بين الموظف والشركة وهوية الموظف تتحدد بهوية الشركة بالإضافة إلى أنه يعرف نفسه بخصائص وسمات الشركة التي ينتمي إليها.

كما يرى بعض الباحثين أن التماثل التنظيمي يتكون من عنصرين هما: أولاً: العنصر المعرفي للتماثل الذي يعكس الخصائص المشتركة بين موظف والشركة، أي المدى الذي يرى من خلاله الموظف نفسه على أنه ينتمي إلى مجموعة معينة، وتتجلى أهمية هذا العنصر في أنه يحدد الحدود الفاصلة بين داخل المجموعة وخارجها والتي تساعد الموظفين من أجل إنجاز التصنيف الذاتي، وثانياً: العنصر العاطفي والذي يتضمن مشاعر الفخر بالانتماء إلى الشركة وهو أمر مهم في خلق صورة إيجابية ويرتبط هذا المكون بقوة الدافع لتعزيز الذات. (الغزالي، والخزاعي، 2016)

ركز الباحثين في طرح هذا التعريف إلى تقسيم التماثل التنظيمي إلى شطرين الأول العنصر المعرفي الذي يدل على وجود خصائص مشتركة بين الموظف وشركته، والثاني يعبر عن مدى رؤية الموظف لانتمائه لشركته.

والتماثل التنظيمي هو: "إدراك بالتوحد مع الشركة أو الانتماء إليها، حيث يعرف العامل نفسه من خلال الشركة التي يعمل بها، ووفق ذلك فالتماثل عملية عن طريقها تتوحد أهداف كل من العامل وشركته.

وعليه فإن مفهوم التماثل التنظيمي يتصف بثلاثة ملامح عامة:

- يرتبط التماثل التنظيمي بكل الجوانب الاجتماعية للمنظمة؛
- يعد التماثل التنظيمي مرتكزاً محورياً لمنطق الأفراد في اتخاذ القرارات التنظيمية؛
- يخضع هذا المفهوم إلى هيكل تنظيمي عميق مغروس في الإدراك الجمعي لأعضاء المنظمة، ما يوجه الاتصالات ويحدد شكلها بطريقة تعزز التماثل التنظيمي الجمعي.

مما سبق ذكره من التعاريف نرى أنها تركز على انتماء الموظف مع مؤسسته ورؤية الموظف نفسه من خلال المؤسسة التي يعمل بها وتطابق أهداف كليهما، وبالتالي يمكن تعريف التماثل التنظيمي على أنه: التطابق بين العامل وشركته في عدة جوانب مثل: الأهداف، المبادئ، الاتجاهات، القيم، الإدراك، الثقافات والحاجات والرغبات، وبالتالي هو درجة الانسجام والتوحد وانتماء العامل مع شركته إلى درجة تعريف العامل لنفسه بنفس سمات وخصائص الشركة.

### 3- أبعاد التماثل التنظيمي :

أشار Patche إلى أن التماثل التنظيمي يتضمن في نظريته للتماثل عام 1971 الأبعاد التالية: التشابه والعضوية والولاء. ويعرف التشابه بأنه تبادل في فهم الأهداف المشتركة والرغبات للأعضاء الآخرين في المنظمة، أما العضوية فتوصف بأنها الدرجة التي يكون فيها مفهوم الذات مرتبطاً بالمنظمة. أما الولاء فيوصف بأنه مدى الدعم الذي يقدمه العامل للمنظمة. (عبد الدائم، 2016)

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

1) **التشابه التنظيمي** : يقصد به القبول والتطابق مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابهاً مع الأفراد العاملين ويحدث تواتر داخلي في حالة عدم التناغم بين معتقدات وقيم الفرد والمنظمة ، حيث يتدرج التماثل بين تحلي الفرد عن هويته الشخصية ، إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية لأسباب وظيفية، وفي المقابل عندما يكون هناك انسجام بين ما يرى الأفراد العاملين أنه مميز وأساسي ومستمر بالنسبة للمنظمة ، يشترك الأفراد العاملين مع مجموعة عملهم في خصائص تفوق تلك المشتركة المنظمة من حيث ( العمل الفعلي ، التفاعل المباشر، التفضيلات الشخصية، التاريخ والمصير المشترك) وتسهم في درجة عالية من التشابه في خلق مستويات أعلى من التماثل . (العاني، 2017، ص:315)

2) **الانتماء (العضوية) التنظيمي**: تشير العضوية إلى القوة اللازمة لدعم أنشطة وأهداف ورسالة الشركة، حيث تتأسس على توفر أعضاء من شأنهم إضافة أفكار جديدة، وفي بعض الأحيان يمثل جيل جديد من الأعضاء عن احتياجات المستقبل أكثر من الماضي أو الحاضر. ومن هنا نجد إن هذه الفلسفة تتعامل مع قضية السعي إلى جذب المزيد من الأعضاء، ليس كهدف في حد ذاتها وإنما من منطلق توفير العوامل اللازمة لتحقيق رسالة الشركة.

3) **الولاء التنظيمي**: عرف Jans 1989 الولاء التنظيمي بأنه: " يعبر عن المدى الذي يقبل به الفرد أهداف المنظمة وقيمها ويمثلها، كما ينظر إلى دوره في المؤسسة، من خلال الإسهام الذي يقوم به بالنسبة لهذه الأهداف باعتباره جزءاً من شخصيته. (بن يحيى، 2017، ص:28)

#### 4- أهمية التماثل التنظيمي:

أصبحت عملية التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد ومنظّمته وهذا ما يؤثر على نجاحها واستمرارها، ويمكن إبراز أهمية التماثل في النقاط التالي: (عبد الوهاب مغار نصيرة ملاك، 2018، ص: 24)

- تصب في النهاية لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة إذ تنمي روح الانتماء والولاء والإبداع والابتكار والتعاون والدافعية والالتزام.
- حيث يعد التماثل أحد الأشكال المتعددة للتماثل الاجتماعي إذ يسعى منظمات اختلاف أعمالها أن يكون العاملون فيها ملتصقون برسالتها وبالرؤية التي تهدف إلى تحقيقها.
- إن للتماثل أيضا دور هام في وضع القرار في المنظمة حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهداف شخصية فحسب وإنما يراعي أهداف منظّمته منظّمته؛
- عندما يتماثل الأفراد مع المنظمة فإنه يسهل أحداث عملية التغيير بدون مشاعر الإكراه والمقاومة
- ان الفرد الذي يتماثل مع منظّمته تكوم معتقداته عن المنظمة ايجابية الى حد كبير؛ ومن جوانب متعددة مثل "الاعتقاد بان المنظمة تقدم مخرجات قيمة.
- التماثل هو الشعور بالقناعة عن العمل. (مغار، 2018، ص: 25)

#### 5- نظريات التماثل التنظيمي

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

#### 1.5 النظريات الكلاسيكية للتماثل التنظيمي:

ارتكزت البحوث الأولى حول فكرة تماثل الأفراد في المنظمة من حيث مجموعة العمل؛ عمر الجماعة، والشعور بالانتماء الاجتماعي. ثلاث اتجاهات بحثية تسلط الضوء على هذه المتغيرات:

❖ نظرية الهوية الاجتماعية:

تعتبر نظرية الهوية الاجتماعية ركيزة أساسية لاتجاهات الفرد وسلوكه، حيث تدرس كيف يتصور الفرد عضويته في الجماعة، وقد اكتشف (Tajfel 1986) من خلال بحوثه التجريبية أن مجرد تعيين شخص في جماعة لظروف تنظيمية معينة يخلق شعور بالانتماء حتى في ظل غياب القيادة القوية أو الاعتمادية بين الأعضاء.

يعرف " (Tajfel et Turner 1978) الهوية الاجتماعية " بأنها ذلك الجانب من مفهوم الذات الذي ينشأ من معرفة الفرد بعضويته في جماعة أو مجموعات اجتماعية معينة، من خلال الأهمية النفسية المتصلة بتلك العضوية، وتبين نظرية الهوية الاجتماعية أن الأفراد لا يرتبطون ببعضهم البعض كأفراد، على أساس العلاقات الثنائية بين فرد وآخر، بل إن المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الشخص تحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات بين الأفراد. حيث تصير عضوية المجموعة مستنبطة من داخل الفرد وجزءاً هاماً من مفهومه لذاته. (نظمي وعمر، 2005، ص:99)

تعزيز تقدر الفرد لذاته، فثمة دلالات قوية على أنه لكي نتعامل بفعالية مع العالم من حولنا فإننا نحتاج إلى أن ننظر لأنفسنا بصورة إيجابية، فنحن نحصل على تقديرنا لذواتنا من خلال مقارنة أنفسنا بالآخرين في مجموعات مهمة، أن الناس يقارنون مجموعاتهم بالمجموعات الأخرى بشكل ينعكس إيجابياً على أنفسهم. كما يطور الأفراد هوياتهم الاجتماعية من خلال الانضمام إلى جماعات مرجعية، قد تكون جماعات يتماثل معها الفرد، وتؤثر قيمهم ومعاييرهم في سلوك الفرد، وتوفر الجماعات المرجعية ثلاث وظائف رئيسية للهوية الاجتماعية للفرد تتمثل في:

- تحديد الإطار للسمات والقدرات، والقيم لهوية اجتماعية معينة.
- تحديد القيمة والمكانة النسبيتين للأدوار الاجتماعية المتعددة أو الهويات.
- تشكيل أساس التغذية العكسية الاجتماعية بالنسبة لمستوى الفرد في هذه السمات والقدرات والقيم ، ويشير كل من ( Leonard , Beauvals , Scholl ( 1995 ) إلى أن الهويات الاجتماعية تربط الأفراد بأطر مرجعية، ووفقها تتحدد مجموعة من التوقعات والمعايير للأدوار تكون بمثابة مرشد وموجه لسلوك الفرد ضمن كل هوية اجتماعية ، فقد تقترن مثلاً هوية المحاسب بالتحفظ وضبط النفس ( سمات الشخصية ) ، وبالقدرة التحليلية والذاكرة

الجيدة ( قدرات ) ، وبالأمانة والنزاهة ( قيم ) والأفراد الذين يرغبون في التماثل مع الإطار المرجعي يحاولون إظهار السمات والقدرات المقترنة بهذا الإطار ، ويشير الباحث Tis إلى ثلاث فئات تناولها وفق هذه النظرية من حيث " تماثل الفرد إلى الجماعة، وتماثل الفرد في اللحظة " أين يعتبر على أنه عضو في جماعة حين تكون هوية الجماعة جذابة كوضعية الترصات ، أين يكون الفرد في وضعية مؤقتة . كما نجد في الحالات المهنية الثابتة ميل الفرد إلى النمطية. على أساس التصرف على نحو يتفق مع القوالب النمطية التي تسود الجماعة ما يجعله يكتسب سلوكيات خاصة اتجاه الآخرين، تساعد في الحفاظ على حدود الجماعة، ما يفرض عليه الميل إلى الانخراط في استراتيجيات الجماعة للحفاظ على الصورة الايجابية للجماعة. (مازن فارس، 2004، ص: 20)

#### ❖ نظرية التصنيف الاجتماعي:

نظرية التصنيف الاجتماعي تركز على مفهوم عملية التصنيف التي تعتمد على وضع الأفراد في جماعاتهم من خلال المفاهيم الذاتية التي يكونونها على أنفسهم، ردا على سؤال " من أنا؟ " Qui je suis "، حيث على سبيل المثال قد يعرفون أنفسهم ربة بيت، مسؤول إداري، طبيب مساعد. كما أن الاختلافات في المفاهيم الذاتية يمكن تحديدها حسب موقف معين في مكان العمل، حيث يتجه الشخص إلى مختلف الجماعات (تعتبر فئات اجتماعية مختلفة)، التي ينتمي إليها لتقييم إلى أي مدى هي مماثلة أو مختلفة عن النموذج التي تتوفر علامات مميزة للانتماء: والتي غالبا ما تتجسد من قبل الأفراد وتعتبر شروط نموذجية للانتماء

الباحثان (Terry et Hoggo 2000) يبينان أن هذا النموذج يركز على مفهوم الذات ليتناسب مع الجماعة التي تم تحديدها من خلال التوظيف المهني، ويظهر النموذج في المنظمات من خلال سلوكيات التصور والمواقف المهنية والنشاطات الإدارية المختلفة. (زرقي، 2015، ص: 28).

#### ❖ نظرية الدرجات المختلفة للتماثل الاجتماعي:

تعتبر المنظمة عبارة عن جماعة عمل جذابة " بما فيها الكفاية للفرد ما يجعله يتعايش أو يتماثل مع الجماعة (كسمة لتماثل الاجتماعي في المنظمات). ويصر TCS أن مثل نتيجة هذا التصنيف غير ثابتة، حيث أن التصنيف لا يتم على أساس جماعة العمل فحسب. بل حسب الظروف التي

يعايشها الفرد، ما يجعل من الجماعة محل جذب أو تنفير، إضافة إلى التجارب التي تمر بها المنظمة في ساق العمل ومدى تأثيرها على جماعة العمل من حيث الانتماء أو الصراع ما يجعل الباحثين بصدد دراسة درجة تأثير الانتماء على أداء الجماعة. (زرقي، 2015، ص: 28)

كما يؤكد Dukerich وآخرون (2002) إلى أن كل فرد يتمثل أكثر مع المجموعة التي ينتمي إليها وهذا التماثل يصبح أقوى إذا حددت الجماعة الصفات التي تعرف بها المجموعة، ومن خلال " تأثير درجة التماثل على الهوية ما يساهم في التوافق المهني والاجتماعي للفرد. حيث يشير Ashforth التماثل التنظيمي هو شكل محدد من أشكال تحديد الهوية الاجتماعية، حيث لا توجد درجة (قوية) أو (ضعيفة)، لكنه يملك مطلقاً آثار إيجابية أو سلبية، من خلال هذا التحليل» حيث أن الهدف هو تقييم نتائج التماثل (جد قوية، جد ضعيفة) في خطة الهوية التماثل التنظيمي.

