



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم علم النفس



رقم التسجيل: .....

رقم التسلسل: .....

مستوى التماثل التنظيمي في المؤسسات الجزائرية  
دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية -سكيكدة- (مديرية الموارد البشرية )

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD

تخصص: علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د/ مطاطلة موسى

إعداد الطلبة:

◆ ديبون ساهل سلمى نور الإيمان

◆ بوشطاطة وسيم

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب و الاسم	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة
ميروح عبد الوهاب	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا	20 أوت 1955 سكيكدة.
مطاطلة موسى	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا و مقرا	20 أوت 1955 سكيكدة.
بوبكر عائشة	أستاذة محاضرة -أ-	مناقشا	20 أوت 1955 سكيكدة.

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# فہرست المحتویات

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
**	قائمة الجداول	**
**	قائمة الأشكال	**
**	شكر و تقدير	
**	إهداء	**
أ، ب	مقدمة	**
<b>الجانب النظري</b>		
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>		
<b>تمهيد</b>		
05	الإشكالية	01
07	فرضيات الدراسة	02
08	أهداف الدراسة	03
09	أهمية الدراسة	04
09	أسباب اختيار الموضوع	05
10	التعاريف الإجرائية للدراسة	06
11	الدراسات السابقة	07
15	التعقيب على الدراسات السابقة	08
<b>خلاصة الفصل</b>		
<b>الفصل الثاني: التماثل التنظيمي</b>		
<b>تمهيد</b>		
19	تطور مفهوم التماثل التنظيمي	01
20	مفهوم التماثل التنظيمي	02
22	أهمية التماثل التنظيمي	03
24	أهداف التماثل التنظيمي	04

24	خصائص التماثل التنظيمي	05
25	أبعاد التماثل التنظيمي	06
26	أنواع التماثل التنظيمي	07
28	النظريات المفسرة للتماثل التنظيمي	08
32	العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي	09
33	العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي	10
35	قياس التماثل التنظيمي	11
36	الآثار الناجمة عن التماثل التنظيمي	12
<b>خلاصة الفصل</b>		
<b>الجانب الميداني</b>		
<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>		
<b>تمهيد</b>		
42	الدراسة الاستطلاعية	01
48	حدود الدراسة	02
50	منهج الدراسة	03
51	مجتمع الدراسة و عينته	04
54	أدوات جمع البيانات	05
58	أساليب معالجة البيانات	06
<b>خلاصة الفصل</b>		
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>		
<b>تمهيد</b>		
61	عرض نتائج الدراسة	01
75	تحليل و مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة	02
81	التحليل العام للنتائج	03
<b>خلاصة الفصل</b>		
84		<b>خاتمة</b>

84	الاقتراحات والتوصيات
87	ملخص الدراسة
91	قائمة المراجع
98	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	جدول توزيع العينة حسب متغير الجنس	01
53	جدول توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	02
55	بنود استبيان التماثل التنظيمي	03
56	معامل ثبات ألفا كرونباخ	04
57	طريقة التقطيط	05
58	المتوسط المرجح الخاص بالبدايل	06
61	استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الانتماء التنظيمي	07
65	استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الولاء التنظيمي	08
68	استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التشابه التنظيمي	09
71	قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد التماثل التنظيمي	10
72	قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعـد الانتماء التنظيمي	11
72	قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعـد الولاء التنظيمي	12
73	قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعـد التشابه التنظيمي	13
73	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس	14
74	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير الأقدمية	15

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	نموذج الدراسة	01
20	تطور مفهوم التماثل التنظيمي	02
23	أهمية التماثل التنظيمي	03
26	أبعاد التماثل التنظيمي	04
27	أنواع التماثل التنظيمي	05
30	النظريات الكلاسيكية للتماثل التنظيمي	06
31	النظريات الحديثة للتماثل التنظيمي	07
52	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	08
53	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية	09

## شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار دربنا وسدد خطانا لإكمال هذا العمل، والصلاة على نبينا المصطفى خير الأنام صل الله عليه وسلم، وقوله الحق

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

فجزيل الشكر لمن دل وأرشد وصحح وصوب الأستاذ الفاضل و المشرف الدكتور " مطاطلة موسى " حيث كان له الفضل الكبير بعد الله عز وجل في إنجاز هذه المذكرة وإخراجها بهذه الصورة، نشكره على حسن تعاونه وتواضعه ونصحه الصادق.

كما نتقدم بخالص الشكر و الامتنان لكل أستاذ في قسم علم النفس تخصص علم النفس العمل و تنظيم قدم لنا يد العون طيلة سنوات الدراسة من بدايتها إلى نهايتها.

دون أن ننسى شكر عائلتنا التي كانت دائما هي السند والداعم لنا طيلة مشوار دراستنا

و ختاماً فإن كان في هذا العمل صواب فهو بتوفيق من الله و الحمد لله أولاً و أخيراً...

ونسأل الله أن يجعله نبراساً لكل طالب علم

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى : " يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ "

بكل فخر أهدي تخرجي

إلى مصدر الأمان الذي أستمد منه قوتي، إلى نور عيني وحظي الجيد وفوزي وفخري إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانت ملجأ يدي اليمنى في دراستي إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزازي بذاتي إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني، إليك جنتي " أمي "

إلى روحك الطاهرة، جدتي الحبيبة، رحمك الله وأسكنك فسيح جناته. كنت دائما مصدر الأمان والعطف في حياتي، وفي كل لحظة من لحظات هذا التخرج، أشعر بوجودك في قلبي، توجيهك ودعواتك التي كانت تملأ حياتي نورا وأملا. لن أنساك أبدا، وستظل ذكراك محفورة في أعماقي. هذا التخرج إهداء لك، يا من علمتني معنى الإصرار والعزيمة، وإن كان غيابك مؤلما، فإن حبك وعلمك سيظل في قلبي إلى الأبد..

إلى الحنان الذي لم يفارقني يوما، إلى " خالي الحبيب "، الذي لم يكن مجرد خال، بل كان رفيقا ونيسا، وسندا أجد فيه الأمان.

إلى إخوتي الأحباء، أنتم نبض القلب وسندي في هذه الحياة، بكم تكتمل فرحتي، وبوجودكم يخف عبء الأيام. كنتم دائما إلى جانبي، تدعموني بكلماتكم، وتدفعونني للأمام بحبكم غير المشروط. لكم مني كل الشكر والامتنان، فأنتم أعظم هدية منحها لي القدر، وهذه الثمار التي أقطفها اليوم، كنتم أنتم جزءا منها.

إلى من كانت صوت العقل حين غاب صوتي، وصوت الضحك حين ضاقت الدنيا ، " سلمى " شكرا لأنك لم تكوني مجرد شخص، بل شريكة نكد وتعب وضحك وحتى لحظات اليأس و شريكة رحلة لا تنسى.

وجودك خفف عني الكثير ، ولو أنك أحيانا كنت السبب في بعض الصداع.  
سامحيني على تعبك و الضغوطات التي حصلت ...

مبروك لنا هذا الإنجاز ، وأتمنى لك مستقبلا مشرقا مليئا بالتوفيق والنجاح في كل خطوة تخطينها.

مع خالص الحب والتقدير

وسيم بوشطاطة.

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى : " يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ "

أهدي هذا النجاح

إلى أعظم قلب، وأحن روح ، الروح التي كانت لي سكنا وأمانا ، إلى أول من آمن ب، أول من قدم لي الحب والدعم بلا حدود ، التي كانت السند في كل الأوقات، والأمل حين تعثرت أُمي الغالية

" حياتي "

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من كان القدوة التي أستمد منها القوة إلى من علمني أن الإرادة تصنع المستحيل، " أبي الحبيب " ، أمددتني بالعزم والثبات، فكنت لي القوة حين ضعفت، والدافع حين تعثرت، فشكرا بحجم السماء ...

إلى روح جدي الغالية، التي كانت ضحكتها نورا، وكلماتها دعاءً، وقلبها وطنا... كنت دائما تؤمنين بي، تحلمين لي قبل أن أحلم لنفسي، وكم كنت أتمنى أن تحتضني هذه الفرحة كما كنت تحتضنيني دائما، لكنني أشعر بك هنا، في قلبي، في روحي، في كل لحظة نجاح أعيشها.

إلى الروح التي ما زالت تسكن قلبي، إلى الحنان الذي لم يفارقني يوما، إلى " خالي الحبيب "محمد" ، الذي لم يكن مجرد خال، بل كان رفيقا ونيسا، وسندا أجد فيه الأمان.

إلى من كانت وطننا حين ضلت لي الدروب، و سكنا حين ضج قلبي بالتعب " شيماء" لم يكن حضورك عباء، بل عوضا جميلا من الله.

إلى من أرهقني بأسئلته، وأضحكني بتعليقاته و أنقذني بحضوره " وسيم " شكرا لوقوفك بجانبني في الأوقات التي كنت فيها على وشك الاستسلام، دعمك كان سببا للاستمرار، الامتنان لا يكفي ولكنه البداية.

إلى نفسي ... يا من تحملت، وصبرت، واجتهدت، و واصلت رغم كل شيء ، يا من وقفت شامخة رغم كل العثرات، فخورة بك اليوم، وبكل خطوة خطوتها.

إليكم جميعا، أهدي هذا الإنجاز المتواضع، فهو ثمرة حبكم ودعمكم، وأرجو أن يكون فخرا لكم كما كنتم دوما فخرا لي .

دييون ساهل سلمى نور الإيمان.

## مقدمة:

تشهد المؤسسات الجزائرية، في السنوات الأخيرة، تحولات ملحوظة في بنيتها التنظيمية وآليات تسييرها، بفعل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتسارعة، الأمر الذي جعل من الضروري إعادة النظر في طرق إدارتها للموارد البشرية، ليس فقط من الناحية التقنية أو الإدارية، بل أيضا من الزاوية النفسية والسلوكية. ففي هذا السياق، أضحى الاهتمام بالمفاهيم التنظيمية الحديثة مثل التماثل التنظيمي مسألة جوهرية لفهم العلاقة التي تربط العامل بالمؤسسة، وتقييم مدى انسجامه مع ثقافتها وأهدافها، ما يعزز من فعاليته واستقراره المهني المهني.

ويعتبر التماثل التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبيا في أدبيات علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث يشير إلى ذلك الإحساس الذي يشعر به العامل حينما يرى أن قيمه ومعتقداته تتطابق أو تتماشى مع تلك التي تمثل المؤسسة، ويشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها. ويتكون هذا التماثل من عدة أبعاد، أهمها الانتماء التنظيمي الذي يعكس شعور الفرد بالارتباط بالمؤسسة، والولاء التنظيمي الذي يظهر في التزامه نحوها واستعداده للدفاع عنها، والتشابه التنظيمي الذي يعكس توافقه مع القيم والاتجاهات السائدة فيها.

وقد أثبتت عدة دراسات سابقة أن ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتقليل نسبة الغياب والدوران، ورفع مستوى الرضا والاندماج المهني. في المقابل، فإن ضعف هذا التماثل قد يؤدي إلى انخفاض الالتزام، وزيادة الشعور بالاغتراب، بل وقد يدفع البعض إلى الانسحاب النفسي أو الفعلي من المؤسسة.

وبناء على ذلك جاءت دراستنا من أجل الكشف عن مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، باعتبارها مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع استراتيجي، تعمل في بيئة مهنية متعددة الأدوار والتخصصات. وتسعى الدراسة أيضا إلى قياس مستوى أبعاد التماثل التنظيمي الثلاثة (الانتماء، الولاء، التشابه)، بالإضافة إلى محاولة التعرف

## مقدمة

على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا التماثل تعزى إلى متغيري الجنس والأقدمية في العمل، لما لهذين المتغيرين من أهمية في تفسير بعض الفروقات النفسية والسلوكية داخل بيئة العمل.

ولقد تطرقنا في دراستنا إلى أربعة فصول تناولنا فيها ما يلي:

**الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي، تناولنا فيه إشكالية الدراسة، وفرضياتها، و كذلك أهداف وأهمية الدراسة، إضافة إلى أسباب اختيار موضوع الدراسة و كذلك تحديد تعاريف الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

**الفصل الثاني:** التماثل التنظيمي، تطرقنا فيه إلى مفهومه، وتطوره التاريخي، أهميته، أهدافه خصائصه، أبعاده، أنواعه، النظريات المفسرة له، العوامل المؤثرة والعوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي، قياسه وأخيرا الآثار الناجمة عنه.

**الفصل الثالث:** الإجراءات المنهجية للدراسة، تضمن هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية والحدود المكانية والزمانية للدراسة والموضوعية للدراسة، بالإضافة إلى منهج الدراسة وعينته ومجتمع الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، وأخيرا أساليب معالجة البيانات.

**الفصل الرابع:** عرض وتحليل نتائج الدراسة، تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة، تحليل ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى التحليل العام للنتائج.

# بجانب نظری

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد.

1-الإشكالية

2-فرضيات الدراسة

3-أهداف الدراسة

4-أهمية الدراسة

5-أسباب اختيار الموضوع

6-التعريف الإجرائية للدراسة

7-الدراسات السابقة

8-التعقيب على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

عند شروع الباحث في دراسة أي موضوع، لا بد أن يكون على دراية مسبقة بالجوانب المختلفة المتعلقة به، الأمر الذي يمكنه من التحكم في متغيراته وفهم أبعاده النظرية والتطبيقية. فالأساس المنهجي لأي بحث علمي يرتكز على بناء إطار نظري متكامل، يتيح تحليل الظاهرة المدروسة ضمن سياقها الأكاديمي والتطبيقي. في إطار دراستنا لموضوع التماثل التنظيمي لدى العمال، كان من الضروري وضع إطار عام يحدد معالم البحث، بدءاً من تحديد الإشكالية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، وصياغة الفرضيات التي تستند إلى أسس نظرية وعلمية دقيقة، وصولاً إلى التعريف الإجرائي للمفاهيم الأساسية، كما تم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهدافها ولتوفير قاعدة معرفية صلبة، تم استعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، وذلك بهدف إبراز التوجهات البحثية السابقة وتحديد الفجوات التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. وصولاً إلى خلاصة الفصل و جمع أهم الأفكار المطروحة، وتحديد الإطار العام الذي سيبنى عليه التحليل في الفصول اللاحقة، مما يتيح الانتقال بسلاسة من الجانب المفاهيمي إلى الجانب الميداني لموضوع الدراسة.

### 1- الإشكالية:

شهد العالم المعاصر تطورات وتحولات كبيرة في مختلف المجالات، ولا سيما في المجال الاقتصادي، حيث تواجه العديد من المؤسسات الاقتصادية، سواء على المستوى العالمي أو المحلي، تحديات مستمرة تفرض عليها السعي للبقاء في سوق العمل وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن بين أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات لمواجهة هذه التحديات، العمل على استقطاب مواد بشرية ذات كفاءة عالية، نظراً لكون الموارد البشرية من بين أهم الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة. وفي هذا السياق، تسعى الشركات الاقتصادية بمختلف الوسائل إلى إعادة صياغة طبيعة العلاقة بينها وبين العاملين، من خلال تعزيز التواصل، وتنمية بيئة العمل، وجذب اهتمام الموظفين بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بفعالية.

حيث يعد العمل عنصراً جوهرياً في حياة الموارد البشرية، حيث لا يقتصر دوره على توفير مصدر دخل للفرد فحسب، بل يمتد ليشمل تحقيق الذات، وتطوير المهارات، وتعزيز الشعور بالانتماء والاستقرار. فكلما وجد العامل بيئة عمل داعمة تقدر جهوده، زادت دوافعه للعطاء والإبداع،

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

مما ينعكس إيجابيا على أدائه وإنتاجيته. ومن هذا المنطلق، تحرص المؤسسات على تحقيق التوازن بين متطلبات العاملين وأهدافها الإستراتيجية، وذلك من خلال تبني خطط واستراتيجيات فعالة، مثل إشراك الموظفين في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات، إضافة إلى الاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم، وتحفيزهم عبر سياسات تحفيزية تتماشى مع تطلعاتهم. فعندما تتقاطع أهداف العاملين مع أهداف المنظمة يتحقق التماثل التنظيمي، مما يخلق بيئة عمل أكثر انسجاما تسهم في تحقيق النجاح المشترك لكلا الطرفين.

وفي هذا السياق أصبح التماثل التنظيمي محط اهتمام إدارات المؤسسات خلال العقود الأخيرة، نظرا لدوره الأساسي في تحسين فعالية المنظمة. فهو يعكس رغبة الموظف القوية في الاستمرار داخل المؤسسة، مما يدفعه إلى الالتزام بأوقات العمل والوفاء بمهامه على أكمل وجه. كما يعزز هذا التماثل مستوى الولاء والانتماء، حيث يسعى الموظفون المخلصون إلى تقديم أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة ويتحدد التماثل التنظيمي تشابه قيم العاملين فضلا عن سلوكياتهم، سعيا نحو تحقيق الأهداف المشتركة التي هي ذاتها أهداف المنظمة. هذا من شأنه تعزيز شعور الانتماء والولاء لديهم بما فيه فائدة على سيرورة المنظمة وتماسكها.

حيث أشارت الدراسات إلى أهمية التماثل التنظيمي، الذي يؤدي ارتفاع مستواه إلى التقليل من الظواهر السلبية مثل الغياب وعدم الالتزام بالمهام، في حين انخفاض مستواه يؤدي إلى ضعف شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة، مما يؤدي إلى تراجع في الأداء الوظيفي، وارتفاع معدلات الغياب والدوران الوظيفي. كما قد تظهر صراعات داخلية وضعف في التنسيق والتعاون بين الفرق، مما يعيق تحقيق الأهداف ويؤثر سلبا على بيئة العمل والاستقرار التنظيمي.

و في هذا الصدد يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

-ما مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ؟

و من خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- ◆ ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- ◆ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- ◆ ما مستوى التشابه التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- ◆ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى لمتغير الجنس؟
- ◆ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى لمتغير الأقدمية؟

### 2-فرضيات الدراسة:

أ-الفرضية العامة: يوجد مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

### ب-الفرضيات الجزئية:

1-يوجد مستوى مرتفع من الانتماء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

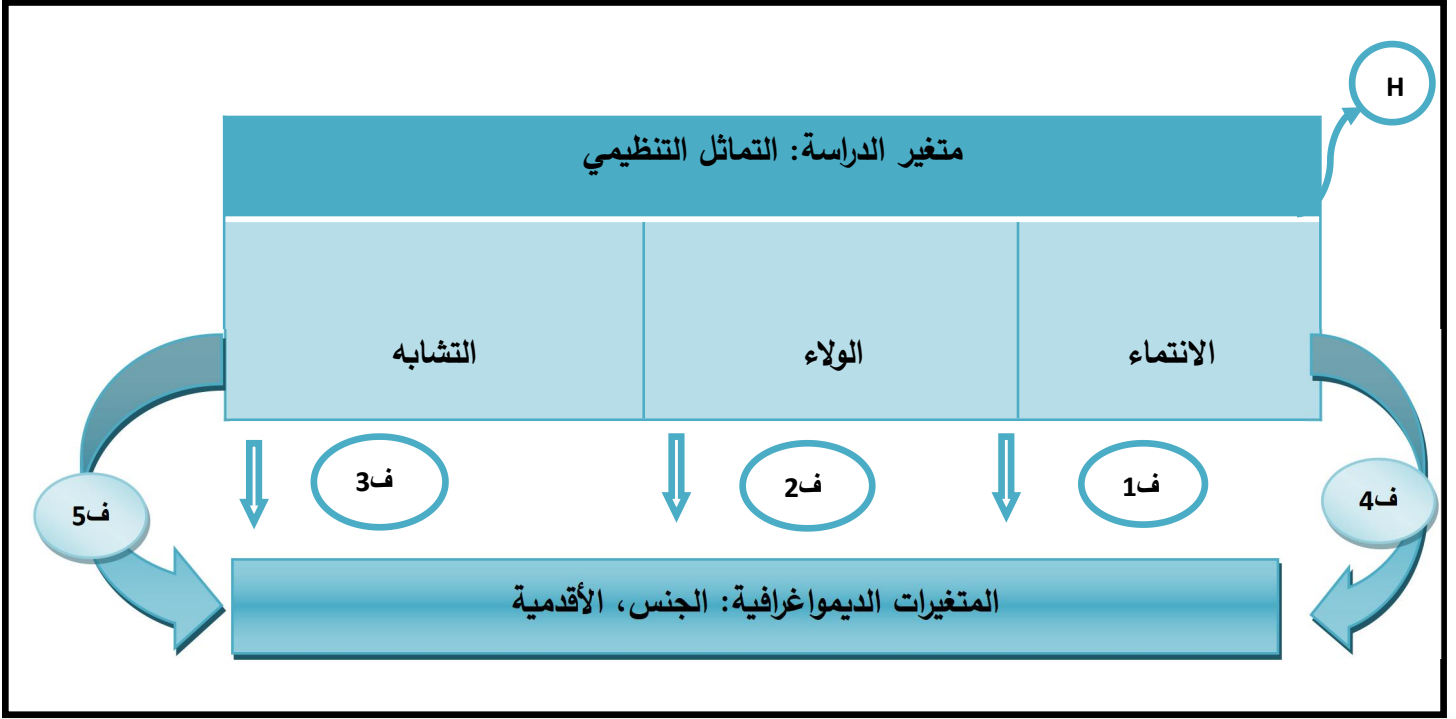
2-يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

3-يوجد مستوى مرتفع من التشابه التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى لمتغير الجنس.

5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى لمتغير الأقدمية.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



من إعداد الطلبة

### 3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف التي نوردتها فيما يلي:

- التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.
- تسليط الضوء على أبعاد التماثل التنظيمي.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الأقدمية).
- التحقق من صحة فرضيات البحث من أجل الوصول إلى نتائج تعتبر نقطة انطلاق لأبحاث مستقبلية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

-تقديم مقترحات للتحسين من مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

### 04-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من دورها في تسليط الضوء على موضوع التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، و تتلخص أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

-تسليط الضوء على موضوع لم يحظ بالكثير من الدراسات والأبحاث السابقة، مما يسهم في سد الفجوة المعرفية في هذا المجال.

-يعد التماثل التنظيمي من المفاهيم الحديثة في ميدان السلوك التنظيمي، مما يجعله موضوعا ذا أهمية علمية وعملية.

-تساهم الدراسة في استكمال جهود الباحثين السابقين حول موضوع التماثل التنظيمي، من خلال تقديم رؤية جديدة وتحليل معمق لهذا المفهوم.

-يمثل التماثل التنظيمي مؤشرا أساسيا لمستقبل المؤسسة وفعاليتها، حيث يؤثر على استقرارها وتماسكها الداخلي.

-توفر الدراسة مرجعا مهما يمكن أن تستفيد منه المؤسسة المينائية بسكيكدة في تطوير سياساتها الإدارية وتعزيز بيئة العمل.

### 5-أسباب اختيار الموضوع:

يختار كل باحث موضوع دراسته بناء على مجموعة من الدوافع والأسباب التي تحفزه للبحث فيه، إدراكا منه لأهميته والحاجة إلى استكشاف أبعاده والإجابة عن التساؤلات المرتبطة به. وقد جاءت دوافع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة لعوامل ذاتية تتعلق باهتمامنا به، وعوامل موضوعية ترتبط بقيمة العلمية والعملية، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

#### أ-الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع بتخصص الدراسة وملائمته لمجال البحث الأكاديمي.

-الاهتمام الشخصي بالموضوع.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

-الرغبة في تعميق المعرفة حول مفهوم التماثل التنظيمي.

-السعي لاكتساب خبرة أكاديمية وعملية في المجال.

-الرغبة في تقديم إضافة علمية من خلال دراسة جديدة تسهم في فهم التماثل التنظيمي بشكل أوسع.

### ب- الأسباب الموضوعية:

- يعد التماثل التنظيمي من المواضيع الحديثة في مجال السلوك التنظيمي والإدارة.

-قلة الدراسات السابقة حول الموضوع، مما يتيح فرصة للمساهمة في إثراء المعرفة العلمية.

-القيمة العلمية للموضوع و إمكانية اختباره ميدانياً.

-إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية للمؤسسات لتعزيز التماثل التنظيمي.

### 6-التعريف الإجرائية للدراسة:

-**التماثل التنظيمي:** يشير هذا المفهوم إلى مدى توافق قيم الفرد وعاداته وأهدافه الشخصية مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الانسجام بين الطرفين، حيث يسهم في تعزيز شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما يجعله يعمل بفاعلية نحو تحقيق أهدافها.

