



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر التماثل التنظيمي في دافعية العاملين، والدور المعدل لاختلاف الأجيال
(دراسة ميدانية على العاملين في الفنادق المصنفة فئة أربع وخمس نجوم في مدينة دمشق)

**The Impact of Organizational Identification on Employee's Motivation, the
Moderating Role of Generational Differences**

(A Field Study on the employees of four- and five-star Hotels in Damascus city)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة
اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

رؤى ملص

إشراف:

الدكتور حسان إسماعيل

العام الدراسي:

2021-2022

“جميع الآراء الواردة في هذا التقرير تعبر عن وجهة نظر معده ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية عن مدى دقة ومصداقية الآراء المطروحة”

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى استكشاف أثر التماثل التنظيمي في دافعية العاملين نحو العمل والإنجاز، وإلى تعرّف دور الاختلاف في أجيال القوى العاملة كدور معدل في تلك العلاقة لدى الفنادق المصنفة فئة أربعة وخمسة نجوم في سورية - مدينة دمشق. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، حيث شملت العينة (347) عاملاً من مختلف الاختصاصات والمستويات الإدارية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- يوجد أثر معنوي للتماثل التنظيمي في الدافعية للعمل.
- يوجد أثر معنوي للتماثل التنظيمي في الدافعية نحو الإنجاز.
- يوجد دور معدل لاختلاف الأجيال بين التماثل التنظيمي والدافعية للعمل.
- لا يوجد دور معدل لاختلاف الأجيال بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو الإنجاز.

ومن أهم التوصيات:

❖ على إدارة الموارد البشرية وأصحاب الأعمال تعزيز فهمهم لمصطلح التماثل التنظيمي وشروط تطبيقه من أجل الحصول على نتائج تعود بالإيجابية على المنظمة والفرد، والابتعاد عن إمكانية ظهور النتائج السلبية للتماثل التنظيمي التي تم افتراضها من قبل بعض الباحثين في دراسات سابقة تم ذكرها ضمن البحث، وذلك عن طريق:

- القيام بجلسات توعية وتدريب للإداريين وقادة الفرق لتعزيز أهداف وقيم ورؤى المؤسسة لدى الموظفين.
- جعل الإدارة قريبة من الموظفين وابتكار قنوات تواصل بين الإدارة العليا وجميع الأفراد بكل المستويات.

❖ عند مرحلة التوظيف: اختيار أشخاص تتشابه قيمهم مع قيم المؤسسة وذلك عن طريق خلق معايير لاختيار الموظفين الجدد ليكونوا يتشابهون مع المؤسسة وذلك يساهم في تكوين بيئة عمل محفزة ومتجانسة من خلال الشعور بالتوافق مع المؤسسة.

❖ على إدارة الموارد البشرية دراسة العوامل التي تؤثر في مستوى التماثل التنظيمي والتي سوف تزيد من آثاره على المتغيرات التي يؤثر فيها ويرتبط بها من خلال التحليل المعمق للمناصب الوظيفية والخطوات التي يجب القيام بها تبعاً لكل وظيفة لزيادة مستوى انصهار الفرد بالمنظمة وزيادة مستوى شعوره بكل بعد من أبعاد التماثل والدافعية وذلك يجب أن يتم من خلال ربط دور كل وظيفة مع أهداف المنظمة، حيث يجب على كل فرد الشعور بأهميته ومستوى تأثير دوره (على الرغم من بساطته وصغره) على سياق العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

❖ الاهتمام بتماثل مجموعات العمل ضمن المؤسسات التي يؤدي وجودها ومداهها إلى التأثير في التماثل التنظيمي كله وذلك من خلال تكوين ودعم التجمعات الفعالة ضمن أفراد المؤسسة مبنية على اهتمامات مشتركة تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

❖ إلقاء الضوء على اختلافات الأجيال ضمن بيئة العمل في المؤسسة وما يترتب على ذلك من اختلاف في متطلبات وخصائص كل جيل، ووضع سياسات واستراتيجيات عمل متخصصة بكل فئة عمرية.

❖ قيام الموارد البشرية بإجراء استبانات دورية من أجل إمكانية دراسة وجهة نظر العاملين عن العوامل التي تجعلهم يتماثلون مع المنظمة، والعوامل التي تحفزهم للقيام للعمل وتحقيق الإنجاز، وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبانات والمقارنة بممارسات مؤسسات أخرى ودراسة أثر الممارسات الجديدة ومقارنة التطور الحاصل.

الكلمات المفتاحية: التماثل التنظيمي، المجموعات الجيلية، اختلاف الأجيال، الدافعية نحو العمل، دافعية العاملين، الدافعية نحو الإنجاز.

Abstract:

This study aims to examine the effect of organizational identification on employee's motivation to work and achievement motivation, and to discover the moderating role of generational differences between that relationship for the current workforce in four- and five-star Hotels in Damascus city.

In the pursuit of accomplishing the goals of this study and its' questions, the researcher adopts a descriptive-analytical method, using the appropriate statistical methods to test the hypotheses of the study, as the sample included (347) individuals from various specializations and administrative levels.

The main most important results of the study are:

- There is a significant effect for organizational identification on work motivation.
- There is a significant effect for organizational identification on achievement motivation.
- There is a moderating role for generational differences in the relationship between organizational identification and work motivation.
- There is no moderating role for generational differences in the relationship between organizational identification and achievement motivation.

The most important recommendations:

❖ Human resources management and business owners should enrich their understanding of organizational identification and the conditions to reach positive results on an organizational and individual level, and to keep away from the possibility of negative results of organizational identification discovered by some researchers in previous studies mention in this study, and that could be through:

- ❖ Carrying out awareness and training sessions for managers and team leaders to promote the goals, values, and visions of the organization to employees.
- ❖ Pushing management to be closer to employees and creating communication channels between senior management and individuals at all levels.
- ❖ Recruitment stage: selecting people whose values identify with the organization's values, by creating a criterion of selecting new employees to be similar to the organizations'.
- ❖ Human resources management should study the factors that affect the level of organizational identification that will increase its effects on other variables affect and associate with it through an in-depth analysis of job positions and the steps needed per job to increase the level of integration of individuals into the organization and the perceived level for each dimension. This must be done through connecting the role of each job with organizational objectives, where everyone must feel important and perceive the impact of his role (no matter how simple or small) on the workflow and the achieving the set goals.
- ❖ Highlight the importance of work group's identification within the institution whose existence and extent leads to influence the organizational identification through the initiation and support of effective groupings among employees based on common interests under the umbrella of the institution's strategy.
- ❖ Shed the light on generational differences within work environment in the organization and the difference in requirements and characteristics of each generation and develop policies and work strategies specialized for each age group accordingly.
- ❖ Conduct periodic questionnaires to study workers' point of view on the factors that make them identify with the organization, and the factors that motivate them to work and achieve through analyzing questionnaire's results and making a comparison with

other institution's practices, and studying the impact of new practices, and comparing the progress.

Keywords: Organizational identification, generational cohorts, generational differences, motivation to work, employee motivation, achievement motivation.

