



جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: .../...../2021

رقم التسجيل:

## - الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي دراسة

ميدانية لعينة من أساتذة علم النفس المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة اليسانس LMD في :

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

شعبة: علم النفس.

إشراف الدكتور:

مغار عبد الوهاب

إعداد الطلبة:

- أحلام صالح

- مريم طرافي

- خديجة قحيوش

السنة الدراسية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وحرارة

الحمد لله الذي وفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

توجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا، من قريب أو من

بعيد على إنجاز هذا العمل، وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات،

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف:

" د عبد الوهاب مغار "

الذي منحنا جل وقته ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي

كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل.

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى سندي الغالي ورفيقي في مشواري

إلى إخواني وأخواتي كل باسمه

إلى أخوي الذين لم تلدهما أمي إلى من كانوا سندا لي ودعما خلال

مشواري الدراسي حنان ، حسين

إلى كل من ودعه قلبي ونسيه قلبي... أهدي ثمرة هذا العمل

\* أحلام \*

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى سندي الغالي ورفيقي في مشواري

إلى إخواني وأخواتي كل بإسمه

إبل كل من ودعه قليب ونسيه قلبي.... أهدي ثمرة هذا العمل

\* خديجة \*

# إهداء

هدااااااا إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل بعد الله في بلوغي

التعليم العالي (والذي الحبيب) أطال الله في عمره. إلى من وضعتني على طريق الحياة

وراعتني حتى صرت كبيرة (أمي الغالية) طيب الله ثراها.

لى إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في تخطي كثير من العقبات والصعاب إلى احبائي

وأصدقائي الذين ساندوني... إلى جميع أساتذتي الكرام أهدي هذا العمل

\*مرية\*



# فهرس المحتويات



# فهرس المحتويات

شكر وعرفان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

ملخص باللغة العربية

ملخص باللغة الإنجليزية

مقدمة.....أ

## الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة ..... 4
- 2- تساؤلات الدراسة ..... 6
- 3- تحديد الفرضيات ..... 7
- 4- أهمية الدراسة ..... 8
- 5- أهداف الدراسة ..... 8
- 6- تحديد المفاهيم إجرائيا ..... 9
- 7- الدراسات السابقة ..... 11

## الفصل الأول: الثقة التنظيمية

- تمهيد ..... 17
1. نشأة وتطور الثقة التنظيمية ..... 18
2. مفهوم الثقة التنظيمية ..... 18
3. مكونات الثقة التنظيمية ..... 20
4. العوامل الثقة التنظيمية ..... 21
5. أبعاد الثقة التنظيمية ..... 23
6. أنواع الثقة التنظيمية ..... 26
7. أهمية الثقة التنظيمية ..... 27
8. خصائص الثقة التنظيمية ..... 29

## الفصل الثاني: التماثل التنظيمي

- تمهيد ..... 31
- 1- نشأة وتطور التماثل التنظيمي ..... 32
- 2- مفهوم التماثل التنظيمي ..... 33
- 3- أبعاد التماثل التنظيمي ..... 36
- 4- أنواع التماثل التنظيمي وتعدد الهويات ..... 37
- 5- نظريات التماثل التنظيمي ..... 40
- 6- عملية تحديد التماثل التنظيمي ..... 47
- 7- أهمية التماثل التنظيمي ..... 48
- 8- العوامل المؤثرة في عملية التماثل التنظيمي ..... 49
- 9- العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي ..... 51
- خلاصة ..... 55

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد ..... 57
- 1- منهج الدراسة ..... 58
- 2- الدراسة الاستطلاعية ..... 58
- 3- أدوات الدراسة ..... 61
- 4- الأساليب الإحصائية المستعملة ..... 70
- خلاصة الفصل ..... 71

## الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- 1- عرض نتائج الدراسة ..... 74
- 1-1- عرض وتحليل أبعاد ومحاور الاستبيان ..... 74
- 2- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة ..... 78
- خاتمة ..... 83
- قائمة المصادر والمراجع ..... 86
- الملاحق ..... 92



# فهرس الجداول والأشكال



## فهرس الجد اول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
64	درجات مقياس الدراسة	01
64	أبعاد محاور الدراسة	02
66	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان	03
67	قيمة الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية	04
68	الاتساق الداخلي لأبعاد محور الثقافة التنظيمية	05
69	الاتساق الداخلي لمحور التماثل التنظيمي	06
74	تحليل معطيات فقرات أبعاد محور الثقافة التنظيمية	07
76	تحليل معطيات فقرات محور التماثل التنظيمي	08
77	تحليل المتوسطات لمتغيري الدراسة	09
78	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى	10
79	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية	11
80	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة	12
80	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	13

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على مدى مساهمة متغير الثقة التنظيمية بأبعاده الثقة في المشرف المباشر الثقة في الزملاء الثقة في الادارة العليا في التنبؤ بالتمائل التنظيمي بأبعاده لدى اساتذة علم النفس جامعه المسيلة من خلال التساؤلات التالية:

1- هل توجد علاقة بين بعد الثقة في المشرف المباشر و التماثل التنظيمي لدى اساتذة علم النفس بجامعة مسيلة؟

2- هل توجد علاقة بين بعد الثقة في زملاء العمل و التماثل التنظيمي لدى هذه الفئة؟

3- هل توجد علاقة بين بعد الثقة في الادارة العليا و التماثل التنظيمي لدى هؤلاء؟

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث طبق كل من مقياس الثقة التنظيمية، ومقياس التماثل التنظيمي على عينة (أساتذة علم النفس) مكونة من (30)، وقد تمت المعالجة الاحصائية عن طريق برنامج **SPSS** ، بحساب كل من معامل الارتباط بيرسون، اختبار **T-test** والمتوسطات الحسابية للتوصل الى النتائج التالية:

- تتمتع عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الثقة التنظيمية.
- تتمتع عينة الدراسة بمستوى مرتفع من التماثل التنظيمي.
- توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي لدى عينة الدراسة تسهم الثقة التنظيمية بأبعاده (الثقة في المشرف، الثقة في زملاء العمل، الثقة في الاداره العليا) في وجود ارتباط ايجابي طردي قوي بنسبة (76,1 %) التماثل التنظيمي بأبعاده.

## Résumé

L'objectif de la présente étude est de déterminer dans quelle mesure la variable de confiance organisationnelle a contribué à la confiance du superviseur immédiat et des collègues de la haute direction dans la prédiction de la symétrie organisationnelle de ses dimensions : professeurs de psychologie liquéfiée à travers les questions suivantes:

Y a-t-il une relation entre la dimension de confiance dans le superviseur immédiat et la symétrie organisationnelle des professeurs de psychologie à l'Université Masila?

Existe-t-il une relation entre la dimension de confiance des collaborateurs et la symétrie organisationnelle de ce groupe ?

3 Y a-t-il un lien entre la dimension de la confiance dans la haute direction et la symétrie organisationnelle de ces éléments?

L'approche descriptive a été utilisée, l'échelle de confiance organisationnelle et la mesure de symétrie organisationnelle étant appliquées à un échantillon de 30 (professeurs de psychologie). le traitement statistique a été effectué dans le cadre du programme SPSS, en calculant à la fois le coefficient de corrélation Pearson, le test T et les moyennes arithmétiques pour obtenir les résultats suivants :

L'échantillon de l'étude a un haut niveau de confiance organisationnelle.

L'échantillon de l'étude présente un haut niveau de symétrie organisationnelle.

Il existe une relation entre la confiance organisationnelle et la symétrie organisationnelle dans l'échantillon d'études. La confiance de l'organisation contribue à ses dimensions (confiance dans le superviseur, confiance dans les collègues, confiance dans la haute direction) à une relation positive et solide (76).



# مقدمتہ



## مقدمة:

تعتبر الثقة التنظيمية من المواضيع التي لاقت اهتماما معتبرا من الباحثين في مجال علم النفس التنظيمي ولاسيما في مجال السلوك التنظيمي ونظريات التنظيم، وهذا لاعتبارات عديدة لعل أهمها ما يعرف بالعوامة ومتطلباتها لذلك فقد وجب على تلك المنظمات تعزيز الثقة بينها وبين المنتسبين إليها من العمال أو بينها وبين المتعاملين الخارجيين معها من أفراد ومنظمات أخرى. من هذا المنطق فإن الثقة أو الثقة التنظيمية بالتحديد تعد المطلب الأساسي في ضل هذا التحول من أجل مواجهة تحديات التكيف مع سرعة التغيير في البيئة. لذلك فقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية يعد عاملا هاما يؤثر في سلوك الأفراد ويجعلهم يسهلون عملية التماثل التنظيمي إذا قاموا بالمشاركة في وضع الأهداف التنظيمية في أنهم لا يهتمون بالأهداف التنظيمية إذا لم يشاركوا فيها لأنهم لا يثقون بها.

وقد أخذت دراسة الثقة التنظيمية تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية وقدرتها على تحقيق الأهداف المشتركة، وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني ولها علاقة قوية بالتنبؤ بفاعلية وعدالة المنظمات.

ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات إلى رفع عملية التماثل من خلال توفير مقومات الثقة التنظيمية، حيث أصبح زيادته هدفا ضروريا للمنظمات والحكومات خاصة في المؤسسات الجامعية ذلك لما له دور جوهري.

وعليه فإن هذه الدراسة سوف تبحث عن العلاقة ما بين الثقة التنظيمية والتماثل

التنظيمي من خلال إجراء بحث ميداني على أساتذة قسم علم النفس بجامعة المسيلة.

حيث اشتمل الجانب النظري على ثلاث فصول: الفصل التمهيدي فصل عن الثقة التنظيمية وفصل آخر عن التماثل التنظيمي.

حيث يتناول الفصل التمهيدي إشكالية الدراسة وفرضياتها وكذلك أهميتها وأهدافها إضافة إلى المفاهيم ومصطلحات الدراسة وأيضا الدراسات السابقة.

أما الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الثقافة التنظيمية.

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى التماثل التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي فاشتمل على الفصل المنهجي وفصل تحليل ومناقشة النتائج.

حيث يحتوي الفصل المنهجي على منهج الدراسة إضافة إلى الدراسة الاستطلاعية

والدراسة الأساسية والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الحالية.

أما فصل تحليل ومناقشة النتائج فيخص عرض وتحليل النتائج في ضوء

الفرضيات خاتمة، المراجع، قائمة المصادر والملاحق.



# الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

## 1- إشكالية الدراسة:

إن التسارع المذهل الذي حدث في العقود الثلاثة الأخيرة يفرض على المنظمات النظر إلى مواردها البشرية كموارد ديناميكية متغيرة باستمرار ذلك باعتبار أن المورد البشري أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية كونه يساهم بادئه السليم والفعال في تحسين مكانة المنظمة والعمل على توفير وتفعيل الآليات التي تسمح لها بالاستفادة منه وضمان ثقته وولائه وانتمائه لها.

وتعد الثقة احد المداخل الحديثة التي يمكن للمنظمة الارتكاز عليها وتعزيزها لدى عمالها ولكي تستطيع المنظمة الوصول إلى مستوى الثقة المطلوب لابد من إشراك المسيرين الأفراد بطرح انشغالاتهم ومنحهم الثقة لتحديد مشكلات واقتراح الحلول المناسبة التي تواجههم، وزرع الثقة المتبادلة في نفوس الأفراد والعاملين تجاه مشرفيهم بزملائهم والمنظمة، لتحقيق ما يسمى بالثقة التنظيمية بحيث لا يمكن إهمال عامل الثقة في جميع الممارسات التي تقوم بها المنظمة في مختلف مستوياتها التنظيمية .

في حين ينظر للثقة أنها ليست مصطلح بسيط الفهم فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب أن تأخذ بالاعتبار عند دراستها، إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد لها وقله هذا الاتفاق تعود إلى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يمهّد لإعطاء الصورة المتكاملة .فالباحثين يميلوا النظر إلى الثقة ضمن سياق مجالاتهم أكاديمية الخاصة ويقدم على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم أحيانا في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم والية عمله.

بينما ينظر الهيا (الخفاجي 2012) أنها التوقع الإيجابي الذي يمتلكه الأفراد على أساس الأدوار التنظيمية والخبرات المتبادلة والمعتمدة والناجمة من السلوكيات المختلفة لأعضاء المنظمة وحتى تتحقق الثقة لابد من توفر مجموعة من المؤشرات:

**الثقة في المشرف المباشر:** التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين.

**الثقة في الزملاء:** العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الإيجابي بين العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراف في الأفكار والمعلومات.

**الثقة في الإدارة العليا:** توقعات إيجابية من قبل العاملين بخصوص تصرف والسلوك الإدارة العليا والنية والرغبة للثقة بأقوالهم وأفعالهم.

فعملية الثقة تبلورت من خلال زرع الثقة في المشرف والعامل وخلق جو يسوده التعاون والتشارك والعمل إلى الوصول إلى الثقة المطلوبة، بينهما مما يساعد العامل في اكتساب التماثل في حياته المهنية.

في حين ينظر للتماثل على انه عملية تكامل وتطابق أهداف كل من الأفراد والمنظمة ويرى (Johnson) هو عملية أو طريقة مثلى لإقناع الأفراد سواء بشكل داخلي أو خارجي من خلال أن رغبات الأفراد تندمج مع رغبات المنظمة، وحتى يتحقق التماثل لابد من توفر مجموعة من المؤشرات هي:

**الولاء:** يعبر عن مدى الدعم الذي يقدمه العامل للمنظمة والحماس من اجل سعيه إلى تحقيق أهدافها والدفاع عنها-

**التشابه:** إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء: الآخرين في المجموعة أو المنظمة الذي ينتمي إليها.

**العضوية:** تشير إلى درجة فهم وإدراك الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وإحساسه بالانتماء وشعوره الشديد بالالتصاق والجاذبية النفسية لها لدرجة انه يعرف ذاته من خلال عضويته بالمنظمة.

بناء على هذا سنحاول من خلال هذه الدراسة تفسير مفهوم الثقة التنظيمية، وكذلك دراسة علاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أساتذة علم النفس بجامعة مسيلة محل البحث وقد وقع

اختيارنا على أساتذة وزارة التعليم العالي بالمسيلة تحديدا قسم علم النفس كون الجامعات منظمات اجتماعية وجدت لإشباع احتياجات التعليمية والثقافية لدى المجتمع فلا يخفى علينا ذلك الدور الفاعل الذي يلعبه أساتذة علم النفس في المجتمعات ككل وفي الجامعات خاصة من خلال طبيعة عملهم المبني على تفسير سلوكيات الطلبة وتوجيههم؛ ورغم ما يتشرب سلك المهنة من صعوبات إلا أنهم يحاولون قدر الإمكان التوفيق بين كل الظروف من أجل أداء أفضل وكفاءة عالية من خلال تعزيز عنصر الثقة بينهم وبين المشرفين وكذا التخطيط ومشاركتهم أهداف المنظمة لتوليد التماثل التنظيمي.

إن دراسة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي يعد من الموضوعات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لذا ارتأينا أن تكون دراسة الثقة والتماثل التنظيمي إحدى البحوث الميدانية التي تختبر علاقه الثقة التنظيمية بالتماثل التنظيمي وعلى الرغم من أهميه الموضوع بالنسبة لنجاح واستمرار المنظمة فإنه لم يحظى إلا بالقليل من البحث والتحليل ولهذا سنحاول في هذا البحث تناول هذا الموضوع في دراسة ميدانية على أساتذة علم النفس بجامعة المسيلة.

من خلال ما تم طرحه نتوقع علاقة بين الثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي لدى أساتذة علم النفس، ولتأكيد هذه العلاقة أو نفيها كان لا بد من طرح مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

## 2- تساؤلات الدراسة:

### - الإشكالية العامة:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي لدى أساتذة علم النفس بجامعة مسيلة؟  
-المشكلات الفرعية:

ويمكن الإجابة عن السؤال الرئيسي من خلال البحث عن الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في المشرف المباشر والتماثل التنظيمي لدى أساتذة علم النفس؟

2- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في زملاء العمل والتماثل التنظيمي لدى أساتذة علم النفس؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في الإدارة العليا والتماثل التنظيمي لدى أساتذة علم النفس؟

### 3- تحديد الفرضيات :

في ضوء الدراسات السابقة، وكفرضيات مبدئية عن تساؤلات البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي لدى أساتذة علم النفس.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في المشرف المباشر والتماثل التنظيمي لدى أساتذة علم النفس.

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في زملاء العمل والتماثل التنظيمي لدى أساتذة علم النفس

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في الإدارة العليا والتماثل التنظيمي لدى أساتذة علم النفس.

