

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال



كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

عابدي العالية ونام

بتة محجوبة بسمة

تحت عنوان:

دراسة تحليلية لعلاقة التماثل التنظيمي بدافعية العاملين للانجاز  
(دراسة حالة شركة كوسيدار للمنشأة الفنية - محمديّة - معسكر)

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذ محاضر - أ-)	أ. قوادري رشيد
مشرفا ومقررا	(أستاذ)	أ. بلجيلالي فتيحة
مناقشا	(أستاذ مساعد - ب -)	أ. لزرق نوال

السنة الجامعية : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

أبتدىء بشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل و حسن التوكل عليه سبحانه وتعالى على نعمه  
الكثيرة التي رزقني إياها.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله " أبي الغالي " على قلبي أطال الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، " نبع الحنان " جزاها الله عني خير الجزاء في  
الدارين.

إلى "إخوتي" وكل الأصدقاء ورفقاء الدرب الذين يشاركونني الحلم و يدفعونني للمضي قدما.

و إلى "أساتذتي" وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر إلى الان أرجوا من المولى عز وجل أن  
يجمعني و إياكم في جنانه الواسعة.

محجوبة بسمة

## إهداء

أهدي تخرجي إلى سندي في هذه الحياة ومصدر الأمان إلى من أرشدني طريقتي إلى رفيق دربي.

### "والدي".

أهديك ما وصلت اليه من نجاح يا عزمي حين اثقلنتني الحياة ويا يقيني واصراري فأني عند رؤيتك أستطيع الماضي، إلى من كانت سبب فرحتي و شمعة دربي إلى من علمتني معنى الوفاء و علمتني معنى الصبر مدى الحياة وسهرت معي لكي اصل لهذه المرحلة رأت النور بيومها هذا الإنجازما كان الا بفضل الله ثم وقوفك بجانبني ولولاك بعد الله لم يكن ف شكرا لك.

### أمي الحبيبة "أطال الله في عمرها".

إلى المساند والداعم والكتف الذي أتكى عليه عندما تقرر الحياة أن تميل بي.

### إخوتي الأعزاء (بيجاد أيوب ، محمد أنس).

إلى من احتضن حلمي و روحي، إلى أول من انتظر هذه اللحظة ليفتخر بي، إلى سندي و شريكي في الحياة. إلى عوني بعد الله و ضلعي الثابت الذي لا يميل.

### "زوجي الحبيب".

إلى من عليهن أعتمد و بوجودهن أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معهم معنى الحياة، والأمل، إلى كل أخت ولدتها لي الأيام.

### "أخواتي الغاليات".

إلى من أبصر في عيونهن الأمل، واستشعر من نظراهم حب الخير لي جميع أفراد عائلتي الكريمة. وإلى كل من لم يذكرهم قلبي وذكرهم قلبي.

العالية ونام

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات، سائلين إياه أن ينفعنا بما علمنا وأن يزيدنا علما  
ينفعنا به، وندعوه عز وجل أن يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة.

نتقدم بالشكر إلى أستاذتنا الفاضلة "**بلجيهلي فتيمة**" باعتبارها المشرفة على إنجاز  
هذا العمل حيث أفادتنا كثيرا بتوجيهاتها العلمية طيلة فترة الإنجاز.

كما نتقدم بالشكر إلى السيد "**قنصاب أبو بكر**" مدير عام في مؤسسة كوسيدار  
كمؤطر لهذا العمل، والذي أجابنا عن كل تساؤلاتنا وزودنا بالمعلومات اللازمة طيلة  
فترة التبرص.

كما نتقدم بالشكر لكل موظفي مؤسسة كوسيدار عامة، دون أن ننسى أستاذتنا

الأفاضل وكل العاملين بجامعة "**ابن خلدون تيارت**".

وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الصفحة	العنوان
...	شكر وعران
...	إهداء
...	المخلص
...	فهرس المحتويات
...	قائمة الجداول
...	قائمة الاشكال
أ.ب.ج..	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتمائل التنظيمي والدافعية للإنجاز	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: عموميات عن التماثل التنظيمي
10	المطلب الأول: ماهية التماثل التنظيمي
14	المطلب الثاني: التماثل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
22	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لدافعية العاملين للإنجاز
22	المطلب الأول: مفهوم الدافعية وتصنيفاتها
26	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للدافعية للإنجاز
32	خلاصة
الفصل الثاني: تحليل علاقة التماثل التنظيمي بدافعية العاملين للإنجاز (دراسة حالة مؤسسة كوسيدار) معسكر	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: عموميات عن مؤسسة كوسيدار
35	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة كوسيدار
37	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة كوسيدار - فرع منشآت فنية- معسكر
42	المبحث الثاني: دراسة تأثير التماثل التنظيمي على دافعية العاملين للإنجاز
42	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
46	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
52	الخاتمة العامة

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	تصنيف العمال في مؤسسة كوسيدار	(01-02)
43	الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة	(02-02)
44	توزيع أفراد العينة حسب السن	(03-02)
46	معامل الفا كرومباخ	(04-02)
46	استجابة الأفراد لمحور التماثل التنظيمي	(05-02)
48	استجابة الأفراد لمحور دافعية العاملين للانجاز	(06-02)
49	اختبار الفرضية الرئيسية	(07-02)
50	نتائج اختبار T-Test	(08-02)

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي.	(01-01)
25	مكونات الدافعية للإنجاز لدى جيلفورد.	(02-01)
28	أسباب التنافر المعرفي لـ "ليون فستنجر"	(03-01)
29	مخطط العزو لدى هايدز	(04-01)
38	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية	(01-02)
41	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والتكوين	(02-02)
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03-02)
44	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(04-02)
45	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(05-02)

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة:

أصبح الإهتمام بالعنصر البشري ضرورة مهمة في المنظمات، حيث نجد أن الفرد في المنظمة هو محور الأساس فيها، لذلك ركز عليه مفكرو الإدارة في التنظيم بوصفه عنصرا أساسيا يساعد على تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وعلى دراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك ليتوافق مع سلوك التنظيم وثمة متغيرات عديدة تؤثر في سلوك الفرد من بينها الدافعية للإنجاز التي تمثل أحد الجوانب المهمة في المنظومة الإنسانية، التي لقيت إهتمام الباحثين في مجال علم النفس الإجتماعي والبحوث الشخصية، حيث أن الدافعية للإنجاز تعتبر عاملا مهما بالنسبة للفرد فهي تقوم على توجيه سلوكه وتنشيطه وإدراكه للموقف، فضلا عن مساعدته على فهم وتفسير سلوك الفرد وسلوك المحيطين به.

### (خليفة، 2006ص6 )

ويرجع إهتمام الدافعية للإنجاز نظرا لأهميتها ليس فقط في المجال النفسي ولكن تعدت جميع المجالات والميادين التطبيقية والعلمية، كالمجال الاقتصادي، والمجال الإداري، والمجال التربوي، والمجال الأكاديمي، وتعرف الدافعية للإنجاز بأنها قوة دافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأشياء، كما أنها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته (قاي، 2016 ص49). فالموظف في المؤسسة دائما يسعى إلى رفع دافعية الإنجاز لديه وذلك من خلال القيام بمهام الموكلة له في المنظمة.

ويعد التماثل التنظيمي من المواضيع التي لقيت إهتمام الإدارة في العقود الأخيرة لما له علاقة بفعالية المنظمة ودرجة لإنجاز العمل فيها، إذا يعبر التماثل التنظيمي عن رغبة الفرد القوية في البقاء والإستمرار في المنظمة، ويتجلى ذلك في المحافظة على عمله وذلك يكون بإلتزامه بالمواعيد وأوقات عمله، والموظف في المؤسسة يسعى إلى بذل أقصى جهوده في القيام بالمهام والواجبات المكلفة له في المنظمة، ويعد الموظفون الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

التماثل التنظيمي كونه أحد السلوكيات المرغوب فيها والتي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها لذلك فإن التماثل التنظيمي أصبح وما يزال جديرا بإهتمام المؤسسات كونه يولد لدى الموظف الإحساس بالإنتماء والإندماج مع المنظمة كما أنه يهتم بسلوكيات العاملين من حضور وغياب، والأهم من ذلك

التأثير على أدائهم وإتجاهاتهم.

وتشير المراجع العلمية إلى أن إلتزام الموظف هو ولاءه و إخلاصه للمنظمة التي ينتمي إليها، وهذا يعتبر من أكثر المسائل التي شغلت بال المنظمات التي بدورها تتولى مسؤولية الموظف داخل المنظمة، حتى يتسنى له البقاء والإستمرار فيها وانطلاقا مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في هذا النوع من المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجة الإلتزام بأهدافها وقيمها، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تفسر التماثل التنظيمي، حيث أن هذا الأخير يرتبط بنجاح المنظمة وذلك من خلال زيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا بلا شك يعتمد على كفاءة وقدرة الموظف في المؤسسة التي يواصل العمل فيها، وكلما كان الأفراد الموظفين على مستوى عال من الإلتزام، فإنه بالتالي يزيد من إنتاجيتهم في المنظمة وهذه الأخيرة تحقق أهدافها المنشودة.

وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه وأفكاره مع أهداف المنظمة كلما زاد الإنتاج فيها وحققت أهدافها وذلك من خلال أدائه للمهام المطلوبة منه على أكمل وجه، فالتماثل التنظيمي بدوره يزيد من إرتباط الموظف بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب أو ترك العمل.

وقد أكدت الدراسات على أهمية التماثل التنظيمي في المنظمة لأنه كلما كان مستوى التماثل التنظيمي مرتفع في بيئة العمل فينتج عن ذلك انخفاض في مستوى مجموعة الظواهر السلبية والمتمثلة في ظاهرة الغياب والتهرب عن أداء المهام، كما أن التماثل التنظيمي يمثل عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة والموظفين العاملين فيها، لاسيما أن المؤسسة تقدم للموظف مزايا وتحفيزات تمكنه من تحسين مهاراته وقدراته وتقديم كل ما لديه في سبيل تحقيق غاياته وغايات المؤسسة التي يواصل العمل فيها.

### إشكالية البحث:

أمام هذا العرض تدور إشكالية الموضوع المعالج حول السؤال المحوري التالي:

فيما تكمن علاقة التماثل التنظيمي بدافعية العاملين للإنجاز في مؤسسة كوسيدار محمدية

معسكر؟

وهذا ما قادنا الى تجزئة الإشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما يكمن التماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية التنظيمية)؟

- معرفة العلاقة بين التماثل التنظيمي و الدافعية للإنجاز؟

- ما مستوى الدافعية للإنجاز لدى مؤسسة كوسيدار؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي و الدافعية للإنجاز في مؤسسة كوسيدار معسكر .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الدافعية للإنجاز .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الدافعية للإنجاز .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشابه التنظيمي و الدافعية للإنجاز .

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى دراسة التماثل التنظيمي وعلاقته بدافعية العاملين للإنجاز في مؤسسة كوسيدار -فرع منشآت فنية- وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1-تحليل مفهوم التماثل بإعتباره من المفاهيم الحديثة و مدى توافر ابعاده.

2-معرفة مستوى التماثل التنظيمي والعلاقة التي تربطه بالدافعية للإنجاز لدى العاملين داخل المؤسسة.

3-معرفة مستوى التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى موظفي الشركة.

4- تقديم النتائج و التوصيات التي تساعد إدارة مؤسسة كوسيدار على تبني هذا المفهوم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- يعتبر التماثل التنظيمي ضروري ومهم بالنسبة للفرد والمؤسسة معا، لذلك عند التزام الموظف في المؤسسة فإنه يحقق أهداف المنظمة ويحقق الولاء لها.

- يعتبر التماثل التنظيمي أحد الجوانب المهمة في جميع المجالات، وبالأخص علم النفس عمل وتنظيم، لهذا جاءت دراستنا والتي تركز على التزام الموظف والدافعية للإنجاز لديه في الإدارة التي يعمل فيها.

- توضيح مفهوم التماثل التنظيمي و علاقته بدافعية العاملين للإنجاز .

- تسليط الضوء على موضوع الدافعية للإنجاز وتحديد ومعرفة الأسباب المؤدية لارتفاع مستوياتها لدى الموظف في المؤسسة.

### أسباب اختيار الموضوع:

\* أهمية الموضوع وانسجامه مع التخصص الذي ندرسه.

\* الرغبة في تناول الموضوع من منظور جديد.

\* إبراز العلاقة الموجودة بين التماثل التنظيمي و الدافعية للإنجاز .

\* المساهمة في اثراء النقاش العلمي و الأكاديمي فيما يخص متغيري الدراسة.

### حدود الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وبلوغ الأهداف تم رسم حدود لهذه الدراسة يأتي ذكرها كما يلي:

**الإطار المكاني للدراسة:** تمت الدراسة على مستوى مؤسسة كوسيدار - فرع منشآت فنية- محمديّة (معسكر) حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفيها.

**الإطار الزمني للدراسة:** تمت الدراسة خلال سنة 2024.

### منهج البحث:

من أجل دراسة إشكالية البحث ومحاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي ودراسة

الحالة وفيما يخص الأدوات المستخدمة في الدراسة فقد اعتمدنا على الدراسة الاستطلاعية والمقابلة الشخصية.

### الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث، لأنها توفر الكثير من المعلومات، بغية الاستفادة منها في جميع مراحلها، فهي توفر المعلومات النظرية والشواهد الواقعية لتكون إنطلاقة و بيني على أساسها البحث. وفيما يأتي سنقوم بعرض بعض من تلك الدراسات التي تتعلق بمتغيرات البحث، مناقشتها وبيان أهم أوجه الإفادة منها و بيان أهم ما يميز البحث الحالي عنها وكالاتي:

### الدراسة الأولى: التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين و علاقته بنظام الحوافز.

رسالة ماجستير جامعة مؤتة الهدف من الدراسة تحديد درجة التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين في محافظات شمال الأردن و علاقته بنظام الحوافز المقدم له و قد اعتمدت الدراسة على الابعاد الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي (cheeny,1988).وتكون مجتمع العينة من جميع المشرفين التربويين في محافظات الشمال ( جرش، وعجلون، المفرق)و البالغ عددهم(344)مشرفا و مشرفة تربوية ،و حجم عينة الاستبانة 300مشرف مستجيبا اختيروا للعينة الاستطلاعية ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث الى النتائج الاتية:

- ضرورة قيام المسؤولين في وزارة التربية و التعليم و المختصين في مجال اعداد المشرفين التربويين بإيجاد برامج تدريبية توضح مفاهيم و آليات عمل التماثل في مديريات التربية و التعليم في إقليم الشمال.
- أن تقوم وزارة التربية و التعليم بالاهتمام بنظام الحوافز بمجالاته (المادية والمعنوية و الإضافية ورموز المكانة.

### الدراسة الثانية: التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع

الصحي العام.

أطروحة الدكتوراة جامعة محمد خيضر-بسكرة- الهدف من الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي وادراك الهوية التنظيمية لدى الاخصائيين النفسيين في القطاع الصحي العام،اعتمدت الدراسة على المقاييس والأبعاد (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي،التشابه التنظيمي (cheney,1982).

تكونت عينة الدراسة من 110 اخصائي نفسي في القطاع الصحي العام لولاية بسكرة و تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية للمؤسسات الصحية في الولاية كافة، ومن خلال الدراسة توصل الباحث الى النتائج التالية:

- هناك ارتباط معنوي ذو علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي عند الخصائين النفسيين. كذلك اتضح انهم يتشابهون مع قيم وأهداف المهنة أكثر من مؤسسة العمل. كذلك ان واقع المؤسسات القطاع الصحي العام الذي يعد دون استراتيجية واضحة. كما أقرروا أن الهدف الوحيد الذي يربطهم بمؤسساتهم هو الراتب الشهري. وهذا يجعل أغليبتهم يرون مهنة الاخصائي النفسي كمشروع دائم في الحياة فقط.

**الدراسة الثالثة: الالتزام التنظيمي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى موظفي جامعة ورقلة(2022-2023).**

أجريت الدراسة لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الجودة الهدف من الدراسة معرفة مستوى التنظيمي والعلاقة التي تربطه بالدافعية للإنجاز لدى الموظفي داخل الجامعة، اعتمدت الدراسة على الأبعاد (الالتزام العاطفي،الالتزام الاستمراري،الالتزام المعياري).

تكونت عينة الدراسة من 163 موظف و موظفة في كليات جامعة قاصدي مرباح بورقلة.ومن خلال الدراسة توصل الباحث الى النتائج التالية:

- نستنتج في الأخير أن موظفي الجامعة يلتزمون بكل القوانين والقواعد المنوطة لهم، لذلك نجد أن مستوى الالتزام لديهم مرتفعا وبذلك ترتفع نسبة الدافعية للإنجاز لديهم، فدراستنا تبين العلاقة بين الالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى موظفي الجامعة و من خلال هذه الأخيرة يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى تؤثر فيها، والتي قد تكون موضوعا لدراسات مستقبلية.

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات السابقة أنها تختلف عنها في جانب الدراسة الحديثة للموضوع التي تناول دراسة تحليلية لعلاقة التماثل التنظيمي بدافعية العاملين للإنجاز، كما ان دراستنا اكثر تطبيقية و تمت في مؤسسة كوسيدار و تميزت بانها موضوعية مما يجعلها مساهمة قيمة في فهم العلاقة بين التماثل التنظيمي و دافعية العاملين للإنجاز،وكذا الدراسة التطبيقية تمت بspss v27 .

### صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبة التي واجهتنا خلال عملية إنجاز هذه الدراسة في إيجاد مؤسسة مناسبة لإجراء دراسة الحالة في الولاية التي نقطن بها.