-**الولاء:** تعكس هذه الحالة الشعورية والنفسية مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، حيث تنمو لديه مشاعر الانتماء والولاء، مما يجعله يرى نفسه جزءاً لا يتجزأ من المنظمة. ويؤثر هذا الارتباط على سلوكياته داخل بيئة العمل، حيث يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويتبنى قيمها وثقافتها، مما يعزز من هويته المهنية ويعطيه دافعا للاستمرار والمساهمة الفعالة في نجاحها.

-**التشابه:** يشير هذا المفهوم إلى مدى تقبل الأفراد للمعتقدات والقيم السائدة داخل المؤسسة، خاصة تلك التي تتوافق مع أفكارهم وتوجهاتهم الشخصية. فكلما زاد التشابه بين قيم الفرد والثقافة التنظيمية، زادت درجة اندماجه داخل بيئة العمل وشعوره بالراحة والتكيف مع النظم والمعايير السائدة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

-**الانتماء (العضوية):** يشير هذا المفهوم إلى وعي الفرد بدوره داخل المؤسسة وإحساسه بأنه جزء لا يتجزأ منها، مما يعزز لديه الشعور بالانتماء والمسؤولية اتجاه نجاحها. ويتجلى هذا الإدراك من خلال تبنيه لقيم المؤسسة وأهدافها، وسعيه المستمر للمساهمة في تحقيقها.

-**المتغيرات الديموغرافية:** المتغيرات الديموغرافية هي الخصائص الشخصية التي يتم قياسها لدراسة تأثيرها على الظواهر التنظيمية. وفي هذه الدراسة، تشمل:

**الجنس:** يحدد ما إذا كان العامل ذكراً أو أنثى لقياس الفروق المحتملة بين الجنسين في الاستجابات.

**الأقدمية:** تشير إلى عدد السنوات التي قضاها الموظف في المؤسسة، مما يساعد في تحليل تأثير الأقدمية على التماثل التنظيمي.

-**مستوى التماثل التنظيمي:** هو الدرجة التي يتحصل عليها الفرد المستجاب في استجابته لبندود المقياس والذي صنف إلى ثلاث مستويات: مرتفع - متوسط - ضعيف.

### 7- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي، حيث تساهم في بناء إطار نظري متكامل يوضح المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة، كما تساعد في تحديد الفجوات البحثية والاستفادة من المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة، ومن الخبرات السابقة حول موضوع التماثل التنظيمي يمكن ذكر ما يلي:

-دراسة نصيرة (2018) بعنوان: التماثل التنظيمي وعلاقته بالراحة النفسية لدى أعوان الحماية المدنية -دراسة ميدانية ب مديرية الحماية المدنية بالمسيلة-

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التماثل التنظيمي بالراحة النفسية وتحديد العلاقة الترابطية بين أبعاد التماثل بالراحة النفسية، لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة المسيلة، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة لدى عمال الحماية المدنية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (السن، الجنس والأقدمية)، كما تم استخدام المنهج الوصفي في جمع البيانات وتحليل ما كتب عن الموضوع (أبحاث ودراسات)، لبناء الخلفية النظرية للبحث عن طريق مقياس التماثل التنظيمي

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

مؤلف من 23 بندا مقسم على 3 أبعاد (الولاء، التشابه، العضوية)، ومقياس الراحة النفسية المكون من 54 بندا موزع على 6 أبعاد، تم توزيعهم على عينة بطريقة عشوائية على 60 عون حماية مدنية، من الوحدة الرئيسية لولاية مسيلة، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، وتحليلها وتفرغ البيانات، مع الاستعانة ببرنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية **SPSS** من أجل حساب الفروق بين المتوسطات، وتوصلت النتائج إلى:

-وجود علاقة معنوية بين الراحة النفسية والتماثل التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء واتجاهات الأفراد نحو الراحة النفسية تبعا لاختلاف متغير الجنس.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الراحة النفسية تعزى لمتغير الأقدمية والسن.

-دراسة الشهومي والحدابي (2020) بعنوان: مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعلم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، واستكشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05. تعزى إلى المتغيرات ( النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة )، وتحقيقا لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات عن طبيعة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من (23) فقرة بعد التحكيم، موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات، حيث طبقت على عينة مكونة من (74) مدير ومديرة مدرسة.

وتوصلت النتائج إلى أن مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاء في المستوى المتوسط بشكل عام، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وإلى متغير سنوات الخبرة لصالح من هم خبرتهم 10 سنوات فأكثر، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

-دراسة مصباحي وبوبيدي (2021) بعنوان: مستوى التماثل التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي - دراسة ميدانية بابتدائيات مقاطعة -قمار -04-ولاية الوادي .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي. وتماشيا مع طبيعة الموضوع المدروس، تم استخدام المنهج الوصفي، بالإضافة إلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات من الميدان، بهدف قياس مستوى التماثل التنظيمي. اشتملت أداة القياس على (27 بنداً) طبقت على عينة مكونة من (96 أستاذاً) من ابتدائيات مقاطعة قمار -04- بولاية الوادي.

أكدت نتائج هذه الدراسة وجود مستوى مرتفع من التشابه التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.60) والانحراف المعياري (0.54). بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من الانتماء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.54) والانحراف المعياري (0.65). كما سجل نفس المستوى المرتفع فيما يخص الولاء التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.43) والانحراف المعياري (0.70).

-دراسة معاذ (2021) بعنوان: التماثل التنظيمي وأثره على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء-الأردن-.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية التنظيمية) على أداء أعضاء هيئة التدريس بأبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء)، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة تعبر عن متغيرات الدراسة، وبعد تطوير الاستبانة تم إخضاعها للتحكيم العلمي والمنهجي من قبل مختصين في علم إدارة الأعمال، وتم توزيع (170) استبانة على مجتمع الدراسة البالغ (236) عضو هيئة تدريس وتم استرداد (153) استبانة تم إخضاعها للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد (64%)، وبعد تحليل بيانات الدراسة تم التوصل للنتائج التالية:

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية التنظيمية) على أداء أعضاء هيئة التدريس بأبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء)، وتباين الأثر بين أبعاد المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- أكدت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الولاء التنظيمي و التشابه التنظيمي على جودة الأداء وأيضا كان هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لكل من التشابه التنظيمي والعضوية التنظيمية على حجم الأداء.

-دراسة بوزيان وغدماسي (2023) بعنوان: التماثل التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني لدى موظفي سيترام -دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام بولاية ورقلة.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستقرار المهني لدى عمال مؤسسة سيترام ورقلة، كما هدفت إلى معرفة الفروق في درجة الاستقرار المهني والتماثل التنظيمي، حسب المتغيرات التصنيفية المتمثلة في السن والمستوى التعليمي. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت مجتمع البحث في عمال شركة سيترام ورقلة حيث تكونت عينة الدراسة من (88) عامل تم اختيارهم بطريقة العينة المتاحة الميسرة، حيث اعتمد الباحثين في جمع البيانات على استبيانين: استبيان يقيس التماثل التنظيمي تم تصميمه وتحكيمه، واستبيان تم تبنيه من مذكرة ماجستير للطالب " أحمد لغبي" مع إجراء بعض التعديلات ثم تحكيمه، وبعد معالجة البيانات، تم التوصل إلى النتائج التالية:

-درجة الاستقرار المهني لدى عمال مؤسسة سيترام ورقلة مرتفع.

-درجة التماثل التنظيمي لدى عمال مؤسسة سيترام ورقلة مرتفع.

-عدم وجود علاقة بين التماثل التنظيمي والاستقرار المهني لدى عمال مؤسسة سيترام ورقلة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستقرار المهني لدى موظفي مؤسسة سيترام ورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستقرار المهني لدى عمال مؤسسة سيترام ورقلة تعزى لمتغير السن.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التماثل التنظيمي لدى موظفي مؤسسة سيترام ورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التماثل التنظيمي لدى عمال مؤسسة سيترام ورقة تعزى لمتغير السن.

-دراسة زكاري ورينوبة (2024): التماثل التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العمال-دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للعمال الأجراء بوكالة الجلفة-

هدفت الدراسة إلى التعرف على التماثل التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء بوكالة الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة وزعت على عينة بلغت (64) مفردة مثلت ما نسبته 20% تم اختيارها بطريقة عشوائية، وتم الاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أنه هناك علاقة ارتباطية بين متغير كل من التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي أيضا خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد كل من التماثل التنظيمي (العضوية، الولاء، التشابه) ومتغير الإبداع التنظيمي.

### 8-التعقيب على الدراسات السابقة:

عند تناول أي موضوع بحثي، يعد الرجوع إلى الدراسات السابقة خطوة أساسية، إذ تساهم هذه الدراسات في بناء إطار نظري متين، وتساعد في فهم الجوانب المختلفة للموضوع المدروس. كما توفر أساسا لمقارنة النتائج وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الأبحاث السابقة. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي وما تم إنجازه سابقا، مما يساهم في إبراز أهمية الدراسة الحالية ومدى إسهامها في الإضافة إلى المعرفة العلمية في هذا المجال.

و لقد بلغ عدد الدراسات التي تناولناها (06) دراسات ، حيث كانت دراسات باللغة العربية، تمثلت في (04) دراسات محلية " جزائرية " و دراسة في "الأردن" و أخرى في " عمان "

-أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

- تشابهت دراستنا مع دراسة **مصباحي وبويدي (2021)** في النتائج التي بينت وجود مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي، وكذا أبعاده الثلاثة (التشابه، الولاء، والانتماء)، وهو ما توصلت إليه أيضا دراستنا على مستوى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

- اتفقت دراستنا كذلك مع دراسة **بوزيان وغدماسي (2023)** في أن مستوى التماثل التنظيمي كان مرتفعا لدى العمال، إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات السن أو المستوى التعليمي، وهو ما ينسجم مع نتائج دراستنا بخصوص متغيري الجنس والأقدمية.

-تشابهت دراستنا مع دراسة **الشهومي والحداوي (2020)** من حيث المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) وأداة البحث (الاستبيان)، وكذلك من حيث التطرق لأبعاد التماثل التنظيمي الثلاثة.

-أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

-اختلفت دراستنا مع دراسة **معاذ (2021)** التي ربطت التماثل التنظيمي بأداء أعضاء هيئة التدريس، في حين اقتصرت دراستنا على قياس مستوى التماثل التنظيمي دون ربطه بمتغير تابع .

-تعارضت نتائج دراستي مع ما توصلت إليه دراسة **الشهومي (2020)** التي أشارت إلى مستوى متوسط للتماثل التنظيمي، في حين توصلت دراستنا إلى مستوى مرتفع لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

-اختلفت دراستنا عن دراسة **نصيرة (2018)** من حيث المتغيرات المدروسة، حيث درست العلاقة بين التماثل التنظيمي والراحة النفسية، بينما ركزت دراستنا على قياس مستوى التماثل دون ربطه بمتغيرات نفسية. كما أن عينة دراستها كانت من أعوان الحماية المدنية، في حين كانت عينة دراستنا من موظفي مديرية الموارد البشرية في مؤسسة مينائية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

-كما أن بعض الدراسات مثل دراسة معاذ (2021) استخدمت التحليل الإحصائي لقياس التأثير والارتباط بين التماثل التنظيمي ومتغيرات تابعة أخرى، بينما اقتصرنا على توصيف مستويات التماثل دون الخوض في علاقاته السببية.

اختلفت دراستنا عن دراسة زكاري ورينوبة (2024) من حيث المتغيرات المدروسة، حيث درست العلاقة بين التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي، بينما ركزت دراستنا على قياس مستوى التماثل دون ربطه بمتغيرات أخرى.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب المفاهيمي للدراسة من خلال استعراض إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات، إلى جانب توضيح المفاهيم المرتبطة به والتي لها علاقة مباشرة بمشكلة الدراسة. كما تم تناول مجموعة من الدراسات السابقة التي تساهم في دعم الإطارين النظري والميداني، مما يساعد على بناء تصور متكامل حول موضوع البحث. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة ذهنية واضحة عن الأسس النظرية التي تستند إليها الدراسة، مما يساهم في توفير أساس علمي متين يعزز من فهم الظاهرة المدروسة.

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

### تمهيد

- 1- تطور مفهوم التماثل التنظيمي
- 2- مفهوم التماثل التنظيمي
- 3- أهمية التماثل التنظيمي
- 4- أهداف التماثل التنظيمي
- 5- خصائص التماثل التنظيمي
- 6- أبعاد التماثل التنظيمي
- 7- أنواع التماثل التنظيمي
- 8- النظريات المفسرة للتماثل التنظيمي
- 9- العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي
- 10- العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي
- 11- قياس التماثل التنظيمي
- 12- الآثار الناجمة عن التماثل التنظيمي

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

تلعب المؤسسات الجزائرية، دورا أساسيا كنظم اجتماعية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة. يتحقق ذلك من خلال بناء هياكل اتصالية فعالة واعتماد آليات إدارية وتنظيمية تعزز التنوع النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل، مما يجعل دراسة هذه الظواهر محورا مهما في الأبحاث العلمية التي تهدف إلى فهم الواقع التنظيمي وتحسين سلوك الأفراد ضمن المؤسسة.

في هذا الإطار، حظي مفهوم " التماثل التنظيمي " باهتمام متزايد في الدراسات الحديثة، حيث يركز على دراسة مدى انسجام الأفراد والجماعات مع ثقافة المؤسسة، ومدى اندماجهم داخلها. ولا يقتصر الأمر على ذلك فحسب، بل يشمل أيضا العوامل التي تؤثر على اختيار الأفراد لقواعد العضوية والهوية التنظيمية التي يتبنونها داخل بيئة العمل، مما يسهم في فهم أعمق لطبيعة العلاقات التنظيمية. هذا السياق يدفعنا لاستكشاف مفاهيم و أبعاد التماثل التنظيمي و التعرف على أهميته على مستوى الفرد و المنظمة، و هذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

### 1-تطور مفهوم التماثل التنظيمي:

ترجع جذور مفهوم « التماثل التنظيمي » إلى النظرية السياسية لازويل (1995) Lasswell ، التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور عدد من الهويات، مثل الهوية القومية. وقد تبنى لازويل المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لفرويد، إلا أنه لم يقيد نفسه بالتعريف المحدود للمفهوم التحليلي حيث عرف S.freud التماثل على أنه: " أول تعبير عن الروابط العاطفية لشخص مع شخص آخر". حيث حاول لازويل إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالبا ما تكون لا شعورية، وبين التماثل مع الشخصيات العامة والسلطة، القضايا المختلفة. واستخدم مصطلح التماثل ليعني التوحد والاتحاد للشخص مع شيء أو مجموعة أو شخص آخر، أو فكرة معينة. (جوبر، شتاتحة، 2023، ص450)

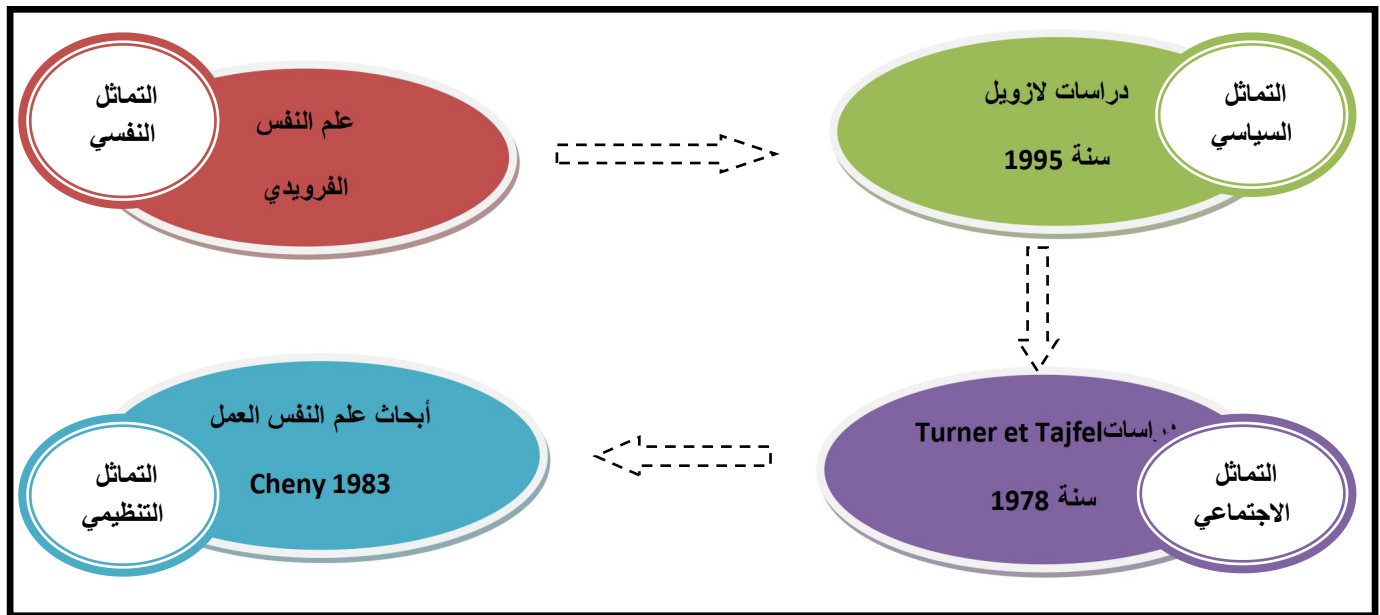
و قد أظهر العديد من الكتاب الآخرين تأثرهم باستخدام لازويل لمصطلح التماثل و يرجع التصور النظري للاصطلاح في علم النفس إلى الطرح النفس اجتماعي في السياق التنظيمي، حيث

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

يسنده **Turner** كامتداد لنظرية تصنيف الذات ضمن مقارنة الهوية الاجتماعية لـ **Tajfel** (1978) كحالة خاصة من ذلك المفهوم الأوسع المسمى بالتماثل أو التطابق الاجتماعي، والذي عرف بأنه قبول أو استيعاب (الوحدة)، أي التوحد مع المجتمع البشري والانتماء إليه. (عثماني، 2018، ص320)

كما درس العديد من الباحثين آليات التماثل على أساس أنه العملية التي يتم من خلالها تشجيع الأفراد على رؤية أنفسهم مماثلة لأعضاء المجموعات التي ينتمون إليها والتي لا ينتمون إليها. (عثماني، بوسنة، 2023، ص8)

### الشكل رقم (02): يوضح تطور مفهوم التماثل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة

### 2- مفهوم التماثل التنظيمي:

لغة: التماثل لغة جاء من الفعل تماثل، أي تشابه، تطابق. (ابن منظور، 2003)

اصطلاحاً: يشير مصطلح التماثل التنظيمي إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العامل والمنظمة، ولقد تعددت وجهات النظر حول تعريفه.

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

فقد عرف موكسنس **Moksness 2014**، التماثل التنظيمي بأنه: "تواجد خصائص مشتركة بين أفراد المؤسسة، وتضامنهم ودعمهم المستمر لها، وتشابه أهدافهم ومصالحهم معها، وشعورهم بالانتماء والولاء لها ودفعهم المستمر عن سياستها وتوجهاتها المستقبلية". (الدقموني، الدراوشة، 2023، ص 780)

كما يعرفه باركر (**Parker Haridakis 2008**)، أنه علاقة الارتباط بين الأفراد العاملين والمنظمات التي ينتمون إليها، فعندما تتماثل هوية الأفراد العاملين بشدة مع المنظمة، يساعد انتمائهم على التعريف بهويتهم وكيفية عملهم. (العاني، 2017، ص 313)

يعرفه **Maël et Ashford** أنه: "إدراك الفرد بالتوحد مع المنظمة، و الانتماء إليها، حيث يعرف نفسه من خلال تلك المنظمة التي يعمل بها". (رشيد، 2003، ص 26)

يعرف التماثل التنظيمي بأنه: "وجود خصائص مشتركة بين أعضاء المنظمة، وشعورهم بالتضامن مع تقديم الدعم لها باستمرار، والتشابه في المصالح والأهداف معها، وشعور الأعضاء بالانتماء والولاء لها، والدفاع عن سياساتها وتوجهاتها المستقبلية". (مسيل، علوان وآخرون، 2021، ص 383)

ويعرف أيضا أنه: "شعور إيجابي يتولد لدى الفرد العامل اتجاه المنظمة التي يعمل فيها والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء فيها"، فهو حالة من التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة. (العاني، الصراف، 2019، ص 481)

يتضح مما سبق أن هناك اختلافات في التعاريف ويرجع السبب في ذلك إلى الاختلاف الفكري الفلسفي والتخصصي لكل منهم، وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن جميع التعاريف ربطت عضوية الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها، من خلال ما تقدم يمكن تعريف التماثل التنظيمي بأنه التطابق بين العامل ومنظمتها، ومدى التوافق في الأهداف، المبادئ، الاتجاهات، القيم، الإدراك، الثقافة، إضافة إلى الحاجات والرغبات. ويعكس هذا التطابق مستوى الانسجام والانتماء الذي يشعر به العامل اتجاه منظمتها، لدرجة يرى فيها نفسه متشابهها مع هوية المنظمة التي يعمل بها وسماتها وكذلك خصائصها.

### 3- أهمية التماثل التنظيمي:

يعتبر التماثل التنظيمي من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا لدى الباحثين، فعملية التماثل أصبحت ضرورة للمنظمات التي تسعى للنجاح و التقدم حيث تساهم في إحداث نوع من التناغم و الانسجام بين الفرد و المنظمة، وبالتالي فهي تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها بالشكل الصحيح، ويمكن إبراز أهمية التماثل بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط الآتية: (تيشات، مزهودة، 2021، ص ص 231، 232)

-للتماثل دور مهم في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب، وإنما يراعي أهداف منظمته أيضا.

-يوفر التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء، والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكار والصراع.

-الإحساس بالتماثل التنظيمي قد يمنع الموظف من أن يصبح مزعجا، ويمكن اعتباره أيضا شرط سابق للشعور العام بالفناعة بالعمل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يتمثلون مع المنظمة من المتوقع أن يبقوا في المنظمة و أن يبذلوا جهودهم لتحسين المنظمة.

-يساهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتمثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجتمع و أمام المنظمات الأخرى ويبذل كل جهده لتحقيق أهدافها وهذا يساهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة في ظل أجواء السوق المفتوحة القائمة على المنافسة الشديدة.

-يؤثر التماثل التنظيمي القوي على اتجاهات الأفراد، مما ينعكس على سلوكياتهم في العمل وتصبح المنظمة نتيجة للتماثل مرشدا للأفراد في مشاعرهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم، وتساهم في تحديد ولاء الأفراد والمجموعات.

-قبول العاملين في المنظمة للتطور والتغيير بسهولة لاقتناعهم بأن ذلك هو للمصلحة العامة.

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

-هناك روابط بين التماثل وبقية السلوكيات الأخرى، بما في ذلك القيادة وتصورات العدالة ومعنى العمل.

أما بالنسبة لأهمية التماثل بالنسبة للفرد فنذكرها فيما يلي: (السعود، الصرايرة، 2009، ص189)

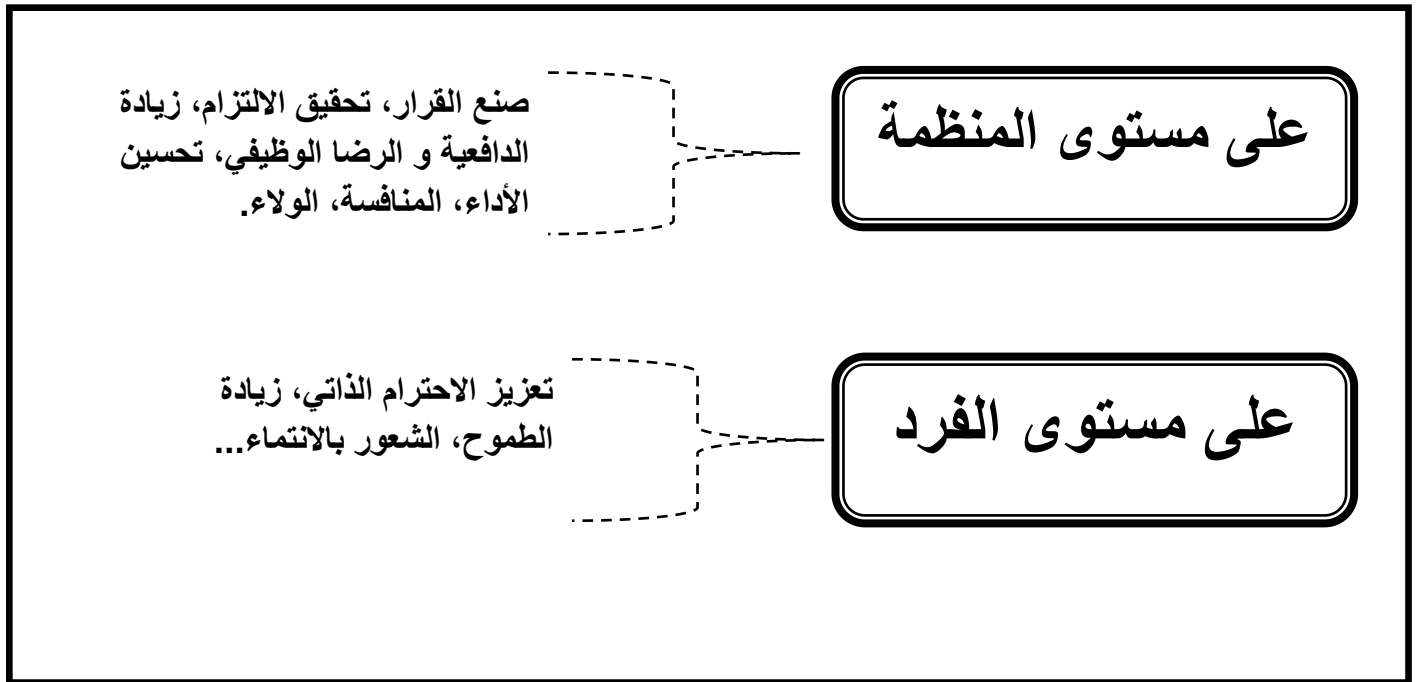
-تعزيز احترام الذات.