#### 4- أهمية الدراسة:

##### الأهمية النظرية للدراسة:

إن أي دراسة علمية في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية تستمد أهميتها من ارتكازها على محورين هما:

- حيوية موضوع الدراسة\_ الشريحة أو العينة التي تجرى عليها الدراسة.

ينعكس هذان المحوران في الدراسة الثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي/أساتذة علم النفس، وذلك لقلّة وندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع-حسب علمنا- اذا أن الدراسات الموجودة ركزت فقط على دراسة كل متغير لوحده أو دراسة المتغيرين مع بعض بصوره تقليدية أن صح التعبير من خلال فرضيات فرقية، وعليه جاءت هذه الدراسة كمحاولة من الباحثة لسد بعض من النقط في الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي لأساتذة علم النفس بجامعة مسيلة من جهة، ومن جهة أخرى جاءت هذه الدراسة كإسهام لاستجلاء الغموض الذي يعم الظاهرة وإلقاء الضوء على العلاقات بين الأبعاد لمتغيري الثقة والتماثل وقد تكون هذه الدراسة تمهيدا لدراسات وبحوث جديده تتناول جوانب أخرى في هذا الموضوع

#### 5- أهداف الدراسة:

ومن الناحية الإجرائية نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة علم النفس
- 2\_ تحليل علاقات الارتباط بين الثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي
- 3\_دراسة مدى توفر أبعاد الثقة التنظيمية لدى أساتذة علم النفس بجامعة مسيلة لتحقيق التماثل التنظيمي
- 4\_ مدى تأثير الثقة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي
- 5\_ التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى أساتذة علم النفس

6\_دراسة الثقة التنظيمية وعلاقتها بتمائل التنظيمي لدى أساتذة علم النفس بجامعة مسيلة  
7\_الرغبة في دراسة المتغيرات النفسية واختبارها في مجال التنظيمي من حيث تابعاتها  
لتنظيم المؤسسات وتفعيل السلوكيات التنظيمية من اجل الحفاظ على الاستقرار النفسي  
للعاملين.

### 6- تحديد المفاهيم إجرائيا:

رغبة في تجاوز اللبس في بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في هذه الدراسة  
ارتأت مجموعة البحث تحديدها وضبطها.

### 6-1- الثقة التنظيمية Organizational Trust:

يعرف راولينز الثقة خاصة على المستوى المؤسسي بانها رغبة طرف من الأطراف أن يكون  
تعامله مع الطرف الأخر بناء على الثقة في أن هذا الطرف الأخير جدير ويمكن الاعتماد  
عليه ونزيه ويتصرف بحسن نية راولينز 2008.

\*التعريف الإجرائي: من خلال استجابة المفحوصين على مقياس الثقة التنظيمية المستعملة  
من قبل الباحث في هذه الدراسة ويتكون من ثلاث أبعاد هي:

الثقة في المشرف المباشر: التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل  
وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين.

الثقة في الزملاء: العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الإيجابي بين العاملين من حيث  
الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات.

الثقة في الإدارة العليا: توقعات إيجابية من قبل العاملين بخصوص تصرف والسلوك الإدارة  
العليا والنية والرغبة للثقة بأقوالهم وأفعالهم.

راولينز براد 2008...

وتعرف إجرائيا بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد على مقياس.

## 6-2- مفهوم التماثل التنظيمي:

التماثل اللغوي: التماثل مصدر التماثل وهو التساوي والاشتراك في جميع الصفات، وتماثل العديدين كون احدهما مساويا للآخر كثلاثة ثلاثة وأربعة وأربعة وهذا مثله ومثله  
\*التماثل اصطلاحا:

يمكن القول أن مصطلح التماثل التنظيمي هو في الأصل مصطلح سياسي يعود بجذوره إلى النظرية السياسية لازويل 1965 التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير. وقد جاءت عدة تعاريف للتماثل التنظيمي تعكس وجهة نظر الكاتب أو المؤلف فنجد كين فيني 1985 قد عرف تماثل بان الموظفين الذين يتماثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لكي توأم مع مفاهيم المنظمة وقيمتها، أما جونيس 2010 فقد أشار إلى أن التماثل التنظيمي هو عملية الاتحاد مع او الانتماء إلى منظمة.

بينما edward2005 أعطي مفهوما آخر للتماثل وهو (أن التماثل التنظيمي يتمثل بالسؤال الاتي: من أنا بالنسبة للمنظمة؟ أو ما علاقتي بالمنظمة؟) ويرى johnson et al1999 إن التماثل هو (سيكولوجيه العلاقة بين الفرد والمنظمة بحيث يشعر الفرد بذاتيه وعمق العلاقة مع المنظمة بوصفها كيان اجتماعي)

### \* التعريف الإجرائي:

هو الشعور بتطابق وتماثل الأهداف وغايات العمال مع أهداف وغايات المنظمة من خلال إبداء التفاعل الأقصى وقراراتها وكل ما من شأنه تحقيقه في المنظمة.

### \* أبعاد التماثل التنظيمي:

الولاء: هو الموالاة للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها.

التشابه: إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين.

العضوية أو الانتماء: درجه مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة.

## 7- الدراسات السابقة:

بعد التعرض لمشكلة الدراسة وخلفياتها والإحاطة بجميع الجوانب الممكنة لفهما من تحديد الإشكالية وعرض التساؤلات والأهداف وغيرها سنستعرض فيما سيأتي فصلين خاصين بمتغيرات الدراسة وذلك توضيحا لهما من ناحية التعريف والتناول النظري طلبا لفهم أوضح.

أولا- دراسة متعلقة بالثقة التنظيمية:

1- دراسة حسن محمود حسن ناصر (2010) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية؛ من وجهة نظر العاملين.

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية بالجامعية الإسلامية «غزة» فلسطين» حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية وكذلك التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية إضافة إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي» اعتمد الباحث على المنهج الوصف التحليلي واستخدم الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات؛ تمثل بمجتمع الدراسة في 138 منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة» وتكونت العينة من 291 فرد من مديريين ورؤساء أقسام.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن النمط القيادي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر.
- المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي»

ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

2- دراسة (يوسف رضوي خوين 2015) بعنوان: "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق

الالتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة"

هدف البحث إلى الوقوف على مدى أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة

بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة في تحقيق الالتزام لدى الأفراد

العاملين، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلاً بشركة بغداد للمشروبات الغازية -

مساهمة مختلطة إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن.

وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج منها :

- التأكد من عدم وجود علاقة معنوية تربط بين بعد الثقة بالمشرفين) وتحقيق الالتزام لدى

الأفراد العاملين، مما يؤكد على ضعف العلاقات بين المشرفين على العمل والأفراد بسبب

الرقابة المباشرة من قبل المشرفين على العمل والتوجه المستمر في العمل الإداري مما يحد

من ثقة الفرد بمشرفه .

- برزت علاقة قوية بين بعدي (الثقة بزملائه العمل، والثقة بإدارة المنظمة وتحقيق الالتزام

لدى الأفراد العاملين مما يوحي بأهمية هذان البعدان في رفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي

دفعهم لخدمة الشركة .

واقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات منها :

- تنمية وإشاعة الثقة بين الأفراد داخل الشركة المبحوثة، بوصفها موجوداً استراتيجياً غير

قابل للتقليد والمنافسة، إذ أن توافر الخبرة والجيزة التقنية لم يعد أمراً كافياً لتحقيق النجاح

التنظيمي.

- تمكين إدارة الشركة عبر مدراءها ومشرفيها من اعتماد ديمقراطية الإدارة والعلاقات الطيبة مع جميع العاملين وبما يعزز خلق بيئة عمل آمنة وصحية ترفع من درجة الاحترام المتبادل بين جميع الأفراد.

- ضرورة انتباه الإدارة العليا في الشركة المبحوثة إلى مسألة تعزيز التماسك والعلاقات التعاونية مما يدعم بناء الثقة بين الأفراد.

ثانياً- دراسات متعلقة بالتمائل التنظيمية:

1- الدراسة الأولى : دراسة حسين العزب الموسوعة ب: الهوية التنظيمية والتمائل التنظيمي "

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهومي الهوية التنظيمية والتمائل التنظيمي والعلاقة بينهما وبيان مدى اثر العوامل الشخصية والوظيفية كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدة العمل في جامعة مؤتة بالأردن وحال الكلية في الجامعة في التماثل التنظيمي والهوية التنظيمية ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات الضرورية من المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع والدوريات والأدبيات التي لها علاقة بموضوع الدراسة كما قام الباحث كذلك بالاستعانة بالبيانات الأولية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بواسطة استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها 248 عضو هيئة تدريس توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن مستوى التماثل لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة مؤتة كان مرتعاً.

- إن مستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة كان متوسطاً.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل والهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة تعود للعوامل الشخصية والوظيفية والتي تشمل "الجنس والعمر، الرتبة

الأكاديمية، مدة العمل في الجامعة مجال الكلية في الجامعة. وقد توصلت الدراسة بعدة من التوصيات أهمها:

التعرف على رغبات وحاجات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة لزيادة مستوى تماثلهم مع الجامعة.

الاهتمام بالهوية التنظيمية وتوفير مستلزمات تطويرها.

2- الدراسة الثانية: نضال صالح العوامدة "أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية "

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر المشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة وزعت على عينة بلغت (675) مفردة وتم استرجاع 599 استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي لتشكل ما نسبته 82.8% من عينة الدراسة، وقد استخدمت الدراسة أساليب إحصائية وصفية وتحليلية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتوصلت لعدة نتائج أهمها:

- إن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.38 % في حين كانت تصوراتهم لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 4.14 %.

- إن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 2.27 % في حين كانت تصوراتهم لمستوى المشاركة على مستوى الكلية مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره 3.89 %.

- وجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لمشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي لدى المبحوثين.

## الفصل التمهيدي ..... الإطار العام للدراسة

---

- توصي الدراسة إدارة الجامعات الرسمية الأردنية بضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم لمساعدة هيئة أعضاء التدريس بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات من اجل تقوية مفهوم التماثل التنظيمي لديهم.



# الفصل الأول

## الثقة التنظيمية



## تمهيد:

ستدعي العلاقات الرسمية والاجتماعية داخل المؤسسة وجود ثقة متبادلة بين الأطراف، وذلك لخلق الجو المناسب للعمل وتهيئة الظروف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، ومن خلال هذا المطالب سنحاول التطرق إلى نشأة وتطور الثقة التنظيمية، مفهوم الثقة التنظيمية وأهمتها وأبعادها، خصائصها، والعوامل المؤثرة فيها.

## 1. نشأة وتطور الثقة التنظيمية:

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة. ويمكن الإشارة إلى تطور مفهوم الثقة من خلال المحطات الزمنية الهامة التي مرت بها:

- بداية الخمسينات، ظهر الاهتمام العلمي بالثقة كموضوع رئيسي في علم النفس.  
- بداية الستينات، برزت أفكار الثقة في علم الاجتماع ودورها في العمليات الاجتماعية.

- مرحلة السبعينات، تبلور فيها مفهوم ودور الثقة في التنظيم وذلك مع تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية.

- خلال التسعينات، نال موضوع الثقة اهتمام متزايد من علماء الإدارة انطلاقاً من المدرسة التقليدية مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية إلى نظرية النظام التعاوني وغيرها وبذلك تجسد مفهوم الثقة خلال تلك المرحلة.

- أما المداخل الحديثة في الفكر التنظيمي والإداري: فقد ركزت على مفهوم الثقة كميّار للنجاح فالنظرية اليابانية لوليام أوتشي قائمة على ثلاثة مرتكزات: (الثقة، المهارة، المودة)، حيث تمثل الثقة أحد المبادئ الرئيسية لبناء هذه النظرية.<sup>(1)</sup>

## 2. مفهوم الثقة التنظيمية:

### تعريف الثقة التنظيمية:

(1) - حمدي عبد الله عبد العظيم: مهارات في تحقيق الثقة بالنفس، سلسلة تنمية مهارات الشخصية، مكتبة أولاد الشيخ للتراث، ص 10.

الثقة التنظيمية هي توقعات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.<sup>(1)</sup>

**عرفها الخالدي:** بأنها التوقعات الإيجابية للأفراد العاملين في المنظمة إذ بالإمكان الاعتماد عليهم في تحقيق نتائج متوافقة مع الأهداف والسياسات في المنظمات التي يعملون بها وخصوصا في المواقف الخطرة مع إمكانية الاستمرار في العمل داخل هذه المنظمات لعدالة الأنظمة الإدارية وكفاية مديريها.<sup>(2)</sup>

**كما عرفها السعودي:** بأنها امتزاج لثقافات أفراد المؤسسة، هذه الثقافات تتشكل أساسا من القيم والمعتقدات وطرق التفكير والحضارات وتاريخ المؤسسة، مضاف إليها كل تصرفات الأفراد واتجاهاتهم.<sup>(3)</sup>

**وفي تعريف آخر:** هي درجة إيمان كل طرف مانح للثقة بمقدرات الطرف الآخر أو الموثوق به وإمكاناته واستعداداته وذلك بناء على الطرف الموثوق به سيقوم بأداء أعمال لصالح مانح الثقة حتى وإن لم يكن هذا الأخير قادرا على مراقبة سلوكه أو التحكم به.<sup>(4)</sup>

(1) - عمر مصطفى محمد وفتح كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الإستغراق الوظيفي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية كوردستان عيراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادي والإدارة، المجلد 8، العدد 16، سنة 2016، ص 176.

(2) - الخالدي، إبراهيم بدر الشهاب، معجم الإدارة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 189-190

(3) - السعودي، موسى أحمد (2005): العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، سلسلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 2005، ص 78

(4) - جنان شهاب أحمد، الثقة التنظيمية كآلية لدعم وتعزيز إدارة المرؤوس للرئيس من منظور الأداء السياقي "دراسة تحليلية لآراء الملاك الوظيفي في كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 13، العدد 55، سنة 2017، ص 277.

### التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية Organizational Culture:

هي الصيغ الرسمية المحددة بنظم ومعايير وأهداف ومعتقدات وإجراءات وقوانين المنظمة لضبط تعاملات وتفاعلات الخصائص البشرية ضمن أبعاد المنظمة المنعكسة على سلوكيات أفرادها بالسلب أو الإيجاب.

### 3. مكونات الثقة التنظيمية:

لها عدة مكونات نذكرها كما يلي:

- الصدق والمبالغة في عرض المعلومات.
- التعامل الجيد والاحترام بين العاملين والإدارة.
- المشاركة في عملية صنع القرارات.
- التمسك بالثقافة الإسلامية - ارتفاع المستوى الثقافي بين المدراء.
- الحوافز وتقدير الجهود المبذولة .
- السياسات والإجراءات الواضحة.
- توفير فرص الترقية والتدريب.
- ثقة الإدارة في القدرات والأمانة في العاملين.
- التمكين وتشجيع الإبداع والابتكار. (1)

تتمثل مكونات الثقة التنظيمية في مايلي:(2)

القيم: وهي كل شيء يسعى الفرد لاكتسابه يعبر عن نواحي الحب والكره، ووجهات النظر والتمحيضات، كالقيم الدينية.

(1) - أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء، مجلة الغري الاقتصادية والإدارية، المجلد (8) العدد، الكوفة، 2014، ص 232.

(2) - إيمان عبد المالك حسين رواه، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمو المهني للمرأة السعودية في المراكز القيادية التابعة لوزارة التربية والتعليم، مجلة علمية البحوث والنشر العلمي، المجلد الرابع والثلاثون - العدد الثالث - جزء ثانى - مارس المملكة العربية السعودية، 2018م، ص 156.

الاتجاهات: أي الاستعداد الذهني نحو الأشياء، وردود الفعل، وغير ذلك.

العادات والتقاليد: كل ما ورثه الفرد من عشيرته من طقوس وغيرها.

الحقوق والواجبات: تعتبر من أهم محددات ثقافة الفرد كونها تحدد سلوكه تجاه

المنظمة.

تاريخ المنظمة: يعبر عن مجمل الأحداث التي مرت بها المنظمة منذ إنشائها إلى

تاريخ دخول الفرد فيها.

اللغة والتكلم واللهجات: هي أيضا من مكونات الثقافة لأنها تعبر عن قناة اتصال

يستعملها الفرد للتواصل بالآخرين

الرموز: وهي تلك الإشارات التي تستخدم في منطقة دون أخرى لهدف معين، لا

يفهمه إلا القاطنون هناك.

الحدود: وهي تلك المناطق التي لا يمكن لفرد معين أن يتجاوزها في أمور معينة.

القوانين: هي أيضا من مكونات الثقافة التنظيمية كونها تحدد سلوكيات الأفراد داخل

المنظمة.