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

## 2.5 النظريات الحديثة لتمائل التنظيمي:

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

### ❖ النظرية الوظيفية :

تشبه النظرية الوظيفية التنظيم ككائن حي من حيث تأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون بين مختلف عناصره لأداء الوظيفية، وفقاً للقوانين المشابهة لتنظيم، والتي تتمثل معها المنظمة من

حيث عضوية أعضائها، ومن خلال أبحاث (Alberth et Whetten) خلال السنوات الأخيرة، والتي سعت لتحديد مفهوم التماثل ضمن إطار وظيفي نسقي يساعد على تحليل كيفية دخول الأفراد، واندماجهم في ثقافة المنظمة وفق القواعد التي تم اختيارها لعضويتهم، ويمكن التحكم في هذه المقاربة من خلال فعالية القيادة في إدارة المنظمات.

#### ❖ النظرية البنائية:

يعتمد هذا التيار على تحليل مفهوم الهوية، حيث يعتقد منظرو هذا النموذج أن الهوية المهنية هي مجرد وهم، أو فكرة مجردة ابتكرت لتحقيق أهداف السلطة. (المغربي، 2004، ص: 61)

هذه المقاربة تفترض أن الهوية التنظيمية هي مفهوم مركب من حيث المعنى حيث تتجسد في تعدد مفاهيمها من حيث أهما: مجزأة، غامضة؛ متعددة، وطبيعة.

كما أنها تتحدد وفق الصورة الذاتية والاجتماعية للفرد، وفق نظام الاتصالات في المؤسسة ووفق قوة العولمة وسائل الإعلام. هذه المقاربة انتقدت من طرف المقاربة التفسيرية، التي تميل إلى إلغاء مفهوم التماثل التنظيمي.

#### ❖ النظرية التفسيرية :

تفترض المقاربة أنه لا وجود للتماثل التنظيمي، لكن هذا لا يمنع تطوير الأفراد باستيعاب التماثل، تحت عنوان الهوية من حيث تجاربهم وخبراتهم وطموحاتهم، ما يعني من حيث تحليل الطريقة التي بنيت بها هذه التماثلات. حيث تحمل التماثلات التنظيمية طابع الدينامية ، كما تؤكد هذه النظرية على أهمية سلوك التفاوض من خلال التفاعلات المعقدة التي تجري بين مختلف أجزاء المصلحة بهدف الوصول إلى الاستقرار النسبي للمنظمة، الذي يتأسس على ملاحظة الأحداث المفردة . كما تشك المقاربة التفسيرية في صحة إنتاج المعرفة داخل المنظمات، حيث قد تتجه الملاحظة إلى ظاهرة دون أخرى ، مثلا ظاهرة التعاون أو ظاهرة التبادل ، أو ظاهرة الجمعيات البارزة أو التركيز على فكرة " الهوية المحددة " حسب هوية المنظمة ، ما يستدعي فهم القيم الاقتصادية الاجتماعية من أجل فهم الظاهرة . (العميان، 2005، ص: 62-63)

كما قد تتضمن القيمة الاجتماعية للمؤسسات (تسيير المال، سير التضامن، سير الديمقراطية). ما أدى ببعض الباحثين إلى دراسة الاقتصاد الاجتماعي، من بينهم الباحث " هارفوس الذي بحث في توصيف الاقتصاد الاجتماعي لفهم وتقييم تماثل الأعضاء، كما أقر بشرعية الاقتصاد الاجتماعي في المؤسسات كوسيلة لتغطية حالات القصور الإداري والاختلاسات المالية.

كما درس الباحثان (1997) Golden – Biddle et rao تماثل القادة، وصور هوياتهم، حيث أنه في المؤسسات الغير هادفة للربح (كالجمعيات ذات العمل الخيري) القادة يتصورون أدوارهم وفق قيمة العمل التطوعي، والتفاوض الغير رسمي، ما يبي قوة العضوية بين أفراد التنظيم (العميان، 2005، ص: 62-63).

ومنه نرى أن المفهوم التماثل التنظيمي ينم عن خلفية اجتماعية واسعة الامتداد على أرضية المنظمات، تأخذ فيها " نظرية الهوية الاجتماعية من حيث البحث الكلاسيكي بعدا فعالا في تشكيل الهوية المهنية وعضوية الفرد داخل الجماعة ؛ استنادا على " نظرية التصنيف الاجتماعي " التي تضع الأفراد وفق سماتهم المشتركة والمتشابهة في جماعات مختلفة يتأرجح فيها مستوى التماثل ، كما أضافت نظرية الدرجات المختلفة " تحديد قوة أو ضعف تماثل الأفراد لمؤسساتهم المهنية ، وأتمت المقاربة الحديثة في ظل الأنساق المفتوحة توظيف مختلف عناصر المنظمة بهدف تحقيق التعاون والانسجام ، من خلال تفعيل عضوية الأفراد، حيث أرجحت النظرية الوظيفية " فعالية القيادة " في توازن النظام ، كما أقرت " النظريتان التفسيرية والبنائية " بوجهية فكرة التماثل واختراعها من أجل مصالح ولاة المنظمات. على عكس المقاربة الكلاسيكية التي تؤكد على التماثل التنظيمي كسلوك حقيقي يتعايش به الأفراد من أجل نجاح منظماتهم الأعضاء كما أقر بشرعية الاقتصاد الاجتماعي في المؤسسات كوسيلة لتغطية حالات القصور الإداري والاختلاسات المالية، كما درس الباحثان تماثل القادة وصور هوياتهم، حيث أنه في المؤسسات الغير هادفة للربح كجمعيات الخبرة القادة يتصورون أدوارهم وفق قيمة العمل التطوعي، وللتفاوض الغير رسمي، ما يسمي ما يبي قوة العضوية بين أفراد التنظيمية. (بن يحي، 2017، ص: 34)

## 6-العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي :

ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1) الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة، التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. كما تعرف أنها " مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظم.

فالثقافة التنظيمية تعتبر كمنظومة قيمية بالنسبة للمنظمة والتي تحكم سياستها اتجاهات العاملين والمعتقدات التي يشارك أعضاؤها في الانضواء تحت سقفها والاندماج معها من أجل تحقيق أهدافها. وتحقيق الانتماء والولاء للمنظمة.

2) جماعة العمل: والتي تلعب دورا حيويا في حياة الفرد للانتماء للمنظمة وذلك نحو توجيهه نحو معرفة القيم والمعايير من أجل تحقيق التشابه والتماسك بين أفرادها.

3) مدة العمل: لقد بينت العديد من الدراسات على وجد علاقة بين مدة الخدمة العاملين وولائهم بالمنظمة منها حيث بينت وجود علاقة ايجابية بين الولاء ومدة العمل في المؤسسة نفسها.

4) التطبيع الاجتماعي: وهو " عملية يكتسب الفرد فيها القيم والاتجاهات وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة.

5) الاتصالات التنظيمية: أثبتت دراسة ساس وكاناري Sass et Canary وجود علاقة قوية بين التماثل التنظيمي والاتصال التنظيمي من حيث عدد مرات الاتصال ومدى العمق في محتواه. فكل كانت قنوات الاتصال مفتوحة والمعلومات متدفقة عبرها، كان الترابط والصلة أقوى بين العاملين والمنظمة، كما قد يشعر الفرد بالأهمية والمشاركة ما يشجعه على التعاون والتنسيق في ظل اتصالات بناءة من حيث تعديل الاتجاهات وأفكار العاملين. (بن يحيى، 2017، ص:35)

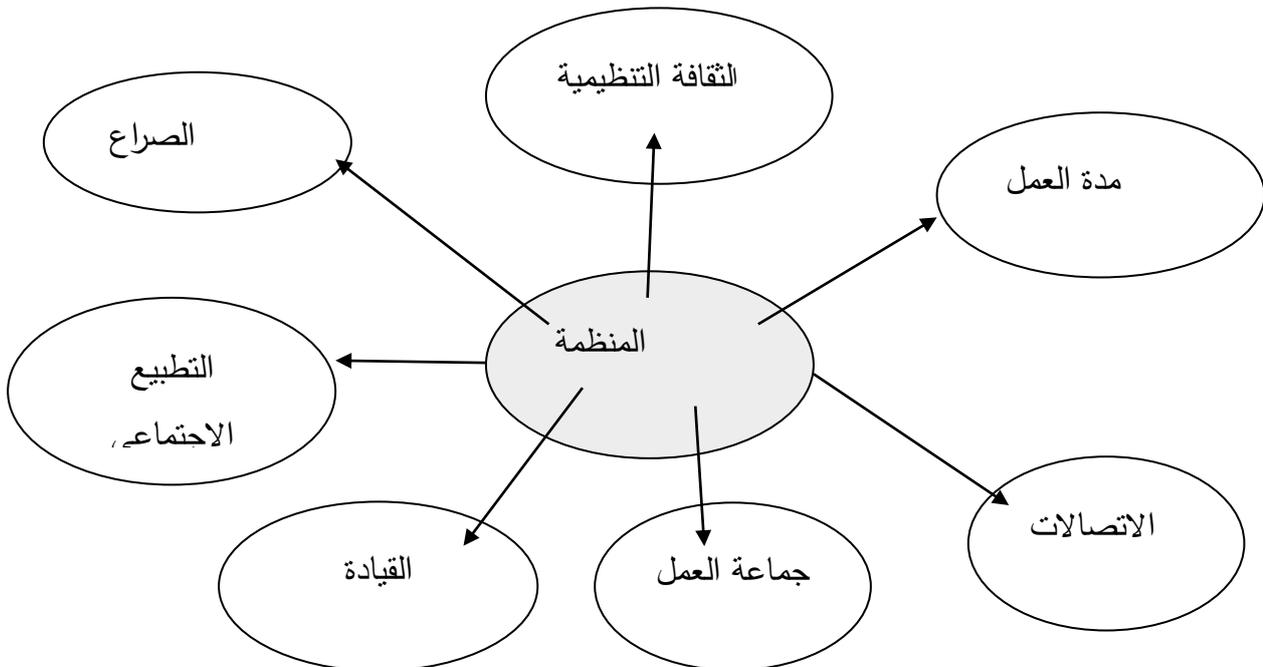
6) الصراع التنظيمي: إن طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع هي علاقة سلبية، فكلما زاد مستوى الصراع قل مستوى التماثل والعكس صحيح، ذلك أن التماثل يبني على توحيد

الأهداف والقيم والثقافة التنظيمية وتشابحها وتطابقها، وأما الصراع فيقوم على التضارب والتعارض بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

7) القيادة التنظيمية: تؤثر القيادة في سلوك تماثل الأفراد، حيث أن دور القائد يأتي من خلال التأثير في تابعيه وفي أهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها والموازنة بين حاجات الأفراد ووقعتهم وحاجات المؤسسة. وتختلف القيادة في درجة تأثيره اتبعاً لنوع القيادة التي تمارسها ولعل أفضلها القيادة القائمة على المشاركة.

يرى حريم أن الهوية التنظيمية تتعلق بمدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني. ويعرف Albert and wetten 1985 الهوية بأنها فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية مركزية في المنظمة التي تميزها عن غيرها وتتصف عادة بالاستمرارية. ويفترض بالسمات الأكثر جوهرية أن تستمر وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة. كما ينبغي أن تبحث المنظمة عن الوسائل التي تساعد على أن تميز نفسها عن المنظمات الأخرى المنافسة.

### الشكل 02: العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي



المصدر: (عثماني مرابط، 2019، ص: 81)

## 2. العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي:

- 1) إشباع حاجات العاملين: من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها منها الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة ويسعون لان يكونوا مقدرين محبوبين وأنهم ينتمون إلى جماعة تسعى لتحقيق ذواتهم. والتنظيم الذي لا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لا يمكن أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم للمنظمة ويدفعهم إلى المزيد من العمل.
- 2) السياسات: ضرورة العمل تبني على سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ويعتمد السلوك في إيجابياته وسلبياته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل معين يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم التماثل التنظيمي.
- 3) المكانة الاجتماعية: تعرف بأنها الوضع الذي يشغله الفرد في النسق الاجتماعي بالنسبة للآخرين ويحدد هذا الوضع الحقوق والواجبات وأنواع السلوك الأخرى بما في ذلك طبيعة ومدى العلاقة بأشخاص آخرين لهم مكانات مختلفة (عكيشي، 2014، ص: 33)، وتشير الدراسات إلى أن تمتع العامل بمكانة عالية في التنظيم تؤدي إلى تكوين ولاءه التنظيمي والاستمرار فيه وبذل أقصى جهد في العمل والرغبة القوية بتحقيق أعلى درجة من المكانة مما ينعكس إيجابيا على حسن الأدوار وزيادة الإنتاجية.
- 4) وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما أمكن تحقيق هذه الأهداف بتطبيق ذلك على نهج والفلسفة والكفاءة الإدارية. فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء.
- 5) الرضا الوظيفي: يعرف بأنه الحالة العاطفية والانفعالية الإيجابية والسارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل (خيسر كاظم وآخرون، 2009، ص: 117) من المتطلبات الأساسية للفرد العامل، وقد

كشفت الدراسات وجود ترابط بين الرضا والولاء والتمائل للفرد، وان البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أفرادها أكثر ولاء من غيرهم.

(6) **نظام الحوافز:** تعرف أنها " مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً، فأنظمة الحوافز إذا تحقق مصلحتين هما: (بن سهل، 2014، ص:13)

- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة؛
- إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغبتهم ضمن الإمكانيات المتاحة. إن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث التعاون والعدالة والمساواة يؤدي إلى تحقيق أهداف تنظيمية وفردية ويعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا ويدعم الشعور بالولاء والانتماء والتمائل فالبيئة التنظيمية التي لا تحظى بمناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم حيوية وتدني الإنتاجية.