قائمة المحتويات

II	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
I	قائمة الجداول
1	1 - الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة
2	1.1- المقدمة
3	2.1- مصطلحات الدراسة
4	3.1- الدراسات السابقة
12	4.1- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
13	5.1- فرضيات الدراسة
14	6.1- أهمية الدراسة
14	7.1- أهداف الدراسة
15	8.1- نموذج الدراسة
16	2 - الفصل الثاني: الإطار النظري
16	1.2- المبحث الأول: التماثل التنظيمي
17	1.1.2 - تمهيد
17	2.1.2 - مفهوم التماثل التنظيمي وتطوره عبر التاريخ
20	3.1.2 - مفهوم الاستجابة للتماثل التنظيمي

21	4.1.2 - نقاط التركيز في التماثل التنظيمي
23	5.1.2 - نظريات في التماثل التنظيمي
27	6.1.2 - أبعاد التماثل التنظيمي و أنواعه
29	7.1.2 - العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي
31	8.1.2 - أهداف التماثل التنظيمي و أهميته
33	9.1.2 - خلاصة
34	2.2 - المبحث الثاني: دافعية العاملين
35	1.2.2 - تمهيد
35	2.2.2 - مفهوم الدافعية
39	3.2.2 - أنواع الدافعية
41	4.2.2 - الدافعية نحو الإنجاز
47	5.2.2 - الدافعية نحو العمل
48	6.2.2 - خلاصة
49	3.2 - المبحث الثالث: اختلاف الأجيال
50	1.3.2 - تمهيد
50	2.3.2 - مفهوم المجموعات الجيلية و نظرية الأجيال
54	3.3.2 - فئات الأجيال ضمن القوى العاملة الحالية
59	4.3.2 - الاختلافات والتشابهات المحتملة بين الأجيال
62	5.3.2 - أسباب الخلاف بين الأجيال (صراع الأجيال)
67	6.3.2 - التحديات ضمن بيئة العمل المتعددة الأجيال

68	7.3.2 - خلاصة
69	3 - الفصل الثالث: الإطار العملي
71	1.3 - تمهيد
71	2.3 - أسلوب الدراسة و إجراءاتها
72	3.3- منهج الدراسة
72	4.3 - مصادر جمع البيانات
73	5.3 - مجتمع الدراسة و عيّنتها
73	6.3 - خصائص عينة الدراسة
75	7.3 - أدوات الدراسة
77	8.3 - صلاحية المقاييس وثباتها
79	9.3 - الإجابة عن تساؤلات الدراسة
84	0.4 - اختبار فرضيات الدراسة
101	1.4 - ملخص نتائج الدراسة
102	2.4 - التوصيات
104	3.4 - محددات الدراسة والمقترحات للدراسات المستقبلية
106	المراجع
117	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول 1 التكرارات والنسب المئوية لفئات المواليد في العينة 73
- جدول 2 توزع العينة بحسب الجنس 74
- جدول 3 التكرارات والنسب المئوية لفئات المؤهلات العلمية في العينة 74
- جدول 4 التكرارات والنسب المئوية لفئات سنوات الخبرة في العينة 74
- جدول 5 ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة 78
- جدول 6 المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمحور التماثل التنظيمي 79
- جدول 7 المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمحور الدافعية للعمل 81
- جدول 8 المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمحور الدافعية نحو الإنجاز 82
- جدول 9 معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع 85
- جدول 10 اختبار ANOVA لاختبار معنوية الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع 86
- جدول 11 جدول معاملات الانحدار لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع 86
- جدول 12 معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع 89
- جدول 13 اختبار ANOVA لاختبار معنوية الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع 90
- جدول 14 جدول معاملات الانحدار لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع 90
- جدول 15 نتائج اختبار المتغير المعدل بين التماثل التنظيمي و الدافعية للعمل 93
- جدول 16 نتائج اختبار المتغير المعدل بين التماثل التنظيمي و الدافعية نحو الإنجاز 98

قائمة الأشكال

- الشكل 1 نموذج الدراسة..... 15
- الشكل 2 نموذج المتغير المعدل MODEL 1 92
- الشكل 3 عرض النتائج باستخدام حزمة أدوات الإحصائيات ل gaskin..... 97

1 - الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

1.1 - المقدمة

2.1 - مصطلحات الدراسة

3.1 - الدراسات السابقة

4.1 - مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

5.1 - فرضيات الدراسة

6.1 - أهمية الدراسة

7.1 - أهداف الدراسة

8.1 - نموذج الدراسة

1.1 - المقدمة

مع ظهور العديد من التحديات ضمن بيئة العمل، وتساعد المنافسة واختلاف العوامل التي تؤثر في الأغلب في على استمرارية العاملين في المنظمات ونوعية عملهم، أصبح مفهوم الحصول على مستوى معين من التوافق مع المنظمة مهماً على نحو متزايد لكل من المنظمة وأفرادها، فقد أصبح البحث عن مفاهيم جديدة ضرورياً لخلق روابط مثمرة بين الفرد والمنظمة تعود بالفائدة على الطرفين، ومن هذه المفاهيم مفهوم التماثل التنظيمي.

أشار العديد من الباحثين إلى مفهوم التماثل التنظيمي بأنه شكل محدد من أشكال التعريف الاجتماعي، وذلك إلى الحد الذي يتطابق فيه الفرد مع المنظمة، حيث توفر المنظمة للفرد إحساساً بالهوية فالتماثل التنظيمي لا يوفر الأساس للمواقف التنظيمية السلوكية فحسب، ولكنه يشكل الأساس للمواقف والسلوكيات الفردية فكلما زاد توافق الفرد مع المنظمة، زاد احتمال أن يأخذ الفرد منظور المنظمة ويتصرف لصالحها. ونظراً لما يحمله هذا المفهوم من نتائج مهمة، فقد اتجه الباحثون إلى دراسة العوامل الفردية والتنظيمية التي تخلق هذا التطابق بين الأفراد والمنظمة، بالإضافة إلى دراسة تأثيره على مخرجات الأفراد ومواقفهم. فقد تبين وفق العديد من الدراسات السابقة أن التماثل التنظيمي يغرس نتائج إيجابية فيما يتعلق بمواقف وسلوكيات العمل شاملاً ذلك الدافعية، والأداء الوظيفي والرضا، وصنع القرار الفردي، وتفاعل العاملين والاحتفاظ بهم. فكلما زاد التماثل التنظيمي للأفراد، زادت دافعيتهم إلى العمل، وهذا يزيد من كفاءة العمل وفاعليته، والتماثل مع المنظمة قد يمنع استبعاد العاملين ويكون شرطاً مسبقاً هاماً للشعور بالرضا الوظيفي وتعزيز دافعية الأفراد.

وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في قطاع الفنادق (المصنفة ضمن فئة أربعة أو خمسة نجوم) في مدينة دمشق، وأثره في الدافعية نحو العمل والإنجاز. بالإضافة إلى ما سبق، سيتم التطرق إلى موضوع المجموعات الجيلية ضمن القوى العاملة ومدى تأثير تعدد الأجيال في البيئة العاملة في العلاقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العاملين.