-السمو فوق الذات.

-إضفاء معنى للحياة.

-زيادة الطموح والانتماء.

### الشكل رقم (03): يوضح أهمية التماثل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة

#### 4- أهداف التماثل التنظيمي:

- ◆ للتماثل التنظيمي أهداف متعددة تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ومن أهداف التماثل التنظيمي ما يلي: (مصباحي، بوبيدي، 2023، ص109)
- ◆ العمل على زيادة الالتزام الانضباط وتحسين الأداء وزيادة الدافعية.
- ◆ تنمية الولاء التنظيمي وتعزيز روح التعاون بين العاملين.
- ◆ ترسيخ الارتباط النفسي بين الموظفين كفريق واحد، والشعور بوحدة المصير في النجاح أو الفشل.
- ◆ شعور العاملين بالرضا، والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم في العمل.
- ◆ تبين الصورة الايجابية للمنظمة، والولاء لها، والإيمان بها.
- ◆ العمل من أجل تطوير المؤسسة وتقديمها .
- ◆ الحد من الصراع بين الأفراد.
- ◆ تحقيق التوافق بين القيم الشخصية للموظفين والقيم المؤسسية.
- ◆ تشجيع روح الجماعة في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة والمصلحة العامة.

يتضح من خلال استعراض أهداف التماثل التنظيمي أنه يمثل أداة فعالة لتحقيق التوازن بين مصلحة الفرد والمؤسسة، حيث يسهم في تعزيز الالتزام والانضباط، ورفع مستوى الأداء والدافعية لدى العاملين. كما يعد وسيلة لتنمية الولاء المؤسسي وتقوية الروابط النفسية والاجتماعية بين الموظفين، مما يعزز من روح الفريق والشعور بوحدة الهدف. ويفضي هذا التماثل إلى رضا وظيفي أكبر، والحد من الصراعات، وتحقيق توافق بين القيم الفردية والمؤسسية، فضلا عن دوره في إظهار صورة إيجابية للمنظمة وتحفيز العاملين على الإسهام في تطويرها ونجاحها الجماعي.

#### 5- خصائص التماثل التنظيمي:

يعد التفاعل والانسجام بين الموظفين والمنظمة من الشروط الأساسية لتحقيق التماثل التنظيمي. فالتكامل السلوكي بين الطرفين يعبر عنه من خلال مستوى التعاون، والتواصل، والعمل المشترك بين العاملين. هذا التكامل يساعد على بناء مجموعة من الأدوار والسلوكيات التي تسهم في تحقيق تماثل تنظيمي يدعم نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة عمل تنافسية. (عيد، 2022، ص160) والتماثل التنظيمي كظاهرة تنظيمية له العديد من الخصائص من بينها ما يلي: (الوزان، الشايح، 2020، ص241)

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

-يرتبط التماثل التنظيمي ارتباطا قويا بالجوانب الاجتماعية.

- يعد التماثل التنظيمي مرتكزا أساسيا لمنطق الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية .

-يعد التماثل التنظيمي معمقا لكلا من الإدراك ومعتقدات، اتجاهات، مشاعر وسلوك الأفراد العاملين في المنظمة وهذه المدركات تحدد أنواع التماثل التنظيمي و شكله على مستوى المنظمة.

### 6-أبعاد التماثل التنظيمي:

يعد التماثل التنظيمي من المفاهيم الأساسية في بيئة العمل، حيث يعكس مدى توافق العامل مع مؤسسته في مختلف الجوانب. وينطوي هذا التماثل على الشعور بالانسجام والانتماء، مما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار المهني. ولتوضيح هذا المفهوم بشكل أعمق، من المهم التطرق إلى الأبعاد التي تشكل جوهر التماثل التنظيمي، وفي هذا السياق صنف الباحثون التماثل التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

-**الولاء**: ويعرف بأنه وصول الفرد إلى مرحلة من الاندماج والارتباط القوي مع المنظمة التي يعمل بها، نتيجة إحساس الفرد بالارتباط والاتصاق النفسي بالمنظمة وشعوره بالفخر والانتماء لها، ومن ثم يعرف ذاته على أساس عضويته في التنظيم حيث تشكل القيم والأهداف عامل الربط بينهما، وينتج عن ذلك رغبة قوية لدى الفرد لخدمة المنظمة وتحقيق مصالحها.(المواضية، 2018، ص137)

-**التشابه**: يعرف بأنه شعور الأفراد العاملين بوجود قيم وأهداف متشابهة ومشاركة بينهم من جهة وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى، وهذا التعريف لم يحصر التشابه بين الأفراد والمنظمة فقط، بل أشار إلى التشابه أيضا بين قيم وأهداف ومبادئ الأفراد العاملين مع بعضهم. و يرى الباحثون أن أبعاد التماثل الثلاثة من المتغيرات السلوكية المهمة في المؤسسات، مما استدعى إدراك المسؤولين أهمية وأثر هذه المتغيرات على أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام.(الشهومي، 2021، ص08)

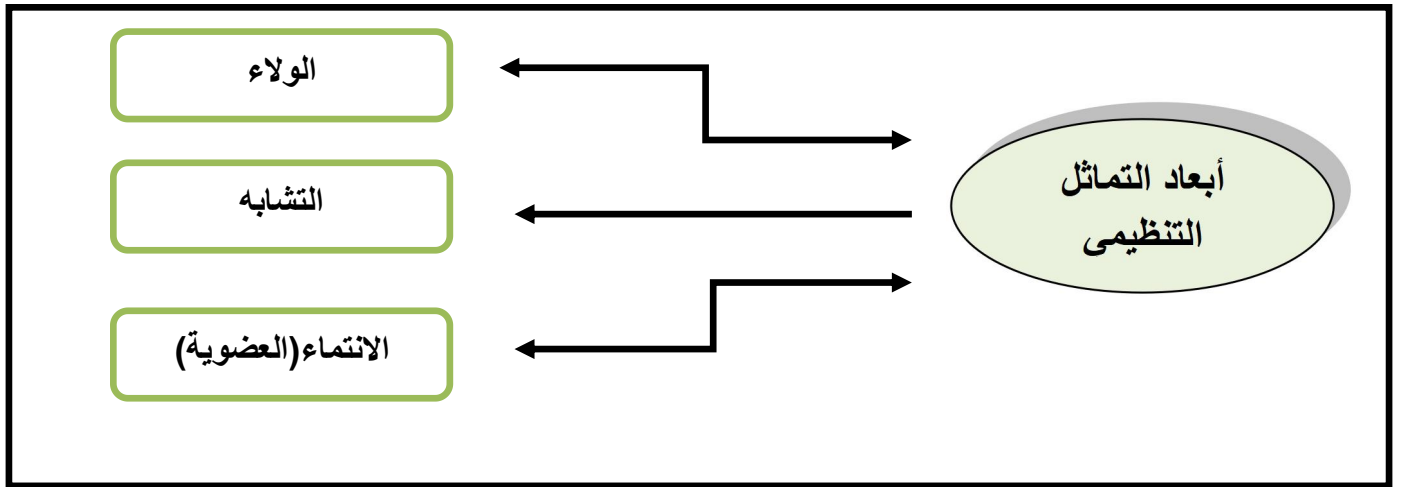
-**الانتماء(العضوية)**: يعرف أنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة ينتج عن العلاقة التعاقدية بينهما، ويترتب على ذلك أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة رغبة منه بالإسهام في تحقيق هدف نجاحها واستمرارها، وقد تناولت نظريات الحوافز والدافعية مصطلح الانتماء على اعتبار انه احد الحاجات أو الدوافع التي تحفز الفرد وتؤثر على سلوكه،

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

والانتماء يظهر من خلال الفخر بالانتماء للمنظمة والقناعة الكاملة بأهدافها وقيمها.(المسعودي، 2022، ص22)

ومن خلال عرض هذه الأبعاد يتضح لنا أن هذه الأبعاد متشابهة، وتهدف إلى إدماج الفرد في منظمته، وجعله أكثر حرصا على تحقيق أهدافها وسعيا لتقديم مصلحة المنظمة على مصلحته وتحسين أدائها.

### الشكل رقم (04): بوضوح أبعاد التماثل التنظيمي



المصدر: من اعداد الطلبة

### 7- أنواع التماثل التنظيمي:

اقتباسا عن نموذج (Elsbach (1999)، عن أنواع التماثل التنظيمي، والتي تمت ترجمتها من قبل (سلمان، 2015)، يمكن اعتماد أربع حالات للتماثل التنظيمي وهي كالتالي: (ملص، 2022)

أ- حالة التماثل Identification: بعض الأفراد يتماثلون بشكل قوي مع المنظمة التي يعملون فيها، فيكون تفكيرهم وتصرفاتهم بشكل يتطابق تماما مع المنظمة التي ينتمون إليها. لذلك التماثل في هذه الحالة يرتبط إيجابيا بإنجاز المسؤوليات المتوقعة والتحفيز والأداء وسلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي والحياسة بشكل يحقق الفائدة للفرد.

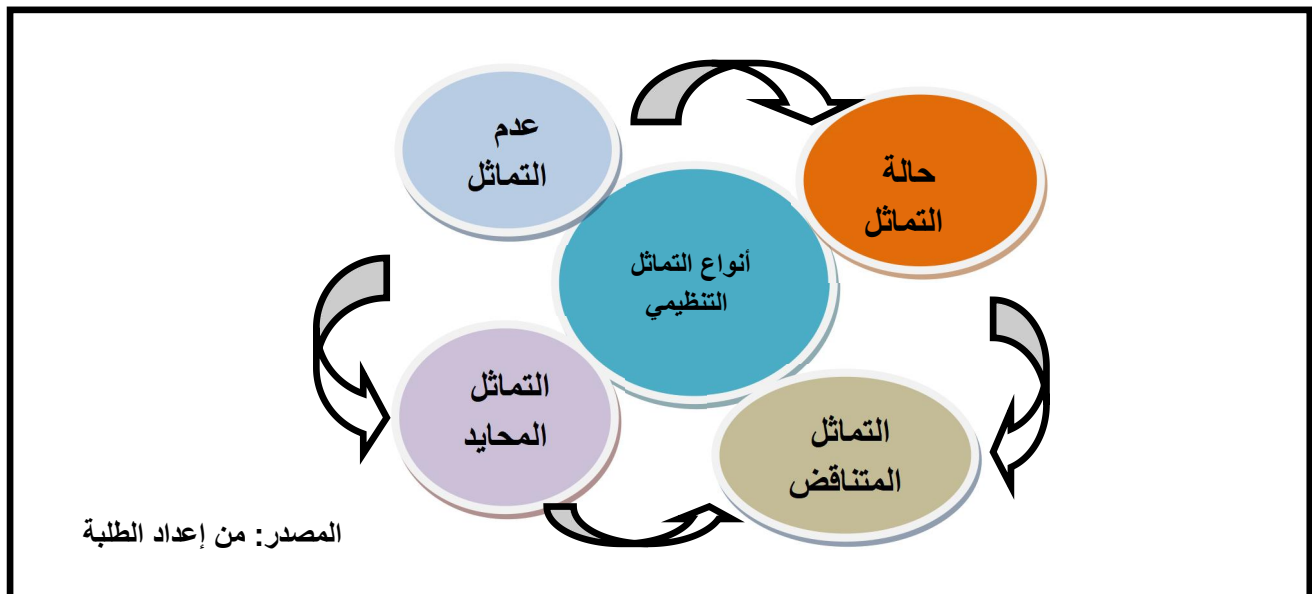
## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

ب- التماثل المتناقض **Schizo- Identification**: هو حالة من التباين والتناقض التي يعيشها الفرد داخل المنظمة، حيث يتقبل بعض الجوانب التنظيمية بينما يرفض أخرى في الوقت ذاته. هذا النوع من التماثل قد يؤدي إلى صراعات داخلية لدى الأفراد، مثل التناقض في الأدوار أو تضارب الهويات التنظيمية، مما يخلق حالة من التوتر النفسي والسلوكي.

ج- عدم التماثل **Dis- Identification**: وهي الحالة التي يعرف الفرد بها نفسه من خلال معارضته الانتماء للمنظمة أو لمجموعة ما. وعدم التماثل يتناسب طرديا مع بعض السلوكيات السلبية مثل إساءة استخدام المواد والآلات الخاصة بالمنظمة أو التغيب عن العمل أو التأخر عنه.

د- التماثل المحايد **Neutral - Identification**: هو حالة يكون فيها الفرد غير متحيز أو غير متأثر بشكل كبير بالقيم التنظيمية أو الثقافة المؤسسية، فلا يشعر بالانتماء القوي للمنظمة، ولكنه في الوقت نفسه لا يرفضها أو يعارضها. بمعنى آخر، يتعامل الموظف مع المنظمة بشكل موضوعي ومحايد دون أن يكون لديه ارتباط عاطفي قوي بها أو رفض واضح لها، وينتج عن هذا النوع من التماثل فشل في عملية الاتصال. ويكون له بعض الآثار السلبية المرتبطة بالوظيفة مثل ضعف في سلوكيات المواطنة وعدم الشعور بالرضا. وقد يؤدي التماثل المحايد إلى حالة عدم التماثل، مع التحذير من أن المستويات العليا من انعزال العامل عن المنظمة تؤدي إلى إعطاء نتائج أكثر سلبية على الأداء.

### الشكل رقم (05): يوضح أنواع التماثل التنظيمي



## 8-نظريات التماثل التنظيمي:

### -النظريات الكلاسيكية:

**1-نظرية الهوية الاجتماعية :** يشير مصطلح الهوية Identity إلى البناء النظري المعقد الذي يشمل عناصر أساسية ثلاثة وهي: الهوية الثقافية والهوية الاجتماعية والهوية الشخصية. وتشير الهوية الثقافية إلى القيم الثقافية الخاصة والتي تندمج في مجالات حياة الفرد كافة والتي تشكل دليل المبادئ السلوكية للفرد، وهي تنبع من مصادر كثيرة منها البيئة الوطنية والدينية و المجتمع التعليمي، أما الهوية الاجتماعية فتشير إلى الخصوصية المستندة إلى الذات وارتباطها بالجماعات في المجتمع والتي يتفاعل معها الفرد مباشرة. إذ ينتمي ويرتبط كل فرد بمجموعة ويشارك في أنشطتها ويؤمن بعملها ويعارض من يعارضها مثل: (الانتماء العرقي، وناي رياضي).

حاول " Tejfil " من خلال دراسته المبكرة التي أجراها هو وتلاميذه في جامعة "بريستول" أن يركز على السلوك الذي يحدث بين الجماعات أكثر من تركيزه على ما يجري بين الأفراد، يتضح هذا الأمر بسهولة من كثرة استخدامه لعبارة " بين الجماعات " في مختلف مؤلفاته ودراساته التي تناولت نظرية الهوية الاجتماعية. وقد قدم نظريته "الهوية الاجتماعية" التي تمت صياغتها بعد ذلك بهذا الاسم بالاشتراك مع " تيرنر" عام 1979 ليفسر كيف تستمد الذات معناها من خلال الساق الاجتماعي الذي يحدث من العلاقات بين الجماعات، وليفسر كيف يحدد التصنيف الاجتماعي مكان الفرد في المجتمع. ( مصباحي، 2023، ص 83 )

**2-نظرية التصنيف الاجتماعي :** تعمقت نظرية التصنيف الاجتماعي ( تيرنر 1987/1985) حول قضية التصنيف التي يقوم الأفراد بحملها كأعضاء في جماعة اجتماعية، حيث تفرض أن كل شخص لديه العديد من المفاهيم الذاتية، زيادة عن العديد من المفاهيم حول ذاته، ردا على السؤال على سبيل المثال "من أنا" (أم العائلة، مسؤول إداري في الخدمة العامة). هذه المفاهيم الذاتية المختلفة ممكن أن تكون نشطة أو لا في حالة معينة في الوسط المهني أولا...وغيرها). وللتعرف على هذا الشخص يجب أن نستعرض مختلف الفئات الاجتماعية التي ينتمي إليها، مدى تشابهه واختلافه مع النموذج الذي يجمع بين كل هذه المجموعات، هذه الأخيرة

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

التي لها خصائص وعلاقات الانتماء إلى الجماعة، غالبا ما تجسد من قبل الأفراد إما تعتبر رادعة أو مثالية.

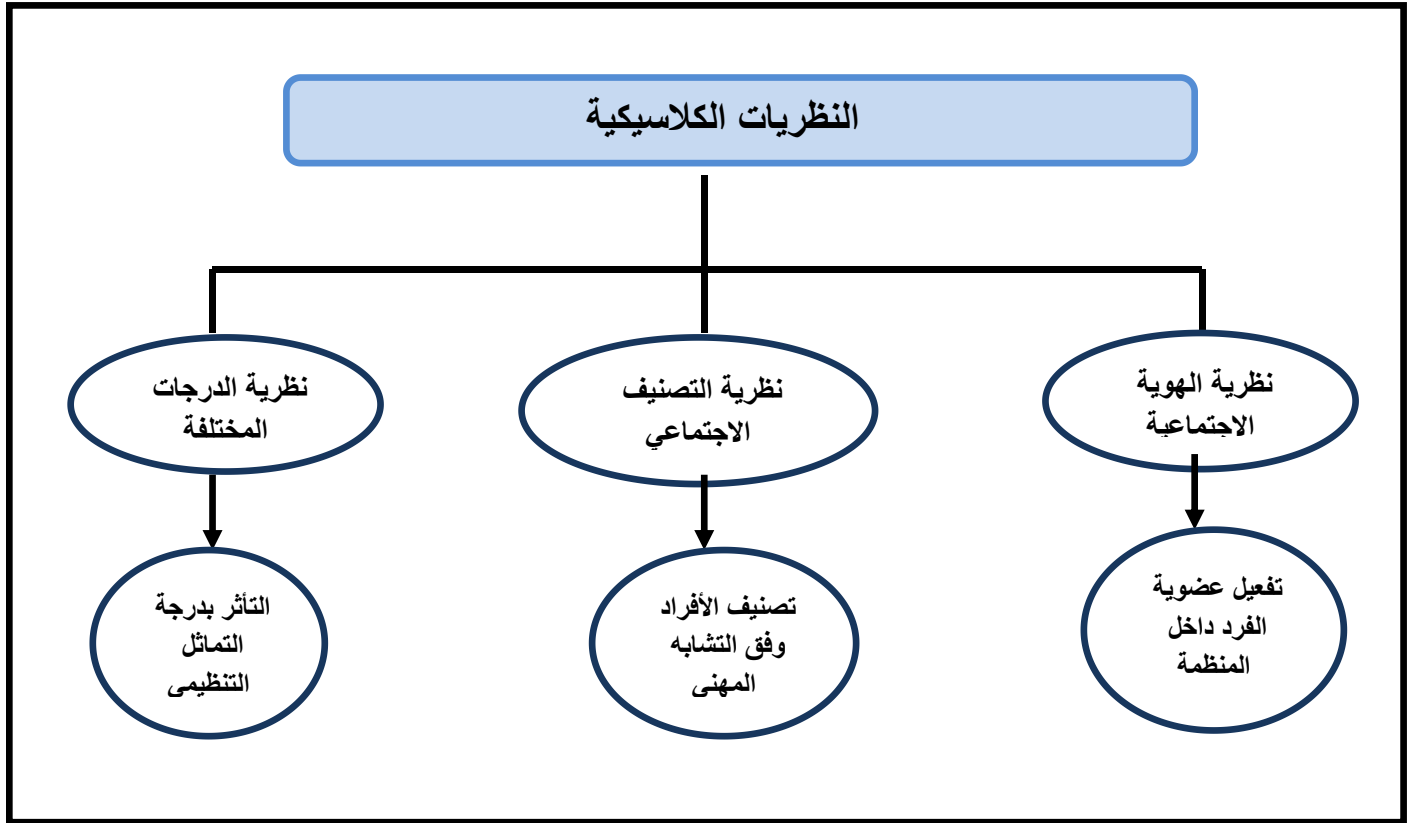
يعتبر كل من "هوغ و تري" أن عملية التصنيف تسمح بالتقليل من عدم اليقين اتجاه المحيط الاجتماعي، إنها تكيف مفهومها الذاتي لمطابقة النموذج الذي تحدده المجموعة، حيث يصف التصورات والمواقف والسلوكيات. وفي ذلك يرى "تاجفيل" 1982 أن هناك مجموعة من المسائل التي تتصل بعملية التصنيف الاجتماعي:

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

-إذا كان التصنيف الاجتماعي هو الأداة المعرفية التي يتم بها ترتيب البنية الاجتماعية وتنظيمها، فإن الأداة الممكن أن تباشر أشكال متنوعة من الفعل الاجتماعي، فهي لا تنظم العالم الاجتماعي فقط ولكنها توفر أيضا نظاما توجيهيا لمرجعية الذات على التعريف بمكانة الفرد في المجتمع.(عمار، 2017، ص ص 31،32)

**3-نظرية الدرجات المختلفة:** تعتبر المنظمة جماعة عمل جذابة بما فيه الكفاية من قبل الأفراد، ما يجعله يتعايش أو يتماثل مع الجماعة، ويصر TCS أن مثل نتيجة هذا التصنيف غير ثابتة، حيث أن التصنيف لا يتم على أساس جماعة العمل فحسب بل حسب الظروف التي يعيشها الفرد ما يجعل من الجماعة محل جذب أو تنفير، إضافة إلى التجارب التي تمر بها المنظمة في سياق العمل ومدى تأثيرها على جماعة العمل من حيث الانتماء أو الصراع ما يجعل الباحثين بصدد دراسة تأثير الانتماء على أداء الجماعة كما يؤكد **Dakerich** وآخرون إلى أن كل فرد يتماثل أكثر من المجموعة التي ينتمي إليها وهذا التماثل يصبح أقوى إذ دمجت الجماعة الصفات التي تعرف بها المجموعة ومن خلال تأثير درجة التماثل على الهوية.(غرمول، 2024، ص 25)

الشكل رقم (06): يوضح النظريات الكلاسيكية للتماثل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة

النظريات الحديثة:

1- النظرية الوظيفية: تشبه التنظيم ككائن حي مفهوم التوازن والانسجام والتعاون بين مختلف عناصره لأداء الوظيفة ومن خلال أبحاث (Albret whetten) خلال السنوات الماضية سعت لتحديد مفهوم التماثل ضمن المنظمة وفق إطار وظيفي نسقي يساعد على تحليل كيفية دخول الأفراد واندماجهم في ثقافة القواعد، التي تم اختيارها لعضويتهم ويمكن التحكم في هذه المقاربة من خلال فعالية القيادة في إدارة المنظمات. (نصيرة، 2018، ص 29)