### هيكل الدراسة:

سعى للإجابة على إشكالية الدراسة و تحقيق أهدافها وكذا من أجل إختبار صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة عامة و خاتمة عامة يتوسطهما فصلين هما:

**الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للتماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز حيث تضمن هذا الفصل بحثين:

المبحث الأول تضمن عموميات عن التماثل التنظيمي أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار المفاهيمي لدافعية العاملين للإنجاز

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي للدراسة حيث تضمن هذا الفصل بحثين رئيسيين:

المبحث الأول تناول عموميات عن مؤسسة كوسيدار أما المبحث الثاني دراسة تأثير التماثل التنظيمي على دافعية العاملين للإنجاز.

## الفصل الأول :

الإطار النظري للتماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز

### تمهيد:

إن أهمية موضوع التماثل التنظيمي تعتبر متغير مؤثر في المنظمات ، فالعاملون الذين يحسون بتماثلهم مع منظماتهم يتولد لديهم الشعور بالولاء ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، وهذا يدفعهم إلى بذل أعلى مستويات الأداء بصفة تلقائية مما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق الفعالية المنشودة. لهذا حضي موضوع التماثل التنظيمي باهتمام الباحثين لارتباطه بالعديد من الظواهر السلوكية مثل: دوران العمل، الأداء والتغيب... الخ. كما تعد الدافعية للإنجاز من أهم الدوافع الإنسانية لأنها تميز الانسان عن الحيوان، فهي تكوين فرضي يشير إلى عدد من المظاهر السلوكية، مثل السعي لبذل الجهد والتحصيل ومواجهة الصعاب والسعي نحو التفوق والمثابرة للوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى التخطيط الدقيق وإتقان الأعمال والمهام، لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى:

### المبحث الأول: عموميات عن التماثل التنظيمي

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لدافعية العاملين للإنجاز

## المبحث الأول: عموميات عن التماثل التنظيمي

يعد التماثل التنظيمي من المفاهيم المهمة لفهم السلوك الإنساني في المنظمات التي أخذت تستأثر بإهتمام المفكرين؛ وذلك لأن التماثل ما هو إلا إدراك شخصي بالتوحد والاندماج مع مجموعة العمل يربط بين الفرد وبين المجموعة، فعندما يتماثل شخص مع مجموعة معينة في العمل، فإنه يعرف نفسه من خلال الخصائص الأساسية التي تعرف بها (الخصائص التي يعتقد أنها مركزية ومتميزة ومستمرة)، ويستمد منها مفهومه لذاته ويشعر من خلالها بأن نجاح المجموعة أو إخفاقها له شخصياً، ولذلك فإن التماثل التنظيمي مهم للذات الفردية والجماعية، ومن ثم لفاعلية المنظمات وكفاءتها بشكل عام.

### المطلب الأول: ماهية التماثل التنظيمي

#### أولاً: نشأة ومفهوم التماثل التنظيمي

نشأ مصطلح التماثل التنظيمي في بدايات القرن العشرين على يد فراند، 1922 حين ضاع مبدأ التماثل بمعنى الضيق على أنه "رابط عاطفي مع شخص آخر"، وباقتباس آخر التماثل عملية يقوم من خلالها الفرد بصياغة الأنا الخاصة به بطريقة مماثلة لتلك الخاصة بالنموذج المختار.

ينظر إلى التماثل التنظيمي على أنه المحتوى الداخلي أي رؤية الموظفين للمنظمة، وتشير الأدبيات المختلفة التي تناولت مفهوم التماثل التنظيمي إلى العديد من تعريف، ويعود السبب في ذلك إلى إختلاف في الخلفيات الفكرية والفلسفية والتخصصية لكل منهم. إذ يعرف البعض أن التماثل التنظيمي على أنه نوع من العلاقة والترابط النفسي الإيجابي بين المنظمة والعاملين فيها، فمن خلال التماثل يشعر الموظف إلى التوحد مع المنظمة التي يعمل فيها، إذ يعرف نفسه عن طريق ولاءه لها، وتشابه أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم التنظيم، الشعور التام بعضويته مع جماعة العمل في تلك المنظمة.

ويرى آخرون بأنه حالة تصاعدية ومستمرة تبدأ فيها أهداف الفرد والمنظمة متباعدة عند الدخول الأول للمنظمة ثم تبدأ في التقارب إذا توفرت الظروف المناسبة حتى تصبح عبارة عن حالة واحدة في النهاية، أي تضمين أهداف الفرد في أهداف المنظمة. كما يعرفه عدد من الباحثين بأنه المدى الذي عن طريقه يعرف الموظفين أنفسهم بالإعتماد على السمات نفسها التي يعتقدون أنها تميز المنظمة والفرد يتماثل بقوة مع المنظمة عندما تكون هويته كعضو في المنظمة أكثر بروزاً من الهويات البديلة ويكون في مفهومه الذاتي عدد من الخصائص المشتركة التي يعتقد أنها تميز منظمته كمجموعة إجتماعية.

ويصفه آخرون بأنه عملية إرتباط بين العاملين ومنظمتهم وهي عملية مستمرة وتتطور مع تطور الروابط لتجاوز خلافات حالية ومستقبلية ويستمد منها الفرد العامل الشعور بالفخر والإعتزاز لذلك الإرتباط. وأشار البعض على أنه توافق القيم والعادات والأهداف الخاصة بالعاملين مع القيم والأهداف التي تمارسها المنظمة وتسعى لتحقيقها.

ويرى آخرون بأنه الترابط النفسي الإدراكي والعاطفي بين العامل والمنظمة أي مدى شعور العامل بالإنسجام مع المنظمة لكونه يصف نفسه بخصائص وسمات المنظمة التي ينتمي إليها. وأشار إلى أن درجة التكامل والتوافق والإنخراط النفسي والذهني للعاملين، وإرتباطهم وولائهم للمنظمة، عن طريق توافق وإندماج رغباتهم وأهدافهم مع أهداف ورغبات المنظمة.

وبين بعضهم بأنه حالة من الإدراك العاطفي والسلوكي للفرد بإنتمائه للمنظمة التي يعمل بها، إذ يظهر الفرد مدى حبه وولائه لوظيفته وأداء واجباتها بكل تفاني وإخلاص، والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة التي يراها منسجمة إلى حد كبير مع أهدافه الذاتية.

لقد تعددت الرؤى عن مفهوم التماثل التنظيمي كل حسب وجهة نظره وفهمه لهذا المفهوم. إذ يعد التماثل التنظيمي أحد الأشكال المتجددة للتماثل الإجتماعي إذ تسعى المنظمات على إختلاف أعمالها لأن يكون العاملون فيها ملتصقين برسالتها والرؤية التي تهدف إلى تحقيقها، ومن جهة أخرى، فإن وصف عملية التماثل من أن العامل يرتبط مع منظمة معينة، ويتضح ذلك من الأسئلة الآتية: هل يعد العامل أهداف المنظمة هي نفس الأهداف التي يمتلكها هو؟ وهل يمدح ويعزز الموظف المنظمة التي يعمل فيها إذا كان خارج العمل؟

إن التماثل التنظيمي هو أحد أهم الموضوعات الجديرة بالبحث والدراسة والتي يجب الإهتمام بها في مختلف المنظمات، بإعتباره القوة الفاعلة لبقاء الترابط والتفاعل بين الموارد البشرية العاملة، ومنظمتهم، مما يؤدي ذلك إلى توحيد الجهود وإستثمار الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق عمل مشترك وهادف، وعلى العكس من ذلك، فإن إفتقار المنظمات للتماثل يؤثر سلبا في كثير من النواحي السلوكية، وعلى مستوى منظومة العمل بصورة عامة.

يرى أحدهم أن التماثل التنظيمي له تأثير كبير في سلوكيات الافراد في المنظمة وعلى أدائهم وله تأثير كبير في تحقيق اهداف المنظمة فهو وسيلة لتفسير عمل الافراد ضمن إطار المنظمة.

ثانياً: أهمية التماثل التنظيمي: (عاجل، 2022، الصفحات 26-27)

يعد التماثل التنظيمي من الموضوعات التي لقيت إهتماماً كبيراً لدى الباحثين، نظراً لما يمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، فإن هذا الشعور عندما يمتلكه العاملون بالمنظمة يدفعهم للتصرف بمسؤولية، ويعينهم على تحقيق أهدافها، ما يساهم في التغلب على المشكلات التي قد تتعرض لها المنظمة، والتماثل التنظيمي كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموسا، بل يمثل إصلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه عن طريق الظواهر أو الآثار المرتبطة به فهو نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات، فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية وإجتماعية سليمة، ونتاج للعديد من النظم والسياسيات والسلوكيات المتفاعلة، لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات المنظمات في سبيله جهودا كبيرة وتكاليف باهضة لتحسينه.

إن سر الإهتمام بظاهرة التماثل التنظيمي يأتي من الإهتمام بدور الفرد العامل في المنظمة، إذ أن للفرد العامل اتجاهه وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، ومن ثم هناك صعوبة كبيرة في السيطرة بصورة مستمرة على نفسية الفرد العامل. ومن هنا يمكن القول ان ضمان الفرد العامل هو ضمان المنظمة، وعليه فان المنظمة يجب عليها تنمية العلاقات بينها وبين الافراد العاملين لديها لضمان استمرارهم بالعمل لديها ولاسيما ذوي المهارات والخبرات لتنمية السلوك الإبداعي وبذلهم المزيد من الجهد والأداء، فأصبح تنمية مشاعر التماثل التنظيمي من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك للأفراد العاملين لقد أشار كثير من الباحثين والمهتمين بالشأن الإداري والسلوكي إلى عديد من المزايا والفوائد الإيجابية التي يحققها موضوع التماثل على مستوى الفرد والمنظمة وفي هذا الشأن يزود المنظمة في تبني القرارات التي تتفق مع مصلحة المنظمة وتعزيز سمعتها فضلا عن إنعكاسه على الحياة الوظيفية للفرد.

ويمكن إبراز أهمية عملية التماثل التنظيمي فيما يلي:

1. يساهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يساهم في جعل مخرجاتها تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة؛
2. الإرتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل وإن مصيرهم وقدرهم واحد وإن النجاح والفشل يؤثر فيهم جميعا؛
3. يؤثر التماثل التنظيمي القوي في إتجاهات الأفراد مما ينعكس على سلوكياتهم في العمل، وتصبح المنظمة للتماثل مرشدة للأفراد في مشاعرهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم؛

4. عندما يتماثل الأفراد مع المنظمة فإنه يسهل أحداث عملية التغيير بدون مشاعر الإجبار والإكراه والمقاومة؛

5. تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عند تقسيم البدائل، وإتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة؛

6. أهميته في عملية صنع القرار داخل المنظمة أي أن الفرد عندما يضع بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب وإنما يراعي أهداف المنظمة أيضا؛

8. التماثل التنظيمي يقلل من نسبة الغياب والتأخر عن العمل ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي؛

9. تكمن أهمية التماثل التنظيمي في تماسك الموظفين وثقتهم في المنظمة التي يعملون بها؛

كذلك لقد أصبحت مرحلة التماثل التنظيمي صفة ملازمة للمنظمات الناجحة، والتي يحدث فيها نوع من التوافق والإنسجام بين الفرد والمنظمة، وعلى النقيض من ذلك، فإن علم التماثل التنظيمي سوف يؤثر سلبا في نجاحها وإستقرارها وفي النهاية فإن التماثل التنظيمي ينصب في مصلحة المنظمة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وفي مصلحة الفرد نفسه. إن المنظمات الحديثة المتصفة بالتغيير، والتطور السريع والتوافق، والإنسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وهذه الصفة ملازمة للمنظمات ولا بد منها، وهذا يؤثر في مدى دافعية الفرد العمل بجميع أبعادها النفسية والمهنية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية، ومن ثم يصل بالمنظمات إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية. إن أهمية التماثل التنظيمي تصب في النهاية إلى مصلحة المنظمة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وفي مصلحة الفرد نفسه، إذ تنمي لدى الفرد روح الإنتماء والولاء، والإخلاص، ومن ثم تنمية الإبداع والإبتكار والتعاون.

### ثالثا: أهداف التماثل التنظيمي:

للتماثل أهداف متعددة تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ومن اهداف التماثل التنظيمي مايلي: (الكعبي، 2018، صفحة 146)

- العمل على زيادة الإلتزام والإنتظام والأداء والدافعية العالية، والحد من الصراع؛

- زيادة درجة الولاء وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة؛

- شعور العاملين بالرضا، والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم في العمل؛

- تبين الصور الإيجابية للمنظمة، والولاء لها، والإيمان بها. وقبول العاملين بالتطوير والتغيير بسهولة ويسر لقناعتهم لأنها تكون للمصلحة العامة؛

هذا بالإضافة إلى أهداف أخرى يمكن إيجازها فيما يلي: (الاسطل، 2020، صفحة 33)

- العمل على تطوير المؤسسة وتقدمها؛

- الحد من الصراع بين الأفراد وتحقيق المصلحة العامة للمؤسسات؛

- الملائمة بين القيم الخاصة بالأفراد والقيم الخاصة بالمنظمة؛

- تشجيع روح الجماعة في العمل بما يحقق المصلحة العامة وتحقيق الأهداف المنشودة؛

### المطلب الثاني: التماثل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

إن التماثل عبارة عن فعل أو عملية غير منتهية تتغير وتتطور مع مرور الوقت، وتتأثر بالمتغيرات والظروف المؤثرة في البيئة المحيطة. فمن خلالها يعمل الفرد على أحداث تغيير أو تطوير الروابط مع شخص أو جماعة أو منظمة ما، ويشعر مع هذا الطرف الثاني بالإتحاد ووجود صفات وعوامل مشتركة بينهما تعمل على توحيد الطرفين. ومن هنا فالتماثل مع طرف ما يعني إعتناقا وفهما أو إرتباطا يتم من خلاله تجاوز أي نقاط للخلاف أو الإختلاف، ويتم التركيز في هذا الرابط على نقاط الإلتقاء مع الجانب الاخر ولا يمكن إغفال حقيقة أن الأفراد يختلفون في درجات إستعدادهم للتماثل.

### أولاً: أبعاد التماثل التنظيمي وأنواعه

#### 1. أبعاد التماثل التنظيمي:

فيما يتعلق بإبعاد التماثل التنظيمي عن طريق المراجعة للدراسات والأدبيات المتعلقة بإبعاد التماثل التنظيمي، اتضح تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد الأبعاد، نظرا لإختلاف توجهاتهم الفكرية فهناك من يرى بأنه يتضمن بعدين تمثلت ب (التماثل الإدراكي، والتماثل العاطفي) كما وحددها اخرون بثلاثة أبعاد أساسية تمثلا في (الولاء، الانتماء التشابه)، في حين حدد (صبر، 2019، صفحة 106). أربعة أبعاد لتماثل التنظيمي تمثلت في (عملية التماثل، وعدم التماثل، والتماثل المحايد، والتماثل المزدوج). وفيما يلي توضيح للمضامين التي تم اعتمادها في بحثنا.

### 1.1. الولاء التنظيمي:

يعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه كل من علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على إن الإنسان كائن إجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة إجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف وقد بين الباحثون في مجال العلوم الإجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو إمتداد للولاء الإجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

يشير Berry إلى أن الولاء التنظيمي هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد بالمحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

### 2.1. الانتماء التنظيمي(العضوية):

هو القوة اللازمة لدعم أنشطة وأهداف ورسالة المنظمة، إذ تأسس على توفر أعضاء من شأنهم إضافة أفكار جديدة، وفي بعض الأحيان يمثل جبل جليد من الأعضاء عن حاجات المستقبل أكثر من الماضي أو الحاضر، ومن هنا نجد أن هذه الفلسفة تتعامل مع قضية السعي إلى جذب المزيد من الأعضاء ليس كهدف في حد ذاتها وأنماء من منطلق توفير العوامل اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة. ويمكن أن تقتصر شروط عضوية الجماعات على:

- الأشخاص أو المؤسسات العامة في مجال التخصص المهني نفسه أو الصناعة أو من لهم الاهتمام نفسه؛

- العاملين في مستويات وظيفية معينة في مجال التجارة أو التخصص المهني نفسه؛

- موقع العاملين في نطاق الحدود الجغرافية المحدد؛

- إستعداد الأطراف للإلتزام بالقانون المطبق سلسلة (الأدلة الإرشادية للإدارة)؛

وتكون عضوية الأفراد موضوع التماثل لأنها تشبع حاجات الاندماج مع الآخرين في الوقت نفسه، لأن الجماعات أصغر من المنظمات التي تحتويها، والناس يتماثلون على الأرجح من المجموعات الصغيرة نسبيا، لأن التماثل مع المجموعات الكبيرة الحجم يشكل تهديدا للتمايز الفردي، في حين أن التماثل مع المجموعات الصغيرة يوفر للفرد قدرا كافي من التمايز. كما يقضي الأفراد معظم حياتهم التنظيمية مع

مجموعات العمل التي ينتمون إليها، ما يجعل جماعات عملهم مألوفة وجذابة، الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى مستويات عالية من التماثل. (مرابط، ، 2019، صفحة 63)

#### 3.1 التشابه التنظيمي:

حيث يقع على مدرج يتراوح بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية، وقبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية لأسباب وظيفية، وفي المقابل عندما يكون هناك انسجام بين ما يرى الأفراد أنه مميز ومركزي ومستمر بالنسبة للمنظمة مع مفهومهم لذاتهم فإنهم يدمجون من خلال خصائصهم التنظيمية التي يرون أنفسهم فيها مع مفهومهم الذاتي مع أنفسهم، حيث يدرك الأفراد أن هناك تداخلا بين خصائص المنظمة وخصائصهم الشخصية، ويصبحون ملتصقين شخصا مع منظماتهم ويرون هويتهم من خلالها.