3. **الثقة التنظيمية:** وهيا إيمان العامل أن المؤسسة سوف تهيأ الظروف وتحدد الإجراءات المناسبة للعمل لصالحه كما أنها تلتزم بعودها تجاهه وتكون مؤمنة لرعاية أهدافه ومصالحه ، كما تساهم الثقة من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الراغبين في تحقيق علاقات ذات فعالية وان الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين اعتمدت المنظمات على العنصر البشري من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة في تقديم الخدمات المتميزة لإفرادها يهدف رفع درجة الثقة بين العاملين والتنظيم لان عامل الثقة لها أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الابتكار والإبداع . (سعيد، 2016، ص: 13)

4. **مشاركة العاملين في التنظيم:** عرفها " Davis " اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يساهموا لتحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولية. فلمشاركة تعتبر مساهمة في تحقيق أهداف التنظيم وتعتمد على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام أسس علمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة فهي تقوم بزيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرصة الجيدة للمشاركة والأخلاق والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف فهي أيضا تعمل علة تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

5. أسلوب القيادة: للقيادة أهمية بالغة في حياة المنظمة واستمرارها فهي ذلك النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية الولاء وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف، والقائد له الدور في جعل الأفراد في البقاء في التنظيم وذلك عن طريق إتباعه أسلوب الإشراف ومحاولته في التشجيع والاجتهاد في إبداء الرأي ومحاولته في استيعاب الأفكار الجديدة ووجهات النظر.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجذور التاريخية وتعريف وأبعاد التماثل التنظيمي وأهميته والنظريات التي حاولت تفسير التماثل التنظيمي وفق اتجاهات ومناحي مختلفة، كما تطرقنا إلى العوامل المؤثرة والمساعدة في التماثل التنظيمي لنخلص من كل هذا بأن التماثل يشير إلى أنه فعل مهمة وهو يتطور عبر مرور الزمن ويتغير بمجموع العوامل المحيطة بالبيئة.

## الفصل الثالث:

### الدافعية للإنجاز

تمهيد:

1-تعريف الدافعية.

2-أنواع الدوافع.

3-تصنيف الدوافع.

4-وظائف الدافعية.

5-تعريف الدافعية للإنجاز.

6-أنواع الدافعية للإنجاز.

7-خصائص الافراد ذوي الإنجاز العالي.

8-نظريات الدافعية للإنجاز:

9-قياس الدافعية للإنجاز.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد دفاعية الإنجاز أحد الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الانسانية، والتي اهتم بدراستها الباحثون في مجال علم النفس الاجتماعي وبحوث الشخصية، وكذلك المهتمون بالتحصيل الدراسي والأداء المعلمي في إطار علم النفس التربوي. هذا فضلاً عن علم النفس المهني ودراسة دوافع العمل وعوامل النمو الاقتصادي. وبوجه عام حظي الدافع للإنجاز باهتمام أكبر بالمقارنة بالدوافع الاجتماعية الأخرى، وبرز خلال عقد الستينيات من القرن الحالي وما بعده كأحد المعالم المميزة للدراسة والبحث.

**1-تعريف الدفاعية:**

يستخدم مفهوم الدافع لوصف ما يستحث الفرد ويوجه نشاطه، كما يستخدم بشكل عام لتفسير ما يدور داخل الفرد ولا يمكن ملاحظته بصورة مباشرة، وإنما يمكن استنتاجه والاستدلال عليه كديناميات تحرك سلوك الفرد وتوجهه، فالدافع يجمع بين وظيفتي استثارة السلوك وتوجيهه.

وينظر جونسون (Johnson, 1969) للدفاعية على أنها ميل أو نزوع لبذل الجهد لتحقيق الأهداف، بينما يرى جاج وبرلنر (Gage & Berliner, 1984) أن الدفاعية مفهوم يستخدم لوصف ما ينشط الفرد أو يستحثه أو يدفعه وما يوجه نشاطه. (جديدي، 2014، ص:215)

ويقصد بالدفاعية في أحد معانيها: العوامل التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو هدف. وتعرف أيضاً بأنها القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية " النفسية " بالنسبة له. وتستثار هذه القوة المحركة بعوامل تنبع من الفرد نفسه (حاجاته، خصائصه، ميوله، اهتماماته) أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به (الأشياء، الأشخاص، الموضوعات، الأفكار، الأدوات). (جديدي، 2014، ص:215)

تعرف الدفاعية بأنها طاقة كامنة في الكائن الحي تعمل على استثارته ليسلك سلوكاً معيناً في العالم الخارجي، ويتم ذلك عن طريق اختيار الاستجابة المفيدة وظيفياً له في عملية تكيفية مع بيئته الخارجية ووضع هذه الاستجابة في مكان الأسبقية على غيرها من الاستجابات المحتملة مما ينتج عنه إشباع حاجة معينة أو الحصول على هدف معين. (جديدي، 2014، ص:216)

كما تعرف الدفاعية بأنها: تشير إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل. (عدس وتوق، 2009، ص: 227)

وتعرف بأنها: القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها العادية أو المعنوية النفسية بالنسبة له. (النوايسة، 2015، ص: 261)

كما عرفها أتكينسون (Atkinson, 1976) على أنها استعداد الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين. (بني يونس، 2007، ص: 14)

يرى الترتوري 2006 بأنها مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته وإعادة الاتزان عندما يختل. (غباري، 2008، ص: 16)

أما محمد حسن عمران 2006 فيرى أن الدفاعية هي مجموعة من المشاعر التي تدفع المتعلم إلى الانخراط في نشاطات التعلم التي تؤدي إلى بلوغه الأهداف المنشودة وهي ضرورة أساسية لحدوث التعلم وبدونها لا يحدث التعلم (غباري، 2008، ص: 18).

من خلال التعاريف السابقة سنخرج ببعض الاستدلالات والتي يمكن تحديدها على النحو التالي:

- تعبئة الطاقة أو التنشيط الدافعي، ويعني حالة ذلك الاستعداد لإصدار السلوك ومن أمثلة ذلك استعداد مجموعة من الأشخاص لبدء سباق في العدو أو الاستعداد للامتحان.
- تنظيم السلوك وتوجيهه إلى هدف محدد فبعد وصول الكائن الحي إلى حالة تعبئة الطاقة أو التنشيط الدافعي يتجه بسلوكه إلى هدفه المحدد الذي يشبع حاجاته.
- تناسب قوة الدافع المثار مع مقدار الطاقة الناتجة عنه.
- تستمر الطاقة المعبأة لتحقيق الهدف حتى يصل الكائن الحي إليه.

القابلية لتغيير مسار الهدف، فالفرد يستمر في بذل الجهد من أجل تحقيق هدفه وخفض توتره المرتبط بدافع معين سواء كان فيزيولوجيا كالجوع أو سيكولوجيا كالإنجاز، وفي هذا الإطار يمكن تغيير مسار الهدف إذا شعر أن الطريق الذي يسلكه لا يوصله إلى هدفه وعليه أن يسلك طريقا آخر. (غباري، 2008، ص: 18)

## 2-أنواع الدوافع:

1) **الدوافع الفطرية:** يقصد بها تلك الدوافع التي يولد الإنسان وهو مزود بها مثل.. دوافع الجوع.. العطش.. الأمومة. (المنياوي، 2018، ص: 212)

2) **الدوافع المكتسبة:** يقصد بها تلك الدوافع التي يكتسبها الإنسان من البيئة خلال التفاعل بين الإنسان وبيئته التي يعيش فيها. مثال: دافعية التحصيل.. دافعية التحصيل هي الرغبة في المشاركة في النشاطات العقلية المعقدة أو الحاجة إلى المعرفة.

3) **الدافعية الخارجية:** هي التي تكون مصادرها خارجية كالمعلم وإدارة المدرسة أو أولياء الأمور أو حتى الأقران.

4) **الدافعية الداخلية:** فهي التي يكون مصدرها المتعلم نفسه كعلامات وعبارات التقدير والمكافآت.

هناك عبارة مشهورة جدا تقول لا يتعلم الا راغب أو راهب وهذه عبارة دقيقة بدرجة كبيرة حيث جمعت الدوافع الايجابية التي يسعى لها طالب وايضا الدوافع السلبية التي يسعى الطالب للابتعاد عنها (التوتر - الفشل - اللوم). (عبد الرؤوف، محمد، 2019، ص: 81).

## 3-تصنيف الدوافع:

دوافع الإنسان كثيرة ومتنوعة يصعب حصرها، ولسهولة تناولها وتحديدتها يرى أن نصنفها على أساسين هما أكثر انتشاراً أو أدق تعبيراً عن خصائص الدوافع وأقرب إلى المنطق والعقلانية، وهما تصنيف الدوافع على أساس المصدر وتصنيفها على أساس مدى الوعي أو الشعور بالدافع “.

### 1.3 تصنيف الدوافع على وفق مصدرها:

ونقصد بهذا التصنيف أن يكون على أساس المصدر الذي جاء منه الدافع للفرد، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الدوافع إلى قسمين أساسيين:

#### 1.1.3 الدوافع الأولية:

وتسمى الدوافع الفطرية أو الوراثةية أو الفسيولوجية، والدوافع الفطرية عبارة عن استعدادات يولد الفرد مزودا بها لا يكتسبها من بيئته عن طريق الخبرة والتعلم. (حسين علي، 2017، ص: 29)

ولهذه الدوافع مظاهر ثلاثة (مظهر إدراكي، مظهر وجداني، مظهر نزوعي) وتختص بالنشاط الذي يقوم به الفرد لإشباع الدوافع، والدوافع الأولية أكثر ثباتاً من الدوافع الثانوية ولا يمكن تغييرها أو تعديلها إلا فيما يتعلق بالناحية النزوعية ولا يمكن أن يلعب التعلم فيها دوراً إلا فيما يتعلق بوسائل إشباع تلك الحاجة ومن أمثلة الدوافع الأولية دافع الجوع والعطش والجنس والأمومة والحفاظ على النوع.

### 2.1.3 الدوافع الثانوية:

وتكون إما مكتسبة أو بيئية أو اجتماعية، وهي الدوافع التي يتعلمها الإنسان في أثناء مع المجتمع الذي يعيش فيه. (حسين علي، 2017، ص: 29)

وتشير (رمزية الغريب) إلى أن التعلم يلعب دوراً كبيراً في الدوافع، وإن الدوافع متعددة ومتنوعة وتختلف من فرد إلى آخر كما تختلف عند الفرد الواحد بالنسبة في مرحلة النمو ونوع الموقف الذي يحدث فيه النشاط، وهناك فئة من علماء النفس التربوي يقسمون الدوافع الثانوية إلى قسمين:

- دوافع ثانوية خارجة عن طبيعة عملية التعلم مثل الجوائز الأدبية والمالية.
- دوافع ثانوية داخلية ترتبط بطبيعة عملية التعلم مثل الميول والاتجاهات وارتفاع مستوى الطموح.

ومن أمثلة الدوافع الاجتماعية دافع الانتماء، والدافع إلى تحمل المسؤولية، والدافع إلى التقدير الاجتماعي، ودافع حب الاستطلاع ودافع الإنجاز.

ومن بين الدوافع الاجتماعية التي حظيت باهتمام واضح دافع الإنجاز لأهميته عند الفرد.

### 2.3 التصنيف على أساس الوعي:

صنفت هذه الدوافع على أساس وعي الفرد بها وشعوره بوجودها في داخله، وعلى وفق هذا التصنيف فإن دوافع الشخص مهما كانت فطرية أو مكتسبة أو وراثية أو بيئية، فإنه يمكن تقسيمها إلى نوعين من حيث شعوره ووعيه بوجودها، وهما الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية. (مروة حسين علي، 2017، ص: 30)

#### 4-وظائف الدفاعية:

تؤدي الدفاعية وظائف أساسية في تحديد وتشكيل السلوك وذلك على النحو التالي:

1) **تحريك وتنشيط السلوك:** بعد أن يكون في مرحلة من الاستقرار والاتزان النفسي لإرضاء بعض الحاجات الأساسية. (غائم، 2002، ص: 22)

إذن فالدفاعية هي تنشيط وتحرك سلوكا لدى الأفراد من أجل إشباع حاجة أو استجابة لتحقيق هدف معين مثل هذا السلوك أو النشاط الذي يصدر عن الكائن الحي بعد مؤشرا على وجود دفاعية لديه نحو تحقيق غاية أو هدف ما.

2) تحدد الدفاعية شدة السلوك اعتمادا على مدى إلحاح أو الدافع إلى إشباع أو مدى صعوبة أو سهولة الوصول إلى الباعث الذي يشبع الدافع فكلما كانت الحاجة ملحة وشديدة كان السلوك المنبعث قويا لإشباع الحاجة كما انه إذا وجدت صعوبات تعيق تحقيق الهدف فإن المحاولات الفرد تزداد من أجل تحقيقه.

3) **تحافظ على ديمومة واستمرارية السلوك:** فالدفاعية تعمل على مد السلوك بالطاقة اللازمة حتى يتم إشباع الدافع أو تحقيق الغايات والأهداف التي يسعى لها الفرد مثابرا حتى يصل إلى حالة التوازن اللازمة لبقائه واستمراره. (عماد عبد الرحيم الزعول، 2012، ص: 216)

4) **توجه السلوك نحو هدف معين:** تفترض النظرية المعرفية الاجتماعية إن الأفراد يصنعون أهدافا لأنفسهم ويوجهون سلوكهم نحو هذه الأهداف تحدد أهداف معينة للأفراد وتجعلهم يختارون السبيل لتحقيق هذه الأهداف. (العلوان، 2009، ص: 287)

#### 5-تعريف الدفاعية للإنجاز

تمثل دفاعية الإنجاز أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية، التي برزت في السلوك، بل يمكن عدّها إحدى منجزات الفكر السيكولوجي المعاصر. (الحداد، 2006، ص: 13)

ويرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى " ألفرد أدلر " الذي أشار إلى أن الحاجة إلى الإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة، وإلى " كورت ليفن " الذي عرض هذا المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح وذلك قبل استخدام " موراي " لمصطلح الحاجة إلى الإنجاز. (قشقوش، 1997، ص: 21)

وبالرغم من هذه البدايات المبكرة، فإن الفضل يرجع إلى عالم النفس الأمريكي (هنري موراي، إذ كان أول من قدم هذا المصطلح، في دراسته " استكشاف في الشخصية " التي تعرض فيها لعدة حاجات نفسية ومن بينها الحاجة إلى الإنجاز ". (محمد خليفة، 1997، ص: 9)

ويعد الدافع للإنجاز، عاملاً مهماً في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، وفي إدراكه للموقف، فضلاً عن مساعدته في فهم السلوك المحيط به وتفسيره.