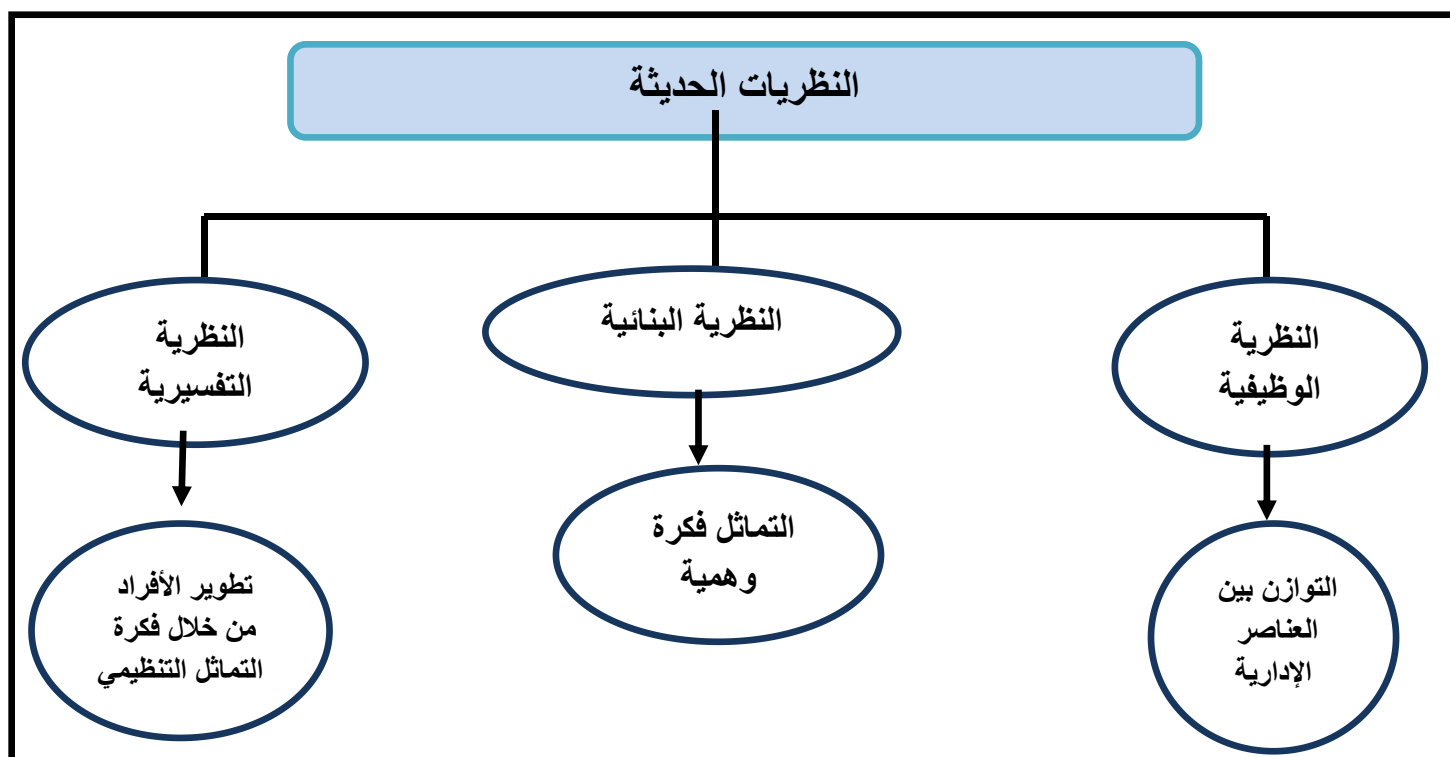
2- النظرية البنائية: اعتمد هذا التيار على تحليل مفهوم الهوية، حيث يعتقد منظروا هذا النموذج أن الهوية المهنية هي مجرد وهم، أو فكرة مجردة ابتكرت لتحقيق أهداف السلطة. هذه المقاربة

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

تفترض أن الهوية التنظيمية هي مفهوم مركب من حيث المعنى حيث تتجسد في تعدد مفاهيمها من حيث أنها: مجزأة، غامضة، متعددة، متناقضة، كما أنها تتحدد وفق الصورة الذاتية والاجتماعية للفرد، وفق الاتصالات في المؤسسة ووفق قوة العولمة ووسائل الاعلام. هذه المقاربة انتقدت من طرف المقاربة التفسيرية، التي تميل إلى إلغاء مفهوم التماثل التنظيمي. (بوزيان، غدامسي، 2023، ص25)

**3- النظرية التفسيرية:** تفترض هذه النظرية أنه لا وجود لمفهوم للتماثل التنظيمي، لكن هذا لا يمنع تطوير الأفراد باستيعاب التماثل، تحت عنوان الهوية من حيث تجاربهم وخبراتهم وطموحاتهم، وهذا يعني تحليل الطريقة التي بنيت بها هذه التماثلات. هذه التماثلات تحمل طابع الديناميكية والحيوية، كما تؤكد هذه النظرية على أهمية سلوك التفاوض من خلال التفاعلات المعقدة التي تحدث بين مختلف أجزاء المصلحة أجل الوصول إلى الاستقرار النسبي للمنظمة. (نصيرة، 2018، ص29)

### الشكل رقم (07): يوضح النظريات الحديثة للتماثل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة

## 9-العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي:

كشفت الدراسات الحديثة عن تأثير التماثل التنظيمي على كل من الموظف والمنظمة، حيث تعمل المنظمات على تحقيقه من خلال توفير الاحتياجات اللازمة، وتطبيق استراتيجيات محددة، وتهيئة بيئة عمل محفزة تمكن الأفراد من الاندماج و التماثل مع المنظمة، وذلك في ظل تأثير عدة عوامل و هي كالتالي:

1. **الاتصالات التنظيمية:** من الصعب تسيير أمور المنظمة ولا يمكن للرؤساء أداء أعمالهم ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المنظمة، وما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم.(منصور، 2023، ص ص 14،15)
2. **الثقافة التنظيمية:** وهي تعد عامل مهم في المنظمة كونها تؤثر في سلوك الأفراد العاملين، ودوافعهم، وقيمهم، كما أن قوتها تؤدي إلى زيادة التزام الأفراد العاملين اتجاه منظماتهم، وبالتالي يزداد تماثلهم معا.(آل معلوي، آل مريع، 2022، ص88)
3. **جماعة العمل:** يتأثر الفرد بالمجموعة المتماثلة مع المنظمة، من حيث حجم المجموعة، والمكانة المميزة، والتشابه بين أفرادها، والتماسك فيما بينهم.
4. **مدة الخدمة:** يوجد ارتباط نفسي وعلاقات اجتماعية بين الفرد والجماعة والمنظمة ومدة الخدمة الطويلة، مما يؤثر في زيادة ولاء الفرد للمنظمة.
5. **التطوع الاجتماعي التنظيمي:** تسعى عملية التطوع الاجتماعي إلى تطوع العاملين وتشكيل اتجاهاتهم وسلوكهم بطريقة تخدم مصالح المنظمة، فيسعى الفرد إلى تحقيق مساره المهني من خلال اختياره للمنظمة التي توفر له المجالات الوظيفية المشبعة لاحتياجاته من خلال جعل الفرد في المنظمة ملتزما ومنسجما مع أهدافها.(محمد، 2024، ص51)
6. **المشاركة في عملية صنع القرارات:** كلما زادت مشاركة الفرد في صنع القرارات في المنظمة زاد التماثل التنظيمي، وذلك لشعوره بالتعبير عن رغباته وأهدافه.
7. **الصراع التنظيمي:** إن طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع هي علاقة سلبية، فكلما زاد مستوى الصراع قل مستوى التماثل والعكس صحيح، بمعنى أن التماثل يبني على توحيد الأهداف والقيم والثقافة التنظيمية وتطابقها، أما الصراع فيقوم على التضارب والتعارف بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

8. القيادة التنظيمية: تؤثر القيادة في تماثل الأفراد، حيث أن دور القائد يأتي من خلال التأثير في تابعيه وفي أهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل وخارج المنظمة، والموازنة بين حاجات الأفراد وتوقعاتهم وحاجات المؤسسة، وتختل القيادة في درجة تأثيرها تبعا لنوع القيادة التي تمارسها ولعل أفضلها القيادة القائمة على المشاركة.

9. الهوية التنظيمية: يعد التماثل الوسيلة الأساس التي من خلالها تتشكل الهوية، وتماثل الفرد يعني تبني مجموعة من الهويات، والتماثل القوي للفرد يشير إلى أن هويته وعضويته تكون بارزة وذات قيمة. (موسى، 2021، ص14،15)

من خلال استعراض العوامل المؤثرة نستخلص أن يتأثر التماثل التنظيمي بعدد من العوامل التي تعمل بشكل متكامل على تشكيل علاقة الفرد بالمنظمة. إذ تسهم البيئة التنظيمية، بما تتضمنه من ثقافة واتصالات وقيادة، في تعزيز مشاعر الانتماء والاندماج لدى العاملين. كما تلعب العلاقات الاجتماعية، ومدة الخدمة، والمشاركة في صنع القرار، دورا مهما في تعميق هذا الارتباط. ويعزز التماثل من خلال التطوع الاجتماعي الذي يوجه سلوك الأفراد نحو أهداف المنظمة، في حين أن وجود صراعات داخلية قد يضعف من هذا التماثل. وبهذا، فإن التماثل التنظيمي هو نتاج تفاعل معقد بين الأبعاد التنظيمية والاجتماعية والنفسية داخل بيئة العمل.

### 10-العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي:

يعتبر البحث في مفهوم التماثل التنظيمي، من حيث تكوينه وتطويره، عملية معقدة تتداخل فيها العديد من الأبعاد. وقد تنوعت آراء الباحثين والدراسات حول العوامل التي تسهم في تحقيق هذا التماثل داخل المنظمة. وفي هذا الإطار، سنستعرض أبرز العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي، كما تناولها العديد من الباحثين في دراساتهم:

1. إشباع حاجات العاملين: يسعى العاملون في أي منظمة إلى إشباع مجموعة من الحاجات الأساسية التي تؤثر على مستوى اندماجهم واستقرارهم الوظيفي. وتشمل هذه الحاجات الاحتياجات الفسيولوجية، والأمان الوظيفي، والشعور بالانتماء والتقدير، إضافة إلى تحقيق الذات. ويعد توفير بيئة عمل داعمة تلبى هذه المتطلبات عاملا حاسما في تعزيز الولاء التنظيمي وزيادة الدافعية والأداء. في المقابل، فإن غياب هذه العوامل قد يؤدي إلى انخفاض الرضا

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

الوظيفي، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن بيئات عمل أكثر توافقاً مع احتياجاتهم.

2. **السياسات:** تقوم سياسات العمل الداخلية بدور أساسي في إشباع حاجات الأفراد العاملين داخل التنظيم، حيث تعد هذه الحاجات عنصراً مؤثراً في تشكيل سلوكهم الوظيفي. وكما هو متعارف عليه، يمتلك كل فرد مجموعة متداخلة من الاحتياجات التي تؤثر على طبيعة سلوكه في بيئة العمل. ويتحدد اتجاه هذا السلوك، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، بناءً على مدى قدرة الفرد على إشباع هذه الاحتياجات. فعندما يتم إشباعها، يؤدي ذلك إلى تبني نمط سلوكي إيجابي ومتوازن، يعزز شعور الفرد بالرضا والطمأنينة والانتماء، مما يساهم في تحقيق التماثل التنظيمي داخل المؤسسة.

3. **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما أمكن تحقيق هذه الأهداف وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم. (عاجل، 2022، ص 28)

4. **المكانة الاجتماعية:** وتعرف على أنها عدة مراكز يشغلها الفرد وعدة خصائص وسمات يتميز بها (رعاش، مجبري، 2019، ص 158)، بناءً على هذا المركز تتحدد حقوق وواجبات الفرد، وتشير الدراسات إلى أن تمتع العامل بمكانة رفيعة يعزز ولائه للمؤسسة، ويدفعه للاستمرار فيها، كما يحفز على بذل أقصى جهوده في العمل، والسعي لتحقيق مكانة أعلى.

5. **الرضا الوظيفي:** ويقصد بالرضا الوظيفي " أنه اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد، حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة، فقد عرفه أوارد شيت بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود. (مشهدي، 2018، ص 387، 389)

6. **نظام الحوافز:** تعرف أنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الأفراد، و بالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه. (العلمي، 2016، ص 10)

7. **الثقة التنظيمية:** تعد الثقة أحد الركائز الأساسية في العلاقة بين العامل والمؤسسة، حيث تنبع من اقتناع العامل بأن المنظمة ستعمل على توفير بيئة عمل ملائمة، وتتخذ الإجراءات التي

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

تصب في مصلحته، مع الالتزام بوعودها وحرصها على تحقيق أهدافه وحماية مصالحه. وتتشكل هذه الثقة من خلال شعور مشترك بين أفراد التنظيم، يقوم على التعاون والرغبة في بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل، مع غياب النوايا السلبية أو الإضرار بالآخرين.

8. مشاركة العاملين : عرفها **Davis** أنها اندماج عقلي و عاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهمو في تحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولية فالمشاركة تعد إسهاما في تحقيق أهداف التنظيم وتعتمد على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام أسس علمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة، فهي تقوم بزيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرصة الجيدة للمشاركة والأخلاق والمبادرات والابتكارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف فهي أيضا تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية. (عاجل، 2022، ص29)

9. أسلوب القيادة : أولى الباحثون مفهوم القيادة اهتماما واسعا في العديد من الدراسات والكتابات، نظرا لأهميته كعامل رئيسي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمات، حيث تعرف القيادة على أنها عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، و تركز على العنصر البشري، وترتكز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد و بشكل رئيسي على تحفيز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم. (ابريعم، 2019، ص559) بذلك فإن للقيادة أهمية كبيرة في حياة المنظمات واستمرارها، فهي تمثل عنصرا أساسيا في عملية اختيار القادة المناسبين، وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم، وبناء الثقة، وتحقيق الأهداف المرجوة.

### 11-قياس التماثل التنظيمي:

تهتم المؤسسات المعاصرة بفاعلية الأفراد في تطوير مؤسساتهم و توافقهم مع مهتهم ، وذلك من خلال قياس تماثل الفرد و الجماعات حيث أعد مقياس التماثل التنظيمي الباحث **Cheney** (1982) ، وعدله في صيغة ستة عبارات الباحثان **Mael&Ashforth** (1992):

عبارات التماثل التنظيمي "Organisational identification"

(Mael & Ashforth,1992)

عندما يثني شخصا ما على مستشفى، فإني أشعر وكأنها مجاملة

أنا مهتم جدا فيما يقوله الآخرون عن مستشفى

عندما أتحدث عن مستشفى، عادة ما أقول "نحن" بدلا من "هم"

إن نجاح مستشفى هو نجاحي أيضا

عندما ينتقد شخص ما مستشفى بطريقة غير موضوعية، فإني أشعر وكأنها إهانة شخصية

إذا انتقدت وسائل الإعلام مستشفى، فأني أشعر بالحرج الشديد.

و عدله **Johnson and ,Casey ,Allen ,Miller** في سنة (2000) إلى 25 عبارة من أجل موثوقية الاتساق الداخلي. لتطوره سنة 2007 الباحثان **Peccei et Edwards** بعد التطبيق على عينتين مستقلتين تم تقسيمه إلى ثلاث صور من حيث بعد الولاء التنظيمي، بعد التشابه التنظيمي و بعد الانتماء التنظيمي (العضوية)، ترجمه للعربية الباحث " مازن فارس رشيد (2003)" و استخدمه الباحث "القرالة " (2005) و الباحث "سامر عبد المجيد البشاشة" (2007) ، و الباحث " أحمد مطر الشمطيري ".(عثماني، 2015، ص ص 80،81)

## 12-الآثار الناجمة عن التماثل التنظيمي:

يترتب عن تماثل العاملين مع تنظيماهم عن مجموعة من النتائج الإيجابية التي تنعكس بشكل فعال على الأفراد والمؤسسات على حد سواء. وقد تناول العديد من الباحثين هذه المخرجات المرتبطة بالتماثل التنظيمي، ومن أبرزها ما يلي: (الزعبي، 2013)

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

1. **ارتفاع الروح المعنوية للعاملين:** تعرف الروح المعنوية بأنها حالة وجدانية إيجابية تعبر عن استعداد الفرد للمشاركة بفعالية وحماس في الأنشطة المختلفة داخل بيئة العمل، كما تقلل من احتمالية تأثره بالمؤثرات الخارجية السلبية. وفي هذا السياق، يعد الولاء التنظيمي أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين، إذ يؤدي ارتفاع مستوى الولاء إلى زيادة شعور الأفراد بالانتماء والرضا اتجاه المنظمة، مما يدفعهم إلى أداء مهامهم بتفانٍ وتعاون، ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وعلى العكس من ذلك، فإن تدني مستوى الولاء التنظيمي غالبا ما ينعكس سلبا على الروح المعنوية، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء والتحفيز بين العاملين.
2. **الحد من تسرب العاملين:** وهو ظاهرة تنظيمية خطيرة وتعني توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها، ولهذا التسرب آثار خطيرة.
3. **سلوك إبداعي ذاتي من قبل الأفراد العاملين:** يعرف الإبداع الوظيفي بأنه " تقديم منتج على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها"، والإبداعات في العمل الوظيفي هي واحدة من أهم البدائل المطروحة أمام المنظمات لمواجهة التحديات الكثيرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي.
4. **تدني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور بين العاملين:** إن شعور العاملين بالتماثل التنظيمي يعزز من ارتباطهم العاطفي بالمنظمة، ويجعلهم أكثر إقبالا على أعمالهم باعتبار ذلك نتيجة طبيعية لانتمائهم و رغبتهم في الاستمرار ضمن بيئة العمل. ويترتب على ذلك حرصهم على الحضور الدائم والمنتظم، لتفادي أي تعطيل في سير العمل أو تأثير سلبي على أداء المنظمة.
5. **ارتفاع نسبة الإنتاجية:** تشير الدراسات التنظيمية إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجات عالية من الولاء التنظيمي غالبا ما يظهرون مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي. ويعزى ذلك إلى ما يتولد لديهم من مشاعر إيجابية اتجاه بيئة العمل، تتجسد في حبهم لما يقومون به من مهام، واندفاعهم الذاتي لأداء واجباتهم بكفاءة عالية، فضلا عن التزامهم المستمر بأهداف التنظيم وسعيهم للإسهام في تحقيقها. ويعد هذا النوع من الولاء دافعا داخليا يعزز من استقرار العاملين، ويقلل من معدلات الغياب أو التسرب الوظيفي، ما ينعكس بشكل إيجابي على فعالية المنظمة واستمراريتها.
6. **احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة، والأخلاقيات المهنية والالتزام بها:** تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات إيجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة، سواء بين العامل

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

والمنظمة أو بين العاملين أنفسهم، فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع اتجاه منظمته كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات.

7. سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة: أوضحت إحدى الدراسات أن قرار الفرد بالانضمام إلى منظمة معينة يعتمد بشكل كبير على مستوى الولاء والرضا الذي يشعر به اتجاهها. فعندما يشعر أفراد المنظمة بالولاء العالي، فإن ذلك يسهم في تحسين سمعة المنظمة، مما يجعلها أكثر جذبا للكفاءات المتميزة والراغبة في الانضمام إليها، نظرا لما توفره من بيئة عمل موثوقة ومحفزة.

8. التأثير الإيجابي على حياة العاملين الخاصة: أشارت الدراسات إلى أن العاملين الذين يشعرون بولاء تنظيمي مرتفع اتجاه منظماتهم، يشعرون أيضا بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.

يظهر التماثل التنظيمي آثارا إيجابية متعددة تنعكس بشكل مباشر على الفرد والمؤسسة على حد سواء. فعلى مستوى الأفراد، يعزز هذا التماثل الروح المعنوية، ويزيد من شعورهم بالرضا والولاء، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، وارتفاع الإنتاجية والسلوك الإبداعي.

كما يسهم في ترسيخ الالتزام بالأخلاقيات المهنية وتنمية العلاقة الإيجابية بين الحياة المهنية والخاصة للعاملين، أما على مستوى المنظمة، فإن التماثل التنظيمي يسهم في تحسين سمعتها وزيادة قدرتها على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، ما يعزز من استقرارها وفعاليتها في بيئة العمل. وعليه، فإن التماثل التنظيمي يعد ركيزة أساسية في بناء منظمات قوية ومستدامة.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم تناول مفهوم التماثل التنظيمي من جوانبه المختلفة، بدءاً من جذوره التاريخية، مروراً بتعريفه وتوضيح أهميته داخل بيئة العمل، إلى جانب استعراض أبعاده الأساسية والعوامل المؤثرة فيه. كما تم التطرق إلى أبرز النظريات التي فسرت هذا المفهوم وساهمت في بناء إطار معرفي لفهمه بشكل أعمق.

ومن خلال هذا العرض، يمكن الاستنتاج أن التماثل التنظيمي لا يعد حالة ثابتة أو لحظية، بل هو عملية ديناميكية مستمرة، تتطور تدريجياً بمرور الوقت، وتتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بمجموعة من المتغيرات الداخلية، مثل الثقافة التنظيمية، ودرجة الولاء والانتماء، وطبيعة العلاقات بين الأفراد، وكذلك بالظروف والعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة، مثل التغيرات البيئية والتحديات السوقية.

ويعد التماثل التنظيمي أحد المؤشرات المهمة على قوة العلاقة بين الفرد والمنظمة، إذ يسهم في تعزيز الشعور بالانتماء، ويدفع العاملين نحو تبني أهداف وقيم المؤسسة، ما ينعكس إيجابياً على أدائهم وسلوكهم المهني.

# الجانب الميراثي

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

1- الدراسة الاستطلاعية

2- حدود الدراسة

3- منهج الدراسة

4- مجتمع الدراسة و عينته

5- أدوات جمع البيانات

6- أساليب معالجة البيانات

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

يعد إجراء أي بحث ميداني عملية علمية منظمة تستند إلى مجموعة من الخطوات المنهجية المدروسة بعناية، والتي تهدف إلى توجيه الباحث نحو الطريقة السليمة لتنفيذ البحث. وتكمن أهمية هذه الخطوات في كونها توفر إطارا واضحا يساعد الباحث على تحديد المشكلة البحثية، واختيار الفرضيات المناسبة، ومن ثم تطبيق الأساليب الملائمة لجمع البيانات وتحليلها. كما تسهم هذه الخطوات في تمكين الباحث من الإجابة عن الأسئلة البحثية التي انطلقت منها دراسته منذ البداية، مما يضيف على البحث طابعا منهجيا متماسكا. وفي هذا الفصل، سنقوم بعرض وتوضيح جميع الخطوات المنهجية التي تم إتباعها في هذه الدراسة، مع بيان الأسس العلمية التي بنيت عليها، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها بدقة وموضوعية.

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية مرحلة تمهيدية مهمة في البحوث العلمية، حيث تهدف إلى استكشاف الظاهرة أو المشكلة قيد الدراسة بشكل أولي قبل الشروع في الدراسة الأساسية. وتستخدم هذه المرحلة لجمع معلومات مبدئية تساعد الباحث على فهم أعمق للموضوع، وصقل أدوات البحث، وتوجيه الفرضيات. كما تساهم الدراسة الاستطلاعية في اختبار مدى صلاحية المنهج والأدوات المستخدمة، مما يعزز دقة وكفاءة الدراسة النهائية.

#### 1.1. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- ◆ جمع مؤشرات حول متغيرات الدراسة.
- ◆ جمع معلومات خاصة بأفراد العينة ومكان الدراسة.
- ◆ التأكد من صحة وملائمة أداة جمع البيانات لخصائص العينة المدروسة.
- ◆ إمكانية التعديل في حالة وجود نقائص أو أخطاء في أداة الدراسة.

وتعرف الدراسة الاستطلاعية بأنها: " المرحلة التحضيرية للدراسة نفسها والتي يقوم بها الباحث بهدف التعرف على أرضية الدراسة ". (بن لوصيف، 2020، ص124). وعلى ضوء ما سبق وعلى ما تم ملاحظته من قبل الباحثين ومن خلال التعرف على المجتمع محل الدراسة وخصائصه وتماشيا

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

مع أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المختلفة، اعتمدنا فيها على مجموعة من الإجراءات والمتمثلة في:

- ◆ القيام بزيارة ميدانية إلى المؤسسة المينائية بسكيكدة، وذلك للتعرف على مكان ومجتمع الدراسة وكيفية انتقاء العينة التي تتناسب مع طبيعة الموضوع.
- ◆ التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة.
- ◆ كما تم تزويدنا بمجموعة من المعلومات التي تخص موضوعنا والتي بدورها مكنتنا من الحصول على معرفة أولية حول مجتمع دراستنا.

### 2.1. عينة و أداة الدراسة الاستطلاعية:

وبعد حصولنا على المعلومات السابقة قمنا بإجراء مقابلة أولية (نصف موجهة) مع عشرة عمال من مجموع 92 عامل في المؤسسة وهو يشكل (11%) من مجتمع الدراسة الكلي، والذين تم اختيارهم بطريقة غير عشوائية قصدية، والتي يمكن تعريفها على أنها: " العينة التي يتم اختيارها عن عمد أو عن قصد وذلك لأنها تلبي احتياجات الباحث وتمتلك المعلومات اللازمة للدراسة". (النهارى والسريحي، 2002، ص150). مع العلم أنه تم استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية من الدراسة الأساسية حتى تكون الإجراءات المنهجية أكثر دقة وموضوعية بهدف التأكد من قابلية الموضوع للدراسة الميدانية. وقد تضمنت أسئلة المقابلة 10 أسئلة شملت متغير التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاث (الولاء، التشابه، الانتماء).