#### 2. أنواع التماثل التنظيمي:

ترتبط الهويات الفردية والهويات التنظيمية إرتباطا تبادليا من حيث تماثل الفرد مع المنظمة، بالضبط كما ترتبط الهويات الإجتماعية والهويات التنظيمية بعلاقة تبادلية تتماثل فيها الجماعة مع المنظمة، حيث بعد الإطلاع على أدبيات البحث تتمكننا من التمييز بين نوعين من التماثل التنظيمي:

#### 1.2 تماثل الفرد للمنظمة " من أنا؟ ": يمكن أن تؤثر الهويات التنظيمية نتيجة الشعور بالهوية

الفردية في السلوك الفردي مثل الولاء، الإنتماء، والتماثل للمنظمات، حيث يتماثل الفرد مع وحدة تنظيمية معينة في حالات مختلفة صنفتهما الباحثتين حسب مراجع بحثية مختلفة كما يلي:

#### 1.1.2 الحالة الأولى: يشير Cheney1983 أن الفرد يتماثل عندما يدرك في إحدى أدواره

التنظيمية، أو أثناء اتخاذه قرار معين أن قيم الوحدة التنظيمية أو مصالحها تتصل بتقويم الخيارات البديلة المتاحة أمامه، ما يجعلهم يطورون أسسا لاتخاذ القرارات نابعة من قيم المنظمة وأهدافها، وبالمقابل يمكن أن يؤثر السلوك الفردي في الهوية التنظيمية.

#### 2.1.2 الحالة الثانية: حيث يذهب Simon 1956 إلى أنه من منظور المنظمات قد لا يتماثل

الفرد طوعا، وإنما استجابة لما يفرضه أرباب العمل أو أصحاب المصالح، فيكتسب الفرد هذا السلوك الفردي

ما يزيد احتمال أن تكون القرارات وفقا لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة حتى في حالة غياب الإشراف أو الرقابة.

**3.1.2 الحالة الثالثة:** يشير Foreman et Pratt إلى أنه في إطار المنظمات هنالك هويات متعددة للفرد الواحد، ومن ثم فالماتل التنظيمي قد يحدث في صيغته المتعددة المستويات، حيث أن المنظمات تتيح لأعضائها العضوية في عدة جماعات، والفرد قد يكون في الوقت ذاته عضوا في المنظمة ككل، وفي قسم معين فيها، وفي جماعة معينة داخل القسم. وكل هذه العضويات تعني احتمال تركيز الهوية فيها، رغم اختلافها بكل مستوى.

**4.1.2 الحالة الرابعة:** يذكر مازن الرشيد 2003 تحدث الهوية التنظيمية على المستوى الفردي حينما تصبح معتقدات الفرد عن المنظمة التي يعمل بها تعريفا لذاته. فمن خلال الهوية التنظيمية تصبح أهداف المنظمة والفرد متكاملة أو متطابقة، حيث يحدد الشخص هويته الشخصية من خلال المنظمة عندما:

-تكون هويته كعضو في المنظمة أكثر بروزا من الهويات البديلة؛

-عندما يتطابق مفهومه الذاتي عن نفسه مع تلك الخصائص التي يعتقد أنها تعرف المنظمة كجماعة إدراكه لتداخل بين الخصائص التنظيمية والخصائص الفردية. فالموظف الماتل مع المنظمة يميل إلى رؤية نفسه على أنه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين، ويحتضن مصالح المنظمة ويعدها أساسية في قراراته الاستراتيجية، ويتعد عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيم المنظمة؛

## 2.2 تماثل الأفراد للمنظمة "من نحن؟":

تشير الهوية التنظيمية في حالات تجلي الهوية الاجتماعية إلى اكتساب السّ لوك الجماعي في الحالات التالية:

**1.2.2 الحالة الأولى:** يكتسب الأفراد التماثل الجمعي من خلال العلاقة العميقة لأعضاء المنظمة "بخصائص المنظمة الأساسية"، حيث تنطوي هذه الخصائص على عدد من الأبعاد مثل: القيم، المعتقدات، المبادئ، القيادة، أو أي عنصر آخر يُعد ذا معنى للأفراد أو المجموعات المعنية. ولهذا فالأفراد الذين يتماثلون مع هوية المنظمة يملكون أحاسيس بالتضامن والدعم للمنظمة ولديهم إدراك بالخصائص المشتركة مع أعضاء الجماعة.

**2.2.2 الحالة الثانية:** يجادل المنظرون في هذا المجال بأن الأفراد يهدفون إلى تأكيد تمايزهم الذاتي، وبذلك فإنهم يتماثلون بقوة مع منظمات لها خصائص فريدة بالنسبة للمجموعات الأخرى، حيث أكد أن

الأفراد يميلون في تقويمهم لتقديرهم الذاتي إلى التماثل مع منظمات لها مكانة إجتماعية مرموقة، أو جوانب إجتماعية مرغوبة بالمقارنة مع الجماعات. وهكذا فإن إدراك اختلاف الجماعة من خلال المقارنات الإجتماعية بين الجماعات، الذي تحفزه الحاجة إلى تقدير عال للذات، كدافع نفسي لحدوث التماثل التنظيمي، حيث الأفراد الذين يستمدون تقديرا عاليا لذواتهم من عضويتهم التنظيمية ينجحون في إظهار مستويات عالية من التماثل، فالتقدير الجمعي يقوي التماثل، لأن العضوية تمكن الأفراد من تعريف أنفسهم من حيث الخصائص الإيجابية.

نستنتج أن " التماثل التنظيمي " هو عبارة عن سلوك اجتماعي و فردي في ذات الوقت، حيث يكتسب الفرد فيه من المنظمة معتقدات يُعرف بها ذاته ، تتجسد في هُويته الفردية و سلوكه الفردي، فالتماثل التنظيمي كما يشير Ashforth et Mael 1992 هو : "شكل من الالتصاق النفسي يحدث عندما يمتص عضو في المنظمة الخصائص المعرفة للمنظمة " ، و يتبنوها على أنها معرفة لخصائصه الذاتية،

وسلوك جماعي يعتقد فيه الأفراد خصائص المنظمة بأبعادها التنظيمية و الاجتماعية نتيجة اندماج الأفراد في عضوية بعضهم البعض ، كما تختلف هذه الخصائص الإجتماعية و تلك المعتقدات الفردية باختلاف إدراك مفهوم الهوية التنظيمية ، و هكذا فإن الإجابة على السؤال الأساسي في مسألة الهوية ، و الذي يسأل " من أنا ؟ " أو في حالة الجمع " من نحن ؟ " ليس له إجابة واحدة، بل ضمن أي كيان قد تكون هناك إجابات متعددة و هويات متعددة ، و التي تشكل رابطا نفسيا و اجتماعيا هاما لربط العاملين بالمنظمة، ما يجعلها كيان قابلا للتجزئة حسب تقسيم شبكاته الاجتماعية، و عضوية الفرد فيها و انتماءات الأفراد

ولأنهم ما يخدم تماثلهم لتنظيم. كما نستنتج أن هذا التنوع في تناول المفهوم هو امتداد لتنوع في الطرح النظري، ما بدفعا لدراسة المقاربة النفسية الإجتماعية للتماثل في إطار المنظمات، التي تسعى لاستغلال هذا السلوك في تنمية الفعالية المهنية.

**ثانيا: العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي (عاجل، 2022)**

ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

#### 1. الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من العادات والمعايير والإفترضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة إتخاذ القرارات، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية

تعاملهم مع المعلومات والإستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما تعرف أنها التوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

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. (مصطفى ، 2005 ، صفحة 40)

#### 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 الخدمة:

غالبا ما يكون هناك ارتباط نفسي بين الفرد والجماعة والمنظمة ومدة الخدمة ما يزيد في الاغلب من ولائه للمنظمة وانتمائه اليها، حيث توجد علاقة طردية بين مستوى التماثل ومدة الخدمة.

#### 4. الاتصالات التنظيمية:

وجود علاقة قوية بين التماثل التنظيمي والاتصال التنظيمي من حيث عدد مرات الاتصال ومدى العمق في محتواه، فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة والمعلومات متدفقة عبرها، كان الترابط والصلة اقوى بين العاملين والمنظمة، كما قد يشعر الفرد بالأهمية والمشاركة ما يشجعه على التعاون والتنسيق في ظل إتصالات بناءة من حيث تعديل الإتجاهات وأفكار العاملين.

#### 5. التطوير الاجتماعي التنظيمي:

تعد عملية التطوير من الطرق التي تعمل على احداث التماثل، فهي تهدف الى تطوير العاملين وتشكيل اتجاهات الافراد وسلوكهم وأفكارهم بالطريقة التي تخدم مصالح المنظمة وأهدافها، اذ يسعى الفرد الى تحقيق مساره المهني او الوظيفي من خلال اختياره للمنظمة التي توفر له المجال او المجالات الوظيفية المشبعة لاحتياجاته من خلال جعل الفرد في المنظمة ملتزما ومنسجما مع أهدافها والمجموعات العاملة فيها. (الهدلول، 2008، صفحة 31)

#### 6. المشاركة في عملية صنع القرار:

كلما زادت مشاركة الفرد في صنع القرارات في المنظمة زاد التماثل التنظيمي، وذلك لشعوره بالتعبير عن رغباته وأهدافه.

#### 7. الصراع التنظيمي:

ان طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع هي علاقة سلبية، فكلما زاد مستوى الصراع قل مستوى التماثل والعكس صحيح، ذلك ان التماثل يبني على توحيد الأهداف والقيم والثقافة التنظيمية وتشابها وتطابقها، واما الصراع فيقوم على التضارب والتعارض بين اهداف الافراد واهداف المنظمة.

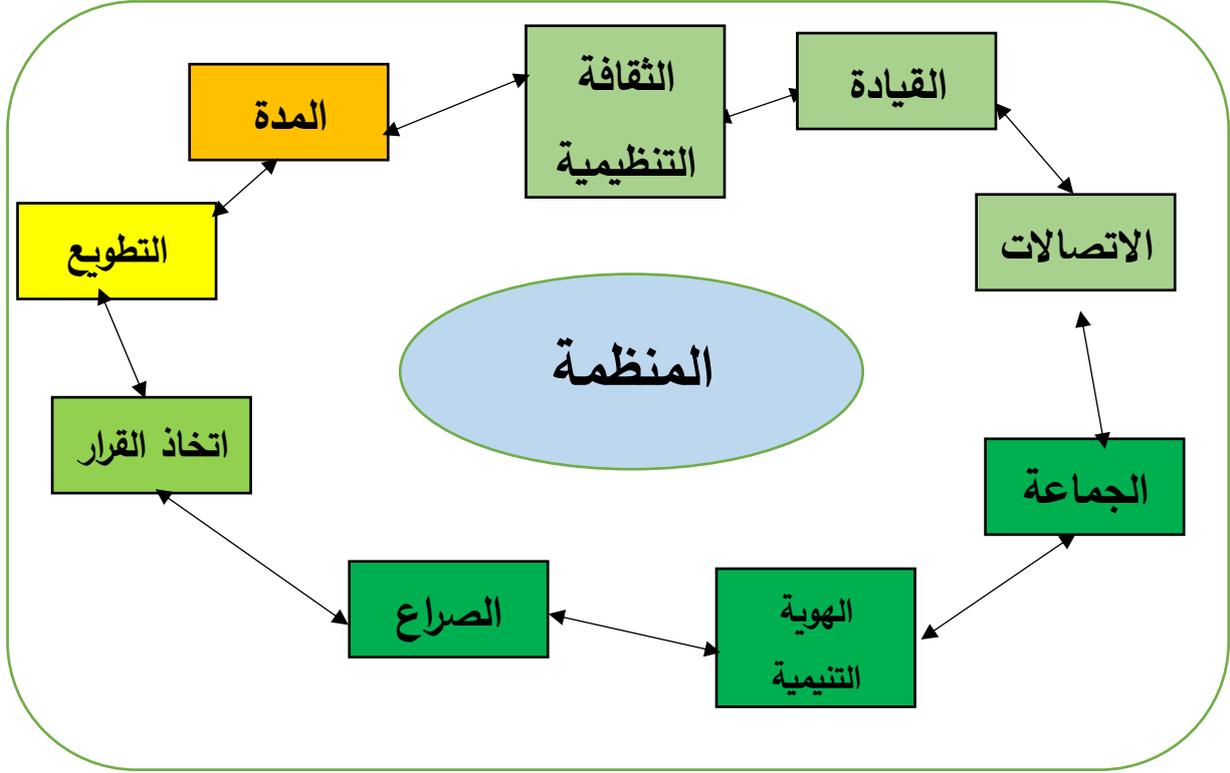
#### 8. القيادة التنظيمية:

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 وتوقعاتهم وحاجات المؤسسة. وتختلف القيادة في درجة تأثيرها تبعا لنوع القيادة التي تمارسها ولعل أفضلها القيادة القائمة على المشاركة. (مرابط، ، 2019، الصفحات 69-70)

#### 9. الهوية التنظيمية:

يعد التماثل الوسيلة الأساس التي من خلالها تتشكل الهوية، وتماثل الفرد يعني تبني مجموعة من الهويات، والتماثل القوي للفرد يشير الى ان هويته وعضويته تكون بارزة وذات قيمة.

الشكل رقم (01-01): العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على التعاريف السابقة

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لدافعية العاملين للإنجاز

تعد دافعية العاملين للإنجاز من المكونات المهمة التي يسعى إليها الأفراد باتجاه تحقيق ذاتهم من خلال ما ينجزه الفرد من أعمال وتحقيق أهدافه، فهي مكون مهم من مكونات الشخصية التي يكتسبها من البيئة الإجتماعية التي يعيش فيها، لذلك سعت الكثير من منظمات الأعمال إلى الإهتمام بدافعية الأفراد من خلال السعي إلى إشباع حاجات ومتطلبات الأعضاء مع الجماعة من خلال إيجاد وسائل لجذب العاملين وتفعيل دور التماثل الذي يبحث عن مدى إرتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها للوصول إلى نوع من التوازن النفسي والإجتماعي وإحساسه بأهمية الأهداف التي تسعى منظمتها لتحقيقها.

#### المطلب الأول: مفهوم الدافعية وتصنيفاتها

##### أولاً: أهمية الدافعية للإنجاز ومكوناتها

##### 1. تعريف الدافعية:

عرف يونج الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة إستثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين.

ويرى ماسلو الدافعية بأنها خاصية ثابتة ومستمرة، ومتغيرة، ومركبة، وعامة تمارس التأثير في كل أحوال الكائن الحي.

ويصف كاجان الدافع بأنه عبارة عن تمثيلات معرفية لأهداف مرغوبة أو مفضلة، تنتظم بشكل متدرج أو هرمي وتشبه تمثيل المفاهيم بشكل عام.

بالإضافة لآخرون الدافعية بأنها أثر لحدثين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك، ووظيفة التيقظ أو الاستثارة التي تمد الفرد بطاقة الحركية.

وبين ماكلياند وآخرون الدافع بأنه يعني إعادة التكامل وتجدد النشاط الناتج عن التغير في الموقف الوجداني. (عبد اللطيف خليفة، 2006، الصفحات 7-8)

##### 2. أنواع الدوافع وتصنيفها:

##### 1.2 أنواع الدوافع:

هناك عدة تصنيفات فيما يخص الدوافع، وقد قسم كل عالم الدوافع إلى أصناف معينة ومن هذه التقسيمات

نذكر ما يلي:

### 1.1.2 تصنيف الدوافع من حيث المنشأ:

وهذا النمط من الدوافع يعبر عن حاجات فسيولوجية أولية، وتشمل الحاجة إلى الطعام والشراب وحفظ النوع، ويترتب على إشباعها استعادة التوازن البيولوجي للكائن الحي، وتثير هذه الحاجات دافع الجوع، العطش، الجنس على الترتيب، وتتصف هذه الدوافع بعدة خصائص منها أنها تتصف بالحدة والشدة وتخفي بمجرد إشباعها.

### 2.1.2 دوافع سيكولوجية المنشأ:

وتتمثل في دوافع النمو الإنساني وتكامل الشخصية الإنسانية، ويتم اكتسابها وتعلمها من الإطار الثقافي للمجتمع كما تتأثر بالسياق النفسي الاجتماعي للفرد ويطلق عليها البعض أحيانا بالدوافع الاجتماعية ومن أمثلة ذلك دافع الإنجاز، الإستقلال، السيطرة، التملك، حب الإستطلاع. (عبد اللطيف، 2000، صفحة 11)

### 3.1.2 الدوافع الداخلية الفردية:

وتتمثل أهم الأسس الدافعة للنشاط الذاتي التلقائي للفرد، وتقف خلف إنجازاته الأكاديمية أو المهنية العامة، فالفرد الذي يهوى القراءة من أجل متعة شخصية ذاتية تقوم على دافع المعرفة والفهم يكون مدفوعا بدافع داخلي أكثر ثباتا وقوة لأنه يحقق لنفسه إشباعا ذاتيا، ومن ثم فإن تأثير الدوافع الداخلية الفردية على مستوى الإبداع والإنجاز الفردي يفوق تأثير الدوافع الخارجية الاجتماعية ويندرج تحت الدوافع الداخلية الفردية دافع الإنجاز ولعل من أهم أساليب تعبير الأفراد عن دافع المنافسة والكفاءة والدافع للإنجاز مايلي:

- أنهم يفضلون العمل على المهام الذي يقارن فيها أدائهم بأداء غيرهم ولديهم قدرة عالية على التفوق بين قدراتهم والمهام التي يختارونها؛
- أنهم يفضلون العمل على مهام تتحدى قدراتهم بحيث تكون هذه المهام واعدة بالنجاح، وإلا يقبلون المهام التي يكون النجاح فيها مؤكدا أو مستحيلا؛
- أنهم يفضلون إختيار المهام التي يكون لديهم فيها قدرة على الإستبصار بالنتائج المتوقعة من العمل فيها وبمقدار الوقت والجهد المطلوب لها؛

وهي دوافع مركبة تعبر عن نفسها في المواقف الإنسانية وهي خارجية لكونها تخضع لبواعث وحوافز تنشأ خارج الفرد كما أنها إجتماعية لأنها متعلقة ومكتسبة من المجتمع.