ويرى علماء النفس المهتمون بدفاعية الإنجاز الدراسي أنها شرط أساسي في عملية التعلم الجيد، بل إنها إحدى العوامل النفسية المفسرة لتباين مستوى الطلاب الدراسي.

وفيما يأتي عرض لأهم التعريفات التي تناولت دفاعية الإنجاز:

❖ يعرف معجم مقاييس اللغة الإنجاز بأنه كمال الشيء في عجلة من غير بطاء ويقال أنجزته أنا

أي أعجلته وأنا أعطيته ما عندي حتى أنجزه أي أوصله آخره. (الميوطي، 2007، ص: 8)

❖ وعرفت دفاعية الإنجاز في قاموس علم النفس والصحة النفسية بأنها حاجة الفرد للتغلب على

العقبات والنضال من أجل السيطرة على التحديات، وهي الميل إلى وضع مستويات مرتفعة

من الأداء والسعي إلى تحقيقها، والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة " (الميوطي، 2007،

ص: 09).

❖ وعرف موراي " الدافع للإنجاز: بأنه تحقيق الأشياء التي يراها الآخرون صعبة السيطرة على

البيئة الفيزيائية والاجتماعية، والتحكم في الأفكار وحسن تناولها وتنظيمها، وسرعة الأداء

والتغلب على العقبات وبلوغ معايير الامتياز، والتفوق على الذات ومنافسة الآخرين والتفوق

عليهم، والاعتزاز بالذات وتقديرها بالممارسة الناجحة للقدرة ".

❖ وعرفها " أحمد عبد الخالق، ومياسة أحمد بأنها الرغبة أو الميل إلى أداء المهام بسرعة، وبأفضل

طريقة ممكنة. (عبد الخالق، 1991، ص: 638)

❖ بينما عرفها عبد الحي محمود بأنها حاجة الفرد إلى تحقيق شيء صعب، والتحكم في

الموضوعات الفيزيائية أو الكائنات البشرية أو الأفكار وتناولها وتنظيمها، وأداء ذلك بأكبر

قدر ممكن من السرعة والاستقلالية والتغلب على العقبات وتحقيق مستوى رفيع، والتفوق على

الذات ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم، ويتضمن زيادة تقدير الذات طريق الممارسة الناجحة.

❖ ويرى " سلافن أن الدفاعية للإنجاز هي: الرغبة في النجاح عن طريق التجربة أو الاكتشاف والإشتراك في الأنشطة التي يعتمد النجاح فيها على جهد الفرد وقدراته ".

وتشير هذه الدراسات إلى أن دفاعية الإنجاز تمثل القدرة على مواجهة العقبات والصعاب وتخطي العوائق والحواجز للوصول إلى معايير الامتياز والتفوق سواء كان المجال أكاديمياً أو علمياً.

### 6-أنواع الدفاعية للإنجاز:

لقد ميز veroff بين نوعين من الدفاعية للإنجاز هما:

#### 1.6 دافع إنجاز ذاتي:

ينبع من داخل الفرد، وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة، حيث يجد لذة في الإنجاز والوصول إلى الهدف، فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافاً جديدة بإمكانه بلوغها.

#### 2.6 دافع إنجاز إجتماعي:

يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع، ويبدأ بالتكون في سن المدرسة الابتدائية حيث يندمج الدافع الذاتي والاجتماعي ليتشكل دافع إنجاز متكامل ينمو مع تقدم السن، وكذا الإحساس بالثقة بالنفس والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران. (عبد اللطيف خليفة، 2000ص:95)

### 7-خصائص الافراد ذوي الإنجاز العالي:

- يملك النزعة للقيام بمجازفات محسوسة ومنظمة لذلك يصنعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية حيث أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف التي يعتقدونها سهلة وبسيطة ومضمونة النتائج.
- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من تحمل المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل والإنجاز حلول لها
- الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى إنجازاتهم

- يهتم الشخص ذو الدرجة المرتفعة من الإنجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاتها أكثر من اهتمامه بأي عائد مادي عليه من إنجاز هذا العمل وهو دون شك يرغب في الحصول على قدر كبير من المال لكونه مقياساً لدرجة امتيازه في أدائه لعمله
- يتميز الأفراد مرتفعي الإنجاز بالثقة العالية بالنفس حيث يميلون للشك في آراء الأفراد الأكثر خبرة منهم ويلتزمون بآرائهم حتى ولو كانوا لا يملكون معرفة معمقة بالموضوع الذين يريدون اتخاذ القرار فيه.
- يفضلون المهن المتغيرة التي فيها تحديات مستمرة وينفرون من المهن الروتينية.
- يتخذون قرارات ذات درجة من الخطر المرتبطة به.
- يتميز ذوي الإنجاز العالي ليتحمل المخاطر المتوسطة أي أن هناك إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطر.
- درجة متوسطة من المخاطرة تعني أنها قد تكون مناسبة لهم ونوعية وقدرات الفرد أي أن ذوي الإنجاز المرتفع يفضلون الأعمال التي يعرفون كيف ومتى يقومون به (لقيروتي، 2000، ص: 90)

## 8- نظريات الدفاعية للإنجاز:

تعددت النظريات المتناولة للدفاعية للإنجاز وذلك بحسب الأطر النظرية التي انطلق منها كل باحث في هذا الموضوع، نذكر منها ما يلي:

### 1.8 دفاعية للإنجاز في منحى التوقع القيمة:

بالرغم من أن البيانات التنظير للدفاعية للإنجاز كانت في الأصل مع موراى إلا أنه من الثابت أن الدراسات في هذا المجال ارتبطت بإسهامات ماكيلاند وأتكسون.

#### 1.1.8 نظرية ماكيلاند Mc Clelland Theory

يقوم تصور ماكيلاند للدفاعية للإنجاز في ضوء تفسيره لحالة السعادة أو المتعة بالحاجة للإنجاز، فإذا كانت مواقف الإنجاز أولية إيجابية بالنسبة للفرد، فإنه يميل للأداء والالتزام في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت خبرات سلبية فهذا سوف ينشأ دافعا لتحاشي الفشل، وقد أوضح كورمان أن تصور ماكيلاند في الدفاعية للإنجاز أهمية كبيرة لسببين.

-السبب الأول: قدم أساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدفاعية للإنجاز لدى بعض الأفراد فإذا كان العائد ايجابيا ارتفعت الدفاعية، أما إذا كان سلبيا انخفضت الدفاعية، ومن خلال هذا التصور تمكن من قياس الدفاعية للإنجاز لدى الأفراد.

- السبب الثاني: استخدم الفروض التجريبية أساسية لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات، والمنطق الأساسي خلف هذا الجانب أمكن تحديده كالتالي:

- هناك اختلاف بين الأفراد فيما يحققه الإنجاز من خبرات مرضية بالنسبة لهم.
- يميل الأفراد ذو الحاجة المرتفعة للإنجاز إلى العمل بدرجة كبيرة مقارنة بالأفراد المنخفضين في هذه الحاجة وخاصة في كل من:
- مواقف المخاطرة المتوسطة.
- المواقف التي تتوفر فيها المعرفة بالنتائج أو العائد من الأداء.
- المواقف التي يكون فيها الفرد مسؤول عن أداءه. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص ص: 109-110).

### 2.1.8 نظرية أتكسون

اتسمت نظرية أتكسون في الدفاعية للإنجاز بعدد من الملامح التي يميزها عن نظريات ماكيلاند، ومن أهم هذه الملامح أن توجه أتكسون كان أكثر معلميا، وتركيزا على المعالجة التجريبية للمتغيرات المختلفة عن المتغيرات الاجتماعية المركبة التي تناولها ماكيلاند، حيث أسس نظرية في ضوء كل من نظرية الشخصية وعلم النفس.

كما قام أتكسون بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة، وأشار إلى أن مخاطرة الإنجاز في عمل ما تحددها أربعة عوامل:

فيما يتعلق بخصائص الفرد: حيث قسم أتكسون نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الإنجاز.

- العامل الأول: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة كبيرة من الخوف من الفشل.
  - العامل الثاني: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف بالمقارنة بالحاجة للإنجاز.
- فيما يتعلق بخصائص المهمة: بالإضافة إلى هذين العاملين للشخصية، هناك أيضا موقفان أو متغيران يتعلقان بالمهمة يجب أخذهما في الاعتبار هما:
- العامل الأول: احتمالية النجاح وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة، وهي أحد محددات المخاطرة.
  - العامل الثاني: الباعث للنجاح في المهمة يتأثر الأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة.
- ويقصد بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة لشخص. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص:115)
- رغم الإسهامات التي قدمتها دراسة الدفاعية في ظل منحى التوقع - القيمة إلا أن هذا النموذج لم يخلو من أوجه القصور منها
- ركزت نظرية ماكيلاند على مواقف المخاطرة في الجانب الاقتصادي، في حين أنه توجد مجالات أخرى فيها إنجاز كالأدب والفنون وغيرها.
  - غموض مفهوم القيمة ومعناها والفروق التي تتزايد فيها قيمة شيء معين وكذا العمليات النفسية القائمة وراء ذلك.
  - اقتصر ماكيلاند على المهام ذات المخاطرة والتي تتطلب بذل جهد والكفاءة
- وقد نجم عن هذا القصور في منحى التوقع القيمة بروز معالجات نظرية أخرى نتطرق إليها فيما بعد

## 2.8 المعالجات النظرية الجديدة لمنحى التوقع القيمة

- 1.2.8 نموذج فروم (Vroom1964): ينطلق نموذج فروم من مسلمات نظرية التوقع والتي تعتبر نظرية معرفية يتم التركيز فيها على التوقعات التي يحملها الأفراد حول أنفسهم وحول المحيط الذي

يعيشون فيه، فحسب هذا المنظور كل إنسان كائن يتمتع بمنطق ويتحكم بكل عقلانية في سلوكه. (عدس، 1999، ص: 13)

ويمكن تلخيص هذه النظرية في المعادلة التالية:

الدفاعية للإنجاز = قوة الجذب (القيمة) + التوقع

- قوة الجذب (القيمة) : يحصل عليه الفرد من عوائد ينتجها له الإنجاز.

- التوقع: درجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد كنتيجة للأداء.

### 2.2.8 تصور هورنر M.SHorner:

اهتمت هورنر بدراسة الدفاعية للإنجاز لدى المرأة وحاولت معالجة بعض جوانب النقص فيما قدمه كل من ماكيلاند وأتكينسون حيث أوضحت كلا من الدافع إلى النجاح والدافع إلى تحاشي الفشل اللذين قدمهما أتكينسون غير كافيين لشرح السلوك المرتبط بالإنجاز بالنسبة للمرأة، من خلال طرحها لمفهوم جديد يفسر عدم استجابة المرأة لهذا المفهوم وهو الدافع لتجنب النجاح أو الخوف من النجاح، حيث يمكن تلخيص نظريتها وفق المعادلة التي صاغها كل من أركيس وجراسكي بالنسبة للإناث كما يلي: (عياصرة، 2006، ص: 105)

الدفاعية للإنجاز = (الدافع لبلوغ الهدف - الدافع لتجنب الفشل - الدافع لتجنب النجاح) × (احتمالية النجاح × الباعث للنجاح).

### 3.2.8 تصور بيرني وزملائه:

لقد توصل بيرني وزملائه في أبحاثهم التي أجروها أن الأشخاص المرتفعين في الدافع ليسوا مدفعين للفشل، ولكنهم يتجنبونه بسهولة، فهم يفضلون أداء المهام المتوسطة في احتمالية النجاح لأنها تدمهم بمعلومات عن أقصى مستوى لقدراته. (إسماعيل، 2009، ص: 118)

### 4.2.8 تصور راينور

قدم راينور عام 1969 إضافة إلى نموذج أتكينسون، وهي أن أداء الفرد للمهام الحالية، يعكس حاجة داخلية للإنجاز تؤثر على مستوى إنجاز المهام الأخرى المشابهة في المستقبل، حيث أشار إلى أن

دراسة محددات السلوك في ضوء الموقف الحالي تعد دراسة قاصرة، كما بين أهمية الربط بين الظروف الحالية والمستقبلية في هذا الشأن فسلوك أفرد في حالة ما إذا أدرك الاتفاق أو الاتساق بين الحاضر والنتائج المستقبلية يختلف عنه في حالة عدم الاتساق بين الحاضر والمستقبل.

وأضاف راينو أنه في حالة ارتفاع الدافع لبلوغ النجاح عن الدافع لتحاشي الفشل فإنه هناك احتمالية لزيادة باعث النجاح. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص: 139)

وهذا سيجعل محصلة الدفاعية للإنجاز تكون كالتالي:

محصلة الدفاعية للإنجاز = (الدافع لبلوغ النجاح - الدافع لتحاشي الفشل) × (احتمالية النجاح × قيمة الباعث للنجاح).

### 5.2.8 تصور أتكسون وبرش:

قدم أتكسون وبرش تحليلاً رياضياً متصوراً للدفاعية للإنجاز، وقدما إطاراً نظرياً يأخذ في الحسبان مشكلات التغيير في ميول الفعل عبر الوقت، والعلاقات القائمة بين العديد من هذه الميول وتبلور هذا التصور فيما أطلق عليه أتكسون وبرش عمليتين للقصور الذاتي نتعرض لهما على النحو التالي:

**العملية الأولى:** ميل الفعل وهو الذي يحدد نشاط الفرد لاختيار الأداء فرؤية الطعام تؤدي إلى زيادة الميل نحو تناول الطعام.