### 3.1. حدود الدراسة الاستطلاعية:

-الحدود المكانية للدراسة الاستطلاعية: تم القيام بهذه الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

-الحدود الزمانية للدراسة الاستطلاعية: تم إجراء الدراسة خلال شهر ماي 2025.

### 3.1. عرض ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- ◆ أسئلة المقابلة:
- ◆ أسئلة البعد الأول: الانتماء التنظيمي

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- هل تشعر أنك عنصر مهم في المؤسسة ؟
- هل تشترك في اتخاذ قرارات تخص عملك أو فريقك؟
- هل تؤخذ آراؤك بعين الاعتبار؟
- هل تشعر بالاحترام والتقدير؟

### ◆ أسئلة البعد الثاني: الولاء التنظيمي

- هل تشعر بالولاء القوي لهذه المؤسسة ؟
- هل تفضل البقاء في المؤسسة حتى في حال توفرت فرص أخرى ؟
- هل تبذل مجهودا إضافيا لدعم المؤسسة ؟

### ◆ أسئلة البعد الثالث: التشابه التنظيمي

- هل تشعر أن أهدافك الشخصية تتوافق مع أهداف المؤسسة ؟
- هل ترى أن قيم المؤسسة تتوافق مع قيمك الخاصة ؟
- هل تشعر أن طريقة تفكيرك قريبة من طريقة تفكير زملائك في العمل ؟

## 4.1. تحليل استجابة أفراد عينة الدراسة:

### ◆ استجابات البعد الأول: الانتماء التنظيمي

السؤال الأول: هل تشعر أنك عنصر مهم في المؤسسة؟

أغلب العمال قالوا أنهم يشعرون بأنهم ذوو قيمة حقيقية داخل المؤسسة. جاءت عبارات مثل: " نحس كي نغيب تتبدل الخدمة، يعني عندي تأثير"، " يعطوني مهام نخدمها وحدي"، وهذا يدل على الثقة التي توليها المنظمة للعمال.

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

➤ يشير هذا الشعور إلى أن المؤسسة توفر مناخا يجعل الأفراد يدركون أهمية أدوارهم. هذا الشعور بالأهمية هو أحد ركائز التماثل التنظيمي، لأنه يجعل الفرد يرى نفسه كمكون جوهري في بنية المؤسسة.

**السؤال الثاني: هل تشرك في اتخاذ قرارات تخص عملك أو فريقك؟**

أكد العديد من العمال أنهم يستشارون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. جاءت عبارات مثل: " المدير يسمعنا، وكل مرة يعطينا فرصة نقترحو حلول " ، " نشاركو في التحضير حتى كي تكون قرارات إدارية" .

➤ هذا يعكس تماثلا وظيفيا، حيث يشعر الفرد بأنه ليس فقط منفذا بل شريكا في الفعل التنظيمي، الشعور بالمشاركة يعزز إدراك الفرد أنه ليس خارج النسق وأنه جزء لا يتجزأ و عنصر فعال في المنظمة التي يعمل بها.

**السؤال الثالث و الرابع: هل تؤخذ آراؤك بعين الاعتبار؟ وهل تشعر بالاحترام والتقدير؟ أجمع الموظفين على أن هناك تفاعلا مع آرائهم، وشعورا بالتقدير من الزملاء والإدارة. جاءت عبارات مثل: " حتى كي نمد فكرة بسيطة، نلقاها تطبقت" ، " نحس كاين احترام كبير بيننا " .**

➤ يشير هذا إلى وجود تماثل تنظيمي، حيث لا يكتفي الفرد بالإدراك الفكري للتماثل بل يعيشه من خلال التفاعلات اليومية. التقدير والاحترام يعززان شعور الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، كونه يعامل كشخص معتبر وذو رأي .

🚩 **الاستنتاج العام لبعد العضوية:** هذا البعد يظهر بشكل واضح في المؤسسة محل الدراسة، حيث تشير إجابات الموظفين إلى أنهم يشعرون بأنهم مكون فعلي داخل الجماعة المهنية، وأنهم يؤثرون ويتأثرون، وهو ما يعد أحد أقوى مؤشرات التماثل التنظيمي.

◆ **استجابات البعد الثاني: الولاء التنظيمي**

**السؤال الخامس: هل تشعر بالولاء القوي للمؤسسة؟**

جاءت أغلب الإجابات لتؤكد أن الموظفين يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، بعضهم استخدم تعبيرات رمزية مثل: " نحس المؤسسة هي عائلتي الثانية " ، " نفرح كي تتجح ، ونقلق كي تصرا مشاكل " .

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

➤ العبارات السابقة تعكس علاقة وجدانية مع المؤسسة، حيث لا يرى الموظف المؤسسة كمجرد هيكل إداري، بل ككيان يحمل قيمة شخصية، حيث تصبح المؤسسة جزءا من تعريف الفرد لذاته المهنية.

**السؤال السادس: هل تفضل البقاء في المؤسسة حتى في حال توفرت فرص أخرى؟**

أقر أغلب الموظفين أنهم يفضلون الاستمرار لأسباب تتعلق بالراحة النفسية، الانسجام، والارتياح مع بيئة العمل، جاءت عبارات مثل: " جاتي فرص براء، بصح نرتاح هنا ومكانش ضغط كبير"، " نلقى روعي هنا، المؤسسة تشبهني".

➤ هذا النوع من التمسك بالمؤسسة يعكس تماثلا عميقا يتجاوز الامتيازات المادية. عندما يفضل الفرد البقاء ضمن مؤسسة رغم توفر فرص خارجية، فهذا يعكس درجة كبيرة من الولاء، حيث تصبح المؤسسة جزءا من هوية الفرد.

**السؤال السابع: هل تبذل مجهودا إضافيا لدعم المؤسسة؟**

أكد معظم الموظفين استعدادهم لبذل جهد خارج المهام الرسمية، في حالة اقتضى الأمر. جاءت عبارات مثل: " ما عنديش مشكل نخدم حتى خارج الوقت إذا كان الشي يخدم المؤسسة"، " نخدم وكأني نخدم لحسابي، مشي غير خدمة والسلام".

➤ هذا يعكس ترجمة التماثل التنظيمي في شكله السلوكي. الموظف يشعر أنه منسجم تماما مع المؤسسة، ويعتبر نجاحها نجاحا شخصيا، مما يدفعه لتجاوز الالتزامات الرسمية بدافع ذاتي .  
🚩 **الاستنتاج العام لبعد الولاء** : إجابات الأفراد تظهر علاقة وطيدة مع المؤسسة قائمة على التماثل الداخلي وليس فقط على التعاقد الوظيفي. يمكن تفسير هذا من خلال تطابق في الرؤية والمبادئ والسياق التنظيمي، ما يدفع الأفراد إلى تبني المؤسسة كجزء من هويتهم .

### ◆ استجابات البعد الثالث: التشابه التنظيمي

**السؤال الثامن: هل تشعر أن أهدافك الشخصية تتوافق مع أهداف المؤسسة؟**

عبر معظم الموظفين عن توافق واضح بين أهدافهم الشخصية، كالاستقرار المهني، تحقيق الترقية، وتطوير المهارات، وبين الأهداف العامة التي تعلن عنها المؤسسة. جاءت عبارات مثل " أنا نحب

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

نترقى ونتعلم، والمصلحة دوما تفتح المجال "، " كي نخدم نلقى روجي نساهم في نفس الاتجاه اللي راهي ماشية فيه الإدارة " .

➤ تظهر هذه الإجابات أن الموظف لا ينظر إلى المؤسسة كإطار خارجي فقط، بل كفضاء يجد فيه امتدادا لأهدافه الشخصية، مما يعكس تماثلا عاليا. هذا التوافق يسهم في تقليل التوترات الداخلية ويخلق شعورا بالانسجام مع السياق التنظيمي. يمكن القول أن المؤسسة استطاعت أن تعكس أهدافا واضحة ومفهومة من طرف العاملين، وهذا عامل رئيسي في ترسيخ التماثل .

**السؤال التاسع: هل ترى أن قيم المؤسسة تتوافق مع قيمك الخاصة ؟**

تكررت في إجابات الموظفين إشارات إلى وجود انسجام في القيم مثل الجدية، الانضباط، احترام الوقت والتعاون. أحد الموظفين قال: " القيم اللي نمشي بيها في حياتي نلقاها في الخدمة " .

➤ هذا النوع من الإجابات يعكس تماثلا قيميا، وهو من أهم المؤشرات على أن المؤسسة نجحت في خلق ثقافة تنظيمية يراها العاملون على أنها انعكاس لمنظومتهم الأخلاقية الشخصية. الذي عادة ما يؤدي إلى حالة من الارتياح النفسي داخل المنظمة، ويمنح الموظف شعورا بأن وجوده طبيعي وغير قسري، لأن المؤسسة لا تتناقض مع معتقداته أو مبادئه.

**السؤال العاشر: هل تشعر أن طريقة تفكيرك قريبة من طريقة زملائك في العمل ؟**

أغلب العمال أكدوا وجود تناغم في نمط التفكير بين أفراد الفريق. عبارات مثل: " نفهمو بعضانا بلا ما نفسر بزاف " ، " كايين توافق بيننا ، نخدمو بنفس العقلية تقريبا " .

➤ التشابه في نمط التفكير بين الزملاء يمثل انعكاسا لما يسمى بـ " الهوية الجماعية المهنية "، وهو ما يشير إلى وجود تماثل مشترك ناتج عن العمل ضمن بيئة ذات معايير مشتركة. هذا التماثل يسهل عمليات التنسيق، ويعزز التعاون، ويقلل من الخلافات داخل الفريق.

🚩 **الاستنتاج العام لبعد التشابه:** من خلال الاستجابات على الأسئلة المطروحة، يتبين أن الموظفين يظهرون مستوى عاليا من التشابه مع المؤسسة في الأهداف، القيم، وطريقة التفكير. هذا التشابه يشكل قاعدة أساسية لنشأة علاقة إيجابية بين الفرد والمنظمة، ويعزز الشعور بالاستقرار .

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

✚ **الخلاصة العامة للتحليل:** من خلال تحليل المقابلات، يتضح أن الموظفين يظهرون مستوى مرتفعاً من التماثل التنظيمي عبر أبعاده الثلاثة: التشابه، الولاء، والعضوية. هذا التماثل يعد مؤشراً على بيئة تنظيمية متناغمة، تتيح للموظف أن يجد ذاته داخل المؤسسة، ويعيش حالة من الاندماج المعنوي والمهني مما تعزز استقراره وتفاعله الإيجابي.

### 2- حدود الدراسة: تمت هذه الدراسة في إطار المجالات التالية:

1.2. **الحدود المكانية للدراسة:** تم تطبيق الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة .

#### -التعريف بالمؤسسة المينائية بسكيكدة:

هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية وليدة المرسوم 284/28 المؤرخ في 1982/08/14 وهي من أهم المؤسسات المينائية الوطنية وذلك في إطار إعادة تنظيم وتسيير قطاع الموانئ.

من أجل تنمية الاقتصاد المبرمجة في إطار المخطط الوطني الهادف إلى زيادة حركة المبادلات التجارية في أحسن الظروف الاقتصادية، أسندت لهذه المؤسسة مهام كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها تم إنشاء المؤسسة الميناء لولاية سكيكدة، وهذه الوحدات هي:

◆ الديوان الوطني للموانئ (ONP).

◆ الشركة الوطنية للشحن والتفريغ (SONAMA).

◆ الشركة الوطنية الجزائرية للمالحة. (CNAN).

وتعتبر المؤسسة المينائية لسكيكدة شركة مساهمة ذات رأس مال قدره تسعة مليارات دج وهي فرع من مجموعة SERPORT المملوكة لجميع الأسهم.

#### - نظرة مختصرة على الميناء:

أولاً: **النشاط الأساسي:** مهام المؤسسة المينائية هي:

◆ تسيير استغلال الآلات والمنشآت المينائية.

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- ◆ مزاولة عمليات السحب، القيادة والإرشاد.
- ◆ مزاولة عمليات التحميل، النقل والتفريغ.
- ◆ مزاولة عمليات الشرطة والأمن.
- ◆ إجراء أشغال الصيانة، التهيئة وتحديث البنية العلوية للميناء.

**ثانيا: الكفاءة الإقليمية:** تحتوي المؤسسة المينائية لسكيدة على مجال عمومي مينائي يشمل ثروة منقولة تقع في ميناءان تجاريان وثالث موانئ صيد.

- ◆ الميناء المختلط لسكيدة، ميناء تجاري للمسافرين وللهيدروكربون.
- ◆ الميناء الجديد، ميناء مختص في الهيدروكربون.
- ◆ موانئ سطورة، المرسى والقل مختصة في صيد السمك.

**ثالثا: أهدافها:** تسعى المؤسسة المينائية جاهدة لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- ◆ الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح.
- ◆ احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط الميداني خاصة في ظل اقتصاد السوق.
- ◆ تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف.
- ◆ المساهمة في الاستثمارات الوطنية.
- ◆ تطوير حصة السوق بتحسين نوعية الخدمة وإقامة علاقات شراكة وتعاون مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم.
- ◆ تنويع الخدمات وتحسين النوعية.
- ◆ تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن.
- ◆ العمل على تحديث الإمكانيات وتطوير الوسائل.

**-الهيكل التنظيمي: (الملحق رقم 01)**

**2.2. الحدود الزمانية للدراسة:** تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2025/05/04 إلى غاية 2025/06/03 في المؤسسة المينائية بسكيدة، وفق المراحل التالية:

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

**المرحلة الأولى:** وهي تعتبر مرحلة أولية لاستطلاع عينة الدراسة وتكوين فكرة شاملة حول الدراسة، حيث قمنا بجمع معلومات ومعطيات وكذلك تم إرفاقنا بعناصر هامة حول عينة الدراسة من طرف مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية، وتم إعطائنا معلومات عن المؤسسة من هيكل تنظيمي وموقعها ومختلف مصالحها.

**المرحلة الثانية:** حين قمنا بإجراء مقابلة نصف موجهة مع 10 أفراد من عينة الدراسة ما يعادل 11% من مجتمع وعينة الدراسة.

**المرحلة الثالثة:** قمنا في هاته المرحلة بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة.

**المرحلة الرابعة:** قمنا في هاته المرحلة باسترجاع الاستمارات والتأكد من الإجابات، حيث لم يتم استرجاع 6 استمارات من الاستمارات الموزعة.

**المرحلة الخامسة:** وهنا تم القيام بجولة أخيرة للموظفين، ومسؤول الموارد البشرية لشكرهم على التعاون والمودة التي أنت من طرفهم ومساعدتهم في إتمام هاته الدراسة.

**3.2. الحدود الموضوعية للدراسة:** يقتصر موضوع الدراسة الحالية على معرفة مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة (مديرية الموارد البشرية)، وكذا الفروق بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والأقدمية).

**3- منهج الدراسة:** ويقصد بمنهج الدراسة، الطريقة المستعملة في دراسة العينة.

وهو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، أو من أجل البرهنة عليها حين نكون عارفين بها. وانطلاقاً من موضوع دراستنا المتعلق بمستوى التماثل التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة المينائية سكيكدة (مديرية الموارد البشرية)، وجد الباحثين أن المنهج الوصفي هو الأنسب لهذا النوع من الدراسات. وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه: " كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية النفسية كما هي قائمة في الحاضر، قصد تشخيصها أو كشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية أخرى". (عبدالحفيظ، 2000، ص85)

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

كما يعرفه خالد حامد في كتابه منهج البحث العلمي كالتالي: "المنهج الوصفي هو ذلك المنهج الذي يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي. (حامد، 2003، ص132)

### 4-مجتمع الدراسة و عينته:

**1.4.مجتمع الدراسة:** مجتمع الدراسة هو الإطار الكلي الذي يضم جميع المفردات أو الوحدات (أفراد، مؤسسات، ظواهر...) التي تشترك في خصائص معينة ذات صلة بموضوع البحث، ويهدف الباحث من خلاله إلى تعميم نتائج دراسته. ويتم تحديد مجتمع الدراسة بدقة وفق معايير منهجية تراعي طبيعة المشكلة البحثية، وأهداف الدراسة، ونوع البيانات المراد جمعها.

وفي هذه الدراسة مجتمع دراستنا مكون من جميع موظفي مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، ونظرا لصغر حجم هذه المصلحة فقد قمنا بعمل مسح شامل لكل أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ عددهم 92 موظف، وتم توزيع الاستمارات عليهم، بعد استبعاد 10 أفراد الذين تم إجراء الدراسة الاستطلاعية معهم، أصبح مجتمع الدراسة مكون من 82 عامل، أي ما يعادل 89% من مجتمع الدراسة، إلا أننا استرجعنا 76 استمارة فقط، ومنه أصبح مجتمع الدراسة عبارة عن عينة قدر عددها ب (76) فردا، و هو ما يشكل % 82 من المجتمع الكلي للدراسة .

### -خصائص عينة الدراسة:

#### أ-الجنس:

#### جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	53	69,7%
أنثى	23	30,3
المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

شكل رقم (08): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول و الشكل السابق نلاحظ أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة بـ 69.7% ، مقابل 30.3% فقط من الإناث. هذا التفاوت يرجع إلى طبيعة النشاط المينائي، الذي يتميز في الغالب بمهام ميدانية وتقنية تتطلب مجهودا بدنيا عاليا أو تواجدا دائما في ظروف عمل خاصة (كالعمل الليلي، والمناوبات، والتعامل مع الآلات الثقيلة)، وهي وظائف تظل أكثر ارتباطا بالعنصر الذكوري.

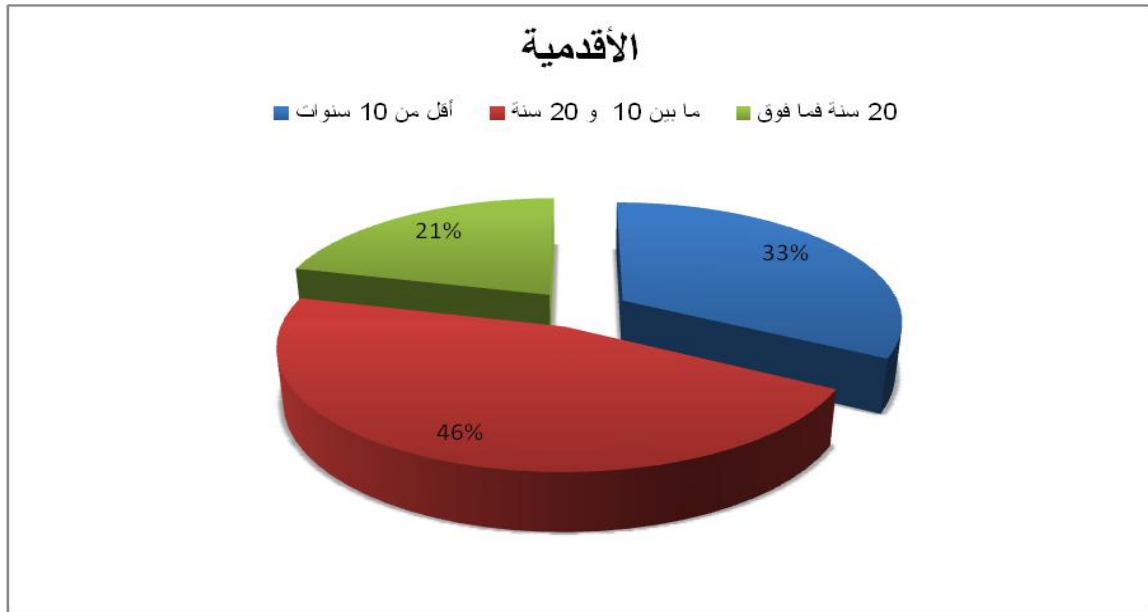
ب-الأقدمية:

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	25	32,9%
ما بين 10 و 20 سنة	35	46,1%
أكثر من 20 سنة	16	21,1%
المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

شكل رقم (09): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول و الشكل السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة في مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة يملكون أقدمية تتراوح بين 10 و 20 سنة بنسبة 46.1% ، تليها فئة الأقل من 10سنوات بـ 32.9% ، ثم فئة أكثر من 20سنة بـ 21.1%

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

يعكس هذا التوزيع هيمنة الفئة المتوسطة من حيث الخبرة، والتي تمثل عادة النواة النشيطة في المؤسسات ذات الطابع الميداني، مثل الموائى. كما يشير إلى وجود نسبة معتبرة من الموظفين الجدد نسبياً، ما قد يدل على تجدد الموارد البشرية، في حين أن انخفاض نسبة ذوي الأقدمية الطويلة قد يعزى لطبيعة العمل المتطلبة.

### 5- أدوات جمع البيانات:

أي عمل ميداني، يعتمد على أساليب، وأدوات جمع البيانات، وذلك للوصول إلى تحقيق أكثر دقة للفرضيات، والكشف عن الجوانب التي دعمت إلى الدراسة، ومن مجموعة من الوسائل التي بواسطتها يستطيع الباحث تحقيق أهدافه باختيار أنسب الأدوات، ولهذا اعتمدنا في دراستنا على:

**1.5. الاستبيان:** يعد الاستبيان من الأدوات الضرورية في البحوث النفسية والاجتماعية والإنسانية، ففي صورته البسيطة هو جملة من الأسئلة يضعها الباحث بغية الإجابة عليها من طرف المبحوثين أو عينة الدراسة، حول موضوع معين تأتي في شكل استمارة ويعرف الاستبيان أيضاً بأنه: عبارة عن "مجموعة من الأسئلة يمكن للمشاركين في البحث أن يجيبوا عليها بعدة طرق، ولهذا يحتوي الاستبيان على مجموعة من الإجابات التي يمكن للمبحوث أن يختار منها " (الجهري ، 2016، ص 416)، وهي تعتبر من أكثر التقنيات استخداماً في البحوث النفسية لسهولة استخدامها فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة والمزودة بإجابات محتملة والمعدة بطريقة منهجية. (خلاف، 2010 ، ص 128)

ولقد قمنا بتبني مقياس التماثل التنظيمي للباحث **1982 CHENEY** المأخوذ من أطروحة دكتوراه للطالبة عثمانى سوريا مرابط. و قد تم إدخال تعديلات طفيفة، شملت تغيير سلم الإجابة، وإضافة محور البيانات الشخصية بما يتماشى مع أهداف الدراسة الحالية، و بالتالي سيتم التأكد من صدق المقياس و ثباته من خلال تطبيقه على العينة الحالية.

### تكونت الاستمارة من قسمين:

**القسم الأول:** خاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة والتي تمثلت في: (الجنس، سنوات الأقدمية).

**القسم الثاني:** يعبر عن متغيرات الدراسة ويشمل هذا القسم على مقياس التماثل التنظيمي، احتوى على 23 بند، وزعت هذه البنود على ثلاثة أبعاد فرعية والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (03): يوضح توزيع بنود استبيان التماثل التنظيمي

عدد البنود	البنود	الأبعاد	الاستبيان
09	1,5,8,9,15,18,20,21,22	العضوية	التماثل التنظيمي
07	23,19,10,02,04,07,06	الولاء	
07	3,11,12,13,14,16,17	التشابه	

المصدر: من إعداد الطلبة

**2.5. السجلات والوثائق:** وهي إحدى الأدوات في جمع البيانات الميدانية، وعليه خلال زيارتنا للمؤسسة المينائية، تحصلنا على بعض السجلات والوثائق التي تتضمن معلومات خاصة بالمؤسسة وهي:

- بيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- بيانات عن العدد الإجمالي للموظفين .

ومن خلال هذه الوثائق تمكنا من معرفة مجتمع البحث وما هي الطريقة الأنسب لهذه الدراسة وذلك عن طريق معرفة عدد العمال.

-**الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:** يتم التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة من خلال التحقق من صدقها و ثباتها، وهذا ما تم في دراستنا الحالية.

أ-**الصدق:** ويعرف صدق الاختبار بأنه مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع فعلا لقياسه فهو شرط ضروري ينبغي توفره في الاختبار. (مقدم، 2003، ص46)

وفي هذه الدراسة تم الاكتفاء بالصدق الظاهري للأداة، حيث تم توزيع الاستبيان على أساتذة من قسم علم النفس بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة بهدف تحكيمها (الملحق رقم 03 ) ، و بناء على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم تم الحصول على الاستبيان في صورته النهائية، وعليه تم تطبيقها

### الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

على عينة الدراسة. وقد تم اعتبار نسبة اتفاق المحكمين على بنود المقياس معياراً للصدق، معتمدين في ذلك على معادلة لوشي و هي كالتالي:

$$\text{صدق للمحكمين} = \text{مجموع صدق البنود} / \text{عدد البنود}$$

صدق البنود = عدد الأساتذة الذين قالوا يقيس - عدد الأساتذة الذين قالوا لا يقيس / عدد المحكمين.