حيث تعد قضية الاختلاف بين الأجيال حقيقة قديمة في حياة الأمم والمجتمعات، فلكل جيل من الأجيال سمات خاصة يختلف بها عن الأجيال السابقة نتيجة التجارب والتطورات الجديدة لكل عصر، وبسبب ما يلحق الأجيال من تغير وتبدل في الأفكار والثقافات والمعارف والأعراف كما يمكننا أن نلاحظ أيضاً أن الجيل يتطور من خلال أحداث حياتية مهمة مثل الحروب أو التقنيات الجديدة أو التحولات الاقتصادية الرئيسية حيث تشكل هذه الأحداث شخصية هذا الجيل وقيمه وتوقعاته لذلك قد ينشأ عن ذلك أيضاً اختلاف في التوقعات والسلوكيات تجاه العمل.

2.1- مصطلحات الدراسة

التمائل التنظيمي: (Organizational Identification)

هو شكل من أشكال الروابط بين الفرد و المنظمة، ويؤدي هذا التماثل/التوافق الملموس بين الفرد و المنظمة إلى ظهور سلوكيات تنظيمية مثل الولاء، الاستمرارية، والإيثار، بالإضافة إلى بذل المجهود الإضافي في المنظمة (De Cremer, et al., 2005). ويعرف أيضاً بأنه ارتباط نفسي بين الفرد والمنظمة حيث يشعر الفرد من خلاله باتصال و رابط ملموس وعميق ويحدد ذاته مع المنظمة ككيان اجتماعي واحد (Edwards, 2005).

الدافعية نحو العمل (Motivation to work):

هو مجموعة من القوى النشطة التي تنشأ داخل كيان الفرد وخارجه، لبدء سلوك يتصل بالعمل، وتحديد شكله واتجاهه وشدته ومدته (Pinder, 1998).

الدافعية نحو الإنجاز (Achievement Motivation):

يشير إلى مجموعة السلوكيات والمشاعر الموجهة نحو تحقيق الامتياز في الأداء وفق المعايير الخاصة بالفرد (Gesinde, 2000) ويعرف أيضاً بأنه القرار الذاتي للنجاح في أي نشاط يشارك به الفرد. يمكن أن يكون عملاً أكاديمياً أو عملاً مهنيّاً.

اختلاف الأجيال: (Generational Difference)

يتشارك الأفراد الذين ولدوا في الفترة الزمنية نفسها أحداثاً اجتماعية أو تاريخية مميزة خلال فترة حياتهم (Smola, et al., 2002) ويؤدي ذلك إلى تكوين قيم وآراء خاصة بأفراد كل مجموعة، فيخلق ذلك اختلافات وصراعات بين كل مجموعة جيلية في العديد من القيم والمبادئ والأهداف تبعاً للعديد من الدراسات والأبحاث.

3.1- الدراسات السابقة

يعد التماثل التنظيمي من المواضيع المعاصرة المهمة لما يقدمه من إضافات جديدة إلى الفكر التنظيمي، بحسب اطلاع الباحثة فإن الدراسات المعنية بتأثيره في متغيرات أخرى تعد قليلة سواء في الوطن العربي أو خارجه. ركزت أغلب الدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي في البداية على إثبات وجوده لدى أفراد عينة معينة ومحاولة قياس مستوى تحلي أفراد هذه العينة بأبعاد التماثل التنظيمي.

ضمن هذا الإطار توسعت الدراسات في المحاولة للبحث عن أثره في المستوى التنظيمي للأفراد ضمن المنظمة والنتائج التي تنتج عنه. من جهة أخرى لم تكتف الدراسات السابقة بإثبات وجود التماثل التنظيمي وتباين مستوياته وتأثيره في الأفراد، بل تعمقت في خصائص العينة المدروسة وإمكانية اختلاف النتائج باختلاف خصائص أفراد العينة.

تم ترتيب الدراسات من حيث أثر كل متغير مع أخذ الأقدمية بعين الاعتبار:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت أثر متغير التماثل التنظيمي في دافعية العاملين:

دراسة (Hoogendoorn, 2000) بعنوان: أثر الهوية في الدافعية نحو العمل و الالتزام التنظيمي

تبحث هذه الدراسة في كيفية ارتباط هوية الفرد بالدافعية نحو العمل والالتزام التنظيمي وما إذا كانت الحاجة إلى الشعور بالتميز والانتماء لها تأثير في هذه العلاقة. تم جمع البيانات من عينة من مئتين وثلاثة عمّال هولنديين تتراوح أعمارهم بين 18 و67 عاماً.

تمثلت النتيجة الأبرز في أن التماثل التنظيمي قدم أقوى مساهمة في دافعية العمل والالتزام التنظيمي فكلما زاد عدد العاملين الذين يتوافقون مع قيم وأهداف المنظمة، زاد استعدادهم لمواصلة العمل في المنظمة. وهذا يعني أنه عندما يرغب المدراء في تحسين الدافع للعمل والالتزام التنظيمي، يجب أن يبحثوا عن طرق لتحسين التماثل التنظيمي.

وأكدت الدراسة أهمية وجود أبحاث في المستقبل تتبنى منهج الهوية الاجتماعية والبحث في القطاعات الخاصة والحكومية وتوسع الأبحاث عبر البلدان المختلفة أيضاً، لفهم الرابط بين هوية العامل وحاجاته من جهة والدافعية نحو العمل والالتزام التنظيمي من جهة أخرى.

دراسة (الشواورة، 2015) بعنوان: أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك

قام الباحث بملاحظة وجود مشكلة لدى القطاع التعليمي في الأردن بسبب التزايد في عزوف العديد من المعلمين عن الالتحاق بوزارة التربية والتعليم نظراً لعدّة محاولات للإصلاح، وهذا ما حفز الباحث على دراسة مستوى التماثل التنظيمي وإمكانية وجود علاقة تأثر بدافعيّتهم نحو العمل.

ضمن هذه الدراسة تم افتراض وجود أثر للتماثل التنظيمي بأبعاده على الدافعية نحو العمل بأبعادها، مع تحليل أبعاد المتغيرين وبيان درجة وجود كل من الأبعاد الثلاث للتماثل التنظيمي (التشابه،

الانتماء، والعضوية) ضمن العينة المنتقاة. تم اختيار عينة مؤلفة من مئة وأربعة معلمين في الأردن، وقد تبين من النتائج أن مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين متوسط، وأيضاً كان مستوى دافعتهم نحو العمل، تأكيد وجود علاقة بين المتغيرين.

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها تعزيز القدرات التعليمية والمهنية لدى المعلم، والاهتمام بمطالب المعلم المادية وإشراكه ضمن عملية صنع القرار كطريقة لزيادة درجة شعوره بالتماثل التنظيمي فالتأثير في دافعيته نحو العمل وإجراء المزيد من الدراسات عن التماثل التنظيمي مع متغيرات أخرى.

دراسة (Lee, et al., 2015) بعنوان: التماثل التنظيمي كأساس للطباع والسلوك : دراسة تحليلية

تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى تقديم دليل على دور التماثل التنظيمي في التأثير في سلوكيات الفرد ومواقفه واتجاهاته ضمن بيئة العمل.