**العملية الثانية:** وهي ميل الرفض وهو يضعف ويقاوم أثر ميل الفعل حيث أن ميل الفعل مرتبط بالدافع للنجاح بينما يرتبط الميل للرفض بالدافع لتحاشي الفشل. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص: 142)

### 3.8: الدفاعية للإنجاز في ضوء التنافر المعرفي:

قدمها ليون فسنجر (L- Festinger) امتداداً لمنحى التوقع - القيمة وتشير هذه النظرية إلى أن لكل منا عناصر معرفة بذاته (ما نحب وما نكره، وأهدافنا وضروب سلوكنا). كما أن لكل منا معرفة بالطريقة التي يسير بها العالم من حولنا، فإذا ما تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر حدث التوتر الذي يملئ علينا ضرورة التخلص منه. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص: 145)

وبالتالي فإن هذه النظرية تتلخص في أن أداء الفرد يرتبط بمعتقداته حول مترتبات ذلك، وكذا بمعتقدات حول نظرة الآخرين وتوقعهم لأدائه، إضافة إلى دافعهم لإتمام ذلك السلوك وقد صيغت هذه النظرية في المعادلة التالية:

السلوك = النية لأدائه = (معتقدات الفرد حول احتمال أداء السلوك إلى نتائج معينة × تقييمه لهذه النتائج) + (مجموع إدراكاته لتوقعات الجماعة المرجعية × دافعهم لإتمام أداء السلوك).

## 9- قياس الدفاعية للإنجاز

تصنف مقاييس دفاعية الإنجاز إلى قسمين: الأولى مقاييس اسقاطية والثانية مقاييس موضوعية

### 1.9 المقاييس الاسقاطية:

• مقاييس الإنجاز لمكلياند وزملائه 1953

تقدير الصور والتخيلات: أعد ماكلياند اختبار لقياس الدفاعية للإنجاز مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع (TAT) الذي أعده "موراي (شاد، 1999، ص 23)، كما صمم "ماكلياند" اختباراً آخر خصيصاً لقياس الدافع للإنجاز.

ويتم عرض كل صورة في أثناء الاختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوص ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة، والأسئلة هي:

- ماذا حدث ومن هم الأشخاص؟
- ما الذي أدى إلى هذا الموقف بمعنى ماذا حدث من الماضي؟
- ما محور التفكير وما المطلوب أدائه ومن الذي يقوم بهذا الأداء؟
- ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

بعد ذلك يجيب على هاته الأسئلة، في لا مدة تزيد عن أربع دقائق، وسيستغرق الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة، عشرين دقيقة. ويرتبط هذا الاختبار أصلاً بالتخيل الابتكاري من خلال تحليل نواتج تخيلات المفحوصين لنوع معين من المحتوى.

• مقياس الاستبصار لفرنش 1958 French:

قامت " فرنش " بوضع مقياس الاستبصار على ضوء الأساس النظري الذي وضعه "ماكلياند " لتقدير صور وتخييلات الإنجاز حيث وضعت جملا مفيدة، تصف أنماطا متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية اسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية، الذي يشتمل عليه البند أو العبارة.

• مقياس التعبير عن طريق الرسم T.E.G.A "ارونسون":

صمم هذا المقياس لقياس دفاعية الإنجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار "ماكلياند " وزملاؤه وكذا اختبار "فرنش" للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه " ارونسون " لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط والحيز والأشكال وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الإنجاز. بالرغم من تطبيق هذه المقاييس على عدد من العينات إلا انه تعرض لعدة انتقادات من بينها:

اعتبرها الكثير من الباحثين أنها ليست مقاييس حقيقية، بل أنها تصف انفعالات المفحوصين بصدق مشكوك فيه، لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح بل تختلف من شخص لآخر يرى بعض الباحثين أن هذه المقاييس لا تقيس فقط الدوافع بل تتعداها إلى جوانب من شخصية الفرد ويرى "فيرنون 1953 أن اختبار تفهم الموضوع لا تستطيع أن تقيس به الدوافع إلا عند الفرد المتعلم تعليما جيدا لكي يتمكن من أن يكتب قصة ويعبر كما يراه. (رشاد، 1994 ص: 22)

2.9 المقاييس الموضوعية:

حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الإنجاز متجنبين الأخطاء التي احتوتها المقاييس الاسقاطية من بينهم ما يلي:

• اختبار الدافع للإنجاز "هرمانس" 1970 «Hermans»:

حاول هرمانس بناء اختبار الدافع بعيدا عن نظرية " أتكنسون " بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين وقد انتقت منها لأكثر شيوعا، على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي:

- مستوى الطموح.
- السلوك المرتبط بقبل المخاطرة.
- المثابرة.
- توتر العمل.
- إدراك الزمن.
- التوجه نحو المستقبل.
- اختيار الرفيق.
- سلوك التعرف.
- سلوك الإنجاز.

ويتكون هذا الاختبار من 29 عبارة متعددة الاختيارات.

• **مقاييس التوجه ونح الإنجاز "أيزنك وويلسون 1975":**

ضمن اختبار يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي ويتكون المقياس من بندا، يجاب عنها ب: نعم، غير متأكد، لا.

• **مقياس (راي - لن) للدافع للإنجاز 1960:**

وضع " لن " هذا المقياس في 1960 وطوره " راي " في السبعينات يتكون من 14 سؤالاً يجاب عنها ب نعم، غير متأكد لا، وللتحكم في ولالإيجاب تم عكس مفتاح تقدير الدرجات (التصحيح) في نصف عدد العبارات والدرجة القصوى هي 42 وللمقياس ثبات يزيد على 70. (مجدي، 2003، ص: 187-188)

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الدفاعية من حيث تعريفها، أنواع، وظائف، وتصنيف الدوافع، وتم التطرق إلى تعريف دفاعية الإنجاز من خلال عدة تعريفات لعلماء وباحثين في المجال، ثم التطرق إلى، أنواع دفاعية الإنجاز، وظائف دفاعية الإنجاز وخصائص الفرد ذوي الإنجاز العالي و، عرض أيضا نظريتها وقياسها.

# الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## الفصل الرابع:

### إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1 منهج الدراسة

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

2 الهدف من الدراسة الاستطلاعية

3 وصف عينة الدراسة الاستطلاعية

4 وصف أدوات الدراسة

5 بعض الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

ثانياً: الدراسة الأساسية

1 وصف عينة الدراسة الأساسية

2 الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة بشقيها الكمي والكيفي، اين يتم عرض الخطوات المنهجية للدراسة الكمية بما تحتويه من محتوى من منهج وعينة وحساب الخصائص السيكو مترية لأدواتالدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج المتحصل عليها، بالإضافة الى عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الكيفية والأدوات المستخدمة فيها وصولا الى خطوات اجراءها.

## 1 - منهج الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على مستوى كل من التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز من خلال المقارنة بين القطاع الخدماتي والاقتصادي، وانطلاقاً من هدف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي بشقه المقارن والارتباطي، الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة كما هي في الواقع وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها. (عثماني مرابط، 2019، ص: 148)

### أولاً - الدراسة الاستطلاعية

يعتمد الباحث في البحوث العلمية على مجموعة من الخطوات للوصول الى نتائج دقيقة ومعتمدة ومن بين اهم هذه الخطوات الدراسة الاستطلاعية والتي تعتبر عنصراً هاماً في إجراءات الدراسة الميدانية، فهي توجه الباحث نحو كل الإجراءات والبيانات المتعلقة بموضوع بحثه. (مازن فارس، 2003، ص: 103)

## 2 - الهدف من الدراسة الاستطلاعية

للدراسة الاستطلاعية جملة من الأهداف نذكر منها

- التعرف على الظروف التي سيتم فيها اجراء البحث والصعوبات التي ربما تواجهها في تطبيق أدوات الدراسة
- الدراسة الأولية لأدواتالبحث للتحقق من صحة أدوات جمع البيانات التي تم اختيارها والتأكد من خصائصها السيكو مترية تمهيدا لاستعمالها في الدراسة الأساسية
- التحقق من ملائمة المقاييس ومدى فهم افراد العينة لمصطلحاتها
- التأكد من توفر متغيرات الدراسة في مجتمع البحث
- التعرف على اهم الصعوبات التي قد تعرقل سير الدراسة الأساسية
- تقدير الوقت اللازم لإجراءالدراسة الأساسية والفترة الزمنية المناسبة لذلك. (عثماني مرابط، 2019، ص: 149)

3- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية

تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية في 40 موظف من عمال بلدية غرداية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء لولاية غرداية وكان عدد موظفي بلدية غرداية (20) موظفا وعدد موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء 20 تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وذلك بهدف التأكد من خصائص أدوات الدراسة ومدى وملائمتها لجمع بيانات من عينة الدراسة.

جدول رقم - (1) -- يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
52.5%	21	ذكر
47.5%	19	انثى
100%	40	المجموع

جدول رقم - (2) - يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
37.5%	15	أعزب
62.5%	25	متزوج
100%	40	المجموع

جدول رقم - (3) - يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب نوع المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	نوع المؤسسة
50%	20	البلدية
50%	20	الضمان الاجتماعي
100%	40	المجموع

#### 4- وصف أدوات الدراسة

1 - مقياس التماثل التنظيمي: للعالم *Cheney 1982* وطوره الباحث *Johnson*، *1999 hem berg* وترجمه للعربية الباحث الأردني مازن فارس رشيد 2003. (انظر الملحق رقم 01)

استخدمنا المقياس من دراسة **صوريا عثمانى مرابط** بعنوان التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية

حيث حسب (عثماني مرابط، 2019) فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق حيث تراوحت الارتباطات بين كل بند والدرجة الكلية بين (0.83 و 0.49) وكانت دالة احصائيا عند (0.01)

اما الثبات فتم حسابه بمعامل الفاكرو نباخ حيث جاءته درجة المقياس ككل ب (0.89)، وبطريقة التجزئة النصفية كانت قيمة معامل سبيرمان براون (0.95).

ينقسم مقياس التماثل التنظيمي الى ثلاث محاور:

- محور العضوية: البنود (1 .5 .8 .9 .15 .18 .20 .21 .22)
- محور الولاء: البنود (02 .04 .07 .10 .19 .23)
- محور التشابه: البنود (3 .11 .12 .13 .14 .16 .17)

2 - مقياس الدافعية للإنجاز: اعداد عبد اللطيف محمد خليفة 2006 وبقننه بشير معمريه 2014 يتكون المقياس من 50 بندا تقيس الدافعية للإنجاز ضمن خمس ابعاد كل بعد عشر بنود حيث حسب مُعد الاستبيان (خليفة 2006) فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق حيث تراوحت الارتباطات بين كل بعد والدرجة الكلية بين (0.77 و 0.66) وكل المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01).

اما الثبات تم حسابه بطريقة اعادة الاختبار بفواصل زمن قدر ب (10-15) يوما فكان يساوي (0.81)، وثبات فروع الاستبيان جاءت متزاوحة بين (0.86 و 0.61)

وقد تم بشير معمريه ايضا على البيئة الجزائرية وكانت خصائصه السيكومترية تتمتع بقدر عالٍ من الثبات.

وفيما يلي الابعاد وارقام البنود التي تقيسها: (انظر الملحق رقم 02)

- بعد الشعور بالمسؤولية: البنود 1-6-11-16-21-26-31-36-41-46
- بعد السعي نحو التفوق والطموح: 2-7-12-17-22-27-32-37-42-47
- بعد المثابرة: 3-8-13-18-23-28-33-38-43-48
- بعد الشعور بأهمية الوقت: 4-9-14-19-24-29-34-39-44-49
- بعد التخطيط للمستقبل: 5-10-15-20-25-30-35-40-45-50

#### 5 - بعض الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

للتأكد من صلاحية أدوات الدراسة تم حساب الصدق والثبات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (26) وفيما يلي وصف لكل أداة على حدة:

#### 5-1 - صدق وثبات مقياس التماثل التنظيمي

1- الصدق: يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لقياسه، ويعتبر صدق الاختبار شرطا أساسيا يجب توفره في المقياس واعتمدنا في الدراسة الحالية على طريقتين لقياس الصدق هما صدق المقارنة الطرفية وصدق الاتساق الداخلي وفيما يلي وصف لكل طريقة على حدي

#### ✓ صدق المقارنة الطرفية

قمنا بتطبيق الأداة على عينة الدراسة الاستطلاعية وبعد تفريغ البيانات وترتيبها من الأصغر الى الأكبر واخذ نسبة 33 بالمائة للحصول على الدرجات العليا والدنيا تم حساب اختبار (ت)

وفيما يلي الجدول يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس التماثل التنظيمي

جدول رقم - (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للدلالة على صدق المقارنة الطرفية لمقياس التماثل التنظيمي

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الافراد	العينة
0.00	14.13	1.54	83.30	13	الدرجات العليا
		7.17	54.53	13	الدرجات الدنيا

استخدمنا اختبار (ت) لفحص ما إذا كانت توجد فروق بين ذوي الدرجات العليا والدنيا على أداة الدراسة، ويوضح الجدول رقم (4) ان الفروق كانت واضحة ودالة بين المجموعتين عند مستوى (0.00)

✓ صدق الاتساق الداخلي:

قمنا بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية لمقياس التماثل التنظيمي وذلك ما يبينه الجدول رقم (5)

جدول رقم (5) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية لمقياس التماثل التنظيمي

معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند
** 0.70	17	** 0.58	09	** 0.57	01
** 0.42	18	** 0.60	10	** 0.79	02
** 0.64	19	** 0.61	11	** 0.57	03