الشخصية والطباع: التي تحدد ميولات الفرد.

التنشئة الاجتماعية للفرد: " تعرف على أنها كل ما يتحصل عليه الفرد طيلة أيام

حياته من المجتمع، أي أنها مجمل ما قيل أعلاه".

#### 4. العوامل الثقة التنظيمية:

العوامل المؤثرة في بناء الثقة التنظيمية:<sup>(1)</sup>

للمنظمات دور كبير في توفير عوامل زيادة الثقة التنظيمية من خلال توفير بيئة

آمنة ومستقرة لموظفيها، وذلك بايجاد سياسات إدارية واضحة ومحدودة، تتمثل في العدالة في

(1) - الطجم، عبد الله بن عبد الغني والسواط، طاضرق بن عوض الله، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع،

الترقية الوظيفية، وإيجاد فرص للتقدم، وتوفير ما يحتاج إليه الموظف من معلومات دقيقة وواضحة وصادقة، والإهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة؛ لإشباع حاجات الإنتماء لدى الفرد العامل في المنظمة، حيث ينتج عن ذلك التخفيف من عبء الرقابة والإشراف المباشر، وأن تتوجه المنظمات نحو بناء هياكل تنظيمية، واستخدام أساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات العاملين واحترام آرائهم وإمكانياتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل، كما أن توفير المنظمات البيئة التنظيمية تسمح للعاملين فيها بممارسة طاقاتهم الكامنة تدفعهم للنمو والتطوير الذاتي. وهناك مجموعة عوامل ومقومات تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المنظمة الواحدة.

كما يراها ملحم<sup>(1)</sup>: تبدأ بالكفاءة حيث يثق الزملاء بعضهم ببعض بمقدار ما يمتلكون من كفاءة، وتتزعزع الثقة في حال شك الزميل في مهارة زميله، حيث تزداد الثقة بهذه التخصصات التي يعمل المدير على تنسيقها بمقدار كفاءة الموظفين المتخصصين فيها، ومن هنا يمنحهم المدير ثقته، يتبعها منحهم الحرية في التصرف والتمكين والاستقلالية في العمل، ومناخا مناسبة للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم، كما أن العمل الجماعي والجماعة يعتبران من العناصر الداعمة والمحفزة للثقة شرط توافر التعاون والمساواة والتكامل والمشاركة في الهموم والطموحات والآمال، يتضمنها علاقات تعارف وصلات اجتماعية، ويعد الإنتماء من العوامل المساندة للعمل بكفاءة ضمن الفريق لتحقيق الثقة، ويتحقق الإنتماء لأهداف المنظمة عندما تكون مشتركة من وجهة نظر العاملين، فالإنتماء المشترك لغايات وأهداف ورؤية المنظمة يواكب وجود عاملين بمواصفات مهنية عالية، ومديرين مشرفين عليهم. ولا يمكن تحقيق الثقة بين أفراد المنظمة دون اتصال من خلال عدة وسائل منها: الإدارة بالتجوال وسياسة الباب المفتوح، والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة، مع تفعيل أشكال الإتصال الأفقي والعمودي بين مختلف المستويات في المنظمة، إضافة إلى تدريب

(1) - ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتممية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 88.

الموظفين على فهم المعلومات، ومن المهم أن يكون لدى القادة ثقة بالنفس وثقة بالآخرين والعمل على خلق الظروف المناسبة للثقة بالعاملين، حتى يؤديوا مهامهم بكفاءة واقتدار. وانطلاقاً مما سبق يرى الباحثون أنه إذا أراد المدير إقامة علاقات تتصف بالثقة سواء بينه وبين المعلمين من جانب، أو بين المعلمين أنفسهم، عليه أن يحافظ على التزاماته ووعوده للمعلمين، وأن يحرص على الإلتزام المستمر بالصدق في أقواله وأفعاله، وأن يتصف بالنزاهة والأمانة، وأن يكون مرنة في تعامله مع المعلمين، وينصت لهم، ويلتزم بالشفافية والموضوعية في تعاملاته مع جميع العاملين في المدرسة.

### 5. أبعاد الثقة التنظيمية:

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد، وهي الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل والثقة بإدارة المنظمة فيما يلي شرح مختصر لها:

- **الثقة بالمشرفين:** تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفيهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.<sup>(1)</sup>

وتشير الأدبيات النظرية والعملية إلى أن هناك عدد من المحددات للثقة بالمشرفين وتتضمن هذه المحددات:<sup>(2)</sup>

(1) - سيرير الحترسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تحليلية" لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة البليدة، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2017، ص 30-31

(2) - عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصقير، ممارسة مديري مدراس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2014، ص 35.

أ. القدرة: وتعني أن الفرد يدرك أن الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء يمتلكون مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عملهم تسمح بأن يكون لديهم تأثير على الآخرين كما تعني أن الآخرين "رؤساء أو زملاء" يملكون القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل.

ب. النزعة لفعل الخير: وتعكس التوجه الإيجابي من قبل الآخرين "رؤساء أو زملاء" نحو الفرد، وتعني اعتقاد الفرد وإيمانه بأن الآخرين يريدون خير له، ويملكون نوايا حسنة تجاهه عن الدوافع الأنانية أو المتمركزة حول الذات، كما تعني أن الفرد يعتقد أن الآخرين يهتمون بمصالحه وأحواله، ومساعدته.

ت. الاستقامة أو التكامل: وتعني إدراك الفرد أن الآخرين يعتقدون ويلتزمون بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة وإيجابية بالنسبة له، ويتصرفون بطريقة تتفق مع هذه القيم والمبادئ المرغوبة. وتتمثل هذه القيم في تطابق أقوالهم بأفعالهم، ومصداقيتهم، وامتلاكهم إحساسا قويا بالعدالة.

- الثقة بزملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.<sup>(1)</sup>

وتتضمن محددات الثقة بزملاء العمل ما يلي:<sup>(2)</sup>

أ. القدرة والتكامل؛

(1) - سرير الحترسي حياة، مرجع سابق، ص 31.

(2) - عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصقير، مرجع سابق، ص 35.

ب. الارتياح المتبادل؛

ت. الاستعداد لمنح الثقة للآخرين.

- **الثقة بالإدارة العليا (المنظمة):** تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، وضوح توقعاتهم، توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع.<sup>(1)</sup>

وتتجزأ محددات الثقة بالإدارة العليا إلى:<sup>(2)</sup>

أ. **العدالة التنظيمية:** وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء

إلى:

✓ **عدالة توزيعية:** وتعني العدالة في توزيع المكافآت الاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين.

✓ **عدالة إجرائية:** وتعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت.

ب. **الدعم التنظيمي:** وهو تتمين المنظمة لإسهامات عاملها بمصالحهم الشخصية، وقد يبني الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة تساعدهم على انجاز أعمالهم واستعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه.

(1)- سرير الحترسي حياة، مرجع سابق، ص 31.

(2)- على حسون فندي الطائي وفاضل جميل طاهر وفاضل حمد سلمان، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، العراق، سنة 2012، ص 69.

## 6. أنواع الثقة التنظيمية:

للثقة التنظيمية عدة أنواع ومن أهمها ما يلي: (1)

### أ- الثقة التعاقدية

والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا أو تطورا ضمنيا، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولون الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية، إن المخاطر تكون أقل في هذا النوع من الثقة، لأن التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة، بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم.

### ب. الثقة المكشوفة:

والمقصود بها التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين بطريقة لا تؤدي إلى الأضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير، كما أن هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطرا والتي تتمثل في إظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية، إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية، قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات، ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة أن يكون أنماطا حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة هما:

(1) - عايذة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير، الجامعي الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2016، ص18-19.

- ✓ **الصدّاقة:** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة وهذا النوع من المشاركة تشكل جزءاً أساسياً يسهل عملية مواجهة المشاكل الفردية والجماعية وحلها.
- ✓ **المهام** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها (يطلق عليها الأمانة) وهي تعني الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق أو مشاعر، والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة.
- ت. الثقة على مستوى الفرد:** إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري، بين الرئيس ومروؤوسة الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع والابتكار.

**ث. الثقة على مستوى الجماعة:** وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر.

- ج. الثقة المستندة على العاطفة:** وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد، والثقة المستندة إلى المعرفة عندما يرجع الاختيار إلى الاعتماد على المعلومات، والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع، ومواجهة التحديات، والمتطلبات الجديدة.

## 7. أهمية الثقة التنظيمية:

**تساهم الثقة التنظيمية في تحقيق المزايا التالية:**

- 1- عامل مهم في تحقيق التكامل للمؤسسة؛ لا تعتبر مفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي؛
- 2- عامل أساسي في أي شكل من أشكال التفاعل الإنساني؛
- 3- إن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية؛

- 5- الثقة عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية؛
- 4- الثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة.<sup>(1)</sup>
- 5- تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلا عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة؛
- 6- تؤثر في العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة؛
- 7- تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ أن انعدامها يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية، وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم؛
- 8- تعتبر أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المنظمة وبما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل ما يتطلب وجود ثقة متبادلة بين الأطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة أكثر فاعلية ومن ثم تقلل من آليات الرقابة وتزيلها وتزيد التفاعل والتلاحم بين الأفراد؛

(1) - حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق، 2010، ص 174

9- تؤدي دورا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلا عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق النجاح المنظمي. (1)

## 8. خصائص الثقة التنظيمية: (2)

### تمتاز الثقة بالخصائص التالية:

- 1- أفما توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال؛
- 2- أنهما توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة؛
- 3- أن الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الايجابية؛
- 4- درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بالفرد العامل.

(1)- فؤاد حمودي العطار، ياسمين قاسم الخفاجي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإنغماس الوظيفي "دراسة تحليلية لأراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 10، العدد 42، 2014، ص 126.

(2)- مزيو ألفة، تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 13، جوان، الجزائر، 2013، ص 11



# الفصل الثاني

التمائل التنظيمي



### تمهيد:

تتميز أي شركة عن أخرى بالموارد البشرية التي تمتلكها الشركة عن غيرها والفريدة من نوعها التي تمتاز بالمعرفة والمهارات والقدرات، وتعد الموارد البشرية من أهم أصول أي عمل يحدث في الشركة بوصفها مصدرًا للميزة التنافسية، وقد أصبح من الضروري بالنسبة للشركات إيجاد طريقة للاستفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لها لغرض الاكتفاء أو النمو المتزايد. ويتطلب تحقيق أي رسالة الاهتمام بإدارة الأفراد والسلوك التنظيمي في بيئة الأعمال يتأثر بدرجة ارتباط الفرد مع المنظمة وتماثله معها وهذا ما يعرف بالتماثل التنظيمي إذ يعتبر من الوسائل الأساسية والحديثة في السلوك الإداري ومن المواضيع المهمة في السلوك التنظيمي.

## 1- نشأة وتطور التماثل التنظيمي

بدأت الدراسة التجريبية للتماثل أواخر عقد الخمسينيات من القرن الماضي مع توجه الأنظار نحو إيجاد حلول لتصاعد الحرب الباردة وزيادة كلفة تسلح الناتج عن تلك التوترات إذا قام (Morton Deutsh) وذلك في عام 1958 بدراسة التماثل من خلال استخدام ألعاب ذات مزيج من الدوافع في تحارب مختبريه أشرك فيها أشخاص غرباء بعضهم عن بعض. إذ قام بتعريف التماثل بعبارات سلوكية واستدل على التماثل من خلال التعاون بين اللاعبين وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر الناتج عن ذلك التعاون<sup>(1)</sup>.

كما ترجع جذور مفهوم التماثل التنظيمي إلى النظرية السياسية lasswell (1965) التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور عدد من الهويات؛ مثل الهوية القومية وقد تبنى lasswell المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لفرويد<sup>(2)</sup>، حيث حاول إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالباً ما تكون لاشعورية واستخدم مصطلح التماثل ليعني التوحد والاتحاد للشخص مع شيء أو مجموعة أو شخص آخر، أو فكرة معينة، وقد أظهر العديد من الكتاب الآخرين تأثيرهم باستخدام lasswell لمصطلح التماثل<sup>(3)</sup>. والعالم (Foot) هو أول من استخدم مصطلح التماثل في السياق التنظيمي في عام (1951)، وقد اعتبر (Foot) بأن التماثل التنظيمي هو عنصر أساسي في تحفيز الأفراد، إذ ينظر (Foot) إلى التماثل التنظيمي بأنه الاعتماد والالتزام بهوية أو سلسلة من الهويات، وفي رأيه أن التماثل التنظيمي هو نظرة الفرد لنفسه كعضو في المنظمة وهذا يدفع الفرد للعمل بالنيابة عن المنظمة.

وبعد ما يقارب من 22 عام من إسهام (Foot) قدم (Brown) عام (1969) ورقته التجريبية للتحقق من التماثل في المنظمات، إذ كان ينظر إلى التماثل على أنه استجابة

(1) - علي عبد السلب عبد الدائم، دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس مال اجتماعي دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة / دائرة صحة بغداد الكرخ، مجلة الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، العدد 36، ص 439.

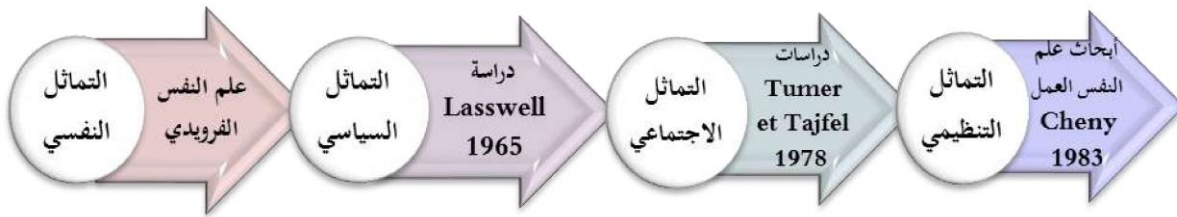
(2) - سوريا عثمانى مرابط، أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية العمومية - بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس العمل كالتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 43.

(3) - علي عبد السلب عبد الدائم، مرجع سبق ذكره، ص 439.

لتعريف الذات لوضع أو تعيين وجود علاقة معينة، فقد كانت فكرته الرئيسية أن التماثل ينطوي على تحديد شكل من أشكال العلاقة بين العامل والمنظمة وأن هذه العلاقة هي التي تحدد مفهوم الذات للفرد. وقد حدد (Brown) أربع جوانب لقياس التماثل وهي (جذب المنظمة، اتساق أو تطابق الأهداف التنظيمية والفردية، الولاء، الإشارة من الذات للعضوية التنظيمية) حيث هذه المكونات هي التي تشكل التماثل التنظيمي.

وتعد مجالات علم النفس والسلوك التنظيمي الأساس لانطلاق مفهوم التماثل التنظيمي وله جذور في نظرية الهوية الاجتماعية لكن في الوقت الحاضر اغلب البحوث في التماثل التنظيمي تركز على نظرية الهوية الاجتماعية إذ أن الأفراد يصنّفون أنفسهم إلى فئات اجتماعية مختلفة مثل العضوية التنظيمية والجنس والعرق والفئة العمرية أو الانتماء الديني وعرض عضويتهم في مجموعات معينة على أساس الأدوار الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

### الشكل (2.1): تطور مفهوم التماثل التنظيمي



المصدر: سوريا عثمانى مرابط، مرجع سبق ذكره، ص 45.

## 2- مفهوم التماثل التنظيمي:

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

- يعرف التماثل التنظيمي بأنه التصور المنسجم أو الأحادي مع الانتماء إلى الشركة، حيث يُعرف الموظف نفسه من حيث مصطلحات الشركة التي هو عضو فيها. فإن

(1) - فاضل راضي غباش الغزالي وصادم كاظم محمد الخزاعي، دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي دراسة تحليلية في العنبة العلوية المطهرة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 4، سنة 2016، ص 1

التماثل التنظيمي يشير إلى درجة تعريف العضو لنفسه بنفس السمات التي يعتقد أنها تحدد هوية الشركة<sup>(1)</sup>؛ نلاحظ من هذا التعريف أن هناك رؤية موحدة بين الموظف والشركة وهوية الموظف تتحدد بهوية الشركة بالإضافة إلى أنه يعرف نفسه بخصائص وسمات الشركة التي ينتمي إليها.

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

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

في حين يعرفه (Mel et Ashforth) أنه إدراك بالتوحد مع الشركة أو الانتماء إليها، حيث يعرف العامل نفسه من خلال الشركة التي يعمل بماء وكما يرى (Hall et Nygren) كذلك التماثل هو تلك العملية التي من خلال ما تتكامل وتتطابق أهداف الشركة والأهداف الخاصة بالعامل<sup>(2)</sup>؛

(1) - فاضل راضي الغزالي وهاشم فوزي العبادي، التماثل التنظيمي: منظور معاصر في عملية تعزيز وإدراك الهوية التنظيمية \_\_ دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة؛ مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، سنة 2013، ص 63.