حيث نقوم بحساب صدق كل بند بتطبيق المعادلة المذكورة أعلاه تم نقوم بجمع القيم المتحصل عليها ونقسم على عدد البنود. وبعد القيام بالعملية الحسابية كانت قيمة الصدق الإجمالي (0.84)، وحسب معادلة لوشي فإن صدق الاستمارة مرتفع وبالتالي فإن الاستمارة تقيس ما وضعت فعلاً لقياسه.

ب-الثبات: ثبات الدراسة أو الاختبار هو أن تعطي الدراسة نفس الشيء إذا قاس نفس الشيء مرات متتالية، وقد تم التحقق من ثبات المقياس باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ( Alpha cronbach )، والتي أوضحت النتائج التالية:

جدول رقم (04): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد التماثل التنظيمي

الترتيب	قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور المقياس
1	0.74	09	محور العضوية
2	0.73	07	محور التشابه
3	0.61	07	محور الولاء
—	0.87	23	كامل المقياس

المصدر: من إعداد الطلبة

### الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

النتائج الموضحة في الجدول السابق تثبت وجود ثبات عالي لأداة الدراسة حيث كان الثبات الكلي للمقياس 0.87، حيث تشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة كبيرة من ثبات البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة.

#### - عملية التنقيط و التصحيح:

باعتبارنا نتعامل مع استمارة ذات ثلاث بدائل ( موافق، محايد، غير موافق)، فإننا نتبع طريقة التنقيط التالية:

#### جدول رقم (05): يوضح طريقة التنقيط

غير موافق	محايد	موافق	البدائل
01	02	03	الدرجة

المصدر: من إعداد الطلبة

وبعدها تتم عملية التحويل بتحويل التكرارات المتحصل عليها إلى درجات بالاعتماد على برنامج SPSS. ولمعرفة مستوى الاستجابات ومستوى الأبعاد، نعتمد على المتوسط المرجح (الوزني) الخاص بالبدايل الثلاث، والذي نوضحه حسب الجدول الموالي:

#### جدول رقم (06): يوضح المتوسط المرجح الخاص بالبدايل

المتوسط الحسابي	المستوى
منخفض	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

## 6-أساليب معالجة البيانات:

من أجل تحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب بهدف التحقق من ثبات وصدق الأداة وكذا استخراج النتائج الإحصائية للتأكد من فرضيات الدراسة وذلك من خلال الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، وبالتحديد فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

### 1.6. الأساليب الكمية:

- التكرارات، النسب المئوية: لوصف البيانات الشخصية والمتعلقة باستجابات أفراد الدراسة حول أبعاد الاستمارة.

- المتوسط الحسابي: لمعرفة استجابات الأفراد حول بنود وأبعاد الاستمارة .

- الانحراف المعياري: لمقارنة وترتيب أبعاد المتغير حسب أعلى بعد.

- معادلة لوشي: لحساب صدق المحكمين.

- معادلة ألفا كرونباخ: لحساب معامل الثبات لعينة الدراسة.

- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (T-test) : لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) : لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.

2.6. الأساليب الكيفية: يتمثل في كل من الوصف والتحليل والتعليق على النتائج.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي اتبعناها في دراستنا والمتمثلة في المنهج المتبع لمساعدتنا في الدراسة، تحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينته بالإضافة إلى وسائل جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة الكمية والكيفية وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد.

1- عرض نتائج الدراسة

2- تحليل ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

3- التحليل العام للنتائج

خلاصة الفصل.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

### تمهيد:

تناول هذا الفصل عرضاً ومناقشة لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال إجابات الأفراد على عبارات أداة الدراسة، والتي خضعت للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتهدف هذه النتائج إلى الكشف عن مستوى التماثل التنظيمي لدى الأفراد، وكذا أبعاده المختلفة، بالإضافة إلى تحليل الفروق في مستوى التماثل التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية بالنسبة لمستوى التماثل التنظيمي لدى العمال.

### 1. عرض نتائج الدراسة:

- استجابات أفراد العينة حول بعد الانتماء (العضوية) التنظيمي:

جدول رقم (07): يوضح استجابات العمال حول بعد الانتماء التنظيمي

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		موافق		محايد		غير موافق				
		ت	%	ت	%	ت	%			
01	مسرورة) أنني أعمل بهذه المؤسسة .	71	93,4 %	3	3,9 %	2	2,6%	2,90	0,37	مرتفع
02	لا أريد تغيير المؤسسة التي أعمل بها .	53	69,7 %	12	15,8 %	11	14,5%	2,55	0,73	مرتفع

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

مرتفع	0,76	2,38	17,1%	13	27,6 %	21	55,3 %	42	03	أشعر أن خططي للمستقبل تتوافق مع خطط المؤسسة التي أعمل بها
مرتفع	0,63	2,59	7,9%	6	25%	19	67,1 %	51	04	أصف المؤسسة بأنها أسرة كبيرة .
مرتفع	0,48	2,76	2,6%	2	18,4 %	14	78,9 %	60	05	مررت بتجارب ايجابية كثيرة مع زملائي في المؤسسة
متوسط	0,74	2,28	17,1%	13	36,8 %	28	46,1 %	35	06	أحدد هويتي بسهولة من خلال المؤسسة التي أعمل بها
متوسط	0,87	1,81	48,7%	37	21,1 %	16	30,3 %	23	07	سأستمر في العمل في هذه المؤسسة حتى دون راتب .
مرتفع	0,72	2,38	14,5%	11	32,9 %	25	52,6 %	40	08	أشعر بأن المؤسسة توليني اهتماما كبيرا .

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

مرتفع	0,60	2,63	6,6%	5	23,7	18	69,7	53	أفخر بأنتي أعمل في هذه المؤسسة	09
مرتفع	0,65	2,47	المتوسط العام للبعد							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (07) و الذي يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الانتماء التنظيمي الذي يضم (09) عبارات كانت استجابات المبحوثين على النحو التالي:

يبين الجدول أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ **2.47**، مع انحراف معياري قدره **0.65**، مما يدل على أن مستوى الانتماء لدى أفراد العينة كان مرتفعاً بصفة عامة. هذا يعكس وجود ارتباط وجداني إيجابي لدى العاملين بمؤسستهم، مع تفاوت في شدة هذا الارتباط حسب طبيعة كل عبارة.

بالنسبة للبند (01): "أشعر أنني مسرور(ة) لأنتي أعمل بهذه المؤسسة"، سجلت أعلى نسبة موافقة **93.4%**، مقابل **3.9%** محايدين و **2.6%** غير موافقين، بمتوسط حسابي قدر ب **2.90** وانحراف معياري قدر ب **0.37**، وهو ما يعكس درجة عالية من الرضا لدى الغالبية عن كونهم جزءاً من هذه المؤسسة.

بالنسبة للبند (02): "لا أريد تغيير المؤسسة التي أعمل بها"، جاءت نسبة الموافقة **69.7%**، وهي مرتفعة، لكن يلاحظ أن هناك **15.8%** محايدين و **14.5%** غير موافقين، بمتوسط حسابي قدر ب **2.55** وانحراف معياري قدر ب **0.73**.

بالنسبة للبند (03): "أشعر أن خططي المستقبلية تتوافق مع خطط المؤسسة"، حصلت على نسبة **55.3%** موافق فقط، وهي أدنى نسبة ضمن العبارات ذات المستوى المرتفع، يقابلها **27.6%** محايدين و **17.1%** غير موافقين، بمتوسط حسابي قدر ب **2.38** وانحراف معياري قدر ب **0.76**.

بالنسبة للبند (04): "أضيف المؤسسة بأني أراها أسرة كبيرة"، نسبة الموافقة بلغت **67.1%**، مع **25%** محايدين و **7.9%** غير موافقين، بمتوسط حسابي قدر ب **2.59** وانحراف معياري

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

قدر ب **0.63**. هذه النتيجة تشير إلى أن أغلبية الأفراد ينظرون للمؤسسة كبيئة داعمة ذات بعد إنساني.

بالنسبة للبند (05): "مررت بتجارب إيجابية كثيرة مع زملائي في المؤسسة"، سجلت نسبة **78.9%** موافقة، مقابل **18.4%** محايدين و **2.6%** غير موافقين بمتوسط حسابي قدر ب **2.76** وانحراف معياري قدر ب **0.48**، ما يدل على قوة العلاقات المهنية الإيجابية بين الزملاء، وهو عامل مهم يعزز الانتماء داخل المؤسسة.

أنا فيما يخص البند (06): "أحدد هويتي بسهولة من خلال المؤسسة التي أعمل بها"، جاءت بنتيجة متوسطة، حيث وافق **46.1%** فقط، في مقابل **36.8%** محايدين و **17.1%** غير موافقين، بمتوسط حسابي قدر ب **2.28** وانحراف معياري قدر ب **0.74**.

و بالنسبة للبند (07): "سأستمر في هذه المؤسسة حتى دون راتب"، كانت نسبة الموافقة **30.3%** فقط ، و **21.1%** محايدين، مقابل نسبة مرتفعة من غير الموافقين بلغت **48.7%**، بمتوسط حسابي قدر ب **1.81** وانحراف معياري قدر ب **0.87**، ويشير إلى أن العاملين يرتبطون بالمؤسسة من خلال التقدير الوظيفي والمقابل المادي وليس فقط الارتباط العاطفي.

كذلك بالنسبة للبند (08): "أشعر أن المؤسسة توليني اهتماما كبيرا"، بلغت نسبة الموافقة **52.6%**، والمحايدين **32.9%**، والرافضين **14.5%**، بمتوسط حسابي قدر ب **2.38** و انحراف معياري قدر ب **0.72** تظهر هذه النتائج أن أكثر من نصف العينة يشعرون بالتقدير.

و فيما يخص البند (09): "أفخر بأنني أعمل في هذه المؤسسة"، وافق عليها **69.7%**، مقابل **23.7%** محايدين و **6.6%** غير موافقين، بمتوسط حسابي قدر ب **2.63** و انحراف معياري قدر ب **0.60**، مما يدل على وجود انعكاس إيجابي لصورة المؤسسة في أذهان العاملين، خاصة على المستوى الشخصي.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

-استجابات أفراد العينة حول بعد الولاء التنظيمي:

جدول رقم (08) : يوضح استجابات العمال حول بعد الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		موافق		محايد		غير موافق				
		ت	%	ت	%	ت	%			
10	أهم بإخلاص بمستقبل المؤسسة	65	85,5	8	10,5	3	3,9	2,81	0,48	مرتفع
11	أفخر بأن أكون أحد أعضاء جماعة العمل ( العاملين ) في هذه المؤسسة	61	80,3%	11	14,5%	4	5,3%	2,75	0,54	مرتفع
12	أشعر بولائي المستمر للمؤسسة	60	78,9%	10	13,2%	6	7,9%	2,71	0,60	مرتفع
13	أدافع عن سياسة المؤسسة أمام الآخرين	63	82,9%	11	14,5%	2	2,6%	2,80	0,46	مرتفع
14	أتضايق عندما ينتقد الآخرون المؤسسة .	60	78,9%	12	15,8%	4	5,3%	2,73	0,55	مرتفع

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

مرتفع	0,66	2,55	9,2%	7	26,3%	20	64,5%	49	أحدث في العن عن المشاريع الناجحة التي تنظمها المؤسسة	15
مرتفع	0,45	2,81	2,6%	2	13,2%	10	84,2%	64	أعزز مع زملائي بانجازات المؤسسة.	16
مرتفع	0,53	2,73	المتوسط العام للبعد							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (08) و الذي يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الولاء التنظيمي الذي يضم (07) عبارات كانت استجابات المبحوثين على النحو التالي:

يبين الجدول أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ **2.73**، مع انحراف معياري قدره **0.53**، مما يدل على أن مستوى الولاء لدى أفراد العينة كان مرتفعاً.

بالنسبة للبند (10): "أهتم بإخلاص بمستقبل المؤسسة"، وافق **85.5%** من الموظفين، وهي أعلى نسبة في هذا البعد، ما يدل على شعور عال بالاهتمام بالمؤسسة. **10.5%** محايدون، و **3.9%** غير موافقين. حيث قدر المتوسط الحسابي بـ **2.81**، والانحراف المعياري قدر بـ **0.48**. هذه النتيجة تعكس مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، حيث أن أغلب العاملين يظهرون تعلقاً بالمؤسسة، وتعد هذه العبارة مؤشراً قوياً على التماثل بين أهداف الأفراد والمؤسسة.

بالنسبة للبند (11): "أفخر بأن أكون أحد أعضاء جماعة العمل (العاملين) في هذه المؤسسة"، وافق **80.3%** من العمال، مما يعكس درجة عالية من الاعتزاز بالانتماء الجماعي، **14.5%** محايدون و **5.3%** غير موافقين. حيث قدر المتوسط الحسابي بـ **2.75**، والانحراف المعياري قدر بـ **0.54**. هذا يعكس الشعور بالفخر بالعضوية في جماعة العمل، ويظهر رغبة الموظف في الارتباط بالهوية الجماعية للمؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أما بالنسبة للبند(12): "أشعر بولائي للمؤسسة"، بلغت نسبة الموافقة **78.9%**، وهي نسبة عالية تشير إلى درجة ولاء جيدة **13.2%** محايدون، و **7.9%** غير موافقين. حيث قدر المتوسط الحسابي ب **2.71**، والانحراف المعياري قدر ب **0.60** .

أما بخصوص البند(13): "أدافع عن سياسة المؤسسة أمام الآخرين"، كانت نسبة الموافقين **82.9%** من المبحوثين، وهي نسبة تعكس ارتباطا فعالا واندماجا في ثقافة المؤسسة **14.5%** محايدون، و **2.6%** فقط غير موافقين. حيث قدر المتوسط الحسابي ب **2.80**، والانحراف المعياري قدر ب **0.46**.

بالنسبة للبند(14): "أتضايق عندما ينتقد الآخرون المؤسسة"، نسبة الموافقة كانت **78.9%**، ما يعكس تأثرا عاطفيا بالعلاقة مع المؤسسة كما يشير إلى أن الموظف يعتبر أن نقد المؤسسة يمس شخصيا **15.8%** محايدون، و **5.3%** غير موافقين. حيث قدر المتوسط الحسابي ب **2.73**، والانحراف المعياري قدر ب **0.55**.

أنا بالنسبة للبند(15): "أتحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها المؤسسة"، بلغت نسبة الموافقة **64.5%**، وهي أقل نسبة في هذا البعد هذا قد يدل على غياب الحماس أو عدم وضوح الرؤية حول إنجازات المؤسسة **26.3%** محايدون، و **9.2%** غير موافقين. حيث قدر المتوسط الحسابي ب **2.55**، والانحراف المعياري قدر ب **0.66**.

وبخصوص البند (16): "أفتخر مع زملائي بإنجازات المؤسسة"، وافق **84.2%** من الموظفين، وهي نسبة مرتفعة جدا تعكس تماثلا جماعيا قويا، حيث أن الفخر المشترك بالإنجازات يعزز الشعور بالانتماء المتبادل، مقابل **13.2%** محايدون، و **2.6%** غير موافقين. حيث قدر المتوسط الحسابي ب **2.81**، وقدر الانحراف المعياري ب **0.45**.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

-استجابات أفراد العينة حول بعد التشابه التنظيمي:

جدول رقم (09): يوضح استجابات العمال حول بعد التشابه التنظيمي

الرقم	العبرة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		موافق		محايد		غير موافق				
		ت	%	ت	%	ت	%			
17	أبذل أقصى جهدي لتحقيق المؤسسة أهدافها .	69	90,8%	7	9,2%	0	0%	2,90	0,29	مرتفع
18	أعمل في المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها.	66	68,8%	8	10,5%	2	2,6%	2,84	0,43	مرتفع
19	أعتقد أن صورة المؤسسة التي أعمل بها تتماشى و طموحاتي المستقبلية	49	64,5%	21	27,6%	6	7,9%	2,56	0,63	مرتفع
20	أتجنب في اتخاذ قراراتي السلبية التي قد تعود على المؤسسة	56	73,7%	16	21,1%	4	5,3%	2,68	0,57	مرتفع

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

متوسط	0,76	2,09	25%	19	40,8%	31	34,2%	26	21	أنظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتي الشخصية
مرتفع	0,64	2,48	7,9%	6	35,5%	27	56,6%	43	22	أوافق على بعض سياسات المؤسسة في الأمور المهمة المتعلقة بشؤوني .
مرتفع	0,69	2,42	11,8%	9	34,2%	26	53,9%	41	23	أرى أن قيمي وقيم المؤسسة متماثلة إلى حد كبير
مرتفع	0,57	2,56	المتوسط العام للبعد							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (09) و الذي يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التشابه التنظيمي الذي يضم (07) عبارات كانت استجابات المبحوثين على النحو التالي:

يبين الجدول أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 2.56، مع انحراف معياري قدره 0.57، مما يدل على أن مستوى التشابه لدى أفراد العينة كان مرتفعاً.

بالنسبة للبند(17): "أبذل أقصى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة"، كانت نسبة الموافقة 90.8%، وهي أعلى نسبة في هذا البعد، مما يعكس درجة عالية في التشابه بين الأهداف بين

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الموظف والمؤسسة، 9.2% محايدون، ولا أحد غير موافق. حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.90، و الانحراف المعياري قدر ب 0.29.

بالنسبة للبند(18): "أعمل في المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها"، كانت نسبة الموافقة 68.8%، وهي نسبة جيدة تدل على وعي معظم الموظفين برسالة المؤسسة ، 10.5% محايدون، و 2.6% غير موافقين. حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.84، و قدر الانحراف المعياري ب 0.43.

أما بالنسبة للبند(19): "أعتقد أن صورة المؤسسة التي أعمل بها تتماشى مع طموحاتي المستقبلية"، نسبة الموافقة بلغت 64.5%، 27.6% محايدون، و 7.9% غير موافقين. حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.56، و الانحراف المعياري قدر ب 0.63.

و بخصوص البند(20): "أتجنب اتخاذ قراراتي التي قد تعود بنتائج سلبية على المؤسسة"، كانت نسبة الموافقة 73.7%، وهي نسبة عالية نسبياً، 21.1% محايدون، و 5.3% غير موافقين. حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.68، و الانحراف المعياري قدر ب 0.57.

و بالنسبة للبند(21): "أنظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتي الشخصية"، كانت نسبة الموافقة بلغت 34.2% 40.8% محايدون، و 25% غير موافقين. حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.09، و الانحراف المعياري قدر ب 0.76.

أما فيما يخص البند(22): "أوافق على معظم سياسات المؤسسة في الأمور التي تتعلق بشؤوني"، نسبة الموافقة كانت 56.6%، وهي نسبة توضح أن أغلب الموظفين يرون نوعاً من التوافق بين السياسات المؤسسية واحتياجاتهم ، 35.5% محايدون و 7.9% غير موافقين، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.48، و الانحراف المعياري قدر ب 0.64.

و بالنسبة للبند الأخير(23): "أرى أن قيمي وقيم المؤسسة متطابقة إلى حد كبير"، كانت نسبة الموافقة 53.9%، 34.2% محايدون، و 11.8% غير موافقين. حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.42، و الانحراف المعياري قدر ب 0.69.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

- عرض نتائج فرضيات الدراسة:

- عرض نتائج الفرضية العامة:

جدول رقم (10): يمثل قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد التماثل التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الانتماء التنظيمي	2.47	0.65	03	مرتفع
الولاء التنظيمي	2.73	0.53	01	مرتفع
التشابه التنظيمي	2.56	0.57	02	مرتفع
المتوسط العام لأبعاد التماثل التنظيمي	2.58	0.58	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول متوسطات أبعاد التماثل التنظيمي، حيث تتراوح بين 2.47 و 2.73، و تقع جميعها ضمن المستوى "المرتفع"، ما يشير إلى تماثل تنظيمي مرتفع لدى العمال. أعلى متوسط كان لبعد الولاء التنظيمي (2.73)، يليه بعد التشابه التنظيمي (2.56)، ثم الانتماء التنظيمي (2.47) وهو الأدنى ترتيباً، رغم أنه بقي ضمن المستوى المرتفع. كما أن الانحرافات المعيارية كانت معتدلة، ما يدل على تقارب في آراء أفراد العينة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

-عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

جدول رقم (11): يمثل قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده الانتماء التنظيمي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعده
مرتفع	0.65	2.47	الانتماء التنظيمي

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول المتوسط الحسابي لبعده الانتماء التنظيمي، حيث بلغ 2.47 مع انحراف معياري قدره 0.65، وهو يصنف ضمن المستوى المرتفع. هذا يدل على أن العمال يشعرون بانتماء جيد اتجاه المؤسسة، ويظهرون رغبة في الاستمرار فيها.

-عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

جدول رقم (12): يمثل قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده الولاء التنظيمي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعده
مرتفع	0.53	2.73	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول المتوسط الحسابي لبعده الولاء التنظيمي، حيث بلغ 2.73 بانحراف معياري قدره 0.53، وهو أيضا في المستوى المرتفع. يعتبر هذا البعد الأعلى من حيث المتوسط بين الأبعاد الثلاثة، ما يشير إلى أن العمال يتمتعون بدرجة عالية من الولاء اتجاه المؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

جدول رقم (13): يمثل قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد التشابه التنظيمي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.57	2.56	التشابه التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول المتوسط الحسابي لبعد التشابه التنظيمي، حيث بلغ 2.56 بانحراف معياري 0.57، وهو كذلك ضمن المستوى المرتفع. يشير هذا إلى أن الموظفين يدركون وجود تشابه فيما بينهم من حيث القيم، والمواقف، وأسلوب التفكير داخل بيئة العمل، مما يعزز الشعور بالتناغم الثقافي والانسجام داخل المؤسسة.

- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى لمتغير الجنس". باستخدام اختبار ( ت ) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T Test) تم اختبار صحة الفرضية التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس. والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (14): يمثل نتائج اختبار ( ت ) لدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ( ت )	قيمة sig	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	53	58.86	6.95	74	-1.15	0.84	0.05
	أنثى	23	60.95	7.84				

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) نلاحظ أن نتائج الاختبار أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة  $t$  (-1.15) وقيمة sig 0.84 ، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقول أنه تم رفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية تعزى لمتغير الجنس، وقبول الفرضية الصفرية.

و بالتالي فإن الفرضية لم تتحقق.

- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

تنص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيدة تعزى لمتغير الأقدمية. باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) ، تم اختبار مدى صحة الفرضية التي تفرض على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (15): يمثل نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير الأقدمية

الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	قيمة sig	مستوى الدلالة
التماثل التنظيمي	بين المجموعات	72.87	36.43	75	0.68	0.50	0.05
	داخل المجموعات	3868.12	52.98				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (15) نلاحظ أن نتائج الاختبار أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة (F) (0.68) وقيمة sig0.50 و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقول أنه تم رفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية تعزى لمتغير الأقدمية، وقبول الفرضية الصفرية. و بالتالي فإن الفرضية لم تتحقق.

### 2. تحليل ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

**1.2. تحليل و مناقشة نتائج الفرضية العامة:** "يوجد مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة".

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (10) يتضح أن مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.58) وانحراف معياري (0.58)، ومنه نقبل الفرضية الفائلة: "يوجد مستوى مرتفع للتماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة".

يعد التماثل التنظيمي عملية ديناميكية تتجسد من خلالها حالة من التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، بحيث يشعر الأفراد بأن مصالحهم وطموحاتهم تتكامل مع رؤية المؤسسة ورسالتها. ويعتبر ظهور مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة مؤشرا إيجابيا بالغ الأهمية، إذ يعكس بيئة تنظيمية صحية يتوفر فيها مناخ من التفاهم والانسجام بين الأفراد والمؤسسة.

فالتماثل التنظيمي لا ينشأ بشكل عشوائي، بل هو نتيجة تفاعل عدة عوامل داخلية، كالثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، ومستوى التواصل، إضافة إلى جودة الممارسات الإدارية. ويعد هذا التماثل سمة مميزة للمنظمات الناجحة، حيث يؤدي إلى تحقيق قدر عال من الولاء التنظيمي، ورفع مستويات الدافعية الذاتية لدى الأفراد، مما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية بشكل عام. كما يرتبط التماثل ارتباطا وثيقا بمفاهيم أخرى كالمواطنة التنظيمية، إذ يدفع الأفراد إلى التصرف

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بشكل طوعي يتجاوز المهام الرسمية، ويعزز رغبتهم في المساهمة المستمرة في تحسين أداء المؤسسة.