** 0.62	20	** 0.56	12	** 0.57	04
** 0.56	21	** 0.56	13	** 0.45	05
** 0.61	22	** 0.65	14	** 0.53	06
** 0.54	23	** 0.51	15	** 0.62	07
		** 0.57	16	** 0.61	08

\*\* دالة عند مستوى 0.01

ب - الثبات

" الاختبار ثابت يعني مدى الثقة والاستقرار والاتساق في نتائج الأداة لو طبقت مرتين فأكثر على نفس الخاصية في مناسبات مختلفة " (معمرية, 2007, ص 167)

وقد تم حساب الثبات في الدراسة الحالية بطريقتي التجزئة النصفية والفاكرو نباخوفيما يلي وصف لكل طريقة على حدي

✓ ثبات التجزئة النصفية

تتمثل هذه الطريقة في تطبيق الأداة مرة واحدة على العينة وتقسيمها الى جزئين ذو ارقام فردية وزوجية وحساب معامل الارتباط بيرسون ثم تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان براون وتوضيح مدى التماسك والارتباط بين نصفي الأداة أي الارتباط بين درجات الإجابة على البنود الفردية والزوجية والجدول رقم (6) ذلك

جدول رقم (6) معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس التماثل التنظيمي

N	تصحيح المعامل بمعادلة بمعادلة سبيرمان براون	معامل الارتباط قبل التصحيح
40	0.91	0.85

✓ ثبات الفاكرو نباخ

تم التحقق من ثبات المقياس باستخدام طريقة الفاكرو نباخ والجدول رقم (7) يوضح النتائج المتحصل عليها

جدول رقم (7) يوضح معامل الفاكرو نباخ لمقياس التماثل التنظيمي

عدد البنود	معامل الفاكرو نباخ
23	0.91

5-2- صدق وثبات مقياس الدافعية للإنجاز

1- الصدق: يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لقياسه، ويعتبر صدق الاختبار شرطاً أساسياً يجب توفره في المقياس

واعتمدنا في دراستنا الحالية على تطبيق الصدق بطريقتين هما صدق المقارنة الطرفية وصدق الاتساق الداخلي وفيما يلي شرح ووصف لكل طريقة على حدي

✓ صدق المقارنة الطرفية

بعد تطبيق الأداة على عينة الدراسة الاستطلاعية وتفريغ البيانات تم ترتيبها تصاعدياً من أصغر درجة إلى أكبر درجة واخذ نسبة 33 بالمائة للحصول على الدرجات الدنيا والعليا ثم حساب اختبار (ت) الفروق والجدول (8) يوضح النتائج المتحصل عليها.

جدول (8) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس الدافعية للإنجاز

العينة	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية (sig)
الدرجات الدنيا	13	151.15	11.29	10.18	0.00
الدرجات العليا	13	184.76	3.76		

استخدمنا اختبار (ت) لفحص ما إذا كانت توجد فروق بين ذوي الدرجات العليا والدنيا على أداة الدراسة، ويوضح الجدول رقم (8) ان الفروق كانت واضحة ودالة بين المجموعتين عند مستوى (0.00)

✓ صدق الاتساق الداخلي

من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية لمقياس الدافعية وهذا ما يوضحه الجدول (9)

جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية لمقياس الدافعية للإنجاز

معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند			معامل الارتباط	بند
**0.45	41	**0.56	31	**0.50	21	0.22	11	0.26	01
*0.31	42	0.24	32	**0.59	22	0.28	12	*0.36	02
**0.54	43	0.29	33	**0.49	23	**0.52	13	0.30	03
0.17	44	**0.58	34	**0.57	24	**0.74	14	*0.49	04
**0.68	45	*0.41	35	**0.64	25	*0.33	15	**0.44	05
**0.45	46	**0.50	36	0.17	26	*0.40	16	0.30	06
*0.37	47	*0.36	37	*0.38	27	0.31	17	0.02	07
**0.67	48	*0.37	38	**0.57	28	**0.49	18	*0.35	08
**0.47	49	**0.51	39	*0.40	29	**0.51	19	**0.46	09
**0.60	50	**0.48	40	**0.54	30	*0.34	20	**0.52	10

\* دالة عند مستوى 0.05

\*\* دالة عند مستوى 0.01

ب - الثبات:

قمنا بحساب ثبات الأداة في الدراسة الحالية بطريقتين هما التجزئة النصفية والفاكرو نباخ وفيما يلي وصف كل أداة على حدي

✓ الثبات بطريقة التجزئة النصفية

تتمثل هذه الطريقة في تطبيق الأداة مرة واحدة على العينة وتقسيمها الى جزئين ذو ارقام فردية وزوجية وحساب معامل الارتباط بيرسون ثم تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان براون وتوضيح مدى التماسك والارتباط بين نصفي الأداة أي الارتباط بين درجات الإجابة على البنود الفردية والزوجية والجدول رقم (10) يوضح ذلك

جدول رقم (10) يوضح ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية لمقياس الدافعية للإنجاز

N	معامل الارتباط بعد التصحيح	معامل الارتباط قبل التصحيح
40	0.93	0.88

✓ ثبات الفاكرو نباخ

تم التحقق من ثبات المقياس باستخدام طريقة الفاكرو نباخ والجدول رقم (10) يوضح النتائج المتحصل عليها

معامل الفاكرو نباخ	عدد البنود
0.91	50

من خلال الجدول (10) يتبين ان مقياس الدافعية للإنجاز يتمتع بقدر عال جدا من الثبات مما يجعله صالح للدراسة

ثانيا - الدراسة الأساسية

بعد التأكد من صدق وثبات الأداة تم تطبيقها ميدانيا على عينة الدراسة والمتمثلة في عمال بلدية غرداية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء لولاية غرداية ولقد

تطلب تطبيق الاستبيان عدد من الإجراءات الرسمية حيث حصلنا على الموافقة من المؤسستين لتطبيق الأداة، وبعد ذلك قمنا بتوزيع الاستبيانات على افراد العينة.

### 1 - وصف عينة الدراسة الأساسية

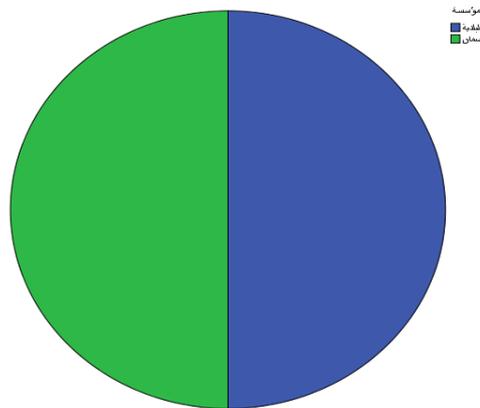
شملت عينة الدراسة على عمال بلدية غرداية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء لولاية غرداية تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، حيث بلغ عددهم (80) عاملا وزعت بالمناسبة (40) من بلدية غرداية و(40) من الضمان الاجتماعي والجداول الموالية توضح توزيع عينة الدراسة حسب (نوع المؤسسة - الجنس - الحالة الاجتماعية - الاقدمية في العمل)

#### ❖ حسب نوع المؤسسة

جدول (11) يوضح توزيع افراد العينة الأساسية حسب نوع المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	نوع المؤسسة
50%	40	البلدية
50%	40	الضمان الاجتماعي
100%	80	المجموع

الشكل (01) يوضح توزيع افراد العينة حسب نوع المؤسسة

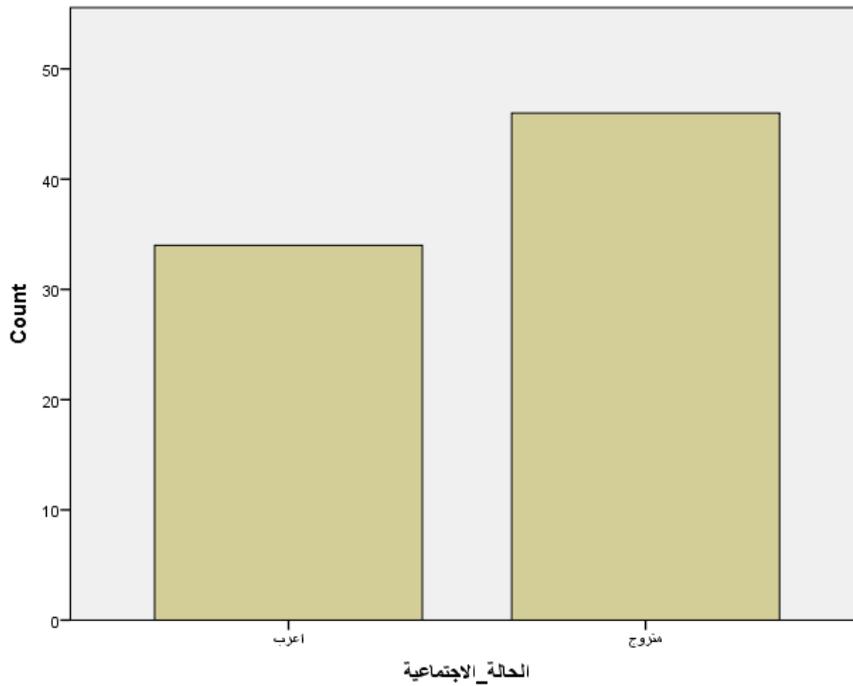


❖ حسب الحالة الاجتماعي

جدول (12) توزيع افراد العينة الأساسية حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
42.5%	34	أعزب
57.5%	46	متزوج
100%	80	المجموع

الشكل رقم (02) يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



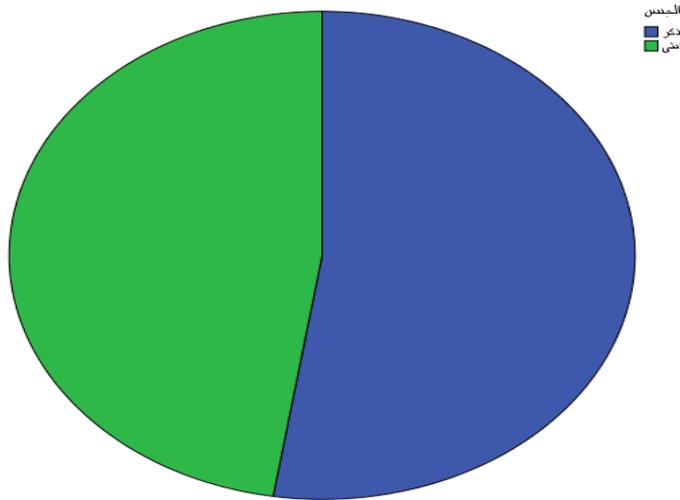
يتضح من خلال الجدول (12) ان عدد الافراد ذوي الحالة الاجتماعية أعزب قدر ب 34 بنسبة 42.5 بالمائة في حين الافراد ذوي الحالة الاجتماعية متزوج قدر ب 46 بنسبة مئوية قدرت ب 57.5 بالمائة.

❖ حسب الجنس

جدول (13) توزيع افراد العينة الأساسية حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
53.8%	43	ذكر
46.3%	37	انثى
100%	80	المجموع

الشكل رقم (03) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس



نلاحظ من خلال الجدول (13) ان عدد افراد العينة الذكور بلغ 43 بنسبة مئوية قدرت ب 53.8 بالمائة في حين نسبة الاناث بلغت 37 بنسبة 46.3 بالمائة.

❖ حسب الاقدمية في العمل

جدول رقم (14) توزيع افراد العينة الأساسية حسب الاقدمية في العمل

النسبة المئوية	العدد	الاقدمية
28.8%	23	اقل من 10 سنوات
45.0%	36	من 10 الى 20 سنة
26.3%	21	أكثر من 20 سنة
100%	80	المجموع

يتضح من خلال الجدول (14) ان عدد الافراد الذين لديهم اقدمية في العمل اقل من 10 سنوات 23 بنسبة مئوية قدرت ب 28.8 بالمائة، في حين كان تمثيل العمال ذوي الاقدمية من 10 الى 20 سنة ب 36 عاملا بنسبة مئوية قدرت ب 45 بالمائة، وأخيرا العمال ذوي الاقدمية أكثر من 20 سنة كان 21 بنسبة مئوية قدرت ب 26.3 بالمائة.

2 - الأساليب الإحصائية المستخدمة

قمنا بتفريغ وتحليل مقاييس الدراسة الحالية عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية للتعبير عن حجم توزيع افراد العينة على المتغيرات الديمغرافية
- استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت لحساب الفرضية الاولى والثانية (انظر الملحق رقم 3 و4)
- اختبار -ت- لدراسة الفروق لحساب الفرضية الرابعة والخامسة (انظر الملحق رقم 6 و7)
- معامل بيرسون تم استخدامه في صدق وثبات الأداة وحساب العلاقة بين المتغيرين) انظر الملحق رقم 5)
- معامل الفاكرو نباخ وسبيرمان براون للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

### خلاصة الفصل:

تعتبر اجراءات الدراسة الميدانية امر ضروري لكل باحث من اجل بلوغ اهداف دراسته لان ذلك يعطي أكبر قدر ممكن من الموضوعية في النتائج لذا تم الاستعانة بالمنهج الوصفي المقارن كونه ملائم للدراسة وعلى عينة قوامها 80 عاملا من المؤسسات حيث طبق عليهم مقياس التماثل التنظيمي والدفاعية للإنجاز وتم حساب الخصائص السيكو مترية للأداة واختبارها حيث اعتمدنا على درجة عالية من الصدق والثبات وقد حددت الأساليب الإحصائية الأنسب للدراسة وسيتم عرض وتحليل وتفسير ومناقشة البيانات المتحصل عليها.