(2) - الغزالي فاضل راضي غباش والخزاعي صدام كاظم محمد التمايز السلوكي لدى القادة ودوره في التماثل التنظيمي للحد من سلوك العمل المنحرف (دراسة تحليلية في الكلية الإسلامية الجامعة)، مجلة المنق للعلوم الإدارية والاقتصادية. المحلد 6 العدد 1 ص 110-107-1\_120.

ركز الباحثان (Mel et Ashforth) على إدراكات الموظف وإحساسه بالانتماء إلى درجة أن يتكلم العامل بإسم الشركة، والباحثان (Hall et Nygren) ركزا على أن التماثل أنه عملية عن طريقها تتوحد أهداف كل من العامل وشركته.

▪ (Johnson 1999) يعرف التماثل التنظيمي<sup>(1)</sup> بأنه عملية إقناع داخلية وخارجية، من خلال أن رغبات العامل تندمج مع رغبات الشركة، ما ينتج حلق حالة من التماثل على أساس اندماج هذه الرغبات، كما يعرفه بأنه وسيلة أساسية يتم من خلالها تشكيل الهوية وهو نزعة إنسانية قوية لربط هوية العامل بهوية اكبر وأن يتماثل العامل يعني أن يتبنى جوانب من هوية معينة ويتمصصها.

ما يلاحظ من هذا التعريف أن الباحث (Johnson) ركز على أن الهوية التنظيمية هي حالة إندماج هوية العامل مع هوية الشركة وتساوي رغبات العامل مع رغبات الشركة.

وبالتالي مفهوم التماثل التنظيمي حسب ما ذكره (Johnson et Heimberg 1999) يتصف بثلاثة ملامح عامة<sup>(2)</sup>:

- يرتبط التماثل التنظيمي بكل الجوانب الاجتماعية للمنظمة؛
  - يعد التماثل التنظيمي مرتكزا محوريا لمنطق الأفراد في اتخاذ القرارات التنظيمية؛
  - يخضع هذا المفهوم إلى هيكل تنظيمي عميق مغروس ف الإدراك الجمعي لأعضاء المنظمة، ما يوجه الاتصالات ويحدد شكلها بطريقة تعزز التماثل التنظيمي الجمعي.
- مما سبق ذكره من التعاريف نرى أن جلها يركز على إلتناء الموظف مع مؤسسته ورؤية الموظف نفسه من خلال المؤسسة التي يعمل كما وتطابق أهداف كليهما.
- وبالتالي نعرف التماثل التنظيمي على أنه ذلك التشابه الدقيق أو التام بين العامل وشركته في سبعة (07) نواحي وهي الأهداف، المبادئ، الاتجاهات، القيم، الإدراك، الثقافات والحاجات والرغبات، وبالتالي هو درجة الانسجام والتوحد وانتماء العامل مع شركته إلى درجة تعريف العامل لنفسه بنفس بممات وخصائص الشركة.

(1) - خالد أحمد الصرايرة، التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بإحساسهم بالأمن، مجلة منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأساتذة قسنطينة، العدد 5 و6 و9 ص 00 (1\_152)، ص 05.

(2) - سوريا عثمانى مرابطي مرجع سبق ذكره، ص 6.

### 3- أبعاد التماثل التنظيمي:

**3- 1 التشابه (1994 Dukerich Dutton):** يطرح هذا المفهوم في المنظمات على انه قبول والتماهي مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابها مع الأفراد حيث أنهم يدمجون من جهة الخصائص التنظيمية التي يرون أنفسهم فيها مع مفهومهم الذاتي عن أنفسهم، حيث يدرك الأفراد أن هناك تدخلا بين خصائص المنظمة وخصائصهم مع مجموعة عملهم تفوق تلك الخصائص المشتركة مع المنظمة من حيث العمل الفصلي، التفاعل المباشر، التفضيلات الشخصية وحتى التاريخ والمصير المشترك ومع أن تركيبة مجموعة العمل قد تؤثر إلى حد كبير في درجة التشابه المدرك بين الفرد والمجموعة التي ينتمي لها فتماثل الفرد مع المجموعة يعتمد على مدى تشابهه الاهتمامات الشخصية من خلال ممارسته لنفس الأنشطة التي تمارسها المجموعة<sup>(1)</sup>.

**3- 2- الولاء التنظيمي:** في مدخل الاتجاهات وفي تفسيره للولاء فإنه ينظر إليه على انه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة فإن هذا العامل سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمته ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أيضا أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم<sup>(2)</sup>.

**3- 3- الانتماء (العضوية):** يعرفه كوري ورفاقه (1986) بأنه مدى الالتفاف والتطابق من قبل العاملين مع التنظيم وقالوا أن الفرد الذي يتمتع بمستوى عال من الانتماء والولاء تكون

<sup>1</sup> - مازن فارس رشيد: الهوية التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي، تحليل المفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، عمان، 2004، ص ص 44-45.

<sup>2</sup> - انس هباز، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص تدبير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 5.

لديه صفات كاعتقاده القوي بقبول أهداف المنظمة واستعداده لبذل أقصى جهود ممكنة والرغبة في الاستمرار بالبقاء في عضويته في المنظمة<sup>(1)</sup>.

#### 4- أنواع التماثل التنظيمي وتعدد الهويات

ترتبط الهويات الفردية والهويات التنظيمية ارتباطاً تبادلياً من حيث تماثل الفرد مع المنظمة، بالضبط كما ترتبط الهويات الاجتماعية والهويات التنظيمية بعلاقة تبادلية تتماثل فيها الجماعة مع المنظمة، حيث بعد الاطلاع على أدبيات البحث تمكنا من التمييز بين نوعين من التماثل التنظيمي:

#### 4-1- تماثل الفرد للمنظمة "من أنا؟":

يمكن أن تؤثر الهويات التنظيمية نتيجة الشعور بالهوية الفردية في السلوك الفردي مثل الولاء، الانتماء، والتماثل للمنظمات، حيث يتماثل الفرد مع وحدة تنظيمية معينة في حالات مختلفة صنفناها حسب مراجع بحثية مختلفة كما يلي:

❖ **الحالة الأولى:** يشير Cheney (1983) أن الفرد يتماثل عندما يدرك في إحدى أدواره التنظيمية، أو أثناء اتخاذ قرار معين أن قيم الوحدة التنظيمية أو مصالحها تتصل بتقويم الخيارات البديلة المتاحة أمامه، ما يجعلهم يطورون أسساً لاتخاذ القرارات نابعة من قيم المنظمة وأهدافها، وبالمقابل يمكن أن يؤثر السلوك الفردي في الهوية التنظيمية<sup>(2)</sup>.

❖ **الحالة الثانية:** حيث يذهب Simo (1956) إلى أنه من منظور المنظمات قد لا يتماثل الفرد طوعاً، وإنما استجابة لما يفرضه أرباب العمل أو أصحاب المصالح، فيكتسب الفرد هذا السلوك الفردي ما يزيد احتمال أن تكون القرارات وفقاً لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة، حتى في حالة غياب الإشراف أو الرقابة.

<sup>1</sup> - انتصار محمد طه سلامة: مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة التربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، نابلس، 2003، ص 41.

<sup>2</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص 26.

❖ الحالة الثالثة: يشير "Pratt et Foreman" (2000) إلى أنه في إطار المنظمات هنالك هويات متعددة للفرد الواحد، ومن ثم فالتماثل التنظيمي قد يحدث في صيغته المتعددة المستويات، حيث أن المنظمات تتيح لأعضائها العضوية في عدة جماعات، فالفرد قد يكون في الوقت ذاته عضواً في المنظمة ككل، وفي قسم معين فيها، وفي جماعة معينة داخل القسم. واكل هذه العضويات تعني احتمال تركيز الهوية فيها رغم اختلافها بكل مستوى.

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

- تكون هويته كعضو في المنظمة أكثر بروزاً من الهويات البديلة.
- عندما يتطابق مفهومه الذاتي عن نفسه مع تلك الخصائص التي يعتقد أنها تعرف المنظمة كجماعة (إدراكه لتداخل بين الخصائص التنظيمية والخصائص الفردية). فالموظف المتماثل مع المنظمة يميل إلى رؤية نفسه على أنه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين، ويحتضن مصالح المنظمة ويعدها أساسية في قراراته الاستراتيجية، ويبتعد عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيم المنظمة.

#### 4-2- تماثل الأفراد للمنظمة "من نحن؟":

تشير "الهوية التنظيمية" في حالات تجلي الهوية الاجتماعية إلى اكتساب السلوك الجماعي في الحالات التالية:

❖ الحالة الأولى: يكتسب الأفراد التماثل الجمعي من خلال العلاقة العميقة لأعضاء المنظمة "بخصائص المنظمة الأساسية"، حيث تتطوي هذه الخصائص على عدد من الأبعاد مثل: القيم، المعتقدات، المبادئ، القيادة، أو أي عنصر آخر يُعد ذا معنى للأفراد أو المجموعات المعنية.

ولهذا فالأفراد الذين يتماثلون مع هوية المنظمة يملكون أحاسيس بالتضامن والدعم للمنظمة ولديهم إدراك بالخصائص المشتركة مع أعضاء الجماعة<sup>(1)</sup>.

❖ **الحالة الثانية:** يجادل المنظرون في هذا المجال بأن الأفراد يهدفون إلى تأكيد تمايزهم الذاتي، وبذلك فإنهم يتماثلون بقوة مع منظمات لها خصائص فريدة بالنسبة للمجموعات الأخرى، حيث يؤكد Dutton et Hall et Schanieder (1972) و Partt (1998) أن الأفراد يميلون في تقييمهم لتقديرهم الذاتي إلى التماثل مع منظمات لها مكانة اجتماعية مرموقة، أو جوانب اجتماعية مرغوبة بالمقارنة مع الجماعات. وهكذا فإن إدراك اختلاف الجماعة من خلال المقارنات الاجتماعية بين الجماعات، الذي تحفزه الحاجة إلى تقدير عال للذات؛ كدافع نفسي لحدوث التماثل التنظيمي، حيث الأفراد الذين يستمدون تقديرا عاليا لذواتهم من عضويتهم التنظيمية ينجحون في إظهار مستويات عالية من التماثل فالتقدير الجمعي يقوي التماثل، لأن العضوية تمكن الأفراد من تعريف أنفسهم حيث الخصائص الايجابية للمنظمة.

منه نرى أن "التماثل التنظيمي" هو عبارة عن سلوك اجتماعي وفردى في ذات الوقت، حيث يكتسب الفرد فيه من المنظمة معتقدات يُعرف بها ذاته، تتجسد في هويته الفردية وسلوكه الفردى. فالتماثل التنظيمي كما يشير Ashforth et Mael (1992) هو: "شكل من الالتصاق النفسي يحدث عندما يمتص عضو في المنظمة الخصائص المعرفة للمنظمة". ويتبنوها على أنها معرفة لخصائصه الذاتية، وسلوك جماعي يعتقد فيه الأفراد خصائص المنظمة بأبعادها التنظيمية والاجتماعية نتيجة اندماج الأفراد في عضوية بعضهم البعض؛ كما تختلف هذه الخصائص الاجتماعية وتلك المعتقدات الفردية باختلاف إدراك مفهوم الهوية التنظيمية، وهكذا فإن الإجابة على السؤال الأساسي في مسألة الهوية، والذي يسأل "من أنا؟" أو في حالة الجمع "من نحن؟" ليس له إجابة واحدة، بل ضمن أي كيان قد تكون هناك إجابات متعددة وهويات متعددة، والتي تشكل رابطا نفسيا واجتماعيا هاما لربط العاملين بالمنظمة، ما يجعلها كيان قابلا للتجزئة حسب تقسيم شبكاته الاجتماعية، وعضوية الفرد فيها وانتماءات الأفراد وولائهم ما يخدم تماثلهم لتنظيم. كما نستنتج أن هذا التنوع في تناول

<sup>1</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص 26.

المفهوم هو امتداد لتنوع في الطرح النظري. ما يدفعنا لدراسة المقاربة النفسية الاجتماعية للتماثل في إطار المنظمات، التي تسعى لاستغلال هذا السلوك في تنمية الفعالية المهنية.

## 5- نظريات التماثل التنظيمي

إن تناول النظري "لمفهوم التماثل التنظيمي" يصب في مقاربتين، إحداهما كلاسيكية الاتجاه تعتمد على تفعيل التماثل التنظيمي كسلوك اجتماعي، كما أتمت المقاربة الحديثة في ظل الأنساق المفتوحة توظيف مختلف عناصر المنظمة بهدف تحقيق التعاون والانسجام<sup>(1)</sup>.

**5-1-1- النظريات الكلاسيكية للتماثل التنظيمي:** ارتكزت البحوث الأولى حول فكرة تماثل الأفراد في المنظمة من حيث مجموعة العمل؛ عمر الجماعة، والشعور بالانتماء الاجتماعي. ثلاثة اتجاهات بحثية تسلط الضوء على هذه المتغيرات:

**5-1-1-1- نظرية الهوية الاجتماعية:** تعتبر نظرية الهوية الاجتماعية ركيزة أساسية لاتجاهات الفرد وسلوكه، حيث تدرس كيف يتصور الفرد عضويته في الجماعة، وقد اكتشف Tajfel (1986) من خلال بحوثه التجريبية أن مجرد تعيين شخص في جماعة لظروف تنظيمية معينة يخلق شعور بالانتماء حتى في ظل غياب القيادة القوية أو الاعتمادية بين الأعضاء.

يعرف "Tajfel et Turner (1978) الهوية الاجتماعية" بأنها ذلك الجانب من مفهوم الذات الذي ينشأ من معرفة الفرد بعضويته في جماعة أو مجموعات اجتماعية معينة، من خلال الأهمية النفسية المتصلة بتلك العضوية. وتبين نظرية الهوية الاجتماعية أن الأفراد لا يرتبطون ببعضهم البعض كأفراد، على أساس العلاقات الثنائية بين فرد وآخر، بل إن المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الشخص تحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات بين الأفراد. حيث تصير عضوية المجموعة مستتبطة من داخل الفرد وجزءاً هاماً من مفهومه لذاته<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - نظمي فارس كمال عمر، الهوية الاجتماعية العراقية... إلى أين؟، جريدة المدة، ع(517)، 22 تشرين الأول، 2005، ص 99.

<sup>2</sup> - نظمي فارس كمال عمر، الهوية الاجتماعية العراقية... إلى أين؟، ص 101.

تتجسد نظرية الهوية الاجتماعية في الإجابة على سؤال "من أنا؟" "Qui je suis" حيث لـ "الأنا" دلالة "نحن" وفق أساسيات هذه النظرية، والتي استوحيت من علم النفس الإنساني، حيث تأخذ منه مبدئين رئيسيين يتمثلان في "مبدأ النزعة الإدراكية للفرد" ما يساهم في تنظيم التجارب وتصنيفها في ذهنية الفرد، و"مبدأ النزعة الاجتماعية" للبحث وتعزيز مصادر تقدير الذات والاعتراف بقيمتها، حيث يسمح من خلال هذين المبدئين عقد مقارنات اجتماعية، وتكوين تمييز قوي بين ما هو داخل المجموعة وما هو خارجها، وإلى دافع قوي لتماثل مع الجماعات ذات المكانة العالية، والانصراف عن المجموعات ذات المكانة المتدنية<sup>(1)</sup>. وتضع نظرية الهوية الاجتماعية ثلاثة جوانب محورية هي: "التصنيف" "التماثل"، "المقارنة".

ويدل "التصنيف الاجتماعي" على العضوية والانتماء إلى مجموعات دون أخرى، حيث نصف الناس بماضيهم أنفسنا « لنفهم البيئة الاجتماعية من حولنا، كما نكشف أشياء عن أنفسنا من خلال معرفة الفئات التي ننتمي إليها وتحديد السلوك المناسب بالرجوع إلى أعراف المجموعة التي ننتمي إليها<sup>(2)</sup>».

بينما يشير "التماثل الاجتماعي" كجانب ثاني للهوية الاجتماعية، إلى أننا نتماثل مع مجموعات ندرك أننا ننتمي إليها، ما يعني أن "التماثل" جزءا من تعريف أنفسنا (من نحن؟)، حيث يأتي من عضوية المجموعات التي ننتمي إليها. أي أننا نفكر أحيانا في أنفسنا "نحن" إزاء "هم". أو "أنا" إزاء "هو". أي أننا في بعض الأحيان ننظر إلى أنفسنا كأعضاء في مجموعة، وفي أحيان أخرى ننظر إلى أنفسنا كأشخاص فريدين. حيث تعتبر عضوية الفرد في الجماعة (حالة الهوية الاجتماعية)، وفرديته (حالة الهوية الشخصية) كفرد جزء من مفهومه لذاته، حيث أننا نفكر في الذات من حيث الهوية الشخصية والاجتماعية.