ومن خلال نتائج الدراسة الحالية، نلاحظ أن ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين بمديرية الموارد البشرية يمكن تفسيره بعدة عوامل، منها شعورهم بالانتماء للمؤسسة، ووضوح أهدافها، وتطابقها مع طموحاتهم الشخصية والمهنية. هذا التماثل يترجم إلى التزام فعلي يظهر في سلوكيات الموظفين، مثل إنجاز المهام في الوقت المحدد، والشعور بأهمية الدور الذي يقومون به داخل المؤسسة، والاعتزاز بالمكانة الاجتماعية التي يوفرها لهم عملهم.

ولا شك أن توافر بيئة تنظيمية مشجعة، تضمن العدالة في تقييم الأداء، وتضع معايير واضحة للترقية، وتربط الحوافز بجودة الأداء، يسهم بشكل مباشر في تعزيز هذا الشعور بالتماثل. فعندما يشعر العامل بالأمان والاستقرار المهني، ويحظى بالتقدير المادي والمعنوي، ويتاح له التعبير عن آرائه والمشاركة في اتخاذ القرار، فإن ذلك يعزز من اندماجه في بيئة العمل، ويقوي علاقته بالمؤسسة، مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لخدمة مصالحها.

وبناء على ما سبق، فإن النتائج التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي في هذه المديرية لا تمثل مجرد ملاحظة عابرة، بل تعبر عن حالة مؤسسية قادرة على خلق تناغم داخلي فعال بين الأفراد وأهداف المنظمة، وهو ما يشكل ركيزة أساسية لتحقيق الاستقرار المؤسسي والاستدامة التنظيمية في بيئة العمل.

### 2.2. تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: "يوجد مستوى مرتفع من الانتماء التنظيمي

لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة".

يوضح الجدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو بعد الانتماء (العضوية) التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، فقدر المتوسط الحسابي العام لاستجابات المبحوثين ب (2.47) وانحراف معياري عام قدر ب (0.65) الذي يتضح أنه مرتفع وعليه نقبل الفرضية القائلة: "يوجد مستوى مرتفع للانتماء (العضوية) التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة".

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يعد مفهوم الانتماء أو "العضوية التنظيمية" من المفاهيم الجوهرية في علم السلوك التنظيمي، إذ يعبر عن مدى شعور الفرد بارتباطه النفسي والاجتماعي بالمؤسسة التي ينتمي إليها، ويتجلى ذلك في إدراكه لذاته وهويته من خلال عضويته داخل المنظمة. فالانتماء ليس مجرد علاقة رسمية تحكمها عقود العمل، بل هو حالة وجدانية وشعورية تعبر عن مدى ارتباط العامل بالمؤسسة وشعوره بأنها تمثل جزءاً أساسياً من كيانه، بل وامتداداً له، لدرجة أن البعض يراها أسرته الثانية.

يتجسد هذا الانتماء في سلوكيات الموظف من خلال شعوره بالفخر والاعتزاز بكونه جزءاً من هذه المؤسسة، ورغبته في المساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها وغاياتها. ويصبح هذا الشعور أكثر رسوخاً حين يدرك الفرد أن المنظمة تثمن جهوده وتقدر مساهماته إلى جانب زملائه، وأن هناك اعترافاً فعلياً بدوره في مسيرة العمل الجماعي. وفي هذا السياق، تصبح المؤسسة مرآة لهويته المهنية والاجتماعية، ومصدراً لتعزيز صورته الذاتية.

وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى وجود مستوى مرتفع من الانتماء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، وهو ما يعكس وجود بيئة تنظيمية مشجعة ومحفزة تعزز الروابط النفسية بين العامل والمؤسسة. ويمكن تفسير هذا الانتماء المرتفع بوجود ممارسات إدارية إيجابية، مثل التواصل الفعال، وتقدير الأداء، والإشراك في اتخاذ القرار، ما يجعل العامل يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من المنظومة التنظيمية. حيث لا يمكن تحقيق مستويات عالية من الانتماء التنظيمي إلا من خلال العمل المنهجي على بناء مناخ تنظيمي صحي، يقوم على الاحترام المتبادل، وتكافؤ الفرص، والعدالة في توزيع الموارد، وتوفير بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والمبادرة. وعندما تتحقق هذه الشروط، يصبح الانتماء التنظيمي ليس فقط نتيجة منطقية، بل دافعاً قوياً يدفع العاملين لبذل أقصى جهدهم في سبيل رفعة المؤسسة واستدامة نجاحها.

**3.2. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:** "يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة".

يوضح الجدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لاستجابات المبحوثين نحو بعد الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، فقدر المتوسط الحسابي العام لاستجابات المبحوثين ب (2.73) وانحراف معياري عام قدر ب (0.53) الذي

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضح أنه مرتفع وعليه نقبل الفرضية القائلة: "يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة".

ويقصد بالولاء التنظيمي ارتباط الفرد العاطفي والنفسي بالمنظمة التي يعمل بها، ويظهر ذلك في شكل حماس واضح لتحقيق أهدافها، والدفاع عنها، ودعمها في مختلف الظروف، إضافة إلى تقليد سلوك الأعضاء الآخرين. ويتجسد هذا الولاء من خلال شعور الموظف بالفخر كونه جزء من المؤسسة، وحرصه على مستقبلها، واستعداده للدفاع عنها وعن أهدافها وقيمها أمام الآخرين. كما يتمثل في رغبته الصادقة في الاستمرار في خدمتها طوال مسيرته المهنية.

وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية، التي كشفت عن وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، يمكن القول إن هذا الولاء لا يأتي من فراغ، بل هو انعكاس لجملة من العوامل التنظيمية والإنسانية التي تلعب دورا أساسيا في تشكيل هذا الشعور لدى العامل. فالولاء التنظيمي في هذه الحالة نابعا من إدراك الأفراد بأن مؤسستهم تستجيب لحاجاتهم الأساسية، وتوفر لهم بيئة عمل مرضية تشبع رغباتهم وتمنحهم الإحساس بالأمان والاستقرار المهني.

هذا الانسجام بين توقعات الفرد وما توفره له المنظمة يولد نوعا من الولاء يدفعه إلى التفاني في أداء مهامه، والعمل بروح المسؤولية العالية، مع الحرص الدائم على الحفاظ على سمعة المؤسسة وصورتها الإيجابية. كما يظهر هذا الولاء في رغبة العامل الصادقة في البقاء داخل المنظمة، وعدم البحث عن بدائل مهنية خارجها، ما يعكس استقرارا وظيفيا ومناخا تنظيميا إيجابيا داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة، خاصة على مستوى مديرية الموارد البشرية.

وعليه، فإن هذا المستوى المرتفع من الولاء التنظيمي يمكن اعتباره مؤشرا مهما على جودة المناخ الداخلي في المؤسسة، وقدرتها على خلق علاقة متوازنة بين متطلبات العمل وتطلعات الموظفين، وهو ما يشكل أحد الأسس الجوهرية لاستدامة الأداء الفعال وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل المعاصرة.

### 4.2. تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: "يوجد مستوى مرتفع من التشابه التنظيمي

لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة".

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يوضح الجدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو بعد التشابه التنظيمي عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، فقدر المتوسط الحسابي العام لاستجابات المبحوثين ب (2.56) وبانحراف معياري عام قدر ب (0.57) الذي يتضح أنه مرتفع وعليه نقبل الفرضية القائلة: "يوجد مستوى مرتفع للتشابه التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة". يعبر التشابه التنظيمي عن درجة التوافق بين قيم ومعتقدات الفرد وتلك التي تتبناها المؤسسة، ويتجلى ذلك في تماثل الأهداف والتوجهات والخطط بين العاملين من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى. وتظهر نتائج الدراسة أن عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة يتمتعون بمستوى مرتفع من التشابه التنظيمي، وهو ما يدل على وجود انسجام واضح بينهم وبين ثقافة المؤسسة وأهدافها.

يفسر هذا المستوى المرتفع من التشابه بوضوح الرؤية والأهداف داخل المؤسسة، ما يسمح للعاملين بمواءمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة، والعمل بروح الفريق رغم وجود المنافسة. كما يعكس هذا التشابه قبولاً لقيم المؤسسة، ويمثل دلالة على الثقة المتبادلة بين العاملين والقيادة، إضافة إلى الإحساس بالمسؤولية الجماعية في تحقيق الأهداف.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في ترسيخ هذا التشابه، إذ يجد العامل في هذه الثقافة انعكاساً لقيمه الذاتية، مما يعزز انتماءه ويزيد من التزامه تجاه المؤسسة. وبالتالي، فإن هذا التوافق بين الفرد والمؤسسة يمثل دعامة أساسية لتحسين الأداء وتعزيز الولاء والاستقرار الوظيفي داخل المنظمة.

**5.2. تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى لمتغير الجنس".

هدفت هذه الفرضية إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، حيث اثبتت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول رقم (14) رفض الفرضية التي أقرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

هذه النتيجة تدل على أن كلا من الذكور والإناث يتقاسمون مستوى متقاربا من الشعور بالتمائل التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك بعدة عوامل، من أبرزها أن طبيعة العمل داخل المديرية لا تميز بين الجنسين، مما يخلق بيئة عمل عادلة تعتمد على الكفاءة وليس على النوع الاجتماعي. كما أن السياسات الإدارية المعتمدة موحدة وتطبق بشكل متساو على الجميع، دون تمييز في توزيع المهام أو فرص المشاركة أو التقدير المهني، ما يعزز الشعور المشترك بالتمائل مع المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيم التنظيمية السائدة تركز على العمل الجماعي والتكامل المهني أكثر من الجوانب الفردية، مما يساهم في تقليص الفجوة بين الذكور والإناث في كيفية تماثلهم وانتمائهم لهويتهم التنظيمية.

**6.2. تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى لمتغير الأقدمية".

هدفت هذه الفرضية إلى الكشف وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية، حيث اثبتت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) كما هو موضح في الجدول رقم (15) رفض الفرضية التي أقرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.

تشير هذه نتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، وهو ما يعكس نوعا من التجانس في تماثل العمال، بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة. ويمكن إرجاع ذلك لعدة عوامل متداخلة، من أبرزها اعتماد المؤسسة على سياسات تنظيمية موحدة تشمل جميع العاملين دون تمييز، ما يجعل القيم التنظيمية تنتقل بسرعة وسلاسة إلى العمال الجدد، وتحافظ في الوقت ذاته على استمراريته لدى القدامى. كما أن المؤسسة توفر آليات فعالة لإدماج الموظفين حديثي العهد بالعمل، سواء عبر التكوين، التوجيه، أو إشراكهم في أنشطة جماعية، ما يعزز لديهم الشعور بالانتماء ويقربهم من منطلقات العمال ذوي الأقدمية. من جهة أخرى، فإن الاستقرار النسبي في الهيكل التنظيمي وثقافة التسيير داخل المديرية يؤدي إلى ترسيخ نفس المرجعيات والسلوكيات التنظيمية لدى الجميع، ما يقلص من تأثير متغير الأقدمية على مستوى التماثل التنظيمي. كما أن طبيعة العلاقات المهنية مبنية على أساس التعاون والتكامل بدل التدرج الزمني أو التسلسل الهرمي

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في الأقدمية، مما يجعل جميع العمال، باختلاف سنوات خدمتهم، يتشاركون نفس الإحساس بالهوية والانخراط في أهداف المؤسسة.

### 3- التحليل العام للنتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها، تبين وجود مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي و أبعاده الثلاث، ( الانتماء، الولاء، التشابه)، و كذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، و تعتبر دراستنا مكملة للدراسات السابقة، حيث تشابهت معها في عدة جوانب و اختلفت في جوانب أخرى و التي سنوضحها فيما يلي:

تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة **مصباحي وبوبيدي (2021)**، التي أجريت على أساتذة التعليم الابتدائي، حيث توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي لدى أفراد العينة، مع ارتفاع واضح في أبعاده الثلاثة: التشابه، الولاء، والانتماء، وهو ما يتفق تماما مع نتائج الدراسة الحالية التي بينت أيضا ارتفاعا في مستوى التماثل التنظيمي ككل، وكذلك في كل بعد من أبعاده.

كما تتشابه نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه **بوزيان وغدماسي (2023)**، في دراستهما حول موظفي مؤسسة "سيترام" بورقلة، والتي أظهرت بدورها مستوى مرتفعا من التماثل التنظيمي، إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في التماثل التنظيمي تعزى لمتغيري السن والمستوى التعليمي، وهو ما يتطابق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من غياب فروق إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والأقدمية.

في المقابل، تعارضت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه **نصيرة (2018)**، في دراستها حول أعوان الحماية المدنية بولاية المسيلة، حيث أظهرت هذه الأخيرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التماثل التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، في حين لم تسجل مثل هذه الفروق في الدراسة الحالية.

كما تتناقض هذه النتائج مع ما توصل إليه **الشهومي والحدابي (2020)**، في دراستهما التي أجريت بسلطنة عمان، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تعزى لكل من متغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة، في حين لم تظهر نتائج هذه الدراسة فروقا يمكن نسبها لمتغيري الجنس أو الأقدمية.

### خلاصة الفصل:

يمثل فصل عرض ومناقشة النتائج الركيزة الأساسية في البحث العلمي، حيث تم من خلاله استعراض نتائج الدراسة وتحليلها بشكل منهجي، مع توظيف المعطيات الرقمية لتجسيد التصورات النظرية على أرض الواقع. وقد تم تقديم البيانات المستخلصة من أفراد العينة بعد معالجتها إحصائياً، تليها تفسير هذه النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات البحث، مع مقارنتها بما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف تعميق الفهم العلمي للموضوع المدروس.

خاتمة

## خاتمة.

يعد التماثل التنظيمي من الموضوعات المحورية التي نالت اهتماما واسعا في الأوساط الأكاديمية والبحثية، نظرا لأثره الكبير في تعزيز السلوك التنظيمي داخل المؤسسات. حيث يشير التماثل التنظيمي إلى عملية ديناميكية مستمرة، لا تتوقف عند نقطة معينة، بل تتطور وتتغير بمرور الوقت تحت تأثير المتغيرات والظروف المحيطة بالبيئة التنظيمية. ومن خلال هذه العملية، يسعى الفرد إلى بناء أو تعزيز روابطه مع شخص أو جماعة أو حتى منظمة معينة، ويعبر عن ولاءه لها. ويتم ذلك من خلال تقاسمه لصفات وقيم مشتركة تساهم في خلق نوع من الانسجام والتقارب بين الطرفين، مما يجعل التماثل عملية ذات طبيعة معرفية وسلوكية في آن واحد. ومن هنا جاءت دراستنا لتتناول هذه الظاهرة التنظيمية المهمة، لما لها من دور واضح في رفع مستويات التزام الأفراد، وتحسين أدائهم، وتعزيز التعاون والتفاعل بينهم. وتتعرض هذه الآثار إيجابا على أداء المنظمة ككل، مما يعزز من مكانتها التنافسية. وقد أكدت نتائج الدراسة الحالية وجود مستوى عالي من التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، كما تبين أن مستوى التشابه التنظيمي لديهم مرتفع، ونفس المستوى أي المرتفع ينطبق على الولاء والانتماء التنظيمي. أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والأقدمية.

### ◆ الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، والتي أظهرت مستوى مرتفعا من التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عبر أبعاده الثلاثة (التشابه، الولاء، والانتماء)، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي قد تساهم في تعزيز هذا التماثل والمحافظة عليه، وكذا توجيه الدراسات المستقبلية نحو مزيد من التعمق في هذا الموضوع:

### ◆ الاقتراحات:

- إجراء دراسات مستقبلية في مؤسسات أخرى بمختلف القطاعات، للمقارنة ومعرفة مدى اختلاف مستويات التماثل التنظيمي حسب طبيعة العمل ونمط القيادة.

## خاتمة

- إدراج متغيرات جديدة في الدراسات القادمة مثل: نمط القيادة، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، المناخ التنظيمي... لفهم العوامل المؤثرة على التماثل التنظيمي.
- اعتماد مناهج بحث أخرى، للحصول على نتائج أعمق وأكثر شمولية.
- القيام بدراسات طويلة (longitudinal studies) لمتابعة تطور التماثل التنظيمي لدى العمال مع مرور الوقت والتغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة.

### ◆ التوصيات:

- تعزيز ثقافة المؤسسة ومبادئها بوضوح للموظفين الجدد من خلال برامج إدماج فعالة ترسخ التشابه والانتماء منذ البداية.
- العمل على المحافظة على مستوى التماثل التنظيمي المرتفع عبر تعزيز التواصل الداخلي، وإشراك العمال في اتخاذ القرار، والاعتراف بمساهماتهم.
- تنظيم ورشات عمل وحوارات دورية بين الإدارة والموظفين لتعزيز الولاء والانتماء وبناء ثقة متبادلة.
- تطوير برامج داخلية تعزز الهوية التنظيمية من خلال رموز وقيم مشتركة (مثل شعارات، حملات داخلية، أنشطة جماعية).
- متابعة مستوى التماثل التنظيمي بصفة دورية من خلال استبيانات تقييم داخلية، للكشف المبكر عن أي تراجع في أحد أبعاده.

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، وكذا مستوى أبعاده (التشابه، الولاء، الانتماء)، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق تعزى لهذه المتغيرات (الجنس، الأقدمية)، ولتحقيق هذا قمنا باستعراض الأطر النظرية للتماثل التنظيمي وبعدها تم إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم مراعاة طبيعة الموضوع و إتباع المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة معتمدة على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعلومات مكونة من 23 بند تقيس متغير التماثل التنظيمي موزعين على ثلاثة أبعاد (التشابه، الولاء، الانتماء)، وقد تم توزيع الاستمارة على عينة الدراسة بالمؤسسة المينائية و بالتحديد في مديرية الموارد البشرية قدرت ب 76 موظف، ولتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها اتبعت مختلف الأساليب الإحصائية من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، و قد تحصلنا على النتائج التالية:

- ✓ مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة مرتفع.
- ✓ مستوى بعد الانتماء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة مرتفع.
- ✓ مستوى بعد الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة مرتفع.
- ✓ مستوى بعد التشابه التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة مرتفع.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية تعزى لمتغير الجنس.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية تعزى لمتغير الأقدمية.

### Résumé de l'étude:

Cette étude visait à identifier le niveau d'identification organisationnelle chez les employés de l'entreprise portuaire de Skikda, ainsi que le niveau de ses différentes dimensions (la similarité, la loyauté et l'appartenance). Elle cherchait également à déterminer s'il existait des différences significatives attribuées aux variables du sexe et de l'ancienneté.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons d'abord présenté les cadres théoriques relatifs à l'identification organisationnelle, puis nous avons mené une étude de terrain en adoptant une approche descriptive, en adéquation avec la nature du sujet. Le principal outil de collecte de données utilisé était un questionnaire composé de 23 items mesurant la variable de l'identification organisationnelle répartis sur trois dimensions (similarité, loyauté, appartenance).

Le questionnaire a été distribué à un échantillon de 76 employés travaillant au sein du service des ressources humaines de l'entreprise portuaire de Skikda. L'analyse des données a été effectuée à l'aide de différentes méthodes statistiques via le logiciel SPSS. Les résultats obtenus sont les suivants :

- ✓ Le niveau d'identification organisationnelle chez les employés du service des ressources humaines est élevé.
- ✓ Le niveau de la dimension similarité est élevé.
- ✓ Le niveau de la dimension loyauté est élevé.
- ✓ Le niveau de la dimension appartenance est également élevé.
- ✓ Il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans le niveau d'identification organisationnelle selon la variable sexe.
- ✓ Il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans le niveau d'identification organisationnelle selon la variable ancienneté

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

**Study-abstract:**

This study aimed to explore the level of organizational identification among employees at the Skikda Port Company, as well as the levels of its dimensions (similarity, loyalty, and belonging). It also sought to determine whether there are statistically significant differences attributable to certain variables such as gender and seniority.

To achieve these objectives, the theoretical frameworks related to organizational identification were reviewed, followed by a field study. Given the nature of the topic, the descriptive method was adopted, using a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire consisted of 23 items measuring the organizational identification variable, distributed across three dimensions : similarity , loyalty , and belonging.

The questionnaire was administered to a sample of 76 employees working specifically in the Human Resources Department of the Skikda Port Company. Data were analyzed using various statistical methods through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The main findings were as follows:

- ✓ The level of organizational identification among employees in the Human Resources Department of the Skikda Port Company is high.
- ✓ The level of the similarity dimension among these employees is high.
- ✓ The level of the loyalty dimension is high.
- ✓ The level of the belonging dimension is high.
- ✓ There are no statistically significant differences in the level of organizational identification based on gender.
- ✓ There are no statistically significant differences in the level of organizational identification based on seniority.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- 01-إبرييم، سامية.(2019).ماهية القيادة الإدارية.مجلة العلوم القانونية والاجتماعية.جامعة زيان عاشور بالجلفة.4(2).
- 02-ابن منظور.(2003).لسان العرب.المجلد13.بيروت-لبنان: دار صادر .
- 03-آل معلوي، مناحي عبد الرحمن وآل مريع، محمد أحمد علي.(2022).التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.3(27).
- 04-بوزيان، عبد السلام وغدامسي، أنفال.(2023).التماثل التنظيمي و علاقته بالاستقرار المهني لدى موظفي سيترام.مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي.تخصص علم النفس عمل و تنظيم وتسيير الموارد البشرية.كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.جامعة قاصدي مرباح،ورقلة.
- 05-بن لوصيف، حورية.(2020).محددات مشاريع الحياة لدى الطالبة الجامعية.أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه.تخصص علم النفس المدرسي.كلية العلوم الإنسانية والاجتماعيةجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2.الجزائر .
- 06-بوبيدي، لامية ومصباحي، حكيمة.(2023).التماثل التنظيمي - قراءة سوسيو مفاهيمية-مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية.11(1).
- 07-تيشات، سلوى ومزهودة، نور الدين.(2021).الدعم التنظيمي المدرك ودوره في تعزيز التماثل التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي -دراسة حالة-. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.جامعة -ورقلة-. مجلة العلوم الإدارية والمالية.5(02).
- 08-الجوهري، محمد.(2016).الدليل العلمي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية.القاهرة: دار الكتاب المصرية للنشر والتوزيع .

## قائمة المراجع

- 09-جوبر، محمد وشتاتحة، عائشة.(2023). دور الخصائص الشخصية والوظيفية في تعزيز التماثل التنظيمي لدى العمال-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة.مجلة دفاتر اقتصادية.14(01).
- 10-حامد، خالد.(2003).منهج البحث العلمي.(ط1).الجزائر: دار بحاث.
- 11-خلاف، حسن.(2010).مقدمة في مناهج البحث العلمي.(ط1).بيروت لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- 12-دشلي، كمال(2016).منهجية البحث العلمي.مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- 13-الدقموني، مصعب سليمان وال دراوشة، نجوى عبد الحميد.(2023).التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية والتعليم في قسبة اربد وعلاقتها بالضغوط النفسية للمعلمين.المجلة الأردنية في العلوم التربوية.3(19).
- 14-رعاش، كمال ومجبري، حسان.(2019). ممارسة حصة التربية البدنية والرياضية وتأثيرها في تعزيز المكانة الاجتماعية لدى تلاميذ الطور المتوسط.مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية.4(13).
- 15-رشيد، مازن فارس.(2003).الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل المفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته.كلية العلوم الإدارية.جامعة الملك سعود.الرياض: مركز البحوث.
- 16-الزعبي، خلود فواز.(2013).درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير.تخصص إدارة وقيادة تربوية.قسم الإدارة والمناهج.كلية العلوم التربوية.جامعة الشرق الأوسط.عمان.
- 17-زكاري، عيلان ورينوبة، الأخضر.(2024).التماثل التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العمال.مجلة أبحاث.9(1).