ومن أهم الدوافع الإجتماعية دافع الحاجة إلى الإلتزام وهو دافع مركب يواجه سلوك الفرد كي يكون مقبولاً كعضو في الجماعة التي ينتمي إليها وأن يكون محل اهتمام الآخرين وتقبلهم والحرص على إنشاء وتكوين صداقات والمحافظة عليها، ودوافع القوة أو السيطرة ويتعلق بالميل إلى السيطرة والتأثير في الآخرين والشعور بالقوة وإثبات الذات والشهرة وتولي المناصب القيادية ومقاومة تأثير الآخرين. (بن شعلال ، 2009، الصفحات 95-96)

## 2.2 تصنيف الدوافع:

قام ماسلو بنظام هرمي لتصنيف الحاجات والدوافع معبرا عنه بتاريخ الفرد في إشباع رغباته، وقد اعترض بأنه حسب هذا النظام تنمو حاجات الفرد تتابعياً حسب الترتيب التصاعدي ابتداء من الرغبات الدنيا ثم الرغبات العليا ويشير ما سلو في هذا التوزيع إلى أن الحاجات العليا لا يتم ظهورها إلا بتحقيق الحاجات الدنيا.

### ثانياً: تعريف الدافعية للإنجاز

أشار جارد وآخرون إلى أن الدافع للإنجاز يعني تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق والإمتياز. (عبد الخالق، 1991 الطبعة 1، الصفحات 80-85)

كما أضاف أحد الباحثين على أن الدافع للإنجاز يقصد به حالة داخلية مرتبطة بمشاعر الفرد وتوجه نشاطه نحو التخطيط للعمل وتنفيذ هذا التخطيط بما يحقق مستوى محدد من التفوق يؤمن به الفرد ويعتقد فيه. (رجاء ، 1986، صفحة 269)

وعرف ماكلياند وزملائه الدافع للإنجاز بأنه يشير إلى إستعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الإمتياز، كما عرف النشاط المنجز بأنه النشاط الذي يقوم به الفرد ويتوقع أن يتم بصورة ممتازة وأنه محصلة الصراع بين هدفين متعارضين عند الفرد هما الميل نحو تحقيق النجاح، والميل إلى تحاشي الفشل.

ويعرف الدافع للإنجاز على أنه هو التغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجه الفرد والشعور بأهمية الزمن، والتخطيط للمستقبل. (عبد اللطيف، 2000، الصفحات 90-94)

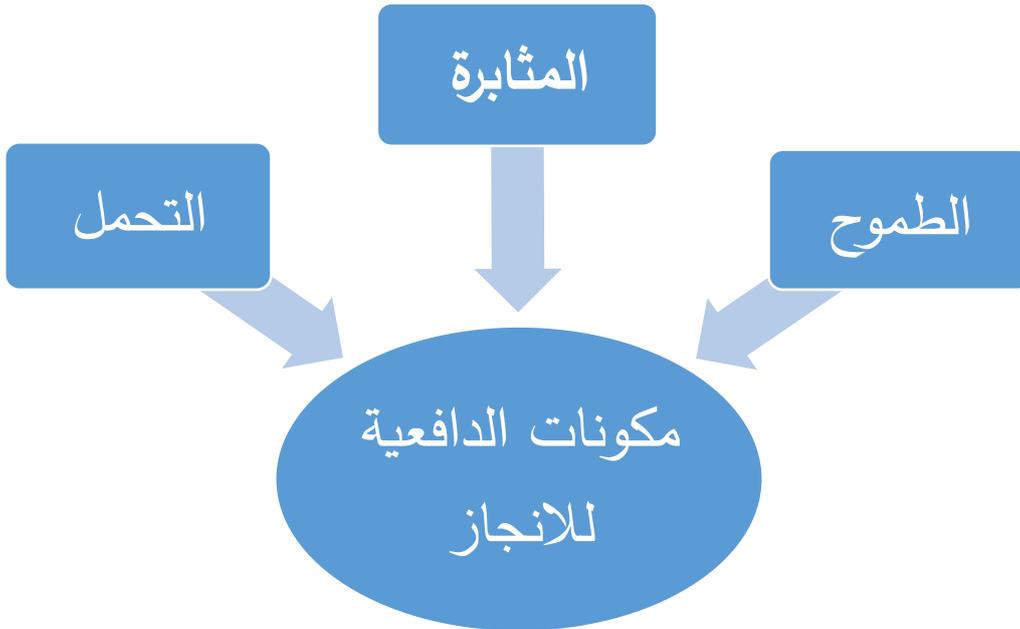
### 1. أهمية الدافعية للإنجاز:

تلعب الدافعية للإنجاز دوراً هاماً في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة التي يواجهها، وهذا ما أكده ماكيلاند حيث يرى أن مستوى الدافعية للإنجاز الموجودة في أي مجتمع هو حصيلة الطريقة التي ينشأ بها الموظف في هذا المجتمع وهكذا تتجلى أهمية دافعية للإنجاز ليس فقط بالنسبة للفرد وإنما أيضاً بالنسبة للمجتمع الذي يعيش فيه. (سهيل، 2008-2009، صفحة 77)

## 2. مكونات الدافعية للإنجاز:

الدافع للإنجاز حسب بعض النظريات يتكون من بعد واحد (مكون)، أو هو بلوغ النجاح أو تجنب الفشل. أما بالنسبة للنظريات الأخرى فإنها ترى أن الدافع للإنجاز يتكون من عدة أبعاد (مكونات) أهمها: الطموح، المثابرة الامتياز، الإستقلال الذاتي، الأمل في النجاح، الخوف من الفشل.

الشكل رقم (01-02): مكونات الدافعية للإنجاز لدى جيلفورد.



المصدر: اعداد الطالبتين اعتمادا على التعريف السابق

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للدافعية للإنجاز

أولاً: النظريات المفسرة للدافعية للإنجاز

أشار علماء التحليل النفسي مثل أدلر لمصطلح الدافع للإنجاز، على أنه وجد التطور والرقى على يد هنري موراي الذي إفترض أنه يندرج تحت مفهوم أكبر وأشمل وأعم وهي الحاجة إلى التفوق.

1. نظرية موراي:

تستثار الحاجة للإنجاز من الداخل بواسطة العمليات الحشوية الداخلية أو من الخارج بواسطة ما يقع على الفرد من تأثيرات موقفية مباشرة وهو ما يطلق عليه موراي "pressures" وهو مصطلح الضغوط.

وتتميز خصائص نظرية موراي في:

- سعي الفرد للقيام بالأعمال الصعبة؛
- تناول الأفكار وتنظيمها مع إتخاذ قرارات بسرعة وبطريقة إستقلالية قدر الإمكان؛
- تخطي الفرد لما يعترضه من عقبات؛
- وصوله إلى مستوى مرتفع في أي مجال من مجالات الحياة؛
- إزدياد تقدير الفرد لذاته من خلال الممارسة الناجحة لما لديه من قدرات وإمكانات.

(وسطاني، 2009-2010، صفحة 70)

2. نظرية ماكيلاند:

الدافع للإنجاز حسب ماكيلاند يمكن تعلمه أو تخلص منه تحت ظروف معينة وبالتالي يمكن إكسابها للأمام والمجتمعات ذات الخصائص المختلفة والمتعددة.

وتتميز خصائص نظرية ماكيلاند في أن الأفراد ذوي الدافعية للإنجاز يتجهون إلى تفضيل الممارسات ذات الإثارة المتوسطة وهذا لكون الممارسات المتحدية جدا تؤدي إلى المخاطرة أو إلى الفشل وهذه الحالة غير مقبولة لديهما اطلاقاً. (عبد اللطيف، 2000، صفحة 109)

3. نظرية أتكسون:

1.3. خصائصها:

- الموقف هو الذي يجعل الدافع موضع التحقيق.
- اتصاف الموقف بخصائص يستشير أو يمنع دوافع مختلفة.
- كل دافع يؤدي إلى نموذج مختلف من السلوك (لأن الدوافع موجهة نحو أنواع مختلفة من الإشباع).
- إذا تغيرت طبيعة الخصائص الموقفية أو المثيرات فان الدوافع المختلفة تستثار أو تحقق ويتمخض عنها نماذج محددة ومختلفة من السلوك.

(عبد اللطيف، 2000، الصفحات 113-116)

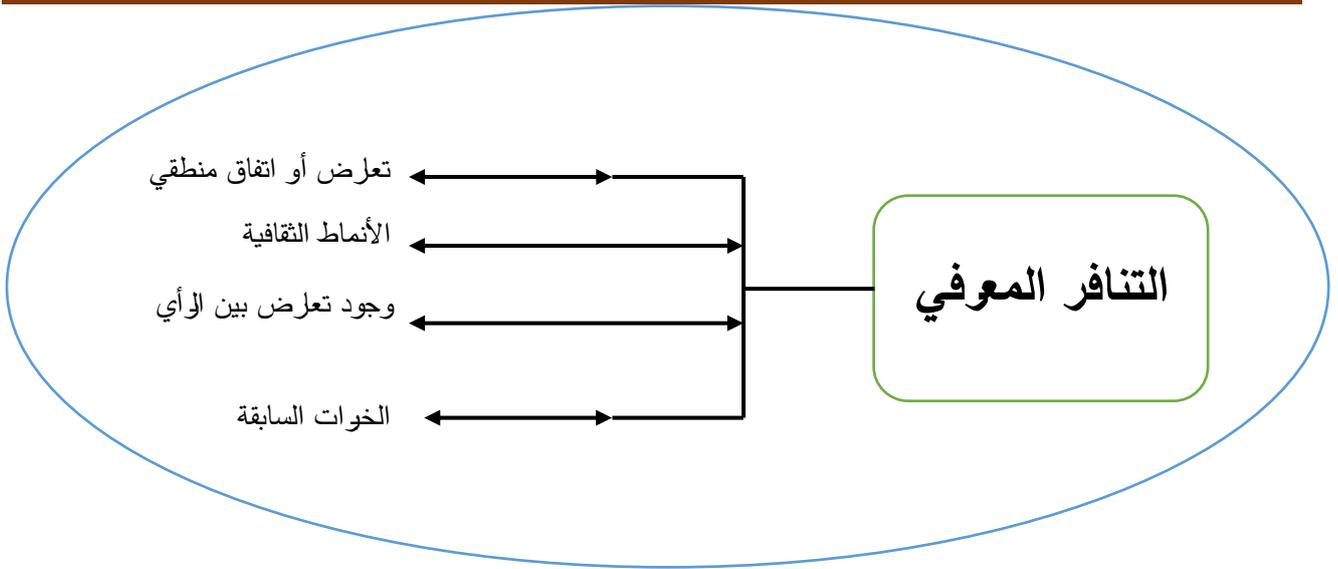
4. نظرية ليون فستنجر:

تمثل نظرية التنافر المعرفي التي قدمها "ليون" امتداد لمنحنى (التوقع، القيمة). (عبد اللطيف، 2000،  
صفحة 145)

يرى فستنجر إستنادا إلى فكرة الاتزان النفسي (psychological homoeostais) أن الإنسان عندما يقع تحت أفكار متنافرة، فإنه يتولد داخله نوع من التوتر من شأنه أحداث تغيير، ولإزالة هذا التنافر والعودة بالشخص مرة أخرى إلى حالة التوازن والتألف في سلوكه أو في أفكاره أو في عنصر أو أكثر من العناصر المعرفية التي يحملها وقد يلجأ الشخص إلى التقليل من أهمية الأفكار المتضاربة في نفسه كل هذا لإزالة حالة التوتر أو التقليل منها.

التنافر المعرفي ينتج عن عدة أسباب والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01-03): أسباب التنافر المعرفي لـ "ليون فستنجر" (عبد اللطيف، 2000، الصفحات 148-149)



وبالتالي فإن أداء الفرد لسلوك معين أو أدائه يرتبط بمعتقداته الشخصية عن مترتبات القيام بهذا السلوك ومعتقداته عن نظرة الآخرين وتوقعهم لهذا الأداء وكذلك بدافعية الفرد لإتمام هذا الأداء، وذلك كما هو مبين في المعادلة التالية:

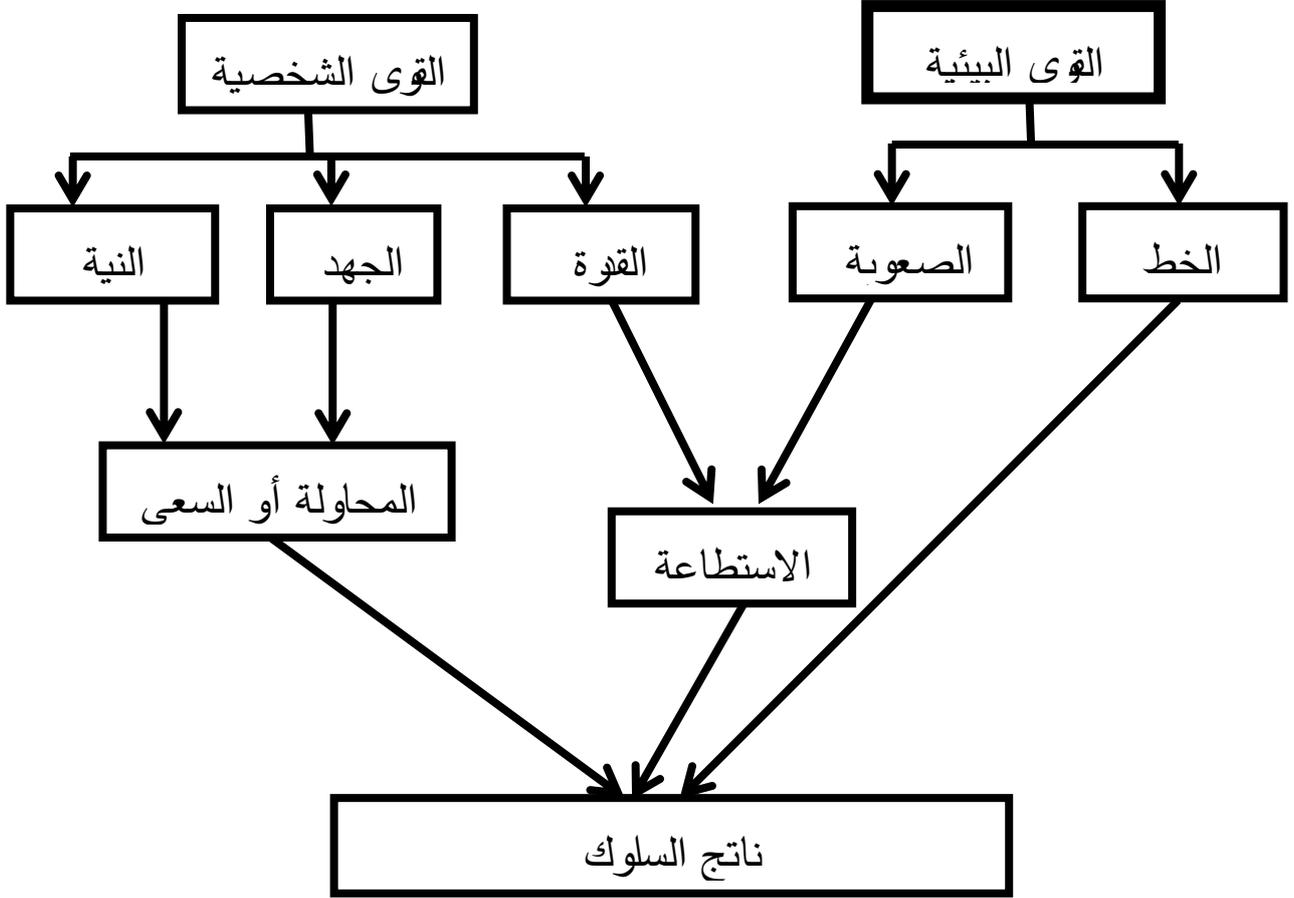
السلوك = النية لأدائه = (مجموع معتقدات الفرد عن احتمال أن يؤدي القيام بهذا السلوك إلى مترتبات معينة \* تقييمه لهذه المترتبات) + (مجموع ادراكاته لتوقعات الجماعة المرجعية × دافعيته إكمال أداء السلوك).

وبالتالي النمط الإداري للمدرسة يتضمن نظام قيادي واضح منظم يساعد على التقليل المعرفي لدى فريق العمل وبالتالي الخروج من حالة عدم التوازن وإثارة دافعية الانجاز عن طريق دفعه وتشجيعه من خلال العوائد المادية والمعنوية التي يتوقعها.

### 5. نظرية العزو:

تعد نظرية العزو من النظريات المهمة في مجال دراسة الدافعية الإنسانية بوجه عام، والدافعية للإنجاز بوجه خاص وتهتم نظرية العزو بكيفية إدراك الشخص أسباب سلوكه وسلوك الآخرين لذلك فالأفراد لا يعزون السببية للفاعل فقط ولكن أيضا للبيئة، فالمتغيرات السببية هي التي تحدد مشاعرنا واتجاهاتنا وسلوكنا نحو أنفسنا والآخرين. ويفترض منظرو العزو مثل "فريدريك هايدز" الدور المهم الذي تقوم به المعارف والمعلومات في عملية العزو حيث يسعى الشخص لتفسير وفهم الأحداث ومحاولة التنبؤ لها، ويركزون في هذا المجال على العزو المعرفي للسببية على اعتبار أن المعرفة لا تؤثر فقط على عمليات العزو، بل تشمل أيضا السلوك، وللتوضيح أكثر نعرض فيما يلي مخطط "هايدز للعزو":

الشكل رقم (01-04): يوضح مخطط العزو لدى هايدز (وسطاني، 2009-2010، الصفحات 78-79)



وفي هذا التصور أمكن ل "هايدز" صياغة المعادلة الآتية:

الأحداث = دالة القوى الشخصية + القوى البيئية.

= دالة (النية × الجهد) + (القدرة × الصعوبة المهمة).