بينما الجانب الثالث المتعلق في الهوية الاجتماعية، فهو يتمثل في "المقارنة الاجتماعية" K التي تتجسد فكرتها في أن الإنسان يصبو في العادة إلى تحقيق مفهوم إيجابي عن ذاته، من خلال المقارنة مع المشابهين لها، وتلعب الهويات الاجتماعية دورا محوريا في

<sup>1</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> - نظمي فارس كمال عمر، الهوية الاجتماعية العراقية... إلى أين؟، ص 102.

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

- تحديد الإطار للسمات والقدرات، والقيم لهوية اجتماعية معينة.
- تحديد القيمة والمكانة النسبيتين للأدوار الاجتماعية المتعددة أو الهويات.
- تشكيل أساس التغذية العكسية الاجتماعية بالنسبة لمستوى الفرد في هذه السمات والقدرات والقيم، ويشير كل من Leonard, Beauvals, Scholl (1995) إلى أن الهويات الاجتماعية تربط الأفراد بأطر مرجعية، ووفقها تتحدد مجموعة من التوقعات والمعايير للأدوار تكون بمثابة مرشد وموجه لسلوك الفرد ضمن كل هوية اجتماعية، فقد تقترن مثلا هوية المحاسب بالتحفظ وضبط النفس (سمات الشخصية)، وبالقدرة التحليلية والذاكرة الجيدة (قدرات)، وبالأمانة والنزاهة (قيم)، والأفراد الذين يرغبون في التماثل مع الإطار المرجعي يحاولون إظهار السمات والقدرات المقترنة بهذا الإطار، ويشير الباحث Tis إلى ثلاث فئات تناولها وفق هذه النظرية من حيث تماثل الفرد إلى الجماعة "، و" تماثل الفرد في اللحظة" أين يعتبر على أنه عضو في جماعة حين تكون هوية الجماعة جذابة كوضعية التبرصات، أين يكون الفرد في وضعية مؤقتة. كما نجد في الحالات المهنية الثابتة " ميل الفرد إلى النمطية". على أساس التصرف على نحو يتفق مع القوالب النمطية التي تسود الجماعة ما يجعله يكتسب سلوكيات خاصة اتجاه الآخرين، تساعد في الحفاظ على حدود الجماعة، ما يفرض عليه الميل إلى الانخراط في استراتيجيات الجماعة للحفاظ على الصورة الايجابية للجماعة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص 20.

## 5-1-2- نظرية التصنيف الاجتماعي Thèorie de la catégorisation :socialla

نظرية التصنيف الاجتماعي تركز على مفهوم عملية التصنيف التي تعتمد على وضع الأفراد في جماعاتهم من خلال المفاهيم الذاتية التي يكونونها على أنفسهم، ردا على سؤال " من أنا ؟ " Qui je suis"، حيث على سبيل المثال قد يعرفون أنفسهم ربة بيت، مسؤول إداري، طبيب مساعد.

كما أن الاختلافات في المفاهيم الذاتية يمكن تحديدها حسب موقف معين في مكان العمل، حيث يتجه الشخص إلى مختلف الجماعات (تعتبر فئات اجتماعية مختلفة)، التي ينتمي إليها لتقييم إلى أي مدى هي مماثلة أو مختلفة عن النموذج التي تتوفر علامات مميزة للانتماء: والتي غالبا ما تتجسد من قبل الأفراد وتعتبر شروط نموذجية للانتماء.

الباحثان Terry et Hoggo (2000) يبينان أن هذا النموذج يرتكز على مفهوم الذات ليتناسب مع الجماعة التي تم تحديدها من خلال التوظيف المهني، ويظهر النموذج في المنظمات من خلال سلوكيات التصور والمواقف المهنية والنشاطات الإدارية المختلفة<sup>(1)</sup>.

## 5-1-3- نظرية الدرجات المختلفة للتماثل الاجتماعي Deferent degrés d'identification social

تعتبر المنظمة عبارة عن جماعة عمل "جذابة" بما فيها الكفاية للفرد ما يجعله يتعايش أو يتماثل مع الجماعة (كسمة لتماثل الاجتماعي في المنظمات). ويصر TCS أن مثل نتيجة هذا التصنيف غير ثابتة، حيث أن التصنيف لا يتم على أساس جماعة العمل فحسب. بل حسب الظروف التي يعايشها الفرد، ما يجعل من الجماعة محل جذب أو تنفير، إضافة إلى التجارب التي تمر بها المنظمة في سياق العمل ومدى تأثيرها على جماعة العمل من حيث الانتماء أو الصّراع ما يجعل الباحثين بصدد دراسة درجة تأثير الانتماء على أداء الجماعة.

<sup>1</sup> - زرقين سلمى، مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، شهادة ماستر، قسم علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص28

كما يؤكد Dukerich وآخرون (2002) إلى أن كل فرد يتماثل أكثر مع المجموعة التي ينتمي إليها وهذا التماثل يصبح أقوى إذا حددت الجماعة الصفات التي تُعرف بها المجموعة، ومن خلال "تأثير درجة التماثل على الهوية" ما يساهم في التوافق المهني والاجتماعي للفرد. حيث يشير Ashforth (1989) التماثل التنظيمي هو شكل محدد من أشكال تحديد الهوية الاجتماعية، حيث لا توجد درجة (قوية) أو (ضعيفة)، لكنه يملك مطلقا آثار ايجابية أو سلبية، من خلال هذا التحليل «حيث أن الهدف هو تقييم نتائج التماثل (جد قوية، جد ضعيفة) في خطة الهوية التماثل التنظيمي<sup>(1)</sup>.

حيث أن التماثل التنظيمي القوي يعطي صورة اجتماعية جيدة عن المنظمة، ما يجلب عدد كبير من الموظفين. كما أنه يشير Winner إلى أنه يمكن "تعزيز جاذبية التماثل التنظيمي" من خلال إبراز السمات الأساسية التي تشكل النموذج الجيد لجماعة العمل، عن غيرها من الجماعات، ما يمكننا من المقارنة بين الجماعات المهنية أو المنظمات المختلفة، ومن ثم التصنيف الاجتماعي للأعضاء. كما يمكن للفرد أن يتماثل مع المجموعة ويحدد هويته فيها حسب شعوره بقيمته داخل الجماعة (المنظمة) التي ينتمي إليها، وذلك من خلال ما توفره من تلبية حاجاته، وهو ما يقوي ارتباط الأعضاء بمنظماتهم، كما تقتصر "سمعة المنظمات" على كيفية نظرة أعضائها لها من الداخل والخارج<sup>(2)</sup>.

**5-2- النظريات الحديثة لتماثل التنظيمي:** اتجهت النظريات الحديثة في ظل نظام النسق المفتوح للمنظمات إلى تحقيق التوازن بين مختلف العناصر وهو ما جاءت به النظرية الوظيفية، واستكملت النظرية التفسيرية والبنائية من خلال تفعيل فكرة التماثل التنظيمي على أسس اجتماعية واقتصادية.

### **5-2-1- النظرية الوظيفية L'approche fonctionnaliste:**

تشبه النظرية الوظيفية التنظيم ككائن حي من حيث تأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون بين مختلف عناصره لأداء الوظيفية، وفقا للقوانين المشابهة لتنظيم، والتي تتماثل معها المنظمة من حيث عضوية أعضائها، ومن خلال أبحاث (Alberth et Whetten)

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص 29-31.

<sup>2</sup>- زرقين سلمى، مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، ص 31.

خلال السنوات الأخيرة، والتي سعت لتحديد مفهوم التماثل ضمن إطار وظيفي نسقي يساعد على تحليل كيفية دخول الأفراد، واندماجهم في ثقافة المنظمة وفق القواعد التي تم اختيارها لعضويتهم، ويمكن التحكم في هذه المقاربة من خلال فعالية القيادة في إدارة المنظمات.

### 5-2-2- النظرية البنائية L'approche constructiviste

يعتمد هذا التيار على تحليل مفهوم الهوية، حيث يعتقد منظرو هذا النموذج أن الهوية المهنية هي مجرد وهم، أو فكرة مجردة ابتكرت لتحقيق أهداف السلطة<sup>(1)</sup>. هذه المقاربة تفترض أن الهوية التنظيمية هي مفهوم مركب من حيث المعنى حيث تتجسد في تعدد مفاهيمها من حيث أنها: "جزأة" Fragmentées، "غامضة" Ambigüe؛ "متعددة" Multiple "متناقضة" Contradictoire "وطيعة" Malléable. كما أنها تتحدد وفق الصورة الذاتية والاجتماعية للفرد، وفق نظام الاتصالات في المؤسسة ووفق قوة العولمة وسائل الإعلام. هذه المقاربة انتقدت من طرف المقاربة التفسيرية، التي تميل إلى إلغاء مفهوم التماثل التنظيمي.

### 5-2-3- النظرية التفسيرية L'approche interprétativiste

تفترض المقاربة أنه لا وجود للتماثل التنظيمي، لكن هذا لا يمنع تطوير الأفراد باستيعاب التماثل، تحت عنوان الهوية من حيث تجاربهم وخبراتهم وطموحاتهم، ما يعني من حيث تحليل الطريقة التي بنيت بها هذه التماثلات. حيث تحمل التماثلات التنظيمية طابع الدينامية، كما تؤكد هذه النظرية على أهمية سلوك التفاوض "La négociant" من خلال التفاعلات المعقدة التي تجري بين مختلف أجزاء المصلحة بهدف الوصول إلى الاستقرار النسبي للمنظمة، الذي يتأسس على ملاحظة الأحداث المفردة (نفس موضوع المقاربة البنائية). كما تشك المقاربة التفسيرية في صحة إنتاج المعرفة داخل المنظمات، حيث قد تتجه الملاحظة إلى ظاهرة دون أخرى، مثلا ظاهرة التعاون أو ظاهرة التبادل، أو ظاهرة

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي للفرد والجماعة، ط3، دار الفكر، عمان-الأردن، 2004، ص 61

الجمعيات البارزة أو التركيز على فكرة " الهوية المحددة " حسب هوية المنظمة، ما يستدعي فهم القيم الاقتصادية الاجتماعية من أجل فهم الظاهرة<sup>(1)</sup>.

كما قد تتضمن القيمة الاجتماعية للمؤسسات (تسيير المال، سير التضامن، سير الديمقراطية). ما أدى ببعض الباحثين إلى دراسة الاقتصاد الاجتماعي، من بينهم الباحث "هارفوس" Harvois (1985) الذي بحث في توصيف الاقتصاد الاجتماعي لفهم وتقييم تماثل الأعضاء، كما أقر بشرعية الاقتصاد الاجتماعي في المؤسسات كوسيلة لتغطية حالات القصور الإداري والاختلاسات المالية. كما درس الباحثان Golden-Biddle et raو (1997) تماثل القادة، وصور هوياتهم، حيث أنه في المؤسسات الغير هادفة للربح (كالجمعيات ذات العمل الخيري) القادة يتصورون أدوارهم وفق قيمة العمل التطوعي، والتفاوض الغير رسمي، ما يبني قوة العضوية بين أفراد التنظيم<sup>(2)</sup>.

ومنه نرى أن " لمفهوم التماثل التنظيمي " ينم عن خلفية اجتماعية واسعة الامتداد على أرضية المنظمات، تأخذ فيها "نظرية الهوية الاجتماعية" من حيث البحث الكلاسيكي بعدا فعالا في تشكيل الهوية المهنية وعضوية الفرد داخل الجماعة؛ استنادا على " نظرية التصنيف الاجتماعي " التي تضع الأفراد وفق سماتهم المشتركة والمتشابهة في جماعات مختلفة يتأرجح فيها مستوى التماثل، كما أضافت " نظرية الدرجات المختلفة " تحديد قوة أو ضعف تماثل الأفراد لمؤسساتهم المهنية، وأتمت المقاربة الحديثة في ظل الأنساق المفتوحة توظيف مختلف عناصر المنظمة بهدف تحقيق التعاون والانسجام، من خلال تفعيل عضوية الأفراد، حيث أرجحت النظرية الوظيفية ' فعالية القيادة' في توازن النظام، كما أقرت " النظريتان التفسيرية والبنائية " بوهمية فكرة التماثل واختراعها من أجل مصالح ولاة المنظمات. على عكس المقاربة الكلاسيكية التي تؤكد على التماثل التنظيمي كسلوك حقيقي يتعايش به الأفراد من أجل نجاح منظماتهم الأعضاء كما أقر بشرعية الاقتصاد الاجتماعي في المؤسسات كوسيلة لتغطية حالات القصور الإداري والاختلاسات المالية، كما درس الباحثان تماثل القادة وصور

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005، ص 62-63.

<sup>2</sup> - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ص63.

هوياتهم. حيث انه في المؤسسات الغير هادفة للربح (كالجمعيات الخيرية) القادة يتصورون أدوارهم وفق قيمة العمل التطوعي، والتفاوض الغير رسمي، ما يبني قوة العضوية بين أفراد التنظيم.

### 6- عملية تحديد التماثل التنظيمي:

بعد معالجة موضوع التماثل التنظيمي من حيث تناول المفهوم وتعدد الهويات في المنظمات؛ وما يصدر عنها من أنواع مختلفة حسب الأدوار المهنية نستنتج أن هناك عدد من العوامل التي قد تؤثر في مستوي التماثل التنظيمي لدي الأفراد في مجال العمل وفي معالجة هذا النوع الذي يطرح في تفسير عملية التماثل التنظيمي أو تحديد الهوية المهنية المحددات المساهمة في تشكيل سلوك التماثل التنظيمي، والعوامل المؤثرة فيه.

يدرس ويك التماثل التنظيمي من خلال تركيزه على العمليات التي من خلال الواقع التنظيمي يأخذ شكل الأداء وهو ما ينعكس في صيغة الفعل التنظيمي، ويهدف نموذج ويك لدراسة عمليات التماثل التنظيمي، لتقييم كيف يمكن للأفراد والجماعات بناء الهوية المهنية على مدى سيرورة زمنية، يتم من خلالها استقطاب الآثار الايجابية، حيث يستعين الباحثين في مجال التنظيم بالمفهوم السلوكي لتماثل التنظيمي للفرد في جماعة العمل لتفسير ظواهر نفسية اجتماعية تحدث داخل إطار التنظيم مثل: التماسك الاجتماعي، المعايير والقيم، الالتزام، الإدراك، التعاون الجماعي، الهوية التنظيمية كما يبين ويك أن هناك عدد متزايد من البحوث التي تعالج الآثار السلبية لتماثل التنظيمي مثلاً:

- بناء هوية تنظيمية جديدة في منظمة ذات بيئتها يمكن أن تخلق القيود والتناقضات وصعوبة التحكم في أدوات تنفيذ الإدارة كما تخلق فرص لتجديد، أو إذا لم تتناسب بنية المنظمة مع هوية أعضائها، أو لم يتناسب احد الأعضاء معها ما يكون مصدر للضغط والتوتر والانسحاب من هذه الجماعات» ونظرا لما قد يترتب إيجابا أو سلبا بالهوية المهنية للأفراد، يواجه الباحثين صعوبة اتجاه عمليات تماثل الأفراد في منظماتهم.

- قوة تماثل الأفراد تتأثر من جهة بإدراكهم لهوية المنظمة التي يعملون فيها، من جهة أخرى برؤية الآخرين خارج المنظمة لمنظماتهم<sup>(1)</sup>.
- الرغبة في تكوين مفهوم ذاتي ايجابي من خلال النزوع إلى التماثل مع المنظمات والمجموعات ذات المكانة العالية، ما يشجع شعور الفرد باحترام الذات واتساقها وتمايزها.
- التشابه بين الفرد والجماعة التي ينتمي إليها، من حيث مدي تشابه الاهتمامات الشخصية ذلك لأن التماثل يعتمد على تصنيف الذات حسب التشابه مع الآخرين (شبيه الشيء منجذب إليه).
- اكتساب الأفراد للهوية التنظيمية المتوافقة مع مفهومهم الذاتي كما يشير، لأنها تتيح لهم فرصة التعبير عن الذات.