## قائمة المراجع

- 18-السعود، راتب والصريرة، خالد احمد.(2009). التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي.مجلة دراسات العلوم التربوية.36
- 19-الشهومي، بن راشد بن علي والحدايي، داود عبد المالك يحيى.(2020).مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري مدارس التعلم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان.رسالة ماجستير.الجامعة الإسلامية-ماليزيا.
- 20-عثماني، سوريا.(2018).التماثل التنظيمي في القطاع الصحي العام -المفهوم و الواقع-.مجلة علوم الانسان و المجتمع.26(1).
- 21-عثماني، سوريا وبوسنة، عبد الوافي زهير.(2023).التماثل التنظيمي والهوية المهنية.الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع.
- 22-عثماني، مرابط سوريا .(2015). أبعاد التماثل التنظيمي و علاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية- دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية العمومية - بسكرة-.مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير.تخصص علم النفس عمل و تنظيم.كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.جامعة محمد خيضر.بسكرة.
- 23-العلمي، خلايفة.(2016). مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية.مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية .قسم علوم التسيير.تخصص إدارة الموارد البشرية. جامعة الجزائر3.
- 24-العاني، آلاء عبد الموجود.(2017). إسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحي.جامعة الموصل.كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال.مجلة العلوم الإدارية العراقية مجلة فصلية متخصصة محكمة.1(2).

## قائمة المراجع

- 25-العاني، آلاء عبد الموجود والصراف، سجي نذير.(2019). قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل-دراسة ميدانية-. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والدارية.11(24) .
- 26-عاجل، سرحان عاجل.(2022).دور التماثل التنظيمي في تعزيز تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة. بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الجودة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء.العراق
- 27-عبد الحفيظ، محمد إخلاص.(2000).طرق البحث العلمي الاحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية.(ط1).القاهرة : مركز الكتاب للنشر .
- 28-عمار، بن يحيى.(2017). التماثل التنظيمي-مقاربة نظرية.مجلة أبحاث نفسية و اجتماعية-مخبر التطبيقات النفسية والتربوية.جامعة قسنطينة.4(10)
- 29-عيد، نور الإيمان محمد اشرف،(2022).التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية.10(4).
- 30-غرمول، سحر.(2024).التماثل التنظيمي وعلاقته بالفاعلية الذاتية. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس.تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية.جامعة بلحاج بوشعيب.عين تموشنت.
- 31-المسعودي، فاطمة سلمان عبد علي.(2022). دور مؤشرات التماثل التنظيمي في معالجة مسببات الأزمات التنظيمية في ظل جائحة كورونا -دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الصحية العاملة في لمستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة.مجلة الرياد للمال و الأعمال.3(1)
- 32-ملص، رؤى.(2022). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العاملين والدور المعدل لاختلاف الأجيال -دراسة ميدانية على العاملين في الفنادق المصنفة فئة أربع وخمس نجوم في مدينة

## قائمة المراجع

دمشق.رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة. اختصاص إدارة الموارد البشرية. المعهد العالي لإدارة الأعمال.دمشق

33-المواضية، رضا سلامة.(2018).أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء.مجلة دراسات العلوم التربوية.45(4).

34-محمد، ياسر محمد محمود.(2024).القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.أطروحة مكملة لنيل متطلبات درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية. كلية الدراسات العليا.جامعة الخليل-فلسطين.

35-موسى، معاذ جمال محمود.(2021). التماثل التنظيمي وأثره على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء.رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الإسراء.الأردن.

36-مسيل، محمود عطا محمد علي وعلوان سهام احمد وإبراهيم منى ناجى.(2021).التماثل التنظيمي للعاملين بإدارات المناطق التعليمية في الكويت -دراسة ميدانية-.كلية التربية.جامعة الزقازيق.المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية.5(20)

37-مشهدي، محمد حسين خيضر.(2018).الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء.المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال.جامعة المنصورة.5(1).

38-مصباحي، حكيمة.(2023). التماثلات التنظيمية وعلاقتها بجودة أداء أساتذة التعليم الثانوي. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. جامعة الشهيد حمه لخضر.الوادي.

39-مقدم، عبد الحفيظ.(2003).الإحصاء والقياس النفسي التربوي.(ط2).الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

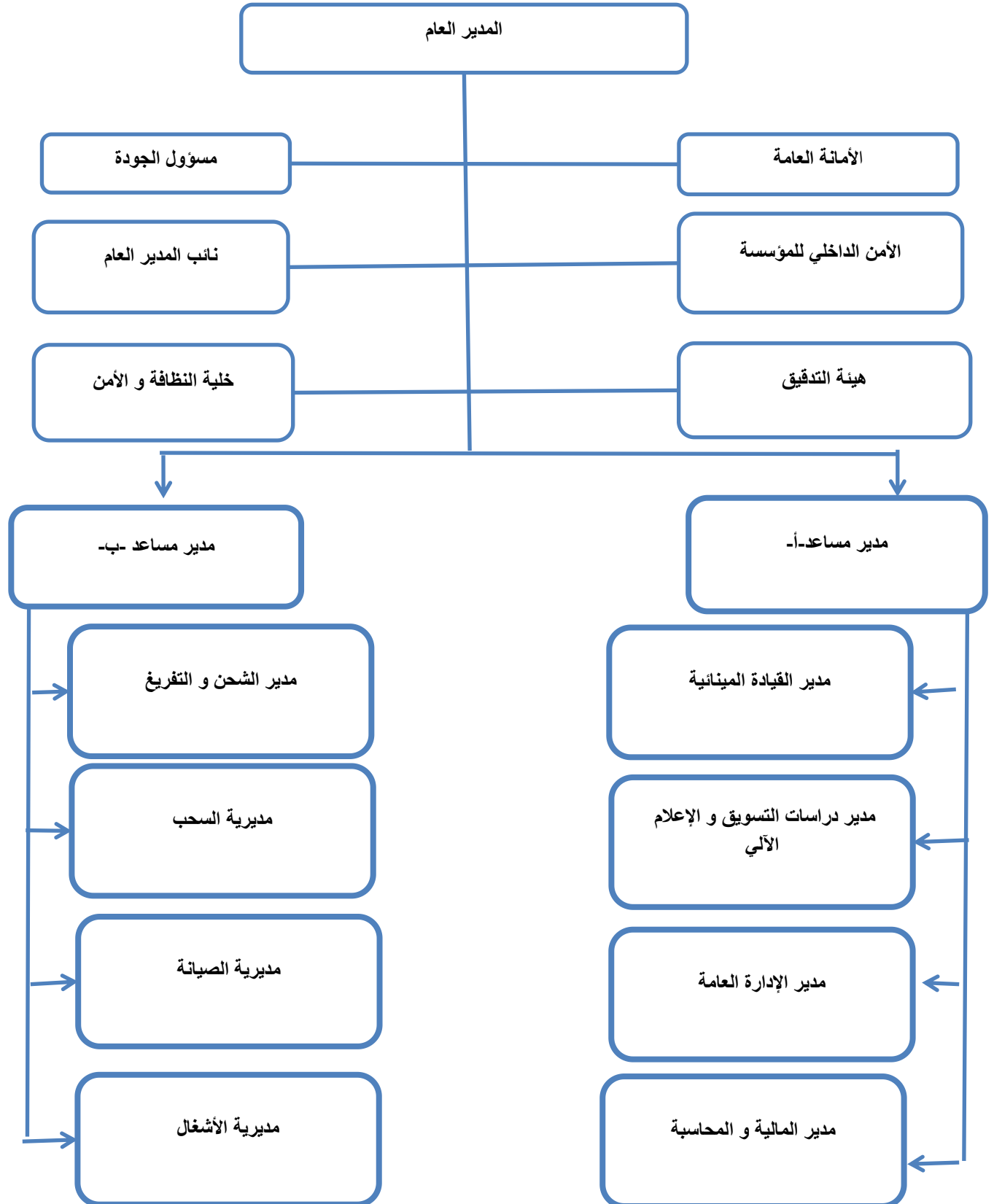
40-منصور، منار أحمد.(2023).مدخل التماثل التنظيمي ودوره في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية.قسم أصول التربية.مجلة كلية التربية.84(1)

## قائمة المراجع

- 41- نصيرة، ملاك.(2018). التماثل التنظيمي وعلاقته بالراحة النفسية لدى أعوان الحماية المدنية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي. شعبة علم النفس. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجاماعية.جامعة محمد بوضياف.مسيلة.
- 42-النهاري، محمد عبد العزيز والسريحي، عواد حسن.(2002).مقدمة في مناهج البحث العلمي.السعودية: دار الخلود للنشر و التوزيع.
- 43-الوزان، أميرة عبد الله والشايع، على صالح(2020).التماثل التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن.المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية.10(1).

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة.



الملحق رقم (02): التعديلات التي تم إجرائها على الإستمارة.

التعديل	العبارات	الأبعاد
لا أريد تغيير المؤسسة التي أعمل بها.	المؤسسة التي أعمل فيها لا أريد تغييرها	الانتماء
مررت بتجارب ايجابية كثيرة مع زملائي بالمؤسسة.	عندي مواقف ايجابية كثيرة مشتركة مع زملاء المنظمة	
أفخر بأنني أعمل في هذه المؤسسة.	أصف نفسي للآخرين بالقول "أنا أعمل في هذه المؤسسة"	
أدافع عن سياسة المؤسسة أمام الآخرين.	أدافع عن المؤسسة و سياستها أمام الآخرين	الولاء
أبذل أقصى جهدي لتحقيق المنظمة أهدافها.	أبذل أقصى جهد لتحقيق المنظمة أهدافها	التشابه
أعمل في المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها.	أعمل في المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها و اهدافها	

الملحق رقم (03): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين.

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	التخصص	جامعة الانتماء
شلابي زهير	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل و التنظيم	20 أوت 1955 سكيكدة
بوعطيط سفيان	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل و التنظيم	20 أوت 1955 سكيكدة
ميروح عبد الوهاب	أستاذ محاضر صنف -أ-	علم النفس العمل و التنظيم	20 أوت 1955 سكيكدة
بوراس أسية	أستاذ محاضر صنف -أ-	علم النفس العمل و التنظيم	20 أوت 1955 سكيكدة
هادف رانية	أستاذ محاضر -أ-	علم النفس العمل و التنظيم	20 أوت 1955 سكيكدة

## الملحق رقم (04): الاستمارة في صورتها الأولية.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم علم النفس

تخصص عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

### الموضوع : استبيان دراسة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته، تحية طيبة:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع معلومات حول الدراسة المعنونة بـ "مستوى التماثل التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المنائية سكيكدة- (مديرية الموارد البشرية) "، و في ذلك للحصول على شهادة ماستر في تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية، ولذلك أرجو من سيادتكم الإجابة على بنود هذا الاستبيان بوضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب و الذي يعبر عن رأيكم ووجهة نظركم دون ترك فراغ ، و تقبلوا منا أسمى عبارات الشكر و التقدير على حسن تعاونكم.

و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير على حسن تعاونكم

### المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس :  ذكر  أنثى

2. سنوات الأقدمية في العمل :

## المحور الثاني : أبعاد التماثل التنظيمي

رقم البند	البنود	موافق	محايد	غير موافق
01	مسرورة (ة) أنني أعمل بهذه المؤسسة			
02	المؤسسة التي أعمل فيها لا أريد تغييرها .			
03	أشعر أن خططي للمستقبل تتوافق مع خطط المؤسسة التي أعمل بها			
04	أصف المؤسسة بأنها أسرة كبيرة .			
05	عندي مواقف ايجابية كثيرة مشتركة مع زملاء المنظمة			
06	أحدد هويتي بسهولة من خلال المؤسسة التي أعمل بها			
07	سأستمر في العمل في هذه المؤسسة حتى دون راتب .			
08	أشعر بأن المؤسسة توليني اهتماما كبيرا .			
09	أصف نفسي للآخرين بالقول " أنا أعمل في هذه المؤسسة"			
10	أهتم بإخلاص بمستقبل المؤسسة			
11	أفخر بأن أكون أحد أعضاء جماعة العمل (العاملين ) في هذه المؤسسة			
12	أشعر بولائي المستمر للمؤسسة			
13	أدافع عن المؤسسة و سياستها أمام الآخرين			
14	أنضايق عندما ينتقد الآخرون المؤسسة .			
15	أتحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنظمها المؤسسة			
16	أعتز مع زملائي بانجازات المؤسسة			
18	أعمل في المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها و أهدافها.			
19	أعتقد أن صورة المؤسسة التي أعمل فيها تتماشى وطموحاتي المستقبلية			
20	أتجنب في اتخاذ قراراتي النتائج السلبية التي قد تعود على المؤسسة			
21	أنظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتي الشخصية			
22	أوافق على بعض سياسات المنظمة في الأمور المهمة المتعلقة بشؤوني .			
23	أرى أن قيمي و قيم المؤسسة متماثلة إلى حد كبير			

الملحق رقم (05): الاستمارة في صورتها النهائية.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955

قسم علم النفس



تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

## استبيان دراسة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته، تحية طيبة:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع معلومات حول الدراسة المعنونة بـ "مستوى التماثل التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المنائية سكيكدة- (مديرية الموارد البشرية) " ، و في ذلك للحصول على شهادة ماستر في تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية ، و لذلك أرجو من سيادتكم الإجابة على بنود هذا الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب و الذي يعبر عن رأيكم ووجهة نظركم دون ترك فراغ ، و تقبلوا منا أسى عبارات الشكر و التقدير على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ:

من اعداد الطلبة :

د/ مطاطلة موسى

◆ ديبون ساهل سلمى نور الإيمان

◆ بوشطاطة وسيم

السنة الجامعية : 2025/2024

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر  أنثى

سنوات الأقدمية في العمل :

رقم البند	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	مسرور(ة) أنني أعمل بهذه المؤسسة.			
02	أدافع عن سياسة لمؤسسة أمام الآخرين.			
03	أبذل أقصى جهدي لتحقيق المؤسسة أهدافها.			
04	أتضايق عندما ينتقد الآخرون المؤسسة.			
05	لا أريد تغيير المؤسسة التي أعمل بها.			
06	أعتز مع زملائي بإنجازات المؤسسة.			
07	أتحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنظمها المؤسسة.			
08	أشعر أن خططي للمستقبل تتوافق مع خطط المؤسسة التي أعمل بها.			
09	أصف المؤسسة بأنها أسرة كبيرة.			
10	أشعر بولائي المستمر للمؤسسة.			
11	أعمل في المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها.			
12	أعتقد أن صورة المؤسسة التي أعمل فيها تتماشى وطموحاتي المستقبلية.			

			13	أتجنب في اتخاذ قراراتتي النتائج السلبية التي قد تعود على المؤسسة.
			14	أنظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتي الشخصية.
			15	مررت بتجارب ايجابية كثيرة مع زملائي بالمؤسسة.
			16	أوافق على بعض سياسات المؤسسة في الأمور المهمة المتعلقة بشؤوني.
			17	أرى أن قيمي و قيم المؤسسة متماثلة إلى حد كبير.
			18	أحدد هويتي بسهولة من خلال المؤسسة التي أعمل بها.
			19	أفخر بأن أكون أحد أعضاء جماعة العمل (العاملين ) في هذه المؤسسة.
			20	سأستمر في العمل في هذه المؤسسة حتى دون راتب.
			21	أشعر بأن المؤسسة توليني اهتماما كبيرا.
			22	أفخر بأنني أعمل في هذه المؤسسة.
			23	أهتم بإخلاق بمستقبل المؤسسة.

الملحق رقم (06): وثيقة توضح عدد العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

	CSP	CAI	DAG	DAUD	DCOM	DCP	DDEV	DDN	DDT	DFC	DG	DM	DMA	DR	DRH	DSIE	Tot: l général	
CDI	Cadre	10	18	9	28	51	2	11	16	18	33	20	19	82	45	5	367	
	F	7	1	4	10	0	1	4	4	5	6	3	4	1	16	0	66	
	H	3	17	5	18	51	1	7	12	13	27	17	15	81	29	5	301	
	Maîtrise	1	12	1	5	60	0	1	13	2	10	162	105	13	21	26	432	
	F	1	5	1	1	1	0	1	2	2	0	1	1	0	6	2	24	
	H	0	7	0	4	59	0	0	11	0	10	161	104	13	15	24	408	
	Exécution	0	31	0	3	53	0	0	50	1	25	76	416	56	10	132	853	
	F	0	10	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	13	
	H	0	21	0	3	53	0	0	49	1	25	76	415	56	10	131	840	
	Total CDI	11	61	10	36	164	2	12	79	21	68	258	540	151	76	163	1652	
	Cadre	2	0	0	2	0	0	0	4	5	6	9	6	3	23	14	0	73
	F	1	0	0	1	0	0	0	3	2	2	4	0	1	1	8	0	23
	H	1	0	0	1	0	0	0	1	3	4	5	6	2	22	6	0	50
	Maîtrise	1	1	0	0	5	0	0	1	1	0	3	10	1	11	0	3	37
F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3		
H	1	1	0	0	5	0	1	1	1	0	3	10	0	9	0	3	34	
Exécution	1	14	0	2	41	0	0	4	4	1	6	16	101	53	2	6	247	
F	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	4	
H	1	14	0	1	41	0	0	4	4	1	4	15	101	53	2	6	243	
Total CDD	4	15	0	4	46	0	5	10	7	18	32	105	86	16	09	357		
Total Cadre	12	18	9	30	51	2	15	21	24	42	26	22	104	59	5	440		
Total Maîtrise	2	13	1	5	65	0	2	14	2	13	172	106	24	21	29	468		
Total Exécution	1	45	0	5	94	0	0	54	2	31	92	517	109	12	138	1100		
Total général	15	76	10	40	210	2	17	89	28	86	290	645	237	92	172	2009		

الملحق رقم (07): نتائج الدراسة النهائية حسب برنامج spss.

-التكرارات و النسب المؤوية:

الجنس					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	53	69,7	69,7	69,7
	أنثى	23	30,3	30,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 10	25	32,9	32,9	32,9
	بين 10 و 20	35	46,1	46,1	78,9
	20 فما فوق	16	21,1	21,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

مسرورة) أنني أعمل بهذه المؤسسة					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
	محايد	3	3,9	3,9	6,6
	موافق	71	93,4	93,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

لا أريد تغيير المؤسسة التي أعمل بها					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	14,5	14,5	14,5
	محايد	12	15,8	15,8	30,3
	موافق	53	69,7	69,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أشعر أن خططي للمستقبل تتوافق مع خطط المؤسسة التي أعمل بها					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	13	17,1	17,1	17,1
	محايد	21	27,6	27,6	44,7
	موافق	42	55,3	55,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أصف المؤسسة بأنها أسرة كبيرة					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	7,9	7,9	7,9
	محايد	19	25,0	25,0	32,9
	موافق	51	67,1	67,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

مررت بتجارب ايجابية كثيرة مع زملائي بالمؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
	محايد	14	18,4	18,4	21,1
	موافق	60	78,9	78,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أحدد هويتي بسهولة من خلال المؤسسة التي أعمل بها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	13	17,1	17,1	17,1
	محايد	28	36,8	36,8	53,9
	موافق	35	46,1	46,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

سأستمر في العمل في هذه المؤسسة حتى دون راتب.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	37	48,7	48,7	48,7
	محايد	16	21,1	21,1	69,7
	موافق	23	30,3	30,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أشعر بأن المؤسسة توليني اهتماما كبيرا.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	14,5	14,5	14,5
	محايد	25	32,9	32,9	47,4
	موافق	40	52,6	52,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أفخر بأنني أعمل في هذه المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	6,6	6,6	6,6
	محايد	18	23,7	23,7	30,3
	موافق	53	69,7	69,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أهتم بإخلاص بمستقبل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3,9	3,9	3,9
	محايد	8	10,5	10,5	14,5
	موافق	65	85,5	85,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أفخر بأن أكون أحد أعضاء جماعة العمل ( في هذه المؤسسة )					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	5,3	5,3	5,3
	محايد	11	14,5	14,5	19,7
	موافق	61	80,3	80,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أشعر بولائي المستمر للمؤسسة المينانية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	7,9	7,9	7,9
	محايد	10	13,2	13,2	21,1

	موافق	60	78,9	78,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أدافع عن سياسة المؤسسة أمام الآخرين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
	محايد	11	14,5	14,5	17,1
	موافق	63	82,9	82,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أتضايق عندما ينتقد الآخرون المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	5,3	5,3	5,3
	محايد	12	15,8	15,8	21,1
	موافق	60	78,9	78,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أتحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنظمها المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	9,2	9,2	9,2
	محايد	20	26,3	26,3	35,5
	موافق	49	64,5	64,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أعترف مع زملائي بإنجازات المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
	موافق				

	محايد	10	13,2	13,2	15,8
	موافق	64	84,2	84,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أبذل أقصى جهدي لتحقيق المؤسسة أهدافها.					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	9,2	9,2	9,2
	موافق	69	90,8	90,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أعمل في المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2,6	2,6	2,6
	محايد	8	10,5	10,5	13,2
	موافق	66	86,8	86,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أعتقد أن صورة المؤسسة التي أعمل فيها تتماشى وطموحاتي المستقبلية					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	7,9	7,9	7,9
	محايد	21	27,6	27,6	35,5
	موافق	49	64,5	64,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أتجنب في اتخاذ قراراتي النتائج السلبية التي قد تعود على المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	5,3	5,3	5,3
	محايد	16	21,1	21,1	26,3
	موافق	56	73,7	73,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أنظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتي الشخصية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	25,0	25,0	25,0
	محايد	31	40,8	40,8	65,8
	موافق	26	34,2	34,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أوافق على بعض سياسات المؤسسة في الأمور المهمة المتعلقة بشؤوني.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	7,9	7,9	7,9
	محايد	27	35,5	35,5	43,4
	موافق	43	56,6	56,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أرى أن قيمي و قيم المؤسسة متماثلة إلى حد كبير					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	11,8	11,8	11,8
	محايد	26	34,2	34,2	46,1
	موافق	41	53,9	53,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

### -المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لكل البنود:

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
مسرورة) أنني أعمل بهذه المؤسسة	76	0	2,9079	,37158
لا أريد تغيير المؤسسة التي أعمل بها	76	0	2,5526	,73747
أشعر أن خططي للمستقبل تتوافق مع خطط المؤسسة التي أعمل بها	76	0	2,3816	,76537
أصف المؤسسة بأنها أسرة كبيرة	76	0	2,5921	,63619
مررت بتجارب ايجابية كثيرة مع زملائي بالمؤسسة	76	0	2,7632	,48630
أحدد هويتي بسهولة من خلال المؤسسة التي أعمل بها	76	0	2,2895	,74504
أشعر بولائي المستمر للمؤسسة المبنائية	76	0	2,7105	,60698
سأستمر في العمل في هذه المؤسسة حتى دون راتب.	76	0	1,8158	,87499
أشعر بأن المؤسسة توليني اهتماما كبيرا.	76	0	2,3816	,72970
أفخر بأنني أعمل في هذه المؤسسة	76	0	2,6316	,60755
أهتم بإخلاص بمستقبل المؤسسة	76	0	2,8158	,48196
أفخر بأن أكون أحد أعضاء جماعة العمل) العاملين ( في هذه المؤسسة	76	0	2,7500	,54467
أدافع عن سياسة المؤسسة أمام الآخرين	76	0	2,8026	,46245
أتضايق عندما ينتقد الآخرون	76	0	2,7368	,55060

المؤسسة.				
أحدثت في العن من المشاريع الناجحة التي تنظمها المؤسسة	76	0	2,5526	,66121
أعتر مع زملائي بإنجازات المؤسسة	76	0	2,8158	,45345
أبدل أقصى جهدي لتحقيق المؤسسة أهدافها.	76	0	2,9079	,29110
أعمل في المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها	76	0	2,8421	,43367
أعتقد أن صورة المؤسسة التي أعمل فيها تتماشى وطموحاتي المستقبلية	76	0	2,5658	,63949
أتجنب في اتخاذ قراراتي النتائج السلبية التي قد تعود على المؤسسة	76	0	2,6842	,57063
أنظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتي الشخصية	76	0	2,0921	,76903
أوافق على بعض سياسات المؤسسة في الأمور المهمة المتعلقة بشؤوني.	76	0	2,4868	,64277
أرى أن قيمي و قيم المؤسسة متماثلة إلى حد كبير	76	0	2,4211	,69787

## الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,746	9

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,733	7

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,617	7

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,873	23

-اختبارات الفروق:

Independent Samples Test				
total	Equal variances assumed	Levene's Test for Equality of Variances	F	,037
			Sig.	,847
		t-test for Equality of Means	t	-1,157
			df	74
			Sig. (2-tailed)	,251
			Mean Difference	-2,08860
			Std. Error Difference	1,80594
			95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	-5,68700		
	Upper	1,50981		
	Equal variances not assumed	t-test for Equality of Means	t	-1,102
			df	37,704
			Sig. (2-tailed)	,277
			Mean Difference	-2,08860
Std. Error Difference			1,89492	
95% Confidence Interval of the Difference				
Lower	-5,92565			
Upper	1,74846			

ANOVA					
total					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	72,877	2	36,438	,688	,506
Within Groups	3868,123	73	52,988		
Total	3941,000	75			