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على تحليل جميع الأبحاث التي نشرت عن أثر التماثل التنظيمي على مستوى الفرد باللغة الإنكليزية حتى عام 2014 وهي (341) بحث منشور و (16) بحثاً غير منشور، مع الأخذ بالحسبان جميع المراجع النظرية والكمية، مع اشتراط أن تكون الدراسات تجريبية حصراً وتتناول أثر التماثل التنظيمي على المخرجات الفردية فتم استبعاد الدراسات غير الكمية من أجل نتائج أدق وأفضل (تم استبعاد 99 دراسة لهذا السبب)، تم استبعاد (18) دراسة تعتمد على مقاييس لا تعكس التماثل التنظيمي بدقة. بعد تطبيق جميع المعايير تم الحصول على (149) مجموعة

بيانات عن التماثل التنظيمي من (114) دراسة و (86) مقالة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

التماثل التنظيمي يرتبط بشكل ملحوظ مع الاتجاهات الرئيسية للفرد وسلوكياته (أداء الفرد ضمن وظيفته الأساسية وخارج إطارها). لذلك فإن التماثل التنظيمي يضع أساساً يتم من خلاله توليد العديد من السلوكيات والاتجاهات تجاه العمل بغض النظر عن أثر الجو العام للمنظمة.

وتتعدّل آثار التماثل التنظيمي في الفرد من خلال ثقافة الفرد والسياق الاجتماعي، بالإضافة إلى أن تأثيره ضمن الثقافات الجماعية يعدّ أكبر مما هو عليه في الثقافات الفردية. ولذلك فإن هذه الدراسة توصلت إلى أن التماثل التنظيمي يؤثر في السلوكيات التي تؤثر بموجبها في دوافع الفرد تجاه العمل وتؤدي إلى أداء أفضل، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على العوامل التي تؤثر في دافعية الفرد نحو العمل هي عوامل معنوية (والمقصود بها هنا أبعاد التماثل التنظيمي) أكثر مما هي مادية (راتب، تعويضات...).

دراسة (المواضية، 2018) بعنوان: أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر التماثل التنظيمي في الدافعية نحو العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديرية تربية الزرقاء في الجزائر. تم استخدام المنهج الوصفي واعتماد عينة عشوائية تكونت من (494) مربية أطفال، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. وجود أثر للتماثل التنظيمي في الدافعية نحو العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات، وأن مجالات التماثل التنظيمي تفسر ما مقداره (56.9) % من التباين في الدافعية نحو العمل.
2. مستوى التماثل التنظيمي متوسط بالنسبة للعاملين في المديرية، وتم اعتماد أبعاد التماثل التنظيمي (Cheney, 1983) الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية.
3. مستوى الدافعية نحو العمل متوسط وتم اعتماد أبعاد الدافعية للباحثين (أبو شيخة، 2007؛ العطوي، 2007).
4. تأثير مستوى الدافعية ضمن المديرية بمستوى التماثل التنظيمي.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحثون بتعزيز مفهوم التماثل التنظيمي لدى المعلمات والمديرات وجعله أولوية من أولويات العمل وابتكار آليات حديثة تساهم في تعزيز أبعاده، وإلقاء الضوء على العوامل الفاعلة في تحديد أثر التماثل التنظيمي حيال الدافعية واستثمار قدراتها في تطوير المواقف الإيجابية بما يخدم المؤسسات التربوية الأردنية، بالإضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات عن التماثل التنظيمي مع متغيرات أخرى.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت تأثير متغير اختلاف الأجيال ودافعية العاملين:

دراسة (Leavitt, 2014) بعنوان: **اختلاف الأجيال في الدافعية نحو العمل لدى عاملي القطاع الصحي**

قامت هذه الدراسة بتحديد الاختلافات في الدافعية نحو العمل بين مجموعات الأجيال الرئيسية والمقارنة فيما بينها، وتم تقسيم هذه المجموعات إلى ثلاث فئات للمقارنة:

الفئة الأولى: Baby Boomers ، Veterans

الفئة الثانية: Generation X ، Baby Boomers

الفئة الثالثة: Generation Y ، Generation X

شملت عينة الدراسة 1098 عاملاً من نظام الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم تجميع البيانات عن طريق استبانة إلكترونية تم إرسالها بشكل جماعي إلى جميع العاملين، وأكدت النتائج على الاختلاف في مستوى الدافعية وأنواعها بين الأجيال الأربعة الموجودة ضمن بيئة العمل الحالية. من النتائج المهمة لهذه الدراسة أيضاً هي تحديد مصادر الدافعية لكل جيل.

يؤكد الباحث على أهمية فهم الاختلافات بين الأجيال من ناحية مصدر دافعتهم وعدّها وسيلة واقعية للمؤسسات لتتبنى وتلائم الممارسات والسياسات المتعلقة بالتوظيف والاحتفاظ بقوى عاملة متنوعة تحتوي أفراد من أجيال مختلفة.

دراسة (Mahmoud , 2020) بعنوان: دافعية العاملين لدى الأجيال X, Y, Z

الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو دراسة الاختلافات بين الأجيال في مصادر الدافعية العامة للعاملين نحو العمل للأجيال X، Generation Y، Generation Z، بهدف مساعدة المدراء في اتخاذ قرارات التوظيف الاحتفاظ بالعاملين من مختلف الأجيال عن طريق دراسة متغير اختلاف الأجيال كمتغير معدل.

تكونت عينة الدراسة من 1387 عاملاً في مختلف الصناعات والخدمات في كندا، مع معدل استجابة 66% عن طريق توزيع استبيان إلكترونية لجمع البيانات. تم اعتماد مقياس (Gagné, et al., 2010) لقياس دافعية العمل و مقارنة الاختلاف بدرجات ومصادر الدافعية لكل جيل عبر أبعاده الستة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في مستوى دافعية العاملين نحو العمل تبعاً لاختلاف جيلهم، بالإضافة إلى اختلاف مصادر التحفيز والدافعية لكل جيل.

دراسة (Hutchins, 2021) بعنوان: الجيل X و الجيل Y: دراسة استكشافية لدافعية الطلاب نحو التعلم و استخدام التقنية

يفترض الباحث وجود اختلاف في 3 أنواع للدافعية بين الجيل Y والجيل X: الدافعية للتعلم، الدافعية الذاتية، الدافعية الخارجية. تم استهداف عينة لهذه الدراسة بحجم (1658) طالباً جامعياً ضمن كلية محلية وجامعة عامة متوسطة الحجم في شرق تينيسي في الولايات المتحدة الأمريكية، من ضمنهم طلاب بدوام كامل ومتقطع، خلال السنة الثانية والرابعة من دراستهم. تم اعتماد العدد النهائي للعينة (1458) طالب بنسبة استجابة (2%) لطلاب السنة الثانية و (8%) لطلاب السنة الرابعة، بحيث تكونت العينة من (254) طالباً من السنة الثانية (17.42%)، و(1204) طالب سنة رابعة (82.58%).