### 7- أهمية التماثل التنظيمي:

- أصبحت عملية التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد ومنظّمته وهذا ما يؤثر على نجاحها واستمرارها، ويمكن إبراز أهمية التماثل في النقاط التالية:
- تصب في النهاية لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة إذ تنمي روح الانتماء والولاء والدافعية والالتزام وبالتالي تنمية روح الإبداع والابتكار والتعاون؛
  - حيث يعد التماثل أحد الأشكال المتجددة للتماثل الاجتماعي إذ يسعى المنظمات على اختلاف أعمالها أن يكون العاملون فيها ملتصقون برسالتها وبالرؤية التي تهدف إلى تحقيقها<sup>(2)</sup>؛
  - إن للتماثل أيضا دور هام في وضع القرار في المنظمة حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب وإنما يراعي أهداف منظّمته؛

<sup>1</sup> - خالد الصرايرة، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، عمان-الأردن، 2012، ص 73.

<sup>2</sup> - طه سالم الشواورة: أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، العدد 24، 2016، ص124.

- عندما يتماثل الأفراد مع المنظمة فانه يسهل أحداث عملية التغيير بدون مشاعر الإجبار والإكراه والمقاومة؛
- إن الفرد الذي يتماثل مع منظمته تكوم معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير ومن جوانب متعددة مثل "الاعتقاد بان المنظمة تقدم مخرجات قيمة"؛
- التماثل هو الشعور بالقناعة عن العمل.

حسب Mael et Ashforth 2001 حدد خمس منافع يحققها التماثل للفرد وهي:

- ✓ تعزيز احترام الذات؛
- ✓ السمو فوق الذات؛
- ✓ إضفاء معنى للحياة؛
- ✓ زيادة الطموح؛
- ✓ الانتماء<sup>(1)</sup>.

## 8- العوامل المؤثرة في عملية التماثل التنظيمي:

8-1- الثقافة التنظيمية: عرفها Taylor ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أي قدرات أخرى يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع، وبالتالي فهي تشمل على الأنماط السلوكية المقبولة والمعايير والأهداف التنظيمية ونظم القيم والتكنولوجيا المستخدمة وكل عوامل منظمة ما عن غيرها من المنظمات وهي نتائج تفاعل واندماج قيم فرد وأهدافه مع أهداف وقيم المنظمة والتي بدورها تصبح أهداف وقيما مشتركة التي تؤدي إلى حالة من التوافق وتستمر إلى الوصول إلى مرحلة التماثل وهنا علاقة

بين التماثل والثقافة التنظيمية، ومن وظائفها شعور العاملين بوحدة هويتهم، الشعور بزيادة الانتماء والولاء للمنظمة كذا تحسين العلاقات بين العاملين الفهم الصحيح للسياسيات والأحداث التي تجري في المنظمة، الدعم والمساندة للارزمة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة في المنظمة.

<sup>1</sup> - سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة العمل، عدد 4، الأردن، 2006، 437.

8-2- جماعة العمل: أشار أرنولد وفيلدمان (1986 Arnold et Feldman) إلى أن الفرد يتأثر بالمجموعة المتمثلة مع المنظمة وذلك مستمد من الخصائص التي تملكها المجموعة والمتمثلة فيما يلي: حجم المجموعة، المكانة المميزة للمنظمة التي تمثل لها المجموعة، التشابه بين أفرادها، التماسك فيما بينهما.

8-3- مدة الخدمة: غالبا ما يكون هناك ارتباط نفسي وصدقة وعلاقات اجتماعية حميمة بين الفرد والمجموعة والمنظمة التي يعمل بها لمدة طويلة، إذ أن الخدمة الطويلة تزيد من ولاء وانتماء الفرد للمنظمة، وهناك علاقة طردية بين مستوى التماثل ومدة الخدمة<sup>(1)</sup>.

8-4- الاتصالات التنظيمية: إن الاتصال عميلة تبادل المعلومات وإرسال المعاني بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إحاطة الغير بأمر أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو تغيير أو تعديل في هذا السلوك وتوجيهه من أجل الحفاظ على العلاقات الاجتماعية وبين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف تنظيمية<sup>(2)</sup>، فكلما كانت عميلة الاتصال مفتوحة وكان الترابط والصلة أقوى بين العاملين والمنظمة كما يشعر الفرد بالأهمية والمشاركة بشكل أكبر ومن خلال تفهمه لأدوار الآخرين مما يشجعه على التعاون والتنسيق وهذا سبب رضاه عن المنظمة» فعملية الاتصال تزيد من فرص تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين فهي تساعد في تكوين وتعديل أفكار واتجاهات العاملين في البيئة الخارجية والداخلية وجود علاقة بين التماثل التنظيمي والاتصال تكمن من حيث عدد مرات الاتصال ومدى العمق في محتواه.

8-5- الصراع التنظيمي: يعرف "بأنه حالة من عدم التوازن تتعرض لها المنظمة أو المنظمة أو المؤسسة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والمؤسسات والجماعات في مختلف المؤسسات"<sup>(3)</sup>، فطبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع علاقة سلبية فكلما زاد مستوى الصراع قل مستوى التماثل والعكس، ذلك أن التماثل يبني على توحيد الأهداف

<sup>1</sup> - زرقين سلمى، مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، ص 37

<sup>2</sup> - لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 55.

<sup>3</sup> - عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص 259.

والقيم الثقافية في المنظمة وتشابها وتطابقها، أما الصراع يقوم على التضارب بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

**8-6- القيادة:** يعرفها عاشور بأنها "عملية يتمكن بواسطتها القائد من التأثير في أفراد الجماعة كي يعملون على تحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة الذي ينتمي إليها<sup>(1)</sup>، ومن هنا فان دور القائد يأتي من خلال التأثير على التابعين وفي أهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها والموازنة بين حاجات الأفراد وتوقعاتهم وحاجات المؤسسة كما تختلف القيادة في درجة تأثيرها تبعا لنوع القيادة التي يمارسها القائد ولعل أفضل القيادة هي التي تقوم على المشاركة.

**8-7- الهوية التنظيمية:** يمكن النظر إلى الهوية على أنها خصائص أو سمات موروثية ومتميزة وهيا تتعلق بمدى انتماء العاملين للمنظمة، وفهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات هو الأمر الأكثر جوهرية في المؤسسة وهيا تتصف عادة بالاستمرارية وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة، كما يجب للمنظمة أن تبحث عن الوسائل التي تجعلها تميز نفسها عن غيرها من المنظمات ويمكن النظر إلى التماثل علة انه شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل بها، حيث يتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين. وتماثل الفرد يعني تبنى مجموعة من الهويات والتماثل القوي يشير إلى هويته تكون بارزة وذات قيمة<sup>(2)</sup>.

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

**9-1- إشباع حاجات العاملين:** من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها منها الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة ويسعون لان يكونوا مقدرين محبوبين وأنهم ينتمون إلى لجماعة تسعى لتحقيق ذواتهم. والتنظيم الذي لا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لا يمكن أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث

<sup>1</sup> - بوحفص مباركي: مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار آل رضوان للنشر والتوزيع، وهران-الجزائر، 2008، ص 113.

<sup>2</sup> - زرقين سلمى، مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، ص36-40.

عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم للمنظمة ويدفعهم إلى المزيد من العمل.

**9-2- السياسات:** ضرورة العمل تبني على سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ويعتمد السلوك في إيجابياته وسلبياته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل معين يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم التماثل التنظيمي.

**9-3- المكانة الاجتماعية:** تعرف بأنها الوضع الذي يشغله الفرد في النسق الاجتماعي بالنسبة للآخرين ويحدد هذا الوضع الحقوق والواجبات وأنواع السلوك الأخرى بما في ذلك طبيعة ومدى العلاقة بأشخاص آخرين لهم مكانات مختلفة<sup>(1)</sup>، وتشير الدراسات إلى أن تمتع العامل بمكانة عالية في التنظيم تؤدي إلى تكوين ولاءه التنظيمي والاستمرار فيه وبذل أقصى جهد في العمل والرغبة القوية بتحقيق أعلى درجة من المكانة مما ينعكس إيجابيا على حسن الأدوار وزيادة الإنتاجية.

**9-4- وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما أمكن تحقيق هذه الأهداف وبتطبيق ذلك وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية. فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء.

**9-5- الرضا الوظيفي:** يعرف بأنه الحالة العاطفية والانفعالية الإيجابية والسارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل<sup>(2)</sup>، وقد كشفت الدراسات وجود ترابط

<sup>1</sup> - نور الهدى عكيشي: المكانة الاجتماعية للمعلم ودرها في العملية التربوية، شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة الشهيد جامعة الوادي، 2014، ص 33.

<sup>2</sup> - خيضر كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص117.

بين الرضا والولاء والتماثل للفرد، وان البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أفرادها أكثر ولاءً من غيرهم.

**9-6 - نظام الحوافز:** تعرف أنها "مجموعة العوامل ولمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد اكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً<sup>(1)</sup>، فأنظمة الحوافز إذا تحقق مصلحتين هما:

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

**9-7 - الثقة التنظيمية:** وهيا إيمان العامل أن المؤسسة سوف تهيأ الظروف وتحدد الإجراءات المناسبة للعمل لصالحه كما أنها تلتزم بوعودها تجاهه وتكون مؤتمنة لرعاية أهدافه ومصالحه<sup>(2)</sup>، كما تساهم الثقة من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الراغبين في تحقيق علاقات ذات فعالية وان الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين اعتمدت المنظمات على العنصر البشري من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة في تقديم الخدمات المتميزة لإفرادها يهدف رفع درجة الثقة بين العاملين والتنظيم لان عامل الثقة لها أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الابتكار والإبداع.

**9-8 - مشاركة العاملين في التنظيم:** عرفها " Davis " اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يساهموا لتحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولية. فلمشاركة

<sup>1</sup> - ليندة بن سهل، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص13.

<sup>2</sup> - عابدة سعيد، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص 13.

تعتبر مساهمة في تحقيق أهداف التنظيم وتعتمد على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام أسس علمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة فهي تقوم بزيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرصة الجيدة للمشاركة والأخلاق والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف فهي أيضا تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

**9-9- أسلوب القيادة:** للقيادة أهمية بالغة في حياة المنظمة واستمرارها فهي ذلك النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية الولاء وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف، والقائد له الدور في جعل الأفراد في البقاء في التنظيم وذلك عن طريق إتباعه أسلوب الإشراف ومحاولته في التشجيع والاجتهاد في إبداء الرأي ومحاولته في استيعاب الأفكار الجديدة ووجهات النظر<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 37-

### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجذور التاريخية وتعريف وأبعاد التماثل التنظيمي وأنواعه ثم قدمنا النظريات التي حاولت تفسير التماثل التنظيمي وفق اتجاهات ومناحي مختلفة وعملية تحديده وأهميته كما تطرقنا إلى العوامل المؤثرة والمساعدة في التماثل التنظيمي لنخلص من كل هذا بأن التماثل يشير إلى أنه فعل أو عملية مهمة فهو يتغير ويتطور عبر مرور الزمن ويتأثر بمجموع العوامل المحيطة بالبيئة، ويستدل عليه من خلال الآثار أو الظاهر التي يتركها على الفرد والمنظمة.

فمن خلال تماثل الفرد لمنظّمته يكتسب معتقدات يعرف بها عن ذاته تتجسد

في هويته الفردية وسلوكه وهذا ما يزيد من ولائه وانتمائه لها.



# الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيد

بعدها قمنا في الفصول السابقة بالتطرق إلى الفصول النظرية وعرض المفاهيم والمتغيرات، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، سنحاول في هذا الفصل الثالث إسقاط موضوعنا على الواقع من خلال دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - مسيلة قسم علم النفس، بهدف الوصول إلى نتائج ملموسة وفي هذا السياق ارتأينا العرف على المنهج المتبع في تصميم وإعداد الدراسة وكذا عينة الدراسة والأدوات المستخدمة للوصول إلى النتائج..

إن منهجية البحث تعني مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة الاجتماعية المدروسة<sup>1</sup>، ولهذا تم اتباع الخطوات التالية في هذه الدراسة:

---

معنون فريديريك، معجم العلوم الاجتماعية إنجليزي\_ فرنسي\_ عربي أكاديميا، بيروت، ص 231، 11998.

## 1- منهج الدراسة:

يعتمد البحث العلمي على منهج معين، من أجل اتباع خطوات وقواعد مضبوطة، والحصول على نتائج علمية، وقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي في الواقع دون تغيير معتمد ويهتم بوصفها وصفا دقيقا معبرا عنها تعبيرا كينيا وكما فالتعبير الأول يصف الظاهرة ويحدد خصائصها، أما التعبير الثاني فإنه يعطيها وصفا دقيقا عدديا بوصف مقدار علاقتها بالظواهر الأخرى المختلفة، إذن هو يرتبط بدراسة واقع الظاهرة والمواقف والآراء وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج واستنتاجات مفيدة قابلة للتعميم<sup>(1)</sup>.

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية كما يتضح من اسمها تهدف إلى إستطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة وكشف جوانبها وأبعادها وذلك بالتأكد من كفاءة الإجراءات المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد هدفت دراستنا الاستطلاعية إلى ما يلي:

- ❖ معرفة حجم المجتمع الأصلي ومميزاته وخصائصه وجمع المعطيات الخاصة به
- ❖ اختيار أداة البحث، وذلك من خلال التعرض للجوانب التالي:
  - أ- وضوح البنود وملائمتها لمستوى العينة وخصائصها.
  - ب- الخصائص السيكمترية للاستبيان المستخدم، الصدق والثبات.
- ❖ التعرف على الصعوبات التي يمكن أن نلتقاها في الدراسة الاستطلاعية ثم محاولة تفاديها في الدراسة الأساسية. من أجل ذلك اتبعنا الإجراءات التالية.
- أ- الحصول على الترخيص من الجامعة من أجل تنفيذ الجانب الميداني.

<sup>1</sup> - موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2 دار القصبية، الجزائر 2006، ص106-107.

ب- الاتصال المباشر بإدارة قسم علم النفس وذلك لإجراء الدراسة في هذه المكان.

حيث امتدت هذه الفترة من : 2021/04/26 إلى غاية 2021/05/21.

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

• **الحدود الزمنية:** تم تطبيق البحث في الفصل الثاني من السنة الجامعية (2020

2021/، في الفترة الممتدة من 2021/04/26 إلى غاية 2021/05/21

• **الحدود البشرية:** تناولت الدراسة أساتذة قسم علم النفس بمختلف رتبهم بجامعة المسيلة.

• **الحدود المكانية:** يتحدد الإطار المكاني لهذه الدراسة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قسم علم النفس

- **تعريف قسم علم النفس بجامعة المسيلة:**

افتتح قسم علم النفس خلال الموسم الجامعي 2001/2000، بموجب القرار الوزاري رقم 2000/392 بتاريخ 08/ /08/ 2000، يقع القسم حاليا بالطابق الأول بالأمانة العامة سابقا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

شرع خلال الموسم الجامعي 2009/2008 في تطبيق النظام الجديد L.M.D وبعد إنشاء الكلية الجديدة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تم تأسيس قسم علم النفس كأحد الأقسام المكونة للكلية

الدراسة بالقسم بداية من السنة الثانية ؛ حيث يحتوي قسم علم النفس على شعبتين رئيسيتين: هما شعبة علم النفس وشعبة علوم التربية وتخصصات في طور اليسانس والماستر الأكاديمي، بالإضافة إلى التكوين فيما بعد التدرج دكتوراه النظام القديم ودكتوراه الطور الثالث.

المستوى الأكاديمي	
السنة الثانية	
01	السنة الثانية شعبة علم النفس
02	شعبة علوم تربية السنة الثانية
السنة الثالثة	
01	السنة الثالثة شعبة علم النفس تخصص علم النفس العيادي
02	السنة الثالثة شعبة علم النفس تخصص علوم التربية تخصص إرشاد وتوجيه م
03	السنة الثالثة شعبة علوم التربية تخصص إرشاد وتوجيه
الماستر	
01	السنة الأولى ماستر علم النفس العيادي
02	تسيير الموارد البشرية السنة الأولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم
03	السنة الأولى ماستر
04	السنة الأولى ماستر علوم التربية. القياس والتقويم التربوي
01	علم النفس العيادي السنة الثانية ماستر
02	السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم
03	السنة الثانية ماستر علوم التربية. إرشاد وتوجيه
04	السنة الثانية ماستر علوم التربية. القياس النفسي والتقويم التربوي

• تعداد الطلبة بالقسم:

- 534 طالبا وطالبة في جميع التخصصات والمستويات في الليسانس
- 285 طالبا وطالبة في جميع التخصصات والمستويات في الماستر
- 81 طالبا وطالبة في جميع التخصصات والمستويات في طور ما بعد التدرج.