## الفصل الخامس:

### عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

#### 5-1 عرض نتائج الفرضيات

- عرض نتائج الفرضيات
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
- 5-2 مناقشة النتائج
- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

تمهيد

بعد استعراض الإجراءات المنهجية للدراسة سنقوم في هذا الفصل بعرض النتائج المتحصل عليها في الدراسة الكمية والتي افرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات بعد تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة ومن ثم عرض وتحليل النتائج ومناقشتها على ضوء التساؤلات.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات

1-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على مستوى التماثل التنظيمي مرتفع لدى عمال البلدية وعمال الضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء الى اختبار الدلالة الاحصائية (ت) للعينه الواحدة القائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات افراد العينة على مقياس التماثل التنظيمي والمتوسط النظري له، وتم التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول الموالي

جدول (19) يوضح مستوى التماثل التنظيمي لدى افراد عينة الدراسة

التماثل التنظيمي	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة sig
الدرجة الكلية	80	57.5	68.11	14.17	79	6.69	0.00

من خلال الجدول نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس التماثل الذي بلغ (68.11) انه اعلى تماما من المتوسط النظري للمقياس والمقدر ب (57.5) بناء عليه فان مستوى التماثل التنظيمي مرتفع لدى عمال البلدية والضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء وهذا ما أكدته قيمة (ت) التي بلغت (6.69) وهي موجبة ودالة عند مستوى الفا (0.05), وهذا يعني ان الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي لأفراد العينة وبالتالي فان النتيجة تؤيد فرضية الدراسة القائلة مستوى التماثل التنظيمي مرتفع لدى كل من عمال البلدية والضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء.

1-2 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على ان مستوى الدافعية للإنجاز مرتفع لدى عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني الضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء وللتحقق من صحة

الفرضية تم استخدام الدلالة الإحصائية (ت) للعينة الواحدة القائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات افراد العينة على مقياس التماثل التنظيمي والمتوسط النظري له وتم التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول (20) يوضح مستوى الدافعية للإنجاز لدى عينة الدراسة

الدافعية للإنجاز	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة sig
الدرجة الكلية	80	125	170.47	17.92	79	22.69	0.00

من خلال الجدول نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس الدافعية للإنجاز والذي بلغ (170.47) وهو أعلى تماما من المتوسط النظري للمقياس المقدر ب (125)، بناء عليه فان مستوى الدافعية للإنجاز مرتفع لدى عمال البلدية والضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء، وهذا ما أكدته قيمة (ت) التي بلغت (22.69) وهي قيمة موجبة ودالة احصائيا عند مستوى (0.05) وهذا يعني ان الفروق كانت لصالح متوسط الحسابي لأفراد العينة وبالتالي هذه النتيجة جاءت مؤيدة لفرضية الدراسة القائلة ان مستوى الدافعية للإنجاز مرتفع لدى عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء.

### 1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على انه توجد علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى كل من عمال البلدية والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل الى ما يلي:

جدول (21) يوضح العلاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز

المتغير	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
التماثل التنظيمي	80	0.46	0.00
الدافعية للإنجاز			

نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الدلالة الإحصائية (sig) اقل من 0.05 فانه يوجد ارتباط دال بين التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز ومن خلال قيمة معامل الارتباط التي قدرت ب (0.46) نقول ان هناك ارتباط طردي قوي بين التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز أي كلما زاد تماثل العامل مع مؤسسته زادت دافعيته للإنجاز, وبالتالي يمكن القول ان النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية الدراسة القائلة " توجد علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى كل من عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني الضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء. "

#### 4/1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي بين كل من عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء"، ولقياس الفرق تم الاعتماد على اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وتم التوصل الى ما يلي:

جدول (22) يوضح الفروق في مستوى التماثل التنظيمي بين عمال البلدية والضمان الاجتماعي

المتغير	نوع المؤسسة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة sig
التماثل التنظيمي	البلدية	40	2.63	0.61	78	-5.67	0.00
	الضمان الاجتماعي	40	3.29	0.41			

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة (ت) قدرت ب (5.67-) ومستوى دلالتها اقل من الفا 0.05 مما يوضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تعزى لنوع القطاع (البلدية والضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء) حيث كانت الفروق لصالح عمال الضمان الاجتماعي، وبالتالي فان النتيجة المتوصل اليها تؤيد فرضية الدراسة التي تقول "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي بين كل من عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء"

### 5/1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

نصت الفرضية الخامسة لهذه الدراسة على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين كل من عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء " ولقياس هذا الفرق تم الاعتماد على اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وبعد المعالجة تم التوصل الى ما يلي:

جدول (23) يوضح الفروق في مستوى الدافعية للإنجاز بين عمال البلدية والضمان الاجتماعي

المتغير	نوع المؤسسة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة sig
الدافعية للإنجاز	البلدية	40	3.33	0.35	78	-2.03	0.04
	الضمان الاجتماعي	40	3.50	0.39			

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة (ت) قدرت ب (2.03-) ومستوى الدلالة sig اقل من الفا 0.05 مما يوضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز تعزى لنوع القطاع (البلدية والضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء)، حيث كانت الفروق لصالح عمال الضمان الاجتماعي.

وبالتالي فان النتيجة تؤيد فرضية الدراسة القائلة " " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين كل من عمال البلدية وعمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء " "

## 2- مناقشة النتائج

### 1/2 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

من خلال نتائج الجدول رقم 15 نلاحظ وان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس التماثل التنظيمي بلغ 68.11 انه أعلى تماما من المتوسط النظري للمقياس الذي بلغ 57.5 فإننا تحصلنا على مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي لدى عمال البلدية والضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء.

ان تحقق فرضيتنا نتيجة غير متوقعة في ظل ما يعيشه القطاع الخدماتي والاقتصادي من شكاوى ومشاكل فمن غير المنطقي ان تصدع وسائل الإعلام بصوت المعترضين عن سوء القطاعين وتهميش مكانتهم والظروف التي يعيشونها ویتماثل الموظفون مع مؤسسات عملهم وهو ما أحرزه المبحوثين من درجة مرتفعة من التماثل التنظيمي لمؤسستهم ويمكن تفسير ذلك من خلال =

سوق العمل في الجزائر يعتبر سوق غير ديناميكي وبالتالي الحصول على فرصة عمل تعتبر كفرصة ذهبية خاصة ان ثقافة المجتمع تنحو نحو الوظيف العمومي أكثر من التوجه المقاولاتي فاذا حصل على الوظيفة قد يعيش حالة من الخوف من فقدانها وفي هذا السياق تتفق هذه الدراسة مع دراسة صوريا 2019 ومازن رشيد 2003 والقرالة 2005 بحيث توصلوا الى ان مستوى التماثل التنظيمي كان مرتفعا وأكد أيضا godfrey 1998 أن الموقف المعرفي الذي يتبناه العامل هو الذي يحدد تماثله مع المنظمة

ومن خلال هذا نستنتج أن التماثل التنظيمي في مؤسساتنا هو تماثل فردي يسعى فيه الموظف إلى الحفاظ على الوظيفة أكثر من التماثل للمنظمة فيضطر إلى احترام اللوائح الإدارية للمؤسسة.

يمكن إيجاز تفسير هذه الفرضية في المستوى المرتفع للتماثل التنظيمي من خلال كلمة واحدة -

الحفاظ على الوظيفة-

## 2/2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ وبناء على أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس الدافعية للإنجاز بلغ 170.97 انه أعلى تماما من المتوسط النظري للمقياس الأولي الذي بلغ 125 فإننا تحصلنا على مستوى مرتفع من الدافعية لدى عمال البلدية والضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء ويمكن تفسير ذلك من خلال =

هذه النتيجة تبدو منطقية إلى حد ما نظرا لما يتلقاه الموظف في القطاعين الخدماتي والاقتصادي من حوافز لاسيما المادية من راتب وخدمات اجتماعية فمثلا الموظف في إحدى القطاعين عندما يقارن نفسه ببقية أفراد المجتمع الجزائري الذين لا يرقون إلى مستواه من حيث الراتب أو الخدمات الاجتماعية المتوفرة هذا ما يجعله أكثر دافعية للحفاظ على المنصب في ظل ارتفاع نسبة البطالة وفي نفس السياق ومن خلال النتيجة المتحصل عليها في ضوء تعريف الدافعية للإنجاز يسعى للتفوق والتميز وتحقيق النجاح الذي يمكنه من تحقيق ذاته وهي أعلى الحاجات حسب هرم ماسلو للحاجات ويعود ظهور هذا الدافع المرتفع للإنجاز إلى عوامل منها الشخصية ومنها مايتعلق بالبيئة المحيطة أما العوامل الشخصية فتظهر في الثقة في النفس والاتزان الانفعالي والجانب المادي المقبول أما عوامل البيئة المحيطة فتظهر من خلال فتظهر في الظروف والإمكانيات المناسبة للعمل = خليفة 2000 ص 15

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة القوراري 2014 وسليمان 2015 اللتان توصلتا إلى أن مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعا.

## 3/2 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

من خلال الجدول رقم 17 توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطيه بين التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال البلدية وعمال الضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء تفسر هذه النتيجة التي توصلنا إليها من حيث ارتباط التماثل التنظيمي بالدافعية للإنجاز لدى عمال البلدية والضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء هي نتيجة سوية ومتوقعة فمن الضروري ان يتميز العامل بالعضوية والولاء والتشابه فعضوية العامل تظهر من خلال تظهر من خلال تميزه بالرابطة الاجتماعية داخل المؤسسة لان طبيعة عمل موظف البلدية والضمان الاجتماعي تفرض عليه التواصل مع الآخرين وبالتالي فهو ملزم بالعضوية فحسب نظرية الهوية الاجتماعية في العمل ل تاجفيل يفسر هذا بان

العامل يشعر بعضويته من خلال الأهمية المتصلة بتلك العضوية ثانيا الولاء فتعريفه هو الشعور بالحسارة بعد فقدان مؤسسة العمل وبصورة خاصة فان القطاع الخدماتي والاقتصادي ورغم كل ما يفتقر إليها انه يعتبر مكان عمل لموظفي البلدية والضمان الاجتماعي تشبع احتياجات معينة وبالتالي يكون لهم دافع من أجل إنجاز مهامهم وتوفر لهم الشعور بالريح المادي والمعنوي في ظل ما يعيشه القطاعين من ندرة فتح المناصب الجديدة وأخيرا التشابه والذي يعني ان العاملين في البلدية والضمان الاجتماعي يتشابهون مع طبيعة المهنة ويعني أيضا التداخل بين خصائص المنظمة والخصائص الشخصية والمهنية للأفراد كما الدافعية للإنجاز عند عمال المؤسسات تتبع عضويتهم وبالتالي فان دافعية عمال المؤسسات متوقفة على تماثلهم مع مؤسساتهم وهو ما يفسر النتيجة التي توصلنا إليها حيث ان كلما تماثل العامل مع مؤسسته زادت دافعيته لإنجاز مهمته

#### 4/2 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

من خلال نتائج الجدول رقم 18 وإجابة على الفرضية الرابعة توصلنا الى انه توجد فروق في مستوى التماثل التنظيمي بين كل من عمال البلدية وعمال الضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء وكانت الفروق لصالح عمال الضمان الاجتماعي

ان تحقق فرضيتنا نتيجة متوقعة قبل في ظل ما نراه من فرق بين القطاعين فالعامل في القطاع الاقتصادي - الضمان الاجتماعي - عادة ما يقارن نفسه بالعامل في القطاع الخدماتي الذين لا يرقون إلى مستواه سواء من حيث الراتب الشهري وحتى الحوافز وبيئة العمل وهذا ما يجعل تماثله مع مؤسسته عاليا لأنه كما قلنا سابقا التماثل في المؤسسات الجزائرية هو تماثل فردي يسعى فيه الموظف للحفاظ على الوظيفة أكثر من التماثل مع المؤسسة وقد يعود الفرق بين القطاعين في مستوى التماثل إلى عوامل أخرى كطبيعة العاملين أو نوع الإشراف وإستراتيجية المؤسسة ونظرتها للعامل وغيرها وهذا ما جاءت به نظرية العلاقات العامة

## 5/2 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

من خلال الجدول رقم 19 وإجابة على الفرضية الخامسة توصلنا إلى انه توجد فروق في مستوى الدافعية للإنجاز بين كل من عمال البلدية وعمال الضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء حيث كانت الفروق لصالح عمال الضمان الاجتماعي.

تفسر هذه النتيجة التي توصلنا إليها من حيث وجود فروق في الدافعية بين المؤسستين وكانت الفروق لصالح عمال الضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء من خلال دور المؤسسة في استشارة دافعية الإنجاز لدى موظفيها سواء بشكل مباشر او غير مباشر كما لها دور في تهيئة موظفيها ومساعدتهم في إدراك ما عليهم من أعباء يجب إنجازها كما يعزى الفرق أيضا إلى توفر الحوافز المادية والمعنوية التي تعمل المؤسسة على توفرها الذي بدوره يدعو إلى التفكير بان المؤسسة تهتم بموظفيها مما يدفعهم الى التفوق والتميز وتحقيق النجاح وبالتالي يرتفع معدل إنجازهم لأعمالهم .