تضمنت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- لم يتم إيجاد فروقات جوهرية في الدافعية الداخلية بين الجيلين X و Y.
 - 2- مستوى الدافعية الخارجية للجيل Y أعلى من الدافعية الخارجية للجيل X.
 - 3- لم يتم إيجاد فروقات جوهرية في الدافعية للتعلم بين الجيلين X و Y.
- تمت دراسة الفروقات أيضاً من ناحية التصنيف الاجتماعي وسنوات الدراسة واستخدام التقانة الحديثة، ويوصي الباحثون بتناول موضوع استخدام التقانة بشكل أكبر ودرجة اعتمادها من جيل لآخر.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت تأثير متغير اختلاف الأجيال والتماثل التنظيمي:

دراسة (Akdemir, et al., 2019) بعنوان: استكشاف التماثل التنظيمي المدرك عبر الأجيال المختلفة

قام الباحثون من خلال هذه الدراسة بإلقاء الضوء على الاختلاف بدرجات التماثل التنظيمي باختلاف الأجيال الثلاثة الموجودة ضمن القوى العاملة الحالية والذي يؤثر في توقعات العاملين وتصوراتهم ومواقفهم وسلوكياتهم تجاه المنظمة. طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من 1105 عامل في المؤسسات الصناعية المنظمة في تركيا، تم تعبئة استبيان ضمن مقابلات شخصية مع العمال. وأظهرت النتائج التالية:

1. يعكس كل جيل مستوى مختلف من التماثل التنظيمي، حيث أظهر الجيل X أعلى مستوى من التماثل والجيل Y أظهر أقل مستوى من التماثل.
2. لوحظ تدنٍ في مستوى التماثل التنظيمي مع تقدم العمر، حيث يبدو أن مستوى التماثل ينخفض مع مرور الأجيال.
3. يوجد ارتباط بين مستوى التماثل التنظيمي المدرك والفعلي بين العاملين حيث يزيد بازياده والعكس صحيح.

4. يوجد ارتباط بين مستوى التماثل التنظيمي ومستوى التماثل العاطفي بين العاملين حيث يزيد بازدياده والعكس صحيح.

دراسة (Klimchak, et al., 2018) بعنوان: أثر العمر في دوافع التماثل التنظيمي

تعمل هذه الدراسة على إلقاء الضوء على الدور المعدل لاختلاف العمر على العوامل المحفزة لدرجة التماثل التنظيمي لدى الأشخاص. تم اختيار عاملين ليتم دراستها ضمن العوامل المؤثرة:
أ) الصورة الخارجية المدركة.
ب) التوجه نحو التعلم.

استخدم الباحثون عينة مؤلفة من (101) عاملٍ لدى شركة خدمات كبيرة تقع في المنطقة الجنوبية الشرقية من الولايات المتحدة الأمريكية. قاموا بتعبئة البيانات على مرحلتين من الاستبانات خلال فترة 4 أشهر، وتمت الاستعانة ببرنامج الموارد البشرية الخاص بالشركة ليتم الحصول على المعلومات الديمغرافية للعاملين واستكمال عملية معالجة البيانات.

من ضمن النتائج التي توصل إليها الباحثون هي أن مصدر التماثل التنظيمي لدى العاملين ذي الأعمار الكبيرة ذاتي بينما لوحظ أنه مصدر خارجي لدى الأصغر سناً، بالإضافة إلى أن المصدر الأكبر لوجود التماثل التنظيمي لدى الأصغر سناً هو الصورة الخارجية المدركة بينما هي الهدف نحو التعلم عند الأكبر سناً لذلك كان دور اختلاف العمر دوراً معدلاً للعلاقة بين مصادر التحفيز والتماثل التنظيمي.

تشير النتائج إلى أهمية تبني القادة لمنظور جديد تجاه إدارة الموارد البشرية. يمكن أن تثبت فائدتها في نشر تقنيات ومبادرات مختلفة لجذب العاملين من مختلف الأعمار وتحفيزهم والاحتفاظ بهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أفادت الدراسات المنتقاة في تعرّف المتغيرات المختارة وإثبات بشكل مبدئي وجود علاقة بينها، وساعدت على عملية انتقاء موضوع الدراسة وبناء فكرة عن مجتمع العينة والأساليب الإحصائية الممكن اعتمادها وتشكيل الاستبانة التي على أساسها تم جمع بيانات العينة.

تتدرج معظم الدراسات التي تم عرضها ضمن البحوث الوصفية واتبعت الأسلوب الكمي في جمع البيانات، كما هو الحال في موضوع دراستنا الحالية وتمت مراعاة تنوع المناطق الجغرافية لكل دراسة والتسلسل الزمني للدراسات عبر السنين الماضية، حيث تناوبت دراسات عربية وأجنبية ومتسلسلة من عام 2000 حتى عامنا هذا.

على حين أن جميع الدراسات أجمعت على وجود علاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية، ووجود اختلاف بمستوى كل منهما لدى الأفراد، إلا أن النتائج تباينت في بيان أثر متغير اختلاف الأجيال، على حين أثبت بعضها وجود اختلاف بين الأجيال في بعض مصادر الدافعية ومستوى التماثل التنظيمي، والبعض الآخر لم يجد أي اختلاف يذكر باختلاف الجيل وإهمال دور هذا المتغير.

ولعل ما يميز هذه الدراسة هو محاولة دراسة المتغيرات الثلاثة مجتمعة ضمن بيئة العمل السورية، وخصيصاً على عينة موظفي الفنادق، حيث لم نجد دراسات عربية سابقة في المجال نفسه تجمع المتغيرات المطروحة سوية.

واستناداً إلى ما سبق جاءت فكرة هذه الدراسة، والحاجة إليها لاستكمال الجهود البحثية التي تمت على هذا الصعيد.

4.1 - مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

انطلاقاً من أهمية العمل في حياة الأفراد، وفي ظل التحديات والمنافسة القوية ضمن بيئة العمل والتحديات التي تواجه قادة الأعمال في فهم الاختلاف في الأجيال ضمن القوى العاملة وإيجاد طرق

جديدة للتواصل مع الأفراد للوصول إلى نتائج أفضل، تمت بلورة المشكلة الرئيسية للدراسة والتي تهدف إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التماثل التنظيمي في دافعية العاملين نحو العمل والإنجاز، وهل لاختلاف الأجيال دورٌ معدلٌ في هذه العلاقة؟

يتفرع عن مشكلة الدراسة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- (1) ما مستوى التماثل التنظيمي لأفراد عينة الدراسة المختارة؟
- (2) ما مستوى دافعية العاملين نحو العمل والإنجاز وفق ما عبر عنه أفراد العينة المختارة؟

5.1- فرضيات الدراسة

بناءً على الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة، فقد تم تحديد الفرضيات التالية ليتم اختبارها ضمن هذه الدراسة:

- الفرضية (1): يوجد أثر معنوي للتماثل التنظيمي في دافعية العمل.
- الفرضية (2): يوجد أثر معنوي للتماثل التنظيمي في الدافعية نحو الإنجاز.
- الفرضية (3): يؤدي اختلاف الأجيال دوراً معدلاً في العلاقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العمل.
- الفرضية (4): يؤدي اختلاف الأجيال دوراً معدلاً في العلاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو الإنجاز.