• تعداد الأساتذة بالقسم حسب الرتب العلمية:

الرقم	الرتبة	المجموع
01	أستاذ التعليم العالي	07
02	استاذ محاضر قسم أ	13
03	أستاذ محاضر قسم ب	22
04	أستاذ مساعد قسم أ	07
05	أستاذ مساعد قسم ب	00
	المجموع	49

• مخابر البحث:

يتوفر قسم علم النفس على مخبرين هما:

الرقم	اسم المخبر	مدير المخبر
01	المهارات الحياتية	أ/د جاهد الطاهر
02	علم النفس الصحة والنمو	أ/د بودريال محمد

وقد أسهمت هذه المخابر في دفع حركة البحث العلمي بالقسم من خلال تنظيمها للعديد من النشاطات العلمية والبحثية لفائدة الطلبة في مختلف المستويات والتخصصات، وتتشكل هذه المخابر من مجموعة من الأساتذة وطلبة ما بعد التدرج بقسم علم النفس منطوين تحت فرق بحث تعالج مواضيع ومشاريع بحثية متميزة<sup>(1)</sup>.

3- أدوات الدراسة:

3-1- مصادر جمع البيانات:

يشكل الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه تتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث

<sup>1</sup> - بعلي مصطفى، مطوية تعريفية بقسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة المسيلة مارس 2018، ص 1-2.

من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

أولاً: تصميم أداة الدراسة:

على ضوء المعلومات المستقاة من بعض البحوث والكتب والمقاييس التي عالجت وتطرت إلى موضوع الدراسة اعتماداً على صورة الاصلية لمقياسي الثقة التنظيمية D. **organizational (1) Scott, cheney 1982 measures of trust.** كذا ذلك المقياس الاصلية للتماثل التنظيمي **1982** طوره الباحث **Hemberg, Johnson 1999**، وترجمه للغة العربية "مازن فارس رشيد" 2003 .

ثم وضع الصورة الأولية للاداة والتي تكونت من 13 عبارة بالنسبة للثقة التنظيمية و13 عباره بالنسبة للتماثل التنظيمي كما هو مبين في الجدول التالي . استبانة الثقة التنظيمية .

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
1.	أنا لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر وان كان لذلك انعكاسات سلبية على مساري المهني			
2.	أنا أثق بشكل كبير في مشرفي المباشر			
3.	إذا ارتكبت خطأ ما فان مشرفي المباشر على استعداد للصفح والنسيان			
4.	مشرفي المباشر ودود ويسهل التواصل معه			
5.	أعول على مشرفي المباشر في مساعدتي على تذليل صعوبات عملي			
6.	هناك ثقة متبادلة بين زملائي في العمل			
7.	يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل، لأنني اعرف انهم يحافظون على السرية			
8.	لدي ثقة كاملة إن زملائي في العمل سيعاملونني بأصاف			

<sup>1</sup> - لعون عطية: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس والارطوفونيا، جامعة وهران، 2015-2016، ص 165.

## الفصل الثالث ..... الإطار المنهجي للدراسة

9.	يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لمساعدتي اذا كان لدي صعوبة في إتمام مهامي		
10.	في قسم علم النفس، لا تولي الإدارة اهتماما كبيرا براحة العمال		
11.	في قسم علم النفس لا يمكن الوثوق بالإدارة		
12.	اذا كانت قرارات الإدارة تبدو ضد مصلحة العمال، فإن لها ما يبررها		
13.	نادرا ما تطبق الإدارة هنا ما تعد بالقيام به		

### استبانة التماثل التنظيمي

الرقم	الفقرات	دائما	محايد	أبدا
1.	أهتم بمستقبل طلبة علم النفس بجدية			
2.	أتضايق عندما ينتقد الآخرون قسم علم النفس بطريقة غير موضوعية			
3.	اشعر بولائي المستمر لقسم علم النفس			
4.	افتخر أن أكون احد أساتذة علم النفس			
5.	أدافع عن قسم علم النفس وسياسته أمام الآخرين			
6.	أرى أن إنجازات قسم علم النفس مدعاه لفخر كل الأساتذة			
7.	احب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي ينفذها قسم علم النفس			
8.	احرص أن تكون قراراتي متفقة مع أهداف قسم علم النفس			
9.	انظر إلى مشكلات قسم علم النفس على أنها مشكلاتي الشخصية			
10.	أرى أن قيمي وقيم قسم علم النفس متماثلة إلى حد كبير			
11.	اشعر بالاعتزاز لانتمائي لقسم علم النفس			
12.	أرى أن لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون معي			
13.	أستطيع وصف قسم علم النفس بأنه أسرة واحدة			

### ❖ مقياس الثقة التنظيمية نقسم مقياس التماثل التنظيمي إلى ثلاث محاور:

- محور الثقة بالمشرفين ويتضمن 05 فقرة.
- محور الثقة بزملاء العمل ويتضمن 04 فقرة.
- محور الثقة بالإدارة العليا ويتضمن 04 فقرة.

### ❖ مقياس التماثل التنظيمي نقسم مقياس التماثل التنظيمي إلى ثلاث محاور:

- محور العضوية ويتضمن 05 فقرة.
- محور الولاء ويتضمن 04 فقرة.

- محور التشابه ويتضمن 04 فقرة.

تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب هذا الدراسة بالاعتماد على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة بالاستخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسي، حيث يقابل كل عبارة مجموعة أو قائمة تحمل الاختيارات والمتاسبة مع الاوزان (1-2-3) على التوالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): درجات مقياس الدراسة

تقدير الثقة التنظيمية	غير موافق	محايد	موافق
تقدير التماثل التنظيمي	أبدا	محايد	دائما
الدرجة	01	02	03
مدى الاجابة	1-1.66	1.67-2.33	2.34-3

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

2. تم توزيع عبارات الاستبيان إلى محورين وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): أبعاد محاور الدراسة

المحور	رقم البعد	البعد	الفقرات
محور الثقة التنظيمية	01	الثقة في المشرف المباشر	من 01 إلى 05
	02	الثقة في زملاء العمل	من 06 إلى 09
	03	الثقة في الإدارة العليا	من 10 إلى 13
محور التماثل التنظيمي	-		من 14 إلى 26

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على أداة الدراسة.

### ثانيا: مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

من أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستبيان وهي:

1. بداية عبارة عن فقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها.
2. تشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين مع توضيح أبعاد الدراسة لأفراد العينة.
3. استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان القدرة على الإجابة عليها.

### ثالثا: صلاحية الأداة واختبار الطبيعية

ويتم ذلك من خلال:

(1). **الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان):** تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة للتأكد من ملائمته للدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها تم إجراء التعديلات المطلوبة للوصول إلى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.

(2). **اختبار الثبات (ألفا كرومباخ):** ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه ولإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3): قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان

المحور	رقم البعد	البعد	Cronbach's Alpha
محور الثقة التنظيمية	01	الثقة في المشرف المباشر	0.699
	02	الثقة في زملاء العمل	0.823
	03	الثقة في الإدارة العليا	0.696
		المحور ككل	0.702
		محور التماثل التنظيمي	0.844

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بلغ (0.702) بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية أما بالنسبة للأبعاد فقد تراوحت بلغت (0.699) لبعد الثقة في المشرف المباشر و(0.823) لبعد الثقة في زملاء العمل و(0.696) لبعد الثقة في الإدارة العليا، بالمقابل بلغت قيمة ثبات محور التماثل التنظيمي (0.844)، وهي قيمتتقرب أو تفوق القيمة المعيارية القيمة المعيارية (0.7) وعليه فان الاستبيان يمتاز بخاصية الثبات.

3). اختبار الثبات بالتجزئة النصفية: وفيما يلي حساب الثبات كل بعد ومحور حسب طريقة التجزئة النصفية.

الجدول رقم (4): قيمة الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية

المحور	البعد	الجزء	C- Alpha	VAR	r (2&1)	Spearman- Brown		Guttman
						U	E	
الثقة التنظيمية	المشرف المباشر	01	0.627	0.990	0.501	0.663	0.669	0.642
		02	0.932	0.493				
	زملاء العمل	01	0.773	1.059	0.753	0.859	0.859	0.846
		02	0.514	0.671				
	الإدارة العليا	01	0.654	1.200	0.659	0.794	0.794	0.794
		02	0.661	1.085				
التماثل التنظيمي		01	0.584	1.826	0.531	0.693	0.694	0.692
		02	0.878	7.145				

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لكل جزئي أبعاد المتغيرين الثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي غير متساوية بالإضافة إلى عدم تساوي تباينهما (VAR) مع تسجيل ارتباطات تتراوح بين (50.1%) و(75.3%) وعليه فإن الاختبار الذي على أساسه يتم الحكم على الثبات هو اختبار غوتمان (Guttman) وليس اختبار سبيرمان-براون (Spearman-Brown)، وعلى هذا الأساس فقد كان الثبات بالنسبة لبعده الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل، الثقة في الإدارة العليا قد بلغ (64.2%)، (84.6%)، (79.4%) على التوالي بالنسبة لمتغير الثقة التنظيمية أما قيمة الثبات لمتغير التماثل التنظيمي فقد بلغ (69.2%) وهي قيم تدل على وجود ثبات للمقياس (الأداة) المستخدمة في القياس واختبار الفرضيات.

4). الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

أ). محور الثقة التنظيمية

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الأول (الثقة التنظيمية) ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لأبعاد محور الثقافة التنظيمية

البعد	رقم الفقرة	Pearson	Sig
الثقة في المشرف المباشر	01	0.845	0.000
	02	0.505	0.001
	03	0.681	0.000
	04	0.899	0.000
	05	0.934	0.000
الثقة في زملاء العمل	06	0.646	0.000
	07	0.874	0.000
	08	0.512	0.004
	09	0.538	0.002
الثقة في الإدارة العليا	10	0.919	0.000
	11	0.719	0.000
	12	0.508	0.004
	13	0.726	0.000

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد الثقة في المشرف المباشر ودرجته الكلية قد تراوحت بين نسبة (50.5%) ونسبة (93.4%)، وبين

فقرات بعد الثقة في زملاء العمل ودرجته الكلية قد تراوحت بين نسبة (51.2%) ونسبة (87.4%)، وبين فقرات بعد الثقة في الإدارة العليا ودرجته الكلية قد تراوحت بين نسبة (50.8%) ونسبة (91.9%)، مع ميل أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي متوسط القوة (علاقة موجبة بدرجة المتوسط) في حين شكلت الارتباطات الطردية القوية أقل النسب تسجيلاً بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات المحور، وعليه فإن فقرات هذا المحور تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة لكل بعد ودرجتها الكلية.

#### ب). محور التماثل التنظيمي

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني (التماثل التنظيمي) ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (6): الاتساق الداخلي لمحور التماثل التنظيمي

المحور	رقم الفقرة	Pearson	Sig
التماثل التنظيمي	01	0.785	0.000
	02	0.653	0.000
	03	0.685	0.000
	04	0.885	0.000
	05	0.501	0.002
	06	0.522	0.003
	07	0.772	0.000
	08	0.591	0.001
	09	0.605	0.000
	10	0.752	0.000
	11	0.487	0.011
	12	0.666	0.000
	13	0.955	0.000

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور التماثل التنظيمي ودرجته الكلية قد تراوحت بين نسبة (48.7%) ونسبة (95.5%) مع تراوح النسب بين الاتجاه الطردي القوي (علاقة موجبة بدرجة قوية) والاتجاه الطردي المتوسط القوة (علاقة إيجابية بدرجة متوسطة) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات المحور، وعليه فإن فقرات محور التماثل التنظيمي تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية له.

#### 4- الأساليب الإحصائية المستعملة:

يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة رقم (26)، والتي تضمنت ما يلي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- اختبار ستودنت (T-Test): للتأكد من معنوية اتجاه المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لاختبار الفرضيات الفرعية والفرضية العامة للدراسة.

## خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل كل ما يخص الدراسة الميدانية لأهم الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة موضع البحث والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي وذلك بدأ بتحديد المنهج الملائم للدراسة "المنهج الوصفي" واتباع أسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات الدراسة "أساتذة قسم علم النفس" بجامعة المسيلة وتحديد الأدوات الملائمة لجمع البيانات من حيث استخدام مقياس الثقة التنظيمية ومقياس التماثل التنظيمي ثم تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لمعالجة البيانات حيث يعتبر معامل "بيرسون الأنسب لدراسة نوعية العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي والإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فروضها وفي الفصل التالي سنقوم بعرض ومناقشه وتحليل النتائج المتحصل عليها.



# الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

ومناقشتها



**تمهيد:**

يهدف هذا الفصل إلى عرض مختلف النتائج في إطار التحقق من صحة الفرضيات المصاغة في البحث.

## 1- عرض نتائج الدراسة

من خلال هذا العنصر يتم التطرق إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

### 1-1- عرض وتحليل أبعاد ومحاور الاستبيان

أولاً: تحليل أبعاد محور الثقة التنظيمية

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد محور الثقة التنظيمية بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (7): تحليل معطيات فقرات أبعاد محور الثقافة التنظيمية

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تجاه المتوسط
الثقة في المشرف المباشر	01	2.93	0.25	موافق
	02	2.43	0.50	موافق
	03	2.53	0.50	موفق
	04	2.86	0.34	موافق
	05	2.83	0.37	موفق
	الاتجاه العام		2.71	0.26
الثقة في زملاء العمل	06	2.46	0.62	موافق
	07	2.43	0.50	موافق
	08	2.50	0.51	موافق
	09	2.63	0.49	موافق
	الاتجاه العام		2.50	0.36

## الفصل الرابع ..... عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

				الثقة في الإدارة العليا	
10	في قسم علم النفس، لا تولي الإدارة اهتماما كبيرا براحة العمال	1.86	0.81		محايد
11	في قسم علم النفس لا يمكن الوثوق بالإدارة	1.33	0.75		محايد
12	إذا كانت قرارات الإدارة تبدو ضد مصلحة العمال، فإن لها ما يبررها	2.26	0.69		محايد
13	نادرا ما تطبق الإدارة هنا ما تعد بالقيام به	2.60	0.49		موافق
الاتجاه العام				محايد	
		2.01	0.31		

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة:

- 1- بالنسبة لبعد الثقة في المشرف المباشر: بلغ المتوسط العام لهذا البعد (2.71) عند درجة الموافق وما دعم ذلك أن كل الفقرات كانت عند نفس الدرجة الموافق أين تراوحت (2.43) و (2.93) مع عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.50) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.
- 2- بالنسبة لبعد الثقة في زملاء العمل: تراوحت إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد بين (2.43) و (2.63) عند درجة الموافق بمتوسط عام بلغ (2.50) عند درجة الموافق، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.62) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص بعد هذا البعد.
- 3- بالنسبة لبعد الثقة في الإدارة العليا: تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الثالث إلى درجة المحايد بمتوسط قدره (2.01) للبعد ككل ولكل الفقرات عدا فقرة واحدة كانت عند درجة المحايد، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.81) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص بعد هذا البعد.

### ثانياً: تحليل بيانات محور التماثل التنظيمي

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور التماثل التنظيمي بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

#### الجدول رقم (8): تحليل معطيات فقرات محور التماثل التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
دائماً	0.00	3.00	أهتم بمستقبل طلبة علم النفس بجدية
دائماً	0.34	2.86	اتضايق عندما ينتقد الآخرون قسم علم النفس بطريقة غير موضوعية
دائماً	0.35	2.86	أشعر بولائي المستمر لقسم علم النفس
دائماً	0.00	3.00	أفتخر أن أكون أحد أساتذة علم النفس
دائماً	0.40	2.80	أدافع عن قسم علم النفس وسياسته أمام الآخرين
دائماً	0.49	2.60	أرى أن إنجازات قسم علم النفس مدعاه لفخر كل الأساتذة
دائماً	0.50	2.50	أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي ينفذها قسم علم النفس
دائماً	0.49	2.63	أحرص أن تكون قراراتي متفقة مع أهداف قسم علم النفس
دائماً	0.62	2.23	أنظر إلى مشكلات قسم علم النفس على أنها مشكلاتي الشخصية
دائماً	0.73	1.93	أرى أن قيمي وقيم قسم علم النفس متماثلة إلى حد كبير
دائماً	0.50	2.56	أشعر بالاعتزاز لانتمائي لقسم علم النفس
دائماً	0.47	2.66	أرى أن لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون معي
دائماً	0.50	2.56	أستطيع وصف قسم علم النفس بأنه أسرة واحدة
دائماً	0.25	2.63	الاتجاه العام للمحور

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بلغت أغلب المتوسطات الحسابية لفقرات محور التماثل التنظيمي قيم في أغلبها عند درجة الموافق بمتوسط عام عند (2.63) بانحرافات معيارية وصلت في أقصاها إلى (0.73) سواء للفقرات أو للمحور ككل وتدل على أن البيانات غير متشتتة نسبياً والإجابات تتسم بخاصية التجانس.