= دالة المحاولة السعي + الاستطاعة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز

يتوقع أن الأشخاص الذين لديهم دافعية للإنجاز عالية يكون إدراكهم للأشياء التي يؤدونها أو التي يطمحون الوصول إليها واضحة، وذلك مقارنة بالأشخاص الذين لديهم دافع للإنجاز منخفض وذلك راجع إلى تدخل عدة عوامل وهي: (السيدة، 2009، الصفحات 74-76)

#### 1. الرؤية إلى المستقبل:

تمثل الأهداف المسطرة وطموحات الفرد وغاياته عنصرا هاما في زيادة الدافعية للإنجاز، حيث أنها مصدر الطاقة والتشجيع للإنجاز والممارسة الأنشطة التي تحقق هذه الأهداف.

#### 2. التوقع للهدف:

ليس الهدف وحده يوجه الدافع للإنجاز، ولكن نوع ومستوى التوقع للفرد الذي لديه قناعات بالتوقع الإيجابي لتحقيق الهدف سوف يبذل المزيد من الجهد، أما إذا كان لديه توقع سلبي فإن ذلك يؤثر على انخفاض درجة الانجاز عنده، لذلك من الأهمية مساعدة الفرد على التقييم الواقعي لمستوى الهدف.

#### 3. خبرات النجاح:

الخبرات السابقة الإيجابية التي يحقق فيها الفرد النجاح والرضا في أي نشاط يؤدي إلى زيادة الاستعداد والرغبة والاستمرار في ممارسة النشاط مما يتيح فرصة أفضل وذلك نتيجة لتحقيق هذه الأهداف، فنجاح الفرد في مهنته يعتبر مصدرا للطاقة التي تستثار بها الدافعية للإنجاز، ويعتبر حافزا لأي سلوك الحقا.

#### 4. التقدم الاجتماعي:

تتأثر الدافعية للإنجاز بحاجة الفرد للحصول على الاستحسان والقبول والتقدير الاجتماعي من الأشخاص المهمين بالنسبة له مثل الأسرة، المعلم، الإدارة، الرفاق وبالتالي فان توقعات هؤلاء نحو الأهداف المطلوبة من الفرد تحقيقها تمثل دافعا قويا للسعي نحو الامتياز والتفوق للحصول على تقديرهم، وسلوك الفرد في ضوء توجه الموافقة والتقدير الاجتماعي ويتضح ذلك عندما يحرص على بذل أقصى جهد لتحقيق أفضل أداء أمام الآخرين.

#### 5. الحاجة إلى تجنب الفشل أو النجاح:

هناك نمطان شائعان يؤثران في السلوك الإيجابي والإنجازي للفرد وكلاهما يؤدي إلى زيادة القلق ويؤثران في مستوى الإنجاز والجوانب النفسية للفرد. الخوف من الفشل يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء، ولكن يؤثر سلبا على روح المبادرة بحيث يميل الفرد إلى استخدام طرق دفاعية أخرى تعيق من استثارة الطاقة الكامنة للنجاح.

6. الحاجة إلى الانجاز:

يمكن أن يتميز السلوك الإنجازي للفرد بدرجة عالية نحو موقف معين مقارنة بموقف آخر، ويتوقف ذلك على قيمة الحافز الذي يحصل عليه في ضوء احتمال النجاح والفشل، ومستوى الحاجة إلى الانجاز يتوقع أن يؤثر في سلوك الفرد من حيث تحمل المبادرة والإقبال عليها وتطوير الأداء.

7. تقدير الذات:

يعتبر مفهوم تقدير الفرد لنفسه ومدى اعتقاده وثقته واستعداداته وقدراته وهو ما يطلق عليه تقدير الذات التي تعتبر أحد العوامل الهامة التي تؤثر على سلوك انجاز الفرد من حيث الاختيار المثابرة أو نوعية الأداء، فالفرد الذي لديه تقدير ذاتي ايجابي للأداء يتوقع أن يؤديه بقدر كبير من الحماس والمثابرة والثقة بالنفس.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تبين أن التماثل التنظيمي يدل على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهداف أفرادها، لذلك أصبح ضرورة للوقوف على درجة ارتباطهم وتماثلهم فيها، حيث أن تعارض المصالح له عواقب سلبية على المنظمة، فهو مؤشر هام على بقاء الأفراد فيها أو تركها. ونظرا لأهمية التماثل التنظيمي تتجلى آثاره من خلال مؤشرات ايجابية كزيادة الرضا الوظيفي، الولاء، الدافعية. أما الدافعية للإنجاز لها أهمية عامة في حياة الفرد، وقيمة خاصة لدى الموظف، حيث تمنحه فرصة أكبر لبذل جهده وتحقيق مستوى أفضل له، وللموظفين الذين يعملون معه، وتعد دراسة الدافعية للإنجاز مهمة بالنسبة للموظف، لأنها تساعد على توجيه سلوكه أثناء أدائه للمهام في المنظمة التي يعمل فيها، حتى يتسنى له إدراك المواقف المختلفة التي يمر بها خلال مسيرته العملية، فهي تعتبر عاملا مهما بالنسبة للموظف، والدافعية للإنجاز تساعد الموظف على التغلب على العقبات والصعوبات التي تواجهه، فهو بذلك يحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

## الفصل الثاني: تحليل علاقة التماثل التنظيمي بدافعية العاملين للإنجاز

في مؤسسة كوسيدار محمدية بمعسكر

**تمهيد:**

يعتبر التماثل التنظيمي من أهم الوظائف المعتمدة في دافعية العاملين للإنجاز لما يتمتع به من أهمية بالغة سواء لدى العامل أو المؤسسة، نظرا للدور الهام الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين، فالتماثل التنظيمي يمكن إعتباره من السمات البارزة في هذا الوقت، وذلك لما له من أثر في أداء المنظمات والعاملين فيها. وقصد معرفة علاقة التماثل بدافعية العاملين للإنجاز على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، نحاول إسقاط دراستنا هذه على مؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية، وقد تم استخدام أسلوب المعاينة، حيث تم التركيز على مجموعة جزئية من المجتمع البالغ عدده 220 مفردة، والتي كان عددها 70 موظفا إداريا و قد قمنا بدراسة هذه العينة باستخدام برنامج SPSS V27 بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

**المبحث الأول: عموميات عن مؤسسة كوسيدار****المبحث الثاني: دراسة تأثير التماثل التنظيمي على دافعية العاملين للإنجاز**

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوسيدار**

سننظر في هذا المبحث إلى نشأة وتعريف مؤسسة كوسيدار، إضافة إلى الهيكل التنظيمي وأهم نشاطات المؤسسة.

**المطلب الأول: نبذة عامة حول مؤسسة كوسيدار**

تحتل مؤسسة كوسيدار بمكانة هامة بين كبرى المؤسسات الجزائرية في القطاع، حيث مرت المؤسسة بعدة مراحل خلال نشأتها.

**أولاً: نشأة مجمع كوسيدار**

تأسست كوسيدار كشركة إقتصادية مختلطة في جانفي 1979 من طرف الشركة الوطنية لصناعة الصلب (ش.م.ل) والمجمع الدانماركي كريستيان ونيلسون.

وأصبحت كوسيدار عام 1982 فرعا تابعا بنسبة 100% للشركة الوطنية لصناعة الصلب وهذا بعد شراء هذه الأخيرة أسهم الشريك الدانماركي. وفي إطار برنامج إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية التي أقرتها السلطات الجزائرية، تحولت كوسيدار عام 1984 إلى مؤسسة وطنية تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة، وبفضل تطبيق القوانين والإصلاحات الاقتصادية، لاسيما تلك المتعلقة باستقلالية الشركات العمومية عام 1988 أصبحت كوسيدار شركة ذات أسهم عام 1989.

لقد نجحت شركة كوسيدار في خلق واستغلال مختلف الفرص التي سمحت لها بتطوير مجال تدخلها وتوسيعه إلى أنشطة أخرى ليست تابعة فقط لفرع البناء والأشغال العمومية، وعلى عكس منافسيها في السوق المحلية، ونظرا لإستقرارها ورغبتها في العمل، التزمت الشركة بتنوع أنشطتها وزبائنها في غضون عشرية واحدة.

لقد ساهم التقييم المستمر من خلال النمو الداخلي من جعل كوسيدار أكبر مجمع جزائري للبناء والأشغال العمومية والري، والييوم كوسيدار المجمع (SPA) ذو رأس مال اجتماعي يقدر ب: 17.800.000.000 دج، يضم مجموعة شركات تملك نسبة 100% من رأس مال الفروع التسعة.

وهذه الكفاءات هي نتيجة التنظيم والانضباط العالين وكذلك ثمرة لثقافة شركة قوية جمعت أفضل المواهب لتشكيل فرق متعاونين ومحفرين للغاية.

وتتكون شركة كوسيدار من موارد بشرية في مختلف المستويات والأصناف، والجدول الآتي يمثل عدد العمال في شركة كوسيدار. (وثائق مقدمة من قبل المؤسسة)

## الجدول رقم (02-01): تصنيف العمال في مؤسسة كوسيدار

النسبة	العدد	
13	4516	الإطارات
22	7345	أعوان التحكم
65	21826	أعوان التنفيذ

المصدر: اعداد الطالبتين إعتامدا على وثائق مقدمة من المؤسسة

ثانيا: نشاطات مؤسسة كوسيدار (وثائق مقدمة من قبل المؤسسة)

تتمحور أنشطة كوسيدار في سبع فروع تهتم بما يلي:

1. القنوات: تتمثل في نقل المحروقات (خطوط أنابيب النفط والغاز).
  2. البنى التحتية: الطريق السيار و إنجاز خطوط السكك الحديدية، مدارج المطارات، الأشغال البحرية، المنشآت الفنية الكبرى.
  3. أشغال الري: السدود، التحويلات الكبرى، نظم إمدادات المياه شبكة الصرف الصحي ومعالجة المياه.
  4. السكن: تتمثل في المجمعات الكبرى لبرامج السكن الترقوي .
  5. البناءات الصناعية والمكاتب.
  6. البنى التحتية الإجتماعية: الفنادق، المستشفيات، الجامعات، المركبات الرياضية.
  7. إنتاج واستغلال المحاجر:
- صيانة الآلات الثقيلة للأشغال العمومية .
  - تجديد أجهزة وعتاد الأشغال العمومية .
  - تصنيع قوالب للبناء، والهياكل الفولاذية وللمراجل.
  - تمويل البرامج الترقية وبيع السكنات.
- ومن إنجازاتها الهامة ما يلي:
- إنجاز أكبر عدد من السدود حتى الآن في أراضي ذات طبيعة مختلفة؛

- تحقيق أكبر سجل من إنجاز خطوط أنابيب نقل المحروقات من كل الأقطار؛
- إنجاز أكبر عدد من أنفاق الطرقات والسكك الحديدية والأودية؛
- أكبر قائمة لإنجاز مدارج المطارات الدولية؛
- إنجاز أكبر ورشات الهندسة المدنية الصناعية والمنشآت الفنية؛
- تعتبر أحد أهم الشركات من ناحية الإنجاز في مجال البناء (القوالب والأنفاق).

#### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة كوسيدار - فرع منشآت فنية- (وثائق مقدمة من قبل المؤسسة)

كوسيدار "منشآت الفنية" تعتبر فرع من فروع مجموعة كوسيدار، مقرها 30 كلم شرق الجزائر العاصمة، الطريق الوطني رقم 05 الصندوق البريدي رقم /67 ب، المنطقة الصناعية الروبية، القطعة س، الجزائر.

#### أولاً: التعريف بمؤسسة كوسيدار منشآت فنية:

تأسست كوسيدار للمنشآت الفنية على شكل شركة ذات أسهم في 30 أفريل 2005 بعد انقسامها من مجمع كوسيدار للبناء. تعتمد على معيار ISO 9001 منذ 2009 وتحصلت عام 2014 على 2004/14000 و /OHSAS18001/2007/ من قبل الجهاز المعتمد SGS حيث يقر هذا الأخير بالانضباط والعمل الدقيق لإرضاء الزبائن، ويشهد هذا الفرع توسعا كبيرا وتدرجيا مما جعله ضمن أهم وأكبر الفروع في الجزائر، كما تهتم كوسيدار للمنشآت الفنية بتحسين أساليب ووسائل العمل لصالح 2694 عاملا من جميع الفئات، وتهدف كذلك لدراسة وإنجاز البناءات المدرجة في مجال البنى التحتية والأشغال العمومية، خاصة فيما يلي: (وثائق مقدمة من قبل المؤسسة)

- الأسس الخاصة؛

- المنشآت الفنية مثل: أنفاق وسط المدينة، الجسور، حضائر تحت الأراضي؛

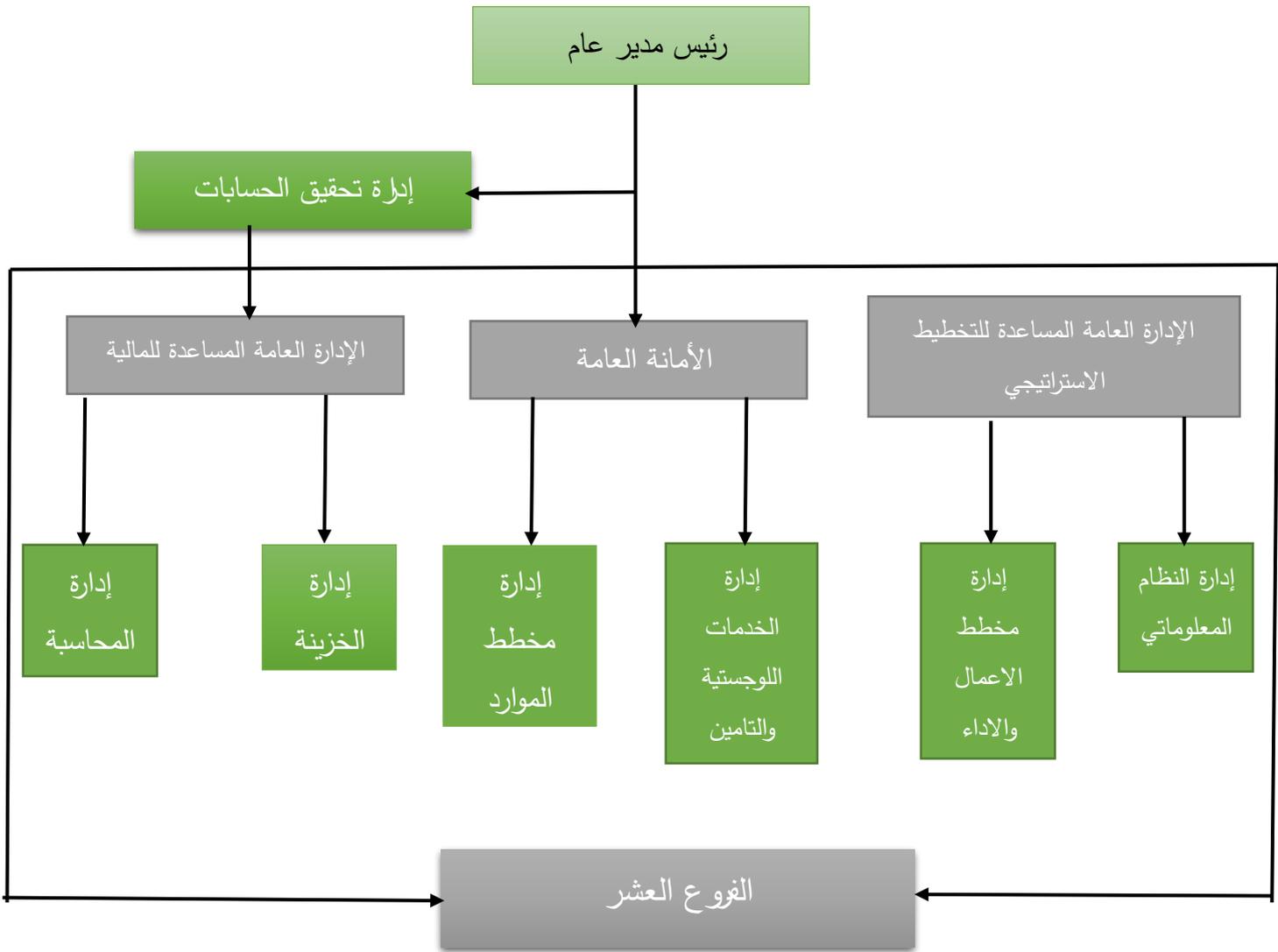
- معالجة الأراضي عن طريق الحقن.

إنّ إرادة كوسيدار للمنشآت الفنية في الاستثمار، بشكل كبير، في مشاريع البنى التحتية الكبرى راجع لخبرتها وإنجازاتها العديدة، حيث تتقدّم سوق إنجاز المنشآت الفنية في قطاع الأشغال العمومية بصفة خاصة، وبصفة عامة مشاركتها في برنامج تطوير التجهيزات القاعدية المدعمة من طرف السلطات العمومية. ولهذا فالمؤسسة لا تبخل بمجهوداتها في المجالات التالية:

- تطوير نشاطات بناء المنشآت الفنية والأسس الخاصة بهدف توسيع المهارات إلى قطاعات أخرى؛
- تحديث طرقها ووسائلها التكنولوجية وفرض نفسها كمرجع لتلبية الإحتجاجات الفورية للسوق الجزائرية وللزبون بصفة خاصة؛
- إقتراح مجموعة من الخدمات اللامتناهية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية



المصدر: وثائق مقدمة من قبل المؤسسة

يتضح من الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من:

- 1- مديرية الموارد البشرية والتكوين: تتكفل هذه المديرية بتنمية وتسيير الموارد البشرية وبتحديد سياسة الأفراد العاملين بالمؤسسة وتتلخص مهامها في :

- تحديد محاور واتجاهات سياسة الأفراد؛
- تنشيط وتنسيق أنشطة المديريات الداخلية في هيكلتها؛
- ضمان الجو الاجتماعي الجيد والترابط بين العاملين وروح التضامن التي تربط بينهم؛
- تعمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال وتوفيرها الضروريات لهم.
- 2-الأمانة العامة:** تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام، وتتمثل مهامها في:
  - تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
  - تحقيق تسويق الإنتاج في إطار السياسات الإجراءات المسطرة؛
  - ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
  - تطوير آليات الدخل للأعمال؛
  - تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين؛
  - ترتيب الأولويات العامة.
- 3- مديرية المحاسبة والمالية:** وتتكفل هذه المديرية بتجميع العمليات المالية والمحاسبية وتقوم كذلك بوضع الميزانية وتسيير جميع الحسابات ومراقبتها، وتقوم بحساب الجرد السنوي واعداد التنبؤات والتقديرات حسب نتائج السنوات الماضية، وتتفرع هذه المديرية إلى:
  - دائرة الخزينة والمالية؛
  - دائرة الممتلكات؛
- 4-المديرية التكنو تجارية :** وتتمثل مهمتها في إعداد البحوث والدراسات ومراقبة ومتابعة البحث التقني والإبداع التكنولوجي ومتابعة برامج التنمية، وتتكون هذه المديرية من:
  - القيام ببرامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛
  - دائرة الدراسات والبحث؛
  - دائرة التنمية؛

- دائرة الإبداع التكنولوجي.