6.1- أهمية الدراسة

أظهرت الكثير من الدراسات الحديثة أهمية التماثل التنظيمي للعاملين والمنظمات عندما يتماثل العاملون مع مؤسساتهم، فإنهم يميلون إلى الحصول على مستويات أعلى من الأداء في العمل، وهم أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل التعبير عن الاقتراحات البناءة أو مساعدة زملاء العمل، ويميلون إلى أن يكونوا أكثر رضاً عن عملهم، وأقل احتمالاً لترك العمل. فمن المتوقع أن تستفيد المنظمات ذات المستويات العالية من التماثل التنظيمي خلال عمل أكثر تماسكاً ومستويات أكبر من التعاون والإيثار، بما في ذلك مستويات أعلى من سلوك المواطنة والدعم تجاه المنظمة. من ناحية أخرى، يمكن للعاملين الاستفادة من تقدير الذات الإيجابي وإشباع حاجة الإنسان للانتماء. وقد اتضح للقائمين على إدارة المؤسسات عموماً أهمية خلق تطابق وتماثل بين أهدافها وأهداف أفرادها وتوجيه أنظار إدارة المنظمة إلى ضرورة تبني هذا المفهوم من أجل تحقيق الأهداف والتوصل إلى ما تسعى إليه من نجاح وتقدم وتعزيز قدراتها التنافسية والإنتاجية بكل كفاءة وفعالية.

إن من شأن التماثل التنظيمي في المجال الإداري تسهيل التواصل، والتشجيع على الحوار وتبادل وجهات النظر، وحث المدير على مشاركة المبادرة وتعزيز مبدأ تحمل المسؤولية التي تسودها الثقة. ودراسته مع الدافعية في ظل اختلاف أجيال العاملين يمكن أن يوفر التوجيه لمختلف الأطراف المعنية (الموارد البشرية، الباحثين، المدراء...) ودعم الجانب الأكاديمي.

7.1- أهداف الدراسة

يعد مفهوم التماثل التنظيمي من المفاهيم الجديدة نسبياً ضمن الوسط العربي، ووضعت إدارة الموارد البشرية (إلى جانب مدراء الأعمال) على عاتقها مسؤولية زيادة إنتاجية الأفراد وتعظيم القيمة المكتسبة من تقوية العلاقة بين العامل والمنظمة، لذا نأمل من خلال هذه الدراسة الحصول على نتائج تقدم قيمة مضافة للإدارات عن أهمية خلق علاقة توحد بين أهداف وقيم الفرد من جهة، والمنظمة من

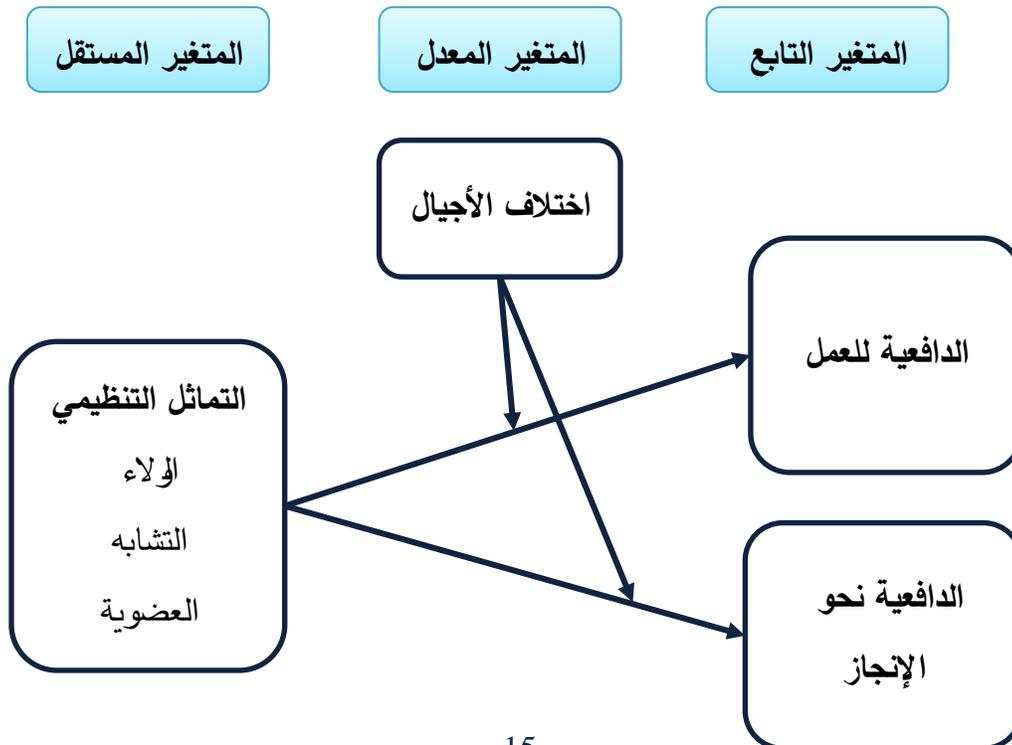
جهة أخرى، وتؤدي إلى زيادة دافعية الأشخاص و شعورهم بالإنجاز ولتقديم عمل أفضل والاستمرار مع المنظمة، و الاستفادة من دراسة إمكانية اختلاف النتائج باختلاف الأجيال من خلال تعرّف أكثر على ما يميز الأجيال وإيجاد طرق للتعامل مع التنوع ضمن بيئة العمل.

ومع أنّ مفاهيم الهوية وتحديد الهوية قد ولدت قدراً كبيراً من الاهتمام النظري، فقد تم نشر عدد قليل نسبياً من الدراسات التجريبية التي تفحص آثارها. لأن الهوية والتطابق/التماثل قد توفر نظرة ثاقبة على بعض التحديات الأساسية للحياة الإدارية. على سبيل المثال قد يساعدنا هذا النوع من الدراسات على فهم أسباب مشاركة بعض أفراد المنظمات بانتظام في السلوكيات التعاونية التي تفيد المنظمة، في حين أن البعض الآخر يختار عدم المشاركة.

8.1- نموذج الدراسة

بناءً على الفرضيات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة:

الشكل 1 نموذج الدراسة



2 - الفصل الثاني: الإطار النظري

1.2- المبحث الأول: التماثل التنظيمي

1.1.2 - تمهيد

2.1.2 - مفهوم التماثل التنظيمي وتطوره عبر التاريخ

3.1.2 - مفهوم الاستجابة للتماثل التنظيمي

4.1.2 - نقاط التركيز في التماثل التنظيمي

5.1.2 - نظريات في التماثل التنظيمي

6.1.2 - أبعاد التماثل التنظيمي و أنواعه

7.1.2 - العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي

8.1.2 - أهداف التماثل التنظيمي و أهميته

9.1.2 - خلاصة

1.1.2 - تمهيد

يطور الأفراد روابط قوية مع المنظمات التي ينتمون إليها، وينتج عن هذه العلاقة سلوكيات تنظيمية مختلفة يمكن أن يختلف مدى تأثيرها باختلاف خصائص الأفراد أيضاً. وأثبتت الأبحاث باستمرار أن وجود علاقات قوية بين العامل والمنظمة يؤدي إلى نتائج إيجابية في الطباع والسلوك ويُنظر إلى التماثل التنظيمي على أنه مفهوم أساسي لفهم تلك العلاقات. على الرغم من ظهور مفهوم التماثل التنظيمي وأهميته منذ بداية القرن العشرين، إلا أن نوعاً من الجدل حول مكانة وأصل المفهوم أخذ حيزاً كبيراً في الدراسات والأدبيات النظرية، والتعمق فيه أصبح من الضرورات نظراً لأهمية النتائج التي يمكن الوصول إليها.