## الفصل الرابع ..... عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ثالثاً: دراسة معنوية المتوسط الحسابي للثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي: لدراسة معنويات توجهات أساتذة قسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة نستعين بالجدول الموالي:

### الجدول رقم (9): تحليل المتوسطات لمتغيري الدراسة

المحور	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	(T-Test) المحسوب	Sig (T-Test)
	01	الثقة في المشرف المباشر	2.71	0.26	موافق	15.099	0.000
الثقة	02	الثقة في زملاء العمل	2.50	0.36	موافق	18.228	0.000
التنظيمية	03	الثقة في الإدارة العليا	2.01	0.31	محايد	9.280	0.000
		المحور ككل	2.43	0.24	موافق	13.047	0.000
التماثل التنظيمي		المحور ككل	2.63	0.28	دائماً	18.231	0.000

N=30, DF=29, Test Value=2, C=95%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بالاعتماد على تحليل المتوسطات عند مجموع مفردات العينة محل الدراسة (30) وبدرجة حرية (29) عند هامش ثقة (95%) ومتوسط معياري (02) فقد أظهر اختبار ستودنت (T-Test) البالغة معنويته (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) لكل الأبعاد والمحاور النتائج التالية:

- هنالك ثقة بين أساتذة قسم علم النفس بجامعة المسيلة في مشرفهم المباشر وكذا في زملائهم في العمل بدرجة الموافق.
- لا تميل مفردات العينة محل الدراسة إلى أي اتجاه فيما يخص الثقة في الإدارة العليا (سلوك محايد).
- وجود تماثل تنظيمي حسب توجهات العينة محل الدراسة عند مستوى دائماً.

## 2- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

يتناول هذا العنصر تحليل وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة بناء على معامل الارتباط بيرسون (Pearson) الانحدار لكل بعد من أبعاد متغير الثقة التنظيمية مع متغير التماثل التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05).

### أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

لدراسة علاقة الثقة في المشرف المباشر (DS-T) (Direct Supervisor) بوصفه بعد من أبعاد متغير الثقة التنظيمية (Organizational Trust) (OT) مع متغير التماثل التنظيمي (Organisationnel Identification) (OI)، نستعين بالنتائج الموضحة بالجدول الموالي:

### الجدول رقم (10): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

الثقة في المشرف المباشر (DS-T)		التماثل التنظيمي (OI)
SIG	Pearson	
0.000	0.761	
N=30, $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (76.1%) بين الثقة في المشرف المباشر والتماثل التنظيمي بحيث زادت الثقة في المسؤول المباشر تحسن معها مستوى التماثل التنظيمي بمستوى دلالة (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "توجد علاقة بين بعد الثقة في المشرف المباشر والتماثل التنظيمي"، وذلك حسب توجهات عينة من أساتذة قسم علوم النفس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية

لدراسة علاقة الثقة في زملاء العمل (Co-workers) "CW-T" بوصفه بعد من أبعاد متغير الثقة التنظيمية (Organizational Trust) "OT" مع متغير التماثل التنظيمي (Organisationnel Identification) "OI"، نستعين بالنتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

الثقة في زملاء العمل (CW-T)		التماثل التنظيمي (OI)
SIG	Pearson	
0.005	0.503	
N=30, $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بنسبة (50.3%) بين الثقة في زملاء العمل والتماثل التنظيمي بحيث زادت الثقة في زملاء العمل تحسن معها مستوى التماثل التنظيمي بمستوى دلالة (0.005) أقل من القيمة المعيارية (0.05) وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثانية التي تنص على: "توجد علاقة بين بعد الثقة في زملاء العمل والتماثل التنظيمي"، وذلك حسب توجهات عينة من أساتذة قسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

لدراسة علاقة الثقة في الإدارة العليا (Higher Management) "HM-T" بوصفه بعد من أبعاد متغير الثقة التنظيمية (Organizational Trust) "OT" مع متغير التماثل التنظيمي (Organisationnel Identification) "OI"، نستعين بالنتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

الثقة في الإدارة العليا (HM-T)		التمائل التنظيمي (OI)
SIG	Pearson	
0.000	0.723	
N=30, $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (72.3%) بين الثقة في الإدارة العليا والتمائل التنظيمي بحيث زادت الثقة في الإدارة العليا تحسن معها مستوى التماثل التنظيمي بمستوى دلالة (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: "توجد علاقة بين بعد الثقة في الإدارة العليا والتمائل التنظيمي"، وذلك حسب توجهات عينة من أساتذة قسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

#### رابعاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

لدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية (Organizational Trust) (OT) مع متغير التماثل التنظيمي (Organisationnel Identification) (OI)، نستعين بالنتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

الثقة التنظيمية (OT-T)		التمائل التنظيمي (OI)
SIG	Pearson	
0.000	0.761	
N=30, $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (76.1%) الثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي بحيث زادت الثقة التنظيمية تحسن معها مستوى التماثل التنظيمي بمستوى دلالة (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على: "توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي"، وذلك حسب توجهات عينة من أساتذة قسم علوم النفس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.



خاتمة



## خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي سعينا من ورائها للتعرف على علاقة الثقة التنظيمية بالتمائل التنظيمي، وبعد تحديدنا للفرضية العامة والفرضيات الجزئية والتي حاولنا من خلالها الإلمام بأهم النقاط الخاصة بالموضوع كان لابد علينا التأكد من صحة هذه الفرضية وعليه قمنا بدراسة 49 أستاذ من قسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة واعتمدنا في ذلك على واستمارة استبيان الموجهة لأساتذة قسم علم النفس، توصلنا من خلال تحليل ومناقشة النتائج إلى صحة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والتمائل التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة بين بعد الثقة في المشرف المباشر والتمائل التنظيمي،

2- توجد علاقة بين بعد الثقة في زملاء العمل والتمائل التنظيمي

3- توجد علاقة بين بعد الثقة في الإدارة العليا والتمائل التنظيمي

استنادا إلى ما تم التوصل إليه فقد وجد من المناسب تقديم مجموعة من المقترحات تساعد وتعزز القسم المبحوث على تبني الثقة التنظيمية بما يضمن مكانتها ونجاحها وتتمثل هذه المقترحات فيما يأتي:

1- اعتبار الثقة التنظيمية من الركائز الأساسية في رسالة المنظمة انطلاقا من أن

الثقة هي القائد والدليل لكافة الفعاليات التنظيمية فمتى ما انتزعت الثقة أصبحت المنظمة في إعداد المفقودات الأمر الذي يستوجب وضع العديد من الاستحضارات وتجديد الإمكانيات واستنهاض القدرات وترجمتها بسياسات وبرامج لتذليل العقبات التي تعيق الثقة التنظيمية.

2- عقد ندوات مجتمعية تعزز الثقة التنظيمية.

3- تصميم برامج وفعاليات داخل الجامعة من شأنها زيادة روح التماثل داخل

المؤسسة.



**قائمة المصادر**

**والمراجع**



## قائمة المصادر والمراجع:

1. أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء، مجلة الغري الاقتصادية والإدارية، المجلد (8) العدد، الكوفة، 2014.
2. انتصار محمد طه سلامة: مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة التربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، نابلس، 2003.
3. انس هباز، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
4. إيمان عبد المالك حسين رواه، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمو المهني للمرأة السعودية في المراكز القيادية التابعة لوزارة التربية والتعليم، مجلة علمية البحوث والنشر العلمي، المجلد الرابع والثلاثون - العدد الثالث - جزء ثاني - مارس المملكة العربية السعودية، 2018م.
5. بعلي مصطفى، مطوية تعريفية بقسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة المسيلة، مارس 2018.
6. بوحفص مباركي: مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار آل رضوان للنشر والتوزيع، وهران-الجزائر، 2008.
7. جنان شهاب أحمد، الثقة التنظيمية كآلية لدعم وتعزيز إدارة المرؤوس للرئيس من منظور الأداء السياقي "دراسة تحليلية لآراء الملاك الوظيفي في كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 13، العدد 55، سنة 2017.
8. حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق، 2010.

9. حمدي عبد الله عبد العظيم: مهارات في تحقيق الثقة بالنفس، سلسلة تنمية مهارات الشخصية، مكتبة أولاد الشيخ للتراث.
10. خالد أحمد الصرايرة، التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بإحساسهم بالأمن، بحلة منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأساتذة قسنطينة، العدد 5 و 6 .
11. خالد الصرايرة، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، عمان-الأردن، 2012.
12. الخالدي، إبراهيم بدر الشهاب، معجم الإدارة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
13. خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
14. خيضر كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
15. زرقين سلمى، مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، شهادة ماستر، قسم علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
16. سامر عبد المجيد البشايشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة العمل، عدد 4، الأردن، 2006.
17. سرير الحترسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تخسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تحليلية" لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة البليدة، المجلد 03 ، العدد 02، الجزائر، 2017.
18. السعودي، موسى أحمد (2005): العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، سلسلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 2005.

19. سوريا عثمانى مرابط، أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية العمومية\_بسكرة،\_ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس العمل كالتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
20. الطجم، عبد الله بن عبد الغني والسواط، طاضرق بن عوض الله، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية.
21. طه سالم الشواورة: أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، العدد 24، 2016.
22. عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
23. عايذة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير، الجامعي الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2016.
24. عايذة سعيد، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
25. عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصقير، ممارسة مديري مدراس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالقفعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2014.
26. على حسون فندي الطائي وفاضل جميل طاهر وفاضل حمد سلمان، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، العراق، 2012.

27. علي عبد السلب— عبد الدائم، دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس مال اجتماعي دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة / دائرة صحة بغداد الكرخ، مجلة الجامعة العراقية، كلية الإدارة كالاقتصاد، المجلد 1، العدد 36.
28. عمر مصطفى محمد وفتح كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الإستغراق الوظيفي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية كوردستان عيراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد 8، العدد 16، سنة 2016.
29. الغزالي فاضل راضي غباش والخزاعي صدام كاظم محمد التمايز السلوكي لدى القادة ودوره في التماثل التنظيمي للحد من سلوك العمل المنحرف (دراسة تحليلية في الكلية الإسلامية الجامعة)، محلة المنق للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 6 العدد 1.
30. فاضل راضي الغزالي وهاشم فوزي العبادي، التماثل التنظيمي: منظور معاصر في عملية تعزيز وإدراك الهيبة التنظيمية \_\_ دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة؛ محلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، سنة 2013.
31. فاضل راضي غباش الغزالي وصدام كاظم محمد الخزاعي، دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي دراسة تحليلية في العنبة العلوية المطهرة، بحلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 4، سنة 2016.
32. فؤاد حمودي العطار، ياسمين قاسم الخفاجي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإنغماس الوظيفي "دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 10، العدد 42، 2014.
33. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي للفرد والجماعة، ط3، دار الفكر، عمان-الأردن، 2004.

34. لعون عطية: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس والارطوفونيا، جامعة وهران، 2015-2016.
35. لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
36. ليندة بن سهل، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
37. مازن فارس رشيد: الهوية التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي، تحليل المفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، عمان، 2004.
38. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005.
39. مزيو ألفة، تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد13، جوان، الجزائر، 2013.
40. معتوق فريديريك، معجم العلوم الاجتماعية إنجليزي\_ فرنسي\_ عربي اكاديميا، بيروت، 1998.
41. ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربي للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
42. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2 دار القصبه، الجزائر 2006.
43. نظمي فارس كمال عمر، الهوية الاجتماعية العراقية...إلى أين؟، جريدة المدة، ع(517)، 22 تشرين الأول.
44. نور الهدى عكيشي: المكانة الاجتماعية للمعلم ودرها في العملية التربوية، شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة الشهيد جامعة الوادي، 2014.



# الملاحق



## الملحق رقم (1): استمارة استبيان

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



### - الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي دراسة

ميدانية لعينة من أساتذة علم النفس المسيلة

استاذتي/استاذي الفاضل:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ليسانس حول الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من أساتذة علم النفس المسيلة نضع بين أيديكم هذه الاستمارة علما أن المعلومات التي تفضل بتقديمها في إجاباتك على الأسئلة الخاصة بهذا الاستبيان تدخل في إطار البحث العلمي فقط .  
أشكركم مسبقا على مساهمتكم في هذا العمل العلمي .

إشراف الدكتور:

مغار عبد الوهاب

إعداد الطلبة:

- أحلام صالح

- مريّة طرافي

- خديجة قحيوش

### استبانة الثقة التنظيمية

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
14.	أنا لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر وان كان لذلك انعكاسات سلبية على مساري المهني			
15.	أنا أثق بشكل كبير في مشرفي المباشر			
16.	إذا ارتكبت خطأ ما فإن مشرفي المباشر على استعداد للصفح والنسيان			
17.	مشرفي المباشر ودود ويسهل التواصل معه			
18.	أعول على مشرفي المباشر في مساعدتي على تذليل صعوبات عملي			
19.	هناك ثقة متبادلة بين زملائي في العمل			
20.	يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل، لأنني اعرف انهم يحافظون على السرية			
21.	لدي ثقة كاملة إن زملائي في العمل سيعاملونني بأصاف			
22.	يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لمساعدتي إذا كان لدي صعوبة في إتمام مهامي			
23.	في قسم علم النفس، لا تولي الإدارة اهتماما كبيرا براحة العمال			
24.	في قسم علم النفس لا يمكن الوثوق بالإدارة			
25.	إذا كانت قرارات الإدارة تبدو ضد مصلحة العمال، فإن لها ما يبررها			
26.	نادرا ما تطبق الإدارة هنا ما تعد بالقيام به			

### استبانة التماثل التنظيمي

الرقم	الفقرات	دائما	محايد	أبدا
14.	أهتم بمستقبل طلبة علم النفس بجدية			
15.	أتضايق عندما ينتقد الآخرون قسم علم النفس بطريقة غير موضوعية			
16.	اشعر بولائي المستمر لقسم علم النفس			
17.	افتخر أن أكون احد أساتذة علم النفس			
18.	أدافع عن قسم علم النفس وسياسته أمام الآخرين			
19.	أرى أن إنجازات قسم علم النفس مدعاه لفخر كل الأساتذة			
20.	احب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي ينفذها قسم علم النفس			
21.	احرص أن تكون قراراتي متقنة مع أهداف قسم علم النفس			

الملاحق .....

			22. انظر إلى مشكلات قسم علم النفس على أنها مشكلاتي الشخصية
			23. أرى أن قيمي وقيم قسم علم النفس متماثلة إلى حد كبير
			24. اشعر بالاعتزاز لانتمائي لقسم علم النفس
			25. أرى أن لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون معي
			26. أستطيع وصف قسم علم النفس بأنه أسرة واحدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المسيلة في : 2021/04/26

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس  
الهاتف: 0355353054

إلى السيد: رئيس قسم علم النفس

### الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء التريص الميداني

تحية عطرة وبعد ...

في إطار إنجاز التريص الميداني لطلبة السنة الثالثة ليسانس

التخصص: عمل وتنظيم

الشعبة: علم النفس

نرجو من سيادتكم احتراماً تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أساتذة علم النفس

المشرف: . عبد الوهاب مغارة

1- اسم ولقب الطالب: صالح أحمد . رقم التسجيل: 1735087254

2- اسم ولقب الطالب: طرافي مارية . رقم التسجيل: 181835079448

3- اسم ولقب الطالب: قحيوش خديجة . رقم التسجيل: 181835093760

في الفترة الممتدة من : 2021/04/26م إلى غاية 2021/05/21م

في الأخير لكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي



نائب العميد المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
الدكتور: مرزوقال إبراهيم



Téléphone (213) 035353054  
E-mail univ28psy@yahoo.com

قسم علم النفس . الهاتف / الفاكس  
البريد الإلكتروني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: سيكولوجيا النفس..

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

### تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه.

السيد(ة): حالي آلام

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: حالية

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200967844

والصادرة بتاريخ: 2017.04.25

عن دائرة: معلم الفلحة بالمسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنونها:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمثل التنظيمي  
(دراسة ميدانية تجريبية من آراء أساتذة علم النفس بالمسيلة)

أصح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2 - جوان - 2021

إمضاء المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم... النفس.

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه.

السيد(ة): طرافي مربية

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200971093

والصادرة بتاريخ: 2017/01/26

عن دائرة: بوسعادة

المسجل (ة) بكلية: علوم أساسية واجتماعية - قسم: علوم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنونها:

الذوق التنظيمي وعلاقتها بالنمط التنظيمي  
لدى عينة من آساتنة علوم النفس المسلية

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في

إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021/6/2

إمضاء المعني