استنتاج عام ومقترحات

## استنتاج عام ومقترحات

### استنتاج عام ومقترحات:

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على مستوى التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز في القطاعين الخدماتي والاقتصادي وبعد التحليل واثراء متغيرات الدراسة نظريا وتطبيق مقاييس جمع البيانات ومعالجتها احصائيا وتفسيرها ومناقشتها على ضوء ما اسفرت عليه الدراسات السابقة تأكد من خلالها انه:

- يوجد مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى افراد عينة الدراسة
- توجد علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي عند افراد عينة الدراسة تعزى لنوع القطاع (خدمي. اقتصادي)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز عند افراد عينة الدراسة تعزى لنوع القطاع (خدمي. اقتصادي)

وفي ضوء هذه النتائج توصلنا إلى العديد من التوصيات منها:

- ✓ الاهتمام بالسلوك الانساني داخل المنظمات عن طريق ادارة الموارد البشرية
- ✓ الفهم الجيد لموضوع التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز وتأثيرهما على المنظمة والعمال
- ✓ توفير المكافآت والحوافز والمساعدات المالية التي تساعد على اندماج الموظفين داخل المؤسسة وزيادة الولاء التنظيمي لهم
- ✓ العمل على زيادة الاهتمام بموضوع التماثل التنظيمي من خلال ربطه ببعض المتغيرات الاخرى.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

- أحمد عبد الخالق، مياسة أحمد (1991)، "الدافع للإنجاز وعلاقته بالقلق والانبساط"، مجلة الدراسات النفسية.
- احمد فلاح العلوان (2009)، "علم النفس التربوي المتعلمين"، دار الحامد، الاسكندرية، ط1.
- إقبال عباس الحداد (2006)، "أثر برنامج تدريسي لدافعية الإنجاز في تنمية الكفاءة الشخصية والاجتماعية لدى الطلاب المكفوفين في دولة الكويت" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة،.
- عمار بن يحيى (2017)، "التماثل التنظيمي: مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية"، بغداد، المجلد 4، العدد 10، يونيو.
- عمار بن يحيى (2017)، "التماثل التنظيمي: مقارنة نظرية، المجلة أبحاث نفسية وتربوية 4"، عدد 10، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر.
- احمد ثائر غباري (2008)، "الدافعية النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1.
- عفيفة جديدي، "الدافعية: أهميتها ودورها في عملية التعلم"، مجلة علمية محكمة، العدد 17، البويرة، الجزائر.
- حمود سليمان العميان (2005)، "السلوك التنظيمي في منظمات العمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط3،
- خليفة عبد اللطيف محمد (2000)، "الدافعية للإنجاز"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،
- خيضر كاظم وآخرون (2009)، "السلوك التنظيمي"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1.
- الرشيد مازن فارس، "الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، تحليل المفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقه"، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، عمان.

## قائمة المصادر والمراجع

- سلمى زرقين (2015)، "مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، شهادة ماستر، قسم علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- عبد الباسط شاد عبد العزيز (1999)، "دراسات نفسية"، المكتبة الانجلو مصرية دار الشروق للنشر، مصر، ط4.
- مطر الشمري (2012)، "درجة ممارسة الادوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في التربية، كلية العلوم التربية، جامعة الشرق الأوسط.
- خالد الصرايرة، احمد اسامة (2010)، "التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالامن في الادارات الجامعية"، عمان، دار الكنوز المعرفية.
- عبد الرؤوف طارق، ربيع محمد (2019)، "توظيف ابحاث الدماغ في التعلم"، دار اليازوري العلمية، الأردن.
- العاني، ألاء عبد الموجود (2017)، "اسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحي"، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال مجلة العلوم الادارية العرقية، مجلة فصيلة المخصصة محكمة، المجلة 01، العدد 2.
- عبد الدائم، علي عبد السلام، "دور التماثل التنظيمية في تطوير رأس مال اجتماع دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة، دائرة صحة بغداد الكرخ"، مجلة الجامعة العراقية، كلية الادارة كالاقتصاد، المجلد 1، العدد 36،439.
- عبد الرحمان عدس محي الدين توك (2009)، "المدخل الى علم النفس"، دار الفكر، عمان. ط1.
- عبد اللطيف محمد خليفة (1997)، "الدافعية للإنجاز وعلاقتها ببعض المتغيرات"، مجلة علم النفس، العدد 40.

## قائمة المصادر والمراجع

- عبد الوهاب مغار نصيرة ملاك (2017-2018)، "التماثل التنظيمي وعلاقته بالراحة النفسية لدى أعوان الحماية المدنية دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بالمسيلة".  
نيل شهادة ماستر، مسيلة، سنة الجامعية.
- عثمانى مرابط، سوريا (2015)، "أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية العمومية"، بسكرة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم النفس العمل والتنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- عبد الرحمان عدس (1999)، "علم النفس التربوي نظرة معاصرة"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- عماد الدين عبد الرحيم الزعول، "مبادئ علم النفس التربوي"، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، ط2.
- عبد الرحمان عياصرة علي أحمد، "القيادة والدافعية في الإدارة التربوية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1.
- فاضل راضي غباش الغزالي وصادم كاظم محمد الخزاعي (2016)، "دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي دراسة تحليلية في العنبة العلوية المطهرة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 4.
- فاطمة عبد الرحيم النواصة، "أساسيات علم النفس"، ب-ط، دار المناج، عمان.
- محمد قاسم القيروتي (2000)، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق عمان، الأردن، ط1.
- ليندة بن سهل (2014)، "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- أحمد مجدي (2003)، "السلوك الاجتماعي وديناميكيته: محاولة تفسيرية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1.
- محمد فتحي الميوطي (2007)، " أثر برنامج لتنمية دافعية الإنجاز على التحصيل الدراسي وتقدير الذات لدى بعض الأحداث الجانبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.

## قائمة المصادر والمراجع

- محمد محمود بني يونس (2007)، "سيكولوجيا الدافعية والانفعالات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- مروة حسين علي (2017)، "العوامل النفسية المؤثرة في الأداء الدراسي"، دار الأجد للنشر والتوزيع، لبنان، ط1.
- فارس كمال عمر نظمي (2005)، "الهوية الاجتماعية العراقية، إلى أين؟"، جريدة المدة، ع (517)، 22 تشرين الأول.
- نور الهدى عكيشي (2014)، "المكانة الاجتماعية للمعلم ودرها في العملية التربوية"، شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة الشهيد جامعة الوادي.
- هند المنياوي (2018)، "تحليل النفس"، أوراق للنشر والتوزيع، عمان.

- Jos Bartels (2006), Organizational identification and communication: employees' evaluations of internal - communication and its effect on identification at different organizational levels, the degree of Doctor at the Universty of Twente, Netherlands.

الملاحق

## قائمة المصادر والمراجع

ملحق رقم (01) استبيان التماثل التنظيمي



جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

التخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

أخي الموظف أختي الموظفة ... تحية عطرة وبعد:

نضع يديك هذه الاستمارة راجين منكم قراءة كل فقرة بدقة والاجابة عليها بصراحة تامة امام الاجابة التي تناسبك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، وتأكد انه لا توجد اجابة صحيحة واخرى خاطئة وانما المطلوب معرفة رأيكم، وتأكدوا ان اجابتكم تستخدم في البحث العلمي بالعناية والسرية التامة.

بيانات عامة

الجنس: ذكر  أنثى

الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج

الأقدمية في العمل: .....

## الملاحق

المطلوب: أن تقرأ كل عبارة بإمعان وتضع إشارة (x) تحت أحد البائل.

دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	العبارة
				01 مسرور لأنني أعمل بهذه المؤسسة
				02 أَدافع عن المؤسسة وسياستها أمام الآخرين
				03 أبذل أقصى جهد لتحقيق المؤسسة أهدافها
				04 أتضايق عندما ينتقد الآخرون المؤسسة التي أعمل فيها
				05 المؤسسة التي أعمل فيها لا أريد تغييرها
				06 أعتز مع زملائي بإنجازات المؤسسة التي أعمل فيها
				07 أتحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنظمها المؤسسة
				08 أشعر أن خططي للمستقبل تتوافق مع خطط المؤسسة
				09 أصف المؤسسة بأنها أسرة كبيرة
				10 أشعر بولائي المستمر للمؤسسة
				11 أعمل في المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها
				12 أعتقد أن صورة المؤسسة التي أعمل فيها تمثل طموحاتي المستقبلية
				13 أتجنب في اتخاذ قراراتي النتائج السلبية التي قد تعود على المؤسسة
				14 أنظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتي الشخصية
				15 عندي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع زملاء المؤسسة
				16 أوافق على بعض سياسات المؤسسة في الأمور المهمة المتعلقة بشؤوني
				17 أرى أن قيمي وقيم المؤسسة متماثلة إلى حد كبير
				18 أحدد هويتي من خلال المؤسسة بسهولة
				19 أفخر بأن أكون أحد أعضاء العاملين في هذه المؤسسة
				20 سأستمر في هذا العمل بهذه المؤسسة حتى دون الراتب
				21 أشعر أن المؤسسة توليني اهتماما كبيرا
				22 أصف نفسي للآخرين بالقول "أنا موظف في هذه المؤسسة"
				23 اهتم بإخلاص بمستقبل المؤسسة التي أعمل فيها

ملحق رقم (02) استبيان الدافعية للإنجاز

العبارات	لا	قليلا	متوسطا	كثيرا
1-أفضل القيام بما أكلف به من أعمال على أكمل وجه				
2-اشعر أن التفوق هدف في حد ذاته				
3-ابذل جهدا كبير حتى أصل إلى ما أريد				
4-أحرص على تأدية الأعمال في مواعيدها				
5-أفكر في المستقبل أكثر مما أفكر في الماضي والحاضر				
6-أحب أداء الأعمال التي تتسم بالتحدي والصعوبة				
7-من الضروري أن أحصل على أعلى التقديرات وأحسن النتائج				
8-المثابرة شيء هام في أدائي لأي عمل من الأعمال				
9-أحدد ما أفعله وفق جدول زمني				
10-أفكر في إنجازات المستقبل				
11-أكون حساسا جدا إذا فشلت في أداء عمل ما				
12-أحب الأعمال التي تتطلب المزيد من التفكير والبحث				
13-عندما أبدأ في عمل ما أجد أنه من الضروري الانتهاء منه				
14-أحرص على الالتزام بالمواعيد التي أرتبط بها مع الآخرين				
15-أشعر أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتفادي الوقوع في المشكلات				
16-أرى أن العمل الجدي هو أهم شيء في الحياة				
17-أشعر بالسعادة عند معرفتي لأشياء جديدة				
18-عندما أفشل في عمل ما أبقى أحاول حتى أتقنه				
19-عندما أحدد مواعيد للعمل أتخلى عن مشاغل وظروف أخرى				
20-من الضروري الإعداد والتخطيط المسبق لما سنقوم به من أعمال				

## الملاحق

				21-ألتزم بالدقة في أدائي لأي عمل من الأعمال
				22-أحاول دائما الاطلاع والقراءة
				23-أشعر بالسعادة عندما أفكر في حل مشكلة ما لفترات طويلة
				24-المحافظة على المواعيد شيء له الأولوية بالنسبة
				25-أبتجنب الفشل في عمالي لأني أخطط لها قبل البدء فيها
				26-أتضايق إذا أنجزت شيئا ما بطريقة رديئة
				27-أشعر أن ما تعلمته لا يكفي لإشباع رغباتي في المعرفة
				28-أتفاني في حل المشكلات الصعبة مهما تطلبت من وقت
				29-عندما أحدد موعدا فأني احضر في الوقت المحدد بالضبط
				30-أفضل التفكير في إنجازات بعيدة المدى
				31-أعطي اهتماما وتركيزا عاليا للأعمال التي أقوم بها
				32-أسعى باستمرار لتحسين مستوى أدائي
				33-إن الاستمرار في بذل الجهد لإنجاز الأعمال شيء مهم للغاية
				34-أتعامل مع الوقت بجدية تامة
				35-أبتجنب الاهتمام بالماضي وما فيه من أحداث
				36-أفضل الأعمال التي تحتاج إلى جهود كبيرة
				37-أرى أن البحث باستمرار عن المعرفة الجديدة هو السبيل إلى تطوري
				38-المثابرة وبذل الجهد هما أنسب الطرق لحل المشكلات التي تواجهني
				39-أنظم عمالي وفق توزيعي للوقت
				40-يزعجني الأشخاص الذين لا يهتمون بالمستقبل
				41-أداء الأعمال والواجبات له قيمة كبيرة عندي
				42-أستزيد من المعلومات والمعارف باستمرار
				43-أشعر بالرضا عند بذل الجهد لفترة طويلة في حل المشكلات تواجهني

## الملاحق

				44-يزعجني أن يتأخر أحد عن مواعده معي
				45-أشعر بالسعادة عندما أخطط للأعمال التي انوي القيام بها
				46-أحب قضاء وقت الفراغ في القيام ببعض المهام لتنمية مهاراتي وقدراتي
				47-استمتع بالموضوعات والأعمال التي تتطلب ابتكار حلول جديدة
				48-أفضل التفكير بجدية لساعات طويلة
				49-أتجنب زيارة أحد إلا بموعد مسبق
				50-التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتوفير الوقت والجهد

## الملاحق

### ملحق رقم (03) نتائج اختبار الفرضية الأولى

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمي_التماثل_مجموع	80	68,1125	14,17432	1,58474

#### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنظيمي_التماثل_مجموع	6,697	79	,000	10,61250	7,4582	13,7668

Test Value = 57.5

### ملحق رقم (04) نتائج اختبار الفرضية الثانية

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
للإنجاز_الدافعية_مجموع	80	170,9750	19,05487	2,13040

#### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
للإنجاز_الدافعية_مجموع	21,580	79	,000	45,97500	41,7345	50,2155

Test Value = 125

ملحق رقم (05) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Correlations

		التنظيمي_ التماثل	للإنجاز_ الدافعية
التنظيمي_ التماثل	Pearson Correlation	1	,466**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
للإنجاز_ الدافعية	Pearson Correlation	,466**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (06) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

Group Statistics

	المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمي_ التماثل	البلدية	40	2,6304	,61393	,09707
	الضمان	40	3,2924	,40952	,06475

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التنظيمي_ التماثل	Equal variances assumed	6,468	,013	-5,673	78	,000	-,66196	,11669	-,89426	-,42965
	Equal variances not assumed			-5,673	67,971	,000	-,66196	,11669	-,89480	-,42911

## الملاحق

### ملحق رقم (07) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

#### Group Statistics

	المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
للإنجاز_الدافعية	البلدية	40	3,3345	,35481	,05610
	الضمان	40	3,5045	,39177	,06194

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
للإنجاز_الدافعية	Equal variances assumed	,105	,747	-2,034	78	,045	-,17000	,08357	-,33638	-,00362
	Equal variances not assumed			-2,034	77,246	,045	-,17000	,08357	-,33641	-,00359