2.1.2 - مفهوم التماثل التنظيمي وتطوره عبر التاريخ

نشأ مصطلح التماثل التنظيمي في بدايات القرن العشرين على يد (Freud, 1922) حين صاغ مبدأ التماثل بالمعنى الضيق على أنه "رابط عاطفي مع شخص آخر"، وباقتباس آخر "التماثل عملية يقوم من خلالها الفرد بصياغة الأنا الخاصة به بطريقة مماثلة لتلك الخاصة بالنموذج المختار". وقام بعده (Lasswel, 1965) بإعادة صياغته بمعنى أوسع مع التركيز بشكل كبير على الهويات الجماهيرية مثل القومية.

ووفق ل (Sanford, 1955) "ربما تم استخدام التماثل التنظيمي بطرق مختلفة أكثر من أي مصطلح تحليلي نفسي آخر. ربما بسبب شعبية مبدئه محلياً وعالمياً". فعند صياغة هذا المبدأ من قبل (Gouldner, 1957) عرف الفرد "المحلي" على أنه الفرد الذي يُظهر درجة عالية من الولاء لصاحب عمله، وهيمنة المؤسسة هذه على توجهه المهني بوصفها مجموعة مرجعية.

لاحقاً تم تبني المصطلح من قبل (Patchen, 1970)، وتكونت نظريته في التماثل على أنها مجموعة من الظواهر الثلاثة المتشابهة التالية:

- 1- إدراك الفرد للخصائص المشتركة مع أعضاء المنظمة، وهو عنصر التشابه، حيث يمتلك الفرد اهتمامات وأهداف مشتركة مع أعضاء المنظمة الآخرين.
- 2- الشعور بالتضامن مع المنظمة، وهو عنصر العضوية، حيث يشعر الفرد بالانتماء إلى المنظمة.
- 3- دعم مواقف واتجاهات المنظمة، وهو عنصر الولاء، حيث يدعم الفرد ويدافع عن أهداف وسياسات المنظمة.

تم تعرّف عناصر تصنيف (Patchen, 1970) واستخدامها من قبل باحثين تنظيميين آخرين و يرى التماثل التنظيمي على أنه يضم أربعة جوانب للانخراط الوظيفي: الانجذاب إلى المنظمة، وتوافق الأهداف الفردية والتنظيمية، مرجعية الذات إلى العضوية التنظيمية، والولاء. من خلال فحصه لمقياس الهوية التنظيمية الذي استخدمه، من الواضح أن "الجذب التنظيمي" يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمكوّن الولاء، و"توافق الهدف" مع عنصر التشابه، و"مرجعية الذات" إلى مكون العضوية.

هذه المكونات أدت لاحقاً إلى تطوير عدد من المقاييس الأخرى مثل مقياس (Cheney, 1983) Organizational Identification Questionnaire OIQ الأكثر استخداماً و شيوياً.

ومع ذلك، بعد ظهور نظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel, et al., 1986) تم إعادة صياغة مفهوم التماثل التنظيمي من قبل (Mael, et al., 1992) بأنه ذلك الجزء من مفهوم الذات لدى الفرد والذي تتبع منه معرفة الشخص بانتمائه إلى مجموعة ما وتشارك قيم الترابط العاطفي من خلال ذلك الانتماء حيث يعرّف الأفراد أنفسهم كأعضاء في الفئات الاجتماعية وينسبون خصائص مميزة بهذه الفئات لأنفسهم، ونتيجة لذلك يؤدي تحديد هوية الأفراد إلى إدراك أنفسهم ليس فقط من حيث الخصائص الفردية التي تميزهم عن الأفراد الآخرين، ولكن من حيث الخصائص التي يتشاركونها أيضاً مع أعضاء آخرين ضمن مجموعاتهم لذا فإن هذا المفهوم يوفر أساساً للآثار الإدراكية والسلوكية لعضوية المجموعة.

يقترح (Mael, et al., 1992) أن التماثل التنظيمي هو شكل من أشكال تحديد الهوية الاجتماعية المتمثل إلى حد الاتحاد مع المنظمة التي تمنح الفرد الشعور بالهوية. مع أخذ هذه الفرضيات بالحسبان فإن التماثل التنظيمي يبعث أساس السلوكيات والاتجاهات التنظيمية بالقدر نفسه الذي تبعث به الهوية الاجتماعية سلوك الأشخاص الفردية واتجاهاتهم. وهذا هو الأساس الذي يعكس دور التماثل التنظيمي ونتائجه على الأداء التنظيمي.

من خلال التماثل، يعرف الأفراد أنفسهم كأعضاء في فئات اجتماعية وينسبون الخصائص المميزة لهذه الفئات لأنفسهم. وكما ذكرنا، فإن التماثل يدفع الفرد إلى إدراك نفسه ليس فقط من حيث الصفات التي تميزه من غيره، ولكن من حيث الصفات التي يتشاركها مع الأعضاء الآخرين أيضاً في المجموعات الداخلية، حيث يوفر هذا المفهوم المتمثل بالفرد ضمن المجموعة أساساً للتأثيرات الإدراكية والسلوكية والمواقف نتيجة الانصهار في المجموعة. كلما كانت نظرة المرء إلى نفسه من مبدأ الفرد جزءاً من المجموعة، كلما زاد التطابق مع المجموعة، وزاد تأثير مواقف وسلوك الفرد نتيجة عضويته. وهكذا، فإن التعريف الاجتماعي يؤثر في مفهوم الذات وكذلك في المواقف والسلوك (Deaux, 1996). العاملون الذين يشعرون بمشاعر الارتباط والالتزام تجاه المنظمات الذين يعملون بها يؤمنون بأنها مكان جيد للعمل، لا يبحثون عن عمل آخر، يبدون مواقف إيجابية تجاه مكان العمل ويرون بأنه لا يوجد بديل أفضل يحقق لهم رغباتهم وأهدافهم (Dunham, et al., 1994).

في المقابل، يتكون لدى الأفراد الذين يتماثلون مع مكان عملهم صور شخصية تبني على صورة وقيم مكان العمل نفسه (Cheney, et al., 1985). وكلما ازدادت الهوية الفردية مع المنظمة، زادت احتمالية تبنيها وجهة نظر المنظمة والتصرف بما يخدم مصلحة المنظمة (Dutton, et al., 1994). وأخيراً، يُنظر إلى التماثل التنظيمي على أنه مرادف لفكرة الولاء. وتعد إحدى العوائق الواضحة في عرض تعريف التماثل التنظيمي على أنه مجرد وظيفة للولاء بأن الولاء كإجراء غير قادر على التمييز بشكل كاف بين التماثل والمفاهيم السلوكية الأخرى القريبة نسبياً كالامتثال والتطابق.