5- **مديرية العتاد:** وهي المديرية المتعلقة بإمداد المصالح بالتجهيزات اللازمة والآلات وشاحنات النقل وغير ذلك من المستلزمات.

6- **مديرية مراقبة التسيير ونظام المعلومات:** تقوم بعملية التدقيق، مراجعة الحسابات ومراقبة التسيير لمختلف الوحدات وتتفرع هذه المديرية إلى :

- دائرة التدقيق؛

- دائرة مراقبة التسيير ونظم الإعلام الآلي.

7- **مديرية التموين:** وتتخصص في تقديم مختلف الوسائل من معدات السلع والمواد الأولية من أجل الإنتاج، والمواد الأخرى.

8- **مديرية الأمن والرقابة:** هذه المصلحة تقوم بإحداث تغييرات في أجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، كما تقوم ب:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة؛

- تسيير الوسائل اللازمة لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما؛

- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال والوحدات.

9- **المديرية التقنية:** وتتمثل مهمتها في إعداد البحوث والدراسات ومراقبة ومتابعة البحث التقني والإبداع التكنولوجي ومتابعة برامج التنمية والتصنيع بالمركب، وتتكون هذه المديرية من:

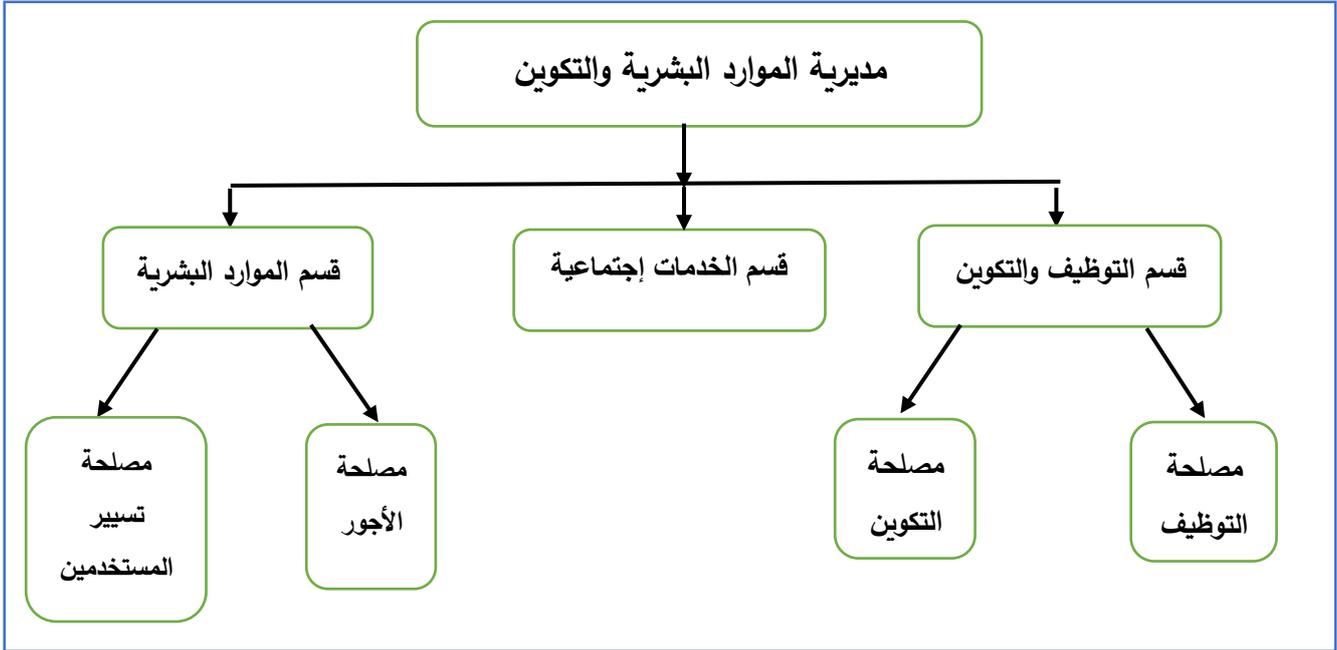
- دائرة الدراسات والبحث؛

- دائرة التنمية؛

- دائرة التصنيع؛

- دائرة الإبداع التكنولوجي.

الشكل رقم (02-02): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والتكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على وثائق مقدمة من المؤسسة

### المبحث الثاني: دراسة تأثير التماثل التنظيمي على دافعية العاملين للإنجاز

من خلال جمع المعلومات حول الجانب النظري للدراسة والذي يعد بمثابة الإطار المرجعي بإعتباره أهم خطوة في البحث العلمي و من خلاله تحديد المنهج المعتمد في هذه الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وكذلك الدراسة الإستطلاعية ووصف عينتها، والدراسة الأساسية ووصف عينتها، وأدوات جمع البيانات ووصف أداة الدراسة الحالية، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة. سوف نقوم في هذا الفصل بعرض و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها تبعا لكل فرضية من الفرضيات التي تم تناولها في الدراسة.

#### المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين الإداريين بمؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية - معسكر - وقد تم استخدام أسلوب المعاينة، حيث تم التركيز على مجموعة جزئية من المجتمع البالغ عدده 220 مفردة، والتي كان عددها 70 موظفا إداريا، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان عليها، و تم استرجاع 61 استبانة، واستبعاد 9 منها نظرا لعدم إستيفائها للأجوبة الكاملة.

#### أولاً: أداة الدراسة

تم تصميم استبانة بغية جمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة، حيث تم عرضة وتحكيمة من قبل عدد من الأساتذة المتخصصين، تضمن هذا الأخير ثلاث محاور رئيسية، تمثل المحور الأول في البيانات الشخصية للمستجوبين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي وسنوات الخبرة)، أما المحور الثاني فكان عن التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاثة وذلك وفق 12 فقرة، أما المحور الثالث فخصص لدراسة دافعية العاملين للإنجاز وذلك وفق 11 فقرة .

وقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي حيث منحت الدرجة "5" لعبارة أوافق بشدة في حين منحت الدرجة "1" "لعبارة لا أوافق بشدة. ولمعرفة الإتجاه العام لإستجابات أفراد العينة تم تحديد مجال الوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=4/5)، ومن ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1، وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، وبالتالي يصبح طول الخلية كالتالي:

الجدول رقم(02-02): الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة

درجة الموافقة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5
الفئة	]1.8-1]	]2.6-1.8]	] 3.4-2.6]	]4.2-3.4]	] 5-4.2]
الاتجاه العام	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين.

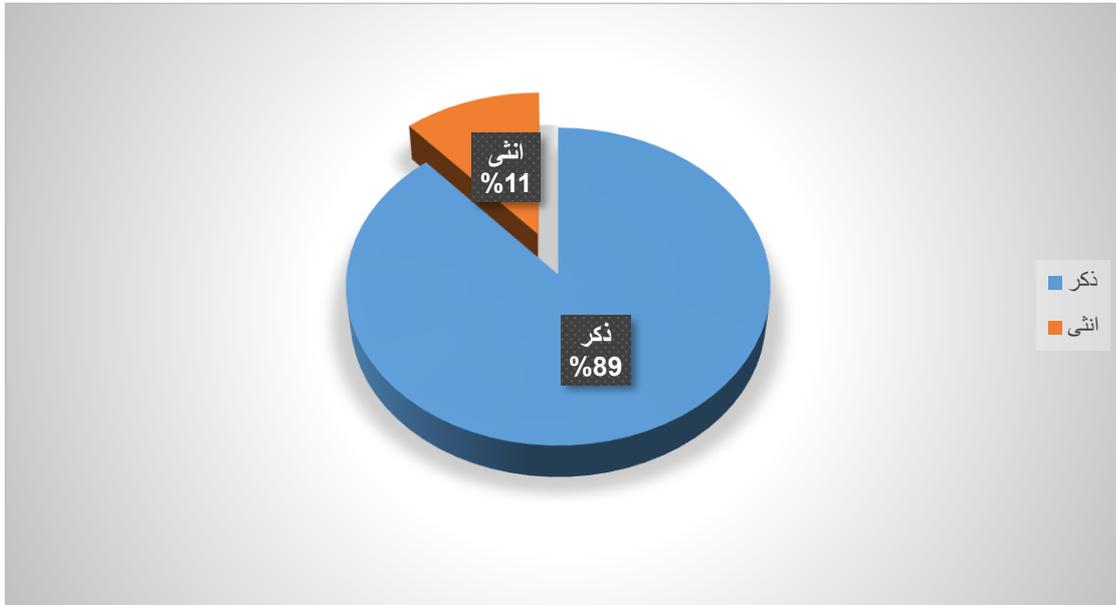
### ثانيا: الدراسة الوصفية للعينة

سيتم توصيف العينة حسب البيانات العامة في الاستبيان.

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

وهي موضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم(02-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج excel

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نسبة الذكور قد بلغت 89% أما عن الإناث فقد بلغت نسبتهم 11%، وهذا ما يدل على أن طبيعة المؤسسة تحتاج للذكور أكثر من الإناث.

#### 2. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب السن

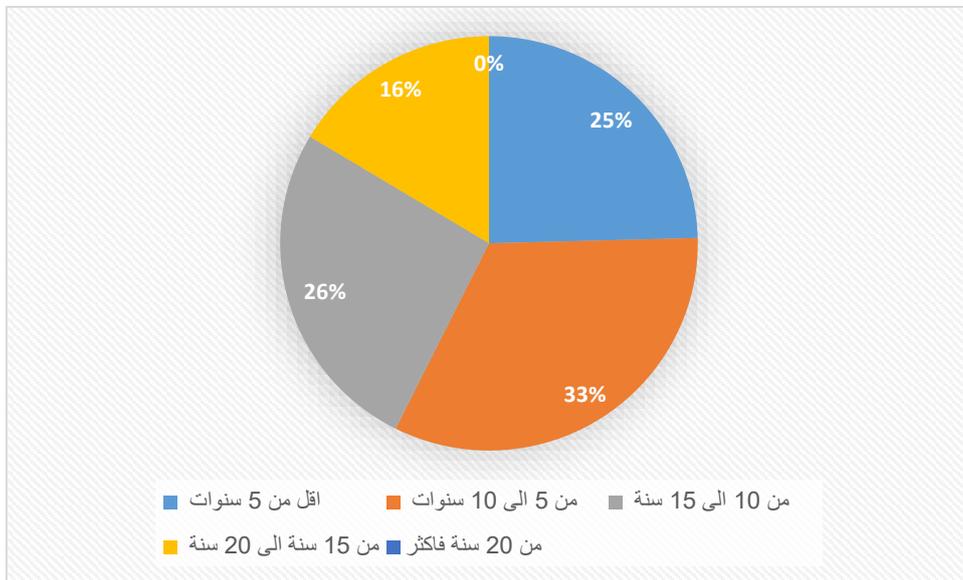
النسبة المئوية	التكرارات	السن
3.27%	02	أقل من 25 سنة
36.07%	22	من 25 الى 35 سنة
50.82%	31	من 35 الى 45 سنة
9.84%	06	45 سنة فما اكثر
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (02-03) نلاحظ أن أفراد العينة مزيج من الفئات المختلفة حيث نجد الفئة العمرية (من 35 إلى 45 سنة) هي الأكثر بـ 50.82% بينما تمثل الفئة (من 25 إلى 30 سنة) ما نسبته 36.07%، أما الفئة العمرية (من 45 سنة فما اكثر) فتمثل 9.84% في حين بلغت نسبة الفئة (الأقل من 25 سنة) 3.27% ما يعني اعتماد المؤسسة على الفئة العمرية (من 35 إلى 45 سنة) نظرا لخبراتها و أقدميتها في العمل.

### 3. توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج excel

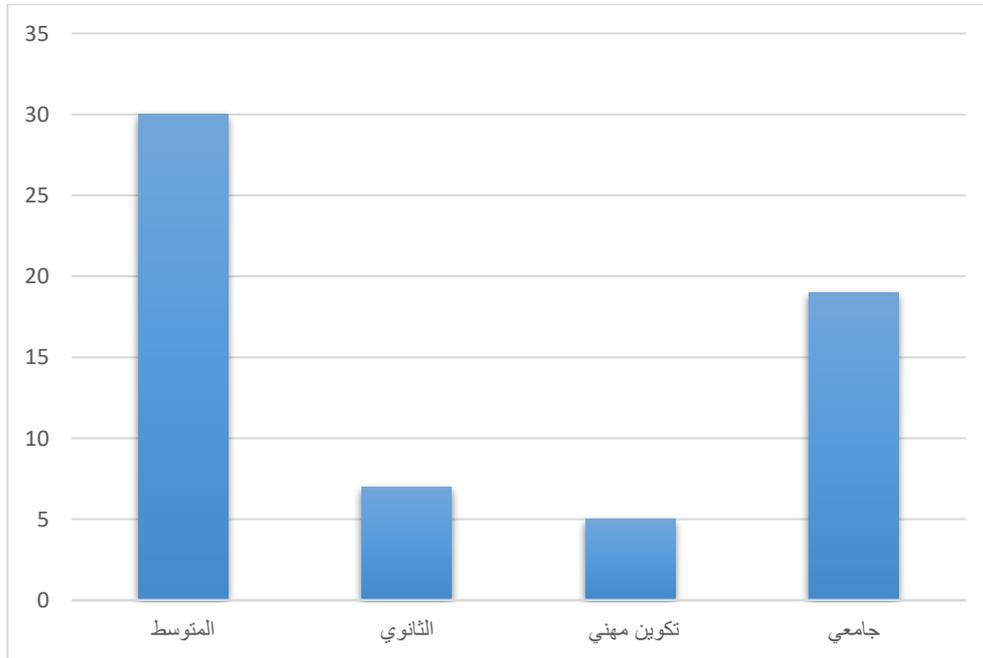
من الشكل أعلاه نلاحظ أن الأفراد الذين نقل أقدميتهم اقل من 5 سنوات قدرت نسبتهم بـ 24.60% وهذا راجع الى فئة الشباب التي تغلب أغلبية المؤسسات، أما بالنسبة للذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 الى 10 سنوات كانت نسبتهم 32.78% وهذا يرجع إلى الاستقرار في العمل، أما بالنسبة للذين تتراوح أقدميتهم ما بين 10 الى

15 سنة فقد بلغت نسبتهم 26.22%، أما بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أدميتهم ما بين 15 الى 20 سنة قدرت نسبتهم 16.40% حيث نلاحظ أن أغلبية العمال لديهم أقدمية كبيرة في العمل.

#### 4. توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

يؤثر المستوى التعليمي في إتجاهات الأفراد و إدراكهم لمختلف المواضيع لأن العلم يكسب الفرد آليات دقيقة و مضبوطة للقيام بالعمل على أحسن وجه، والتمثيل البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الشكل رقم(02-05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج excel

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة ينتمون الى فئة مستوى التعليم المتوسط بنسبة 49%، و تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة 31% و بعدها المستوى الثانوي بنسبة 12% و أخيرا التكوين المهني بنسبة 8%.

#### 5. توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

تنوعت المناصب الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة من مدير عام الى مهندس انجاز المشاريع، ومساعد رئيس قاعدة الإقامة، رئيس ورشة، مهندس تقني، عامل قولبة، كهربائي عمارات، طبوغرافيا، مهندس مكلف بمتابعة المشاريع، محاسب، مهندس مدني، امين مخزن...

ثالثا: قياس صدق وثبات الاستبيان

بعد إسترجاع الإستبانات الموزعة على أفراد العينة المكونة لمجتمع الدراسة، وقبل تحليل إجابات المستجوبين وإستخلاص النتائج مع اختبار الفرضيات، وكان لابد من التأكد من مدى صدق أداة الدراسة وثباتها.

### الجدول رقم (02-04): معامل ألفا كرومباخ

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	23

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرومباخ (معامل الثبات) قد بلغت قيمته 93.3% وهي قيمة جيدة ومرتفعة من الناحية الإحصائية تفوق 60%، كذلك فإن معاملات الثبات لجميع المحاور مقبولة إحصائياً، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان، مما يكسبه مصداقية لما صمم لأجله.