3.1.2 - مفهوم الاستجابة للتمائل التنظيمي

منذ أن نشأ مفهوم التماثل التنظيمي، نشأ معه مفهوم الاستجابة للتماثل، تم توسيع المفهوم وتطبيقه على مجموعة متنوعة من الظواهر السلوكية المشابهة. لتوضيح الآليات الكامنة وراء الاستجابة للتماثل، يقدم (Kagan, 1958) تصنيفاً مفيداً للسلوكيات التي اعتبرت لها علاقة بإظهار التماثل بسبب إنشائها للبعد الرئيسي له وهو حالة التشابه.

ضمن سياق المجموعة، من الممكن أن يتعاطف الأفراد مع المنظمات من خلال استخدام أي من الآليات الأربع التي سيتم ذكرها أو جميعها. علاوة على ذلك، فإن استخدام كل آلية له آثاره الفريدة على السلوك التنظيمي. وهي بالتسلسل:

- 1- التعلم بالتقليد: مجموعة رداً فعل تدل على محاولة الفرد لتقليد سلوك نموذج ما.
- 2- تعلم المحظورات: التبنى اللاوعي لأفكار أو مواقف الآخرين.
- 3- التماثل مع المعتدي: تبني الفرد لسلوكيات نموذج مؤثر أو مهدد.
- 4- تجربة عاطفية غير مباشرة: ردة فعل الفرد على الأحداث التي تحدث لنموذج ما كما لو أنها حدثت له.

لا شك في أن التعلم عن طريق التقليد والمحظورات يخدمان وظائف عديدة ومجزية ضمن ظروف العمل ومرتبطة خصوصاً في مجالات تبني الدور وفعاليته، حيث يمكن للأفراد التماثل في سبيل اكتساب كفاءات تدعم مهامهم ضمن العمل. أو ليخلقوا لدى غيرهم صورة مرغوبة عن ذاتهم، ولكن المبالغة في هذين المبدأين قد يؤدي إلى مقاومة التغيير وقلة الابتكار. على حين يمكن من وجهة نظر فاعلية المنظمة تفسير تجربة الفرد العاطفية غير المباشرة بشكل إيجابي حين يتفاعل الأفراد بطريقة شخصية مع الأحداث التي تحدث في المؤسسة عموماً، ويؤدي ذلك إلى القدرة على التكيف أو المرونة اللازمة لنجاح المهام والعمليات. لا يُتوقع أن يُظهر الأفراد الذين يمرون بأحداث عاطفية

بشكل غير مباشر سلوكاً لا مبالياً. ومع ذلك، فإن هذا لا يمنع من وجود سلوكيات وظيفية سلبية محتملة، والتي من المحتمل أن تكون شبيهة بالاندفاع أو ردة الفعل المفرطة. من ناحية أخرى، قد يتم تفسير التماثل مع المعتدي بشكل منظم في سياق سلبي إلى حد ما. من المتوقع أن يتماثل بعض الأفراد مع منظمة على أنها استجابة دفاعية للتأثيرات والتهديدات التنظيمية، إما كوسيلة لتقليل قلقهم أو حماية صورتهم الذاتية.

4.1.2 - نقاط التركيز في التماثل التنظيمي

غالباً ما يتم النظر إلى المنظمة على أنها كيان "فردى وذو سيادة" (Albert, et al., 1985)، يمكن للفرد أن يتماثل معها. ومع ذلك، فقد أثبت من خلال الدراسات التجريبية التي أجريت معظمها ضمن سياق بلد واحد، أن هناك عدداً من نقاط التركيز المتعلقة بالتماثل التنظيمي، وتشمل مجموعات العمل الفردية مقابل مجموعات العمل الأخرى ضمن المنظمة (Guest, et al., 1993). ينصب التركيز الأكبر للدراسات المتعلقة بالتماثل التنظيمي، مع العلم بأن عددها محدود، على التماثل مع المنظمة ككيان متكامل. ومع ذلك، سيكون من المبالغة في التبسيط تصوير منظمة على أنها كيان واحد غير قابل للتجزئة، دون الاعتراف بأن المنظمات هي أيضاً شبكات من المجموعات التي قد تنير مشاعر التماثل بحد ذاتها.

تمنح المنظمات لأفرادها إمكانية العضوية لمجموعات متعددة ضمن المنظمة. على سبيل المثال، يمكن للمرء أن يكون في الوقت عضواً في المنظمة كلها، وفي قسم داخل المنظمة، وأيضاً مجموعة عمل داخل القسم. وإن كل هذه العضويات أو نقاط التركيز محتملة للتماثل، وهذا ما يثير التساؤل عن أي من هذه النقاط هي نقاط التركيز الأكثر أهمية فيما يتصل بالتماثل التنظيمي (Van Knippenberg, et al., 2000). على الرغم من حقيقة أن الأبحاث في التماثل التنظيمي تميل إلى

التركيز على الارتباط بالمنظمة كلها، فإن عدداً من الاعتبارات تشير إلى أن تماثل مجموعات العمل سيكون عموماً أقوى وأكثر تنبؤاً بالمواقف والسلوك التنظيمية.

لماذا يجب أن نتوقع أن يكون تماثل مجموعة العمل أقوى من التماثل التنظيمي مع المؤسسة ككل؟ أولاً، انطلاقاً من افتراض (Brewer, 1993) يهدف الفرد إلى تحقيق التميز الأفضل و الأكبر، موازناً بين الرغبة بالانضمام إلى مجموعات اجتماعية (الشمولية) وبين التميز الفردي (التفرد). لأن التماثل ضمن المجموعات كبيرة الحجم يعني التشابه مع عدد كبير من الأشخاص الآخرين، فإن التماثل مع المجموعات الكبيرة نسبياً يشكل تهديداً للأفراد الذين يطمحون إلى التميز الفردي. من جهة أخرى، قد يوفر التماثل مع المجموعات الأصغر حجماً مستوى معيناً من التميز، بينما في الوقت نفسه يحقق الحاجة إلى الشمولية. نتيجة لذلك، من المرجح أن تكون مجموعات العمل هي محور التركيز الأكثر احتمالاً للتماثل لأن مجموعات العمل هي إلى حد ما بحسب تعريفها أصغر من المنظمة الشاملة.

ثانياً، سيكون لدى الأفراد عموماً قواسم مشتركة مع مجموعات العمل أكثر من المنظمة من حيث العمل الفعلي ومن حيث المصير والتاريخ المشترك المتعلق بالعمل. على الرغم من أن تكوين مجموعة العمل قد يؤثر بشكل كبير على درجة التشابه المدركة بين الفرد والمجموعة، إلا أن هذه الدرجة الأعلى من التشابه عموماً من المرجح أن تؤدي إلى مستويات أعلى من التماثل، لأن الناس أكثر ميلاً للتماثل