#### رابعاً: معامل الارتباط بيرسون

نلاحظ من خلال الملحقين رقم (02) و (03) أن قيم معامل الارتباط لمحوري التماثل التنظيمي و دافعية العاملين للإنجاز قيم مرتفعة عند مستوى الدلالة 0,05، ما يعني أن عبارات المحورين مترابطة فيما بينها وصادقة لما وضعت لأجله.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

وهي موضحة في الجدول أدناه:

#### الجدول (02-05): استجابة الأفراد لمحور التماثل التنظيمي

الترتيب	الإتجاه العام	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط	العبرة	الرقم
<b>البعد الأول: الولاء التنظيمي</b>						
6	مرتفعة جداً	أوافق	0.462	4.23	أتضايق عندما ينتقد الآخرون المؤسسة التي أعمل بها وأحب التحدث دائماً عن إنجازاتها لأن سمعتها تمثلني.	1
1	مرتفعة جداً	أوافق	0.480	4.26	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد موظفي هذه المؤسسة وأقدم نفسي للآخرين كوني أحد موظفيها.	2
10	مرتفعة	أوافق	0.511	4.15	أحب العمل بالمؤسسة ولا أنوي تغييرها حتى بلوغ سن التقاعد.	3

4	مرتفعة جدا	أوافق	0.471	4.25	أعطي اهتماما كبيرا لمستقبل المؤسسة وأشعر بولائي المستمر لها.	4
<b>البعد الثاني: الانتماء التنظيمي</b>						
3	مرتفعة جدا	أوافق	0.537	4.25	أستطيع ان أصف المؤسسة التي أعمل بها بأنها عبارة عن أسرة واحدة.	5
8	مرتفعة	أوافق	0.511	4.20	لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الزملاء بالمؤسسة.	6
11	مرتفعة	أوافق	0.477	4.15	يصفني زملائي في العمل بأني عضو فعال ومميز داخل المؤسسة.	7
9	مرتفعة	أوافق	0.522	4.16	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة لجميع الأفراد العاملين بها وتولي إهتماما كبيرا لهم.	8
<b>البعد الثالث: التشابه التنظيمي.</b>						
5	مرتفعة جدا	أوافق	0.471	4.25	أهتم حقا بمستقبل المؤسسة لأن خططي المستقبلية تتوافق مع خططها.	9
12	مرتفعة	أوافق	0.486	4.11	أنظر الى مشكلات المؤسسة على انها مشكلاتي الشخصية وأساهم في إيجاد الحل لها.	10
7	مرتفعة	أوافق	0.413	4.21	هناك احترام لقيم وقواعد المؤسسة والانضباط من قبل الموظفين.	11
2	مرتفعة جدا	أوافق	0.444	4.26	أبذل قصارى جهدي في تحقيق أهداف المؤسسة لأنها تتناسب مع قيمي ومبادئ.	12
-	مرتفعة	-	0,482	4,20	<b>المجموع</b>	

المصدر: اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى تطبيق التماثل التنظيمي في مؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية محمديّة ولاية معسكر، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن استجابة الافراد لمحور التماثل التنظيمي جاءت بدرجات مرتفعة حيث نلاحظ أن أغلب الافراد موافقون على انهم يشعرون بالفخر و الاعتزاز كونهم موظفي هذه المؤسسة ويقدمون أنفسهم للآخرين كونهم أحد موظفيها بمتوسط حسابي قدر ب(4.26) و إنحراف معياري قدر ب(0.480) وهذا ما يدل على أن هناك ولاء كبير للمؤسسة. كما أنهم يبذلون قصارى جهودهم في تحقيق أهداف المؤسسة لأنها تتناسب مع قيمهم ومبادئهم بمتوسط حسابي قدر ب(4.26)، وإنحراف معياري قدر ب(0.444). كما أنهم محايدون على أنهم ينظرون الى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتهم الشخصية ولا يساهمون في إيجاد الحل لها بمتوسط حسابي قدر ب(4.11)، وإنحراف معياري قدر ب(0.486).

## ثانياً: إستجابة الأفراد لمحور دافعية العاملين للإنجاز

وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول(02-06): إستجابة الأفراد لمحور دافعية العاملين للإنجاز

الترتيب	الإتجاه العام	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط	العبرة	الرقم
1	مرتفعة جدا	أوافق	0.473	4.33	أحرص على إتمام أي عمل قد بدأته واستغل الوقت أثناء العمل داخل المؤسسة.	1
2	مرتفعة جدا	أوافق	0.473	4.33	أتجنب تأجيل المهام الموكلة لي وأحرص على تقديمها في الموعد المحدد.	2
11	مرتفعة	أوافق	0.515	3.79	لدي الجاهزية للإستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمي.	3
8	مرتفعة	أوافق	0.420	4.08	أشعر بالانزعاج عندما أضيع وقتي دون إنجاز مهماتي.	4
7	مرتفعة	أوافق	0.499	4.13	أجد سهولة في إيجاد حل للمشاكل التي أواجهها.	5
5	مرتفعة جدا	أوافق	0.581	4.21	أثابر في عملي وأسعى لتحسين أدائي دائما.	6
10	مرتفعة	أوافق	0.806	3.98	أجد صعوبة في النهوض باكرا للذهاب للعمل.	7
9	مرتفعة	أوافق	0.785	4.02	أرغب في تحسين رتبتي في العمل.	8
6	مرتفعة	أوافق	0.553	4.16	أخشى الوقوع في الأخطاء عند إنجاز عملي.	9
4	مرتفعة جدا	أوافق	0.552	4.28	أحرص على المشاركة في الدورات التدريبية التي تقدمها مؤسستي لزيادة كفاءة موظفيها وتحفيزهم.	10
3	مرتفعة جدا	أوافق	0.558	4.30	مستوى أدائي داخل المؤسسة في تطور ملحوظ.	11
-	مرتفعة	-	0,565	4,14	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه العام لإستجابة الأفراد لمحور دافعية العاملين للإنجاز في مؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية محمديّة ولاية معسكر جاءت بدرجات مرتفعة حيث نلاحظ أغلب الأفراد موافقون على أنهم يحرصون على إتمام أي عمل ينجزونه ويستغلون الوقت أثناء العمل داخل المؤسسة بمتوسط حسابي قدر ب(4.33) وإنحراف معياري قدر ب(0.473). هذا ما يدل على أن هناك حرص على إتمام العمل و استغلال الوقت اثناء العمل

داخل مؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية محمديّة ولاية معسكر، كما أنهم يتجنبون تأجيل المهام الموكلة لهم ويحرصون على تقديمها في الموعد المحدد بمتوسط حسابي قدر ب(4.33)، وإنحراف معياري قدر ب(0.473). كما أنهم محايدون على أنهم يجدون صعوبة في النهوض باكراً للذهاب للعمل. وعليه يمكن القول أن مؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية محمديّة ولاية معسكر تحقق مستوى مرتفع من دافعية العاملين للإنجاز فيها.

### ثالثاً: اختبار الفرضيات

#### 1. الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي و الدافعية للإنجاز في مؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية محمديّة ولاية معسكر .

وحتى يتسنى لنا تحليل أثر التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاث على دافعية العاملين للإنجاز قمنا بتحليل الإنحدار كونه الأنسب لمعرفة علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

#### الجدول(02-07): اختبار الفرضية الرئيسية

Sig	Carré Moyen	F	df	Somme des carrés	R <sup>2</sup>	R	
0,00	2,497	22,672	1	2,497			Regression
	0.110		59	6,497	0,278	0,527	Residual
			60	8,994			Total

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 22,67 وهي قيمة مرتفعة عن قيمته الجدولية عند مستوى الدلالة 0,01، ما يفسر معنوية التأثير لأبعاد التماثل التنظيمي على دافعية العاملين للإنجاز، فاعتماد الشركة محل الدراسة على أبعاد التماثل التنظيمي سيؤثر وبمستويات عليّة على دافعية عاملها للإنجاز، كما بلغت قيمة R<sup>2</sup> 0,278 وهذا يعني أن 27,8% من التغيير في الدافعية للإنجاز سببه التماثل التنظيمي، والباقي يعود لمتغيرات أخرى، ما يعني قبول الفرضية الرئيسية والتي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي ودافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة كوسيدار .

#### 2. الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الدافعية للإنجاز .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنتماء التنظيمي و الدافعية للإنجاز .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشابه التنظيمي و الدافعية للإنجاز .

الجدول (02-08): نتائج اختبار T-Test

الأبعاد	R <sup>2</sup>	t	df	Sig
الولاء التنظيمي	0.451	73.304	60	0.01
الانتماء التنظيمي	0.462	72.901	60	0.01
التشابه التنظيمي	0.518	86.591	60	0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الولاء التنظيمي يفسر الدافعية للإنجاز بنسبة 45,1%، أما الانتماء التنظيمي فيفسر ما نسبته 46,2% من الدافعية للإنجاز، في حين يفسر التشابه التنظيمي ما نسبته 51,8% من الدافعية للإنجاز، وهذا ما يقنضي رفض الفرضيات الثلاث والتي مفادها عدم وجود علاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي الثلاث ودافعية العاملين للإنجاز في مؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية محمديّة ولاية معسكر.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

يمثل التماثل التنظيمي مفهومًا أساسيًا في دراسة العلاقة بين هيكل وثقافة المؤسسة وسلوك الموظفين. وفي سياق العلاقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العاملين للإنجاز، يظهر أن هناك ارتباطًا قويًا بين الاثنين. فالمؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من التماثل التنظيمي غالبًا ما تشجع على دافعية العاملين لتحقيق الأهداف والإنجاز، عندما يشعر الموظفون بالولاء تجاه المؤسسة، ويشعرون بالانتماء والتشابه مع قيمها وأهدافها، يميلون إلى تقديم أداء أفضل وبذل جهد إضافي لتحقيق النجاح، وبالتالي يعزز التماثل التنظيمي دافعية الموظفين للإنجاز ويعمل على تعزيز الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

تحقيق التماثل التنظيمي يتطلب جهودًا مستمرة من إدارة المؤسسة لتعزيز الثقة والانتماء والتواصل الفعال داخل الفريق العامل، بالإضافة إلى تطوير بيئة عمل تشجع على المشاركة والابتكار. وبهذه الطريقة، يمكن للمؤسسات الاستفادة من تأثير التماثل التنظيمي في تعزيز دافعية الموظفين لتحقيق الإنجاز وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية أكبر.

لا شك أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على كفاءة العنصر البشري الذي يمثل الجانب الأهم في أي تنظيم ويعتبر عنصرا أساسيا يساعد على تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة ومختلف العمليات الإدارية التي تحدث داخلها، كون العنصر البشري يمتلك طاقات وقدرات تؤهله لتحسين أدائه في المؤسسة، فهو بذلك قادر على فهم احتياجات المؤسسة وتلبيتها.

فالمؤسسات الجزائرية كغيرها من المنظمات تسعى إلى تغيير الواقع السلبي الذي تعيشه المؤسسات فهي بذلك تسعى جاهدة إلى تغيير الواقع السلبي الذي تعيشه المؤسسات و تسعى إلى التسيير وتحسين العمل وفق نظام معين، لكن رغم ذلك لم تحقق ما كانت تصبو إليه، مما أثر على المنظمة من ناحية إنتاجيتها وخسارة الموارد البشرية، وذلك من نقص أو عدم توفير الإمكانيات اللازمة من معدات والآلات فيها لذلك نجد تدهور مستوى الإنجاز لدى الموظفين وبذلك تخفض الإنتاجية من الناحية الاقتصادية ويقل مستوى الربح في المؤسسة.

وتعد مؤسسة كوسيدار إحدى المنظمات التي تسعى لرفع دافعية الإنجاز لدى العمال كونها هذه الأخيرة تجعل الموظف يبذل جهده في إنجاز أعماله ومدى مثابرتة واستمراره وذلك لتحقيق تقدم أفضل في أدائه لعمله و بالتالي فهو يحقق أهداف المؤسسة، فالدافعية للإنجاز تعد عاملا مهما في توجيه سلوك الموظف فنجد لديه دافع كبير لإنجاز مهامه، حيث أن دافعية الإنجاز لها دور كبير في رفع مستوى أداء الموظف من خلال زيادة إنتاجيته في مختلف المجالات و الأنشطة التي يقوم بها.

إن الموظف داخل مؤسسة كوسيدار يلتزم بقواعدها وقوانينها، فهو يمر بمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر عليه، ومن بينها الدافعية للإنجاز التي تعد عنصرا هاما والتي تعطي للفرد الرغبة في إنجاز عملية

بتفوق والتغلب على العقبات والصعاب. حيث أن الدور المهم الذي يقوم به الدافع للإنجاز في رفع مستوى الموظف في مؤسسة كوسيدار وإنجازاته في مختلف المجالات إذا يعكس قدرته في التغلب على العقبات لبلوغ مستوى عال في حد ذاته، فهو بذلك يحقق الاستقرار داخلها، فنجد لدى الموظف دافعية للإنجاز كبيرة تمكنه من إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة اليه بسرعة ودقة واتقان، وذلك لأجل الوصول إلى أهدافه المنشودة وتحقيقها.

وللخوض أكثر في ذلك وقع اختيارنا على موظفي مؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية محمديّة ولاية معسكر، وبلغ عددهم 220 موظف تم سحب عينة عشوائية قوامها 70 موظف وتم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم سنة 2024 باستخدام برنامج spss v27.

### نتائج الدراسة:

إن النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا تعزز وتؤكد ما جاء به الإطار النظري والدراسات السابقة في هذا المجال.

- بوجود علاقة ترابطية وثيقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العاملين لتحقيق الإنجاز، الأمر الذي يستدعي المزيد من الدراسات و الأبحاث الأكثر شمولية..

- تعزيز التماثل التنظيمي داخل الهياكل المؤسسية يمكن أن يؤدي إلى زيادة ملحوظة في مستويات دافعية العاملين.

- تعزيز الرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة والنجاح الفردي والجماعي.

- يُظهر البحث الحالي أهمية التفكير في تطوير استراتيجيات تنظيمية تعزز التماثل وتعزز دافعية العاملين.

### اختبار الفرضيات:

بعد دراستنا للموضوع إتضح لنا صحة الفرضيات من عدمها التي وضعناها كمنطلق للدراسات فتبين معنا أن:

نلاحظ من خلال النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات أن المؤشرات المتحصل عليها جاءت مرتفعة هذا ما يؤكد وجود علاقة ترابطية وثيقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العاملين للإنجاز، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي و الدافعية للإنجاز في مؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية محمديّة ولاية معسكر.

كما أننا توصلنا إلى رفض الفرضيات الفرعية الثلاث في مؤسسة كوسيدار فرع منشآت فنية محمديّة ولاية معسكر. وهذا من خلال استنتاجات دراستنا التحليلية لاختبار الفرضيات.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الدافعية للإنجاز.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتناء التنظيمي و الدافعية للإنجاز.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشابه التنظيمي و الدافعية للإنجاز.

#### التوصيات والاقتراحات:

في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة فإننا نقترح ما يلي:

- تعزيز الفعاليات الإيجابية التي تسهم في تنمية التماثل التنظيمي لدى الموظفين والعاملين في المؤسسات؛
- القيام بدراسة مستوى التماثل التنظيمي بشكل دوري للتعرف على العوامل التي تزيد من التماثل ومعالجة المشكلات التي تسبب في ضعفه؛
- دعم الدافعية للإنجاز لدى الموظفين بالمؤسسة التي يكون لها نفع على المنظمة وعلى المجتمع؛
- إجراء دراسات أخرى مماثلة للدراسة الحالية في قطاعات تعليمية ومستويات وظيفية أخرى للكشف عن العلاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز؛
- القيام بدورات تكوينية لإرشاد و توجيه الموظفين في العمل لتشمل الدافعية للإنجاز والتماثل التنظيمي لاستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات والبيانات التي تعزز هذا التوجه؛

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاثة ( الولاء التنظيمي، الإنتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي) في تحسين دافعية العاملين للإنجاز في مؤسسة كوسيدار - فرع المنشآت الفنية - محمديّة (معسكر)، و لتحقيق غايات الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من 70 موظفا في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تم تفرّغ وتحليل نتائجها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V27. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ارتفاع مستوى كل من التماثل التنظيمي ودافعية العاملين للإنجاز في المؤسسة محل الدراسة. كما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التماثل التنظيمي مجمعة في تحسين دافعية العاملين للإنجاز في مؤسسة كوسيدار - فرع المنشآت الفنية.

**الكلمات المفتاحية:** تماثل تنظيمي، دافعية للإنجاز، شركة كوسيدار، ولاء تنظيمي، تشابه تنظيمي، انتماء تنظيمي.

**Study Summary :**

The Study aimed to examine the Relationship Between organizational congruence and its three dimensions (organizational loyalty, organizational belongingness, organizational similarity) in enhancing employee motivation for achievement in the Cosider Institution - Technical Facilities Branch - Mohammedia (Camp). To achieve the study's objectives, a questionnaire was designed and distributed to a sample of 70 employees in the institution under study. Subsequently, the results were processed and analyzed using the statistical program SPSS V27. The study revealed several results, the most significant of which were the high levels of organizational congruence and employee motivation for achievement in the institution under study. Furthermore, the study uncovered a statistically significant impact of the dimensions of organizational congruence collectively in enhancing employee motivation for achievement in the Kousidar Institution - Technical Facilities Branch.

**Keywords :** Organizational congruence, achievement motivation, Cosider Company, organizational loyalty, organizational similarity, organizational belongingness.



## قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

- احمد عبد الخالق. (1991 الطبعة1). *اسس علم النفس*. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية الاسكندرية.
- اسلام كامل العمري. (2015). التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدم لهم. *اطروحة دكتوراة*. جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا قسم الاصول و الادارة التربوية.
- *اعداد الطالبتين*. (بلا تاريخ).
- الهدلول. (2008). *الولاء التنظيمي وأثره على الأداء*. رسالة ماجستير غير منشور. الرياض، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- انور سلطان . (2003). *السلوك التنظيمي* . الاسكندرية مصر: دار الجامعات.
- بسام سمير الرميدي. (2019). *الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القوة التنظيمية و السمعة التنظيمية*. مصر، جامعة مدينة السادات : مجلة الباحث الاقتصادي.
- حميد سالم الكعبي. (2018). *دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي*. دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الاهلية . بغداد العراق: مجلة جامعة الانبار للعلوم الادارية والاقتصادية (المجلد10) (العدد23).
- خالد مهدي صالح. (2015). *تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط* . رسالة ماجستير . كلية الادارة و الاقتصاد قسم ادارة عامة : جامعة بغداد.
- رنا ناصر صبر. (2019). *تأثير الهيبة الخارجية المدركة على مخرجات العاملين من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمي*. بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد/الوزيرية . العراق، الجامعة التقنية الوسطى معهد الادارة ، الرصافة.
- رؤى ملص. (2022). *اثر التماثل التنظيمي في دافعية العاملين ، و الدور المعدل لاختلاف الاجيال ( دراسة ميدانية على العاملين في الفنادق المصنفة فئة اربع و خمس نجوم في مدينة دمشق)*. سوريا، قسم ادارة الموارد البشرية ، دمشق: رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم الادارة.
- سعيد بن راشد بن علي الشهومي ، داوود عبد الملك يحي الحدابي، و عبد المجيد محمد عبد الوهاب الدباء. (2021). *اثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الاردنية في مديرية التربية و التعليم لقصبة الكرك*. الاردن: مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية .
- شاهناز فاضل احمد. (2016). *الاستغراق الوظيفي للعاملين و تأثيره في بلورة التماثل التنظيمي*. مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية (المجلد 22) (العدد91) .
- صدام كاظم محمد الخزاعي . (2015). *دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي*. رسالة ماجستير. مجلة القادسية للعلوم الادارية.
- سوريا عثمان مرابط، . (2019). *التماثل التنظيمي وعلاقته بادراك الهوية المهنية عندالاخصائي النفسي في القطاع الصحي العام*. بكرة الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع.
- عاجل سرحان عاجل. (2022). *دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات ادارة الجودة الشاملة* . كربلاء، كلية الادارة و الاقتصاد قسم ادارة الاعمال ، العراق : اطروحة الدكتوراة.
- عبد الرحيم محمد امين. (2018). *دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي*. كليةالعلوم الاجتماعية والانسانية قسم علم النفس: جامعة محمد بوضياف.
- عبد العزيز رشاد. (1994). *العجز النفسي* . القاهرة مصر: دار النهضة العربي.
- عبد الوهاب بن شعلال . (2009).
- علي عبد اللطيف عبد الله ، عمار عواد محمد، و قادية سعيد جبر . (2019). *دراسة مستوى تطبيق اساسيات ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المطبقة لنظام الايزو9001*. مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية ( المجلد 16) (العدد52).
- فداء خليل طاهر الاسطل. (2020). *التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية و الدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية و التعليم في محافظات غزة*. مذكرة ماجستير في *الادارة التربوية* . فلسطين، كلية التربية، جامعة الاقصى.
- لمى قيس رؤوف محمد. (2020). *دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل*. العراق، كلية الاسراء الجامعة.

- محمد ابوبكر مصطفى . (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مدخل تطبيقي. الإسكندرية: دار الجامعية للنشر.
- محمد خليفة عبد اللطيف. (2000). الدافعية للإنجاز. القاهرة: دار الغريب للنشر.
- محمد خليفة عبد اللطيف خليفة. (2006). مقياس الدافعية للإنجاز. القاهرة: دار الغريب للنشر والتوزيع.
- محمود ابو علام رجاء . (1986). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية . القاهرة : دار النشر للجامعات.
- نوال السيدة. (2009). الضغط النفسي وتأثيره على الدافعية لإنجاز لدى التلاميذ المقبلين على امتحان البكالوريا، مذكرة ماجستير في علوم التربية.
- وثائق مقدمة من قبل المؤسسة. (2024).

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان (مقتبس)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



أخي الموظف/ أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

إستبيان

أهديكم عاطر التحية، فيما يعد في إطار إنجاز بحث علمي بعنوان: دراسة تحليلية لعلاقة التماثل التنظيمي بدافعية العاملين للإنجاز، وهذا إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر، تخصص "إدارة الأعمال" حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التماثل التنظيمي والدافعية للإنجاز العلاقة بينهما لدى موظفي شركة كوسيدار للمنشآت الفنية.

لثقتنا العالية بكم، وبحرصكم على خدمة البحث العلمي، نأمل من سيادتكم التكرم بالإطلاع على الإستبانة وإبداء رأيكم حول فقراتها لما لكم من خبرة في هذا المجال حتى تتمكن من إستكمال الجانب التطبيقي من الدراسة، نشير الى أن البيانات التي سيتم جمعها ستكون محورية وهامة لإنجاح هذا العمل، لذلك أرجو منكم توشي الدقة في الإجابة على الفقرات الموضحة في الصفحات المرفقة. كما أود التأكيد لحضراتكم أن الإجابة على الإستبانة عمل تطوعي، ولن تستخدم بياناته إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين كريم تعاونكم

المحور الأول: بيانات عامة

1.الجنس:

نكر  أنثى

2.السن:

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 30 سنة   
من 35 إلى 45 سنة  45 سنة فما فوق

3.المستوى التعليمي:

المتوسط  الثانوي  تكوين مهني  جامعي

4.سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات   
من 10 سنوات إلى 15 سنة  من 15 سنة إلى 20 سنة   
20 سنة فأكثر

5.المنصب الوظيفي:

## المحور الثاني: التماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي: هو إدراك الفرد واتحاده مع المنظمة أو الشركة التي يعمل فيها أو التي ينتمي إليها والتضحية الشخصية والإسهام بشكل مشترك لصالحها والإنجاز فوق المتوقع لمهامها.

رقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
<b>*البعد الأول: الولاء التنظيمي</b>						
1	أتضايق عندما ينتقد الآخرون المؤسسة التي أعمل بها وأحب التحدث دائما عن إنجازاتها لأن سمعتها تمثلني.					
2	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد موظفي هذه المؤسسة وأقدم نفسي للآخرين كوني أحد موظفيها.					
3	أحب العمل بالمؤسسة ولا أنوي تغييرها حتى بلوغ سن التقاعد.					
4	أعطي اهتماما كبيرا لمستقبل المؤسسة وأشعر بولائي المستمر لها.					
<b>*البعد الثاني: الانتماء التنظيمي</b>						
5	أستطيع ان أصف المؤسسة التي أعمل بها بأنها عبارة عن أسرة واحدة.					
6	لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الزملاء بالمؤسسة.					
7	يصفني زملائي في العمل بأني عضو فعال ومميز داخل المؤسسة.					
8	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة لجميع الأفراد العاملين بها وتولي إهتماما كبيرا لهم.					
<b>*البعد الثالث: التشابه التنظيمي</b>						
9	أهتم حقا بمستقبل المؤسسة لأن خططي المستقبلية تتوافق مع خططها.					
10	أنظر الى مشكلات المؤسسة على انها مشكلاتي الشخصية وأساهم في إيجاد الحل لها.					
11	هناك احترام لقيم وقواعد المؤسسة والانضباط من قبل الموظفين.					
12	أبذل قصارى جهدي في تحقيق أهداف المؤسسة لأنها تتناسب مع قيمي ومبادئ.					

## المحور الثالث: دافعية العاملين للإنجاز

دافعية العاملين على للإنجاز: هو السلوك الذي يتجه مباشرة نحو الاحتفاظ بمستويات معينة من الامتياز والتفوق في العمل.

رقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	أحرص على إتمام أي عمل قد بدأته واستغل الوقت أثناء العمل داخل المؤسسة.					
02	أتجنب تأجيل المهام الموكلة لي وأحرص على تقديمها في الموعد المحدد.					

## قائمة الملاحق

					لدي الجاهزية للإستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمي.	03
					أشعر بالانزعاج عندما أضيع وقتي دون إنجاز مهماتي.	04
					أجد سهولة في إيجاد حل للمشاكل التي أواجهها.	05
					أثابر في عملي وأسعى لتحسين أدائي دائما.	06
					أجد صعوبة في النهوض باكرا للذهاب للعمل.	07
					أرغب في تحسين رتبتي في العمل.	08
					أخشى الوقوع في الأخطاء عند إنجاز عملي.	09
					أحرص على المشاركة في الدورات التدريبية التي تقدمها مؤسستي لزيادة كفاءة موظفيها وتحفيزهم.	10
					مستوى أدائي داخل المؤسسة في تطور ملحوظ.	11

خالص امتناني لتعاونكم

## الملحق رقم 02: معامل الارتباط بيرسون للتماثل التنظيمي

## Corrélations

		أستطيع ان أصف المؤسسة التي أعمل بها بأنها عبارة عن أسرة واحدة	لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الزملاء بالمؤسسة	يصفني زملائي في العمل بأنني عضو فعال ومميز داخل المؤسسة	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة لجميع الأفراد العاملين بها وتولي اهتماما كبيرا لهم
أستطيع ان أصف المؤسسة التي أعمل بها بأنها عبارة عن أسرة واحدة	Corrélation de Pearson	1	,732**	,636**	,745**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	61	61	61	61
لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الزملاء بالمؤسسة	Corrélation de Pearson	,732**	1	,836**	,565**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	61	61	61	61
يصفني زملائي في العمل بأنني عضو فعال ومميز داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,636**	,836**	1	,637**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	61	61	61	61
توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة لجميع الأفراد العاملين بها وتولي اهتماما كبيرا لهم	Corrélation de Pearson	,745**	,565**	,637**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61
أتضابق عندما ينتقد الآخرون المؤسسة التي أعمل بها وأحب التحدث دائما عن إنجازاتها لأن سمعتها تمثلني	Corrélation de Pearson	,642**	,512**	,676**	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61
أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد موظفي هذه المؤسسة وأقدم نفسي	Corrélation de Pearson	,651**	,534**	,702**	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000

للآخرين كوني أحد موظفيها.	N	61	61	61	61
أحب العمل بالمؤسسة ولا أنوي تغييرها حتى بلوغ سن التقاعد.	Corrélation de Pearson	,473**	,398**	,456**	,657**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000
	N	61	61	61	61
أعطي اهتماما كبيرا لمستقبل المؤسسة وأشعر بولائي المستمر لها.	Corrélation de Pearson	,548**	,489**	,577**	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61
أهتم حقا بمستقبل المؤسسة لأن خططي المستقبلية تتوافق مع خططها.	Corrélation de Pearson	,613**	,558**	,577**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61
أنظر الى مشكلات المؤسسة على انها مشكلاتي الشخصية وأسأهم في إيجاد الحل لها.	Corrélation de Pearson	,273*	,579**	,715**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,033	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61
أبدل قصارى جهدي في تحقيق أهداف المؤسسة لأنها تتناسب مع قيمي ومبادئ.	Corrélation de Pearson	,494**	,431**	,365**	,459**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,004	,000
	N	61	61	61	61
هناك احترام لقيم وقواعد المؤسسة والانضباط من قبل الموظفين.	Corrélation de Pearson	,361**	,588**	,599**	,376**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000	,003
	N	61	61	61	61

## الملحق رقم 03: معامل بيرسون لدافعية العاملين للإنجاز

## Corrélations

		أحرص على إتمام أي عمل قد بدأته واستغل الوقت أثناء العمل داخل المؤسسة	أتجنب تأجيل المهام الموكلة لي وأحرص على تقديمها في الموعد المحدد	لدي الجاهزية للإستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمي	أشعر بالانزعاج عندما أضيع وقتي دون إنجاز مهامي
أحرص على إتمام أي عمل قد بدأته واستغل الوقت أثناء العمل داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	1	,777**	,113	,282*
	Sig. (bilatérale)		,000	,385	,028
	N	61	61	61	61
أتجنب تأجيل المهام الموكلة لي وأحرص على تقديمها في الموعد المحدد	Corrélation de Pearson	,777**	1	,318*	,365**
	Sig. (bilatérale)	,000		,012	,004
	N	61	61	61	61
لدي الجاهزية للإستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمي	Corrélation de Pearson	,113	,318*	1	,551**
	Sig. (bilatérale)	,385	,012		,000
	N	61	61	61	61
أشعر بالانزعاج عندما أضيع وقتي دون إنجاز مهامي	Corrélation de Pearson	,282*	,365**	,551**	1
	Sig. (bilatérale)	,028	,004	,000	
	N	61	61	61	61
أجد سهولة في إيجاد حل للمشاكل التي أواجهها	Corrélation de Pearson	,309*	,520**	,406**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,001	,000
	N	61	61	61	61
أثابر في عملي وأسعى لتحسين أدائي دائما	Corrélation de Pearson	,348**	,591**	,525**	,474**
	Sig. (bilatérale)				
	N				

	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61
أجد صعوبة في النهوض باكرا للذهاب للعمل.	Corrélation de Pearson	-,117	,014	,239	,496**
	Sig. (bilatérale)	,370	,913	,063	,000
	N	61	61	61	61
أرغب في تحسين رتبتي في العمل.	Corrélation de Pearson	-,104	-,060	,207	,501**
	Sig. (bilatérale)	,423	,648	,109	,000
	N	61	61	61	61
أخشى الوقوع في الأخطاء عند إنجاز عملي.	Corrélation de Pearson	,173	,237	,370**	,658**
	Sig. (bilatérale)	,182	,066	,003	,000
	N	61	61	61	61
أحرص على المشاركة في الدورات التدريبية التي تقدمها مؤسستي لزيادة كفاءة موظفيها وتحفيزهم.	Corrélation de Pearson	,602**	,602**	,384**	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000
	N	61	61	61	61
مستوى أدائي داخل المؤسسة في تطور ملحوظ.	Corrélation de Pearson	,448**	,637**	,440**	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61

### Corrélations

	أجد سهولة في إيجاد حل للمشاكل التي أواجهها	أثابر في عملي وأسعى لتحسين أدائي دائما	أجد صعوبة في النهوض باكرا للذهاب للعمل	أرغب في تحسين رتبتي في العمل.	
أحرص على إتمام أي عمل قد بدأته واستغل الوقت أثناء العمل داخل المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,309*	,348**	-,117	-,104
	Sig. (bilatérale)	,015	,006	,370	,423

	N	61	61	61	61
أتجنب تأجيل المهام الموكلة لي وأحرص على تقديمها في الموعد المحدد.	Corrélacion de Pearson	,520**	,591**	,014	-,060
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,913	,648
	N	61	61	61	61
لدي الجاهزية للإستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمي.	Corrélacion de Pearson	,406**	,525**	,239	,207
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,063	,109
	N	61	61	61	61
أشعر بالانزعاج عندما أضيع وقتي دون إنجاز مهامي.	Corrélacion de Pearson	,743**	,474**	,496**	,501**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61
أجد سهولة في إيجاد حل للمشاكل التي أواجهها.	Corrélacion de Pearson	1	,534**	,544**	,547**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	61	61	61	61
أثابر في عملي وأسعى لتحسين أدائي دائما.	Corrélacion de Pearson	,534**	1	,079	,102
	Sig. (bilatérale)	,000		,546	,435
	N	61	61	61	61
أجد صعوبة في النهوض باكرا للذهاب للعمل.	Corrélacion de Pearson	,544**	,079	1	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,546		,000
	N	61	61	61	61
أرغب في تحسين رتبتي في العمل.	Corrélacion de Pearson	,547**	,102	,870**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,435	,000	
	N	61	61	61	61
أخشى الوقوع في الأخطاء عند إنجاز عملي.	Corrélacion de Pearson	,585**	,512**	,455**	,684**
	Sig. (bilatérale)				
	N	61	61	61	61

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61
أحرص على المشاركة في الدورات التدريبية التي تقدمها مؤسستي لزيادة كفاءة موظفيها وتحفيزهم.	Corrélacion de Pearson	,652**	,696**	,048	,182
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,714	,161
	N	61	61	61	61
مستوى أدائي داخل المؤسسة في تطور ملحوظ.	Corrélacion de Pearson	,756**	,728**	,159	,179
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,221	,168
	N	61	61	61	61

### Corrélations

		أحرص على المشاركة في الدورات التدريبية التي تقدمها مؤسستي لزيادة كفاءة موظفيها وتحفيزهم.	أحرص على إتمام أي عمل قد بدأته واستغل الوقت أثناء العمل داخل المؤسسة.	مستوى أدائي داخل المؤسسة في تطور ملحوظ.
أحرص على إتمام أي عمل قد بدأته واستغل الوقت أثناء العمل داخل المؤسسة.	Corrélacion de Pearson	,173	,602**	,448**
	Sig. (bilatérale)	,182	,000	,000
	N	61	61	61
أتجنب تأجيل المهام الموكلة لي وأحرص على تقديمها في الموعد المحدد.	Corrélacion de Pearson	,237	,602**	,637**
	Sig. (bilatérale)	,066	,000	,000
	N	61	61	61
	Corrélacion de Pearson	,370**	,384**	,440**

لدي الجاهزية للإستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمي.	Sig. (bilatérale)	,003	,002	,000
	N	61	61	61
أشعر بالانزعاج عندما أضيع وقتي دون إنجاز مهماتي.	Corrélacion de Pearson	,658**	,619**	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	61	61	61
أجد سهولة في إيجاد حل للمشاكل التي أواجهها.	Corrélacion de Pearson	,585**	,652**	,756**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	61	61	61
أثابر في عملي وأسعى لتحسين أدائي دائما.	Corrélacion de Pearson	,512**	,696**	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	61	61	61
أجد صعوبة في النهوض باكرا للذهاب للعمل.	Corrélacion de Pearson	,455**	,048	,159
	Sig. (bilatérale)	,000	,714	,221
	N	61	61	61
أرغب في تحسين رتبتي في العمل.	Corrélacion de Pearson	,684**	,182	,179
	Sig. (bilatérale)	,000	,161	,168
	N	61	61	61
أخشى الوقوع في الأخطاء عند إنجاز عملي.	Corrélacion de Pearson	1	,667**	,596**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	61	61	61
أحرص على المشاركة في الدورات التدريبية التي تقدمها	Corrélacion de Pearson	,667**	1	,865**

مؤسستي لزيادة كفاءة موظفيها وتحفيزهم.	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	61	61	61
مستوى أدائي داخل المؤسسة في تطور ملحوظ.	Corrélation de Pearson	,596**	,865**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	61	61	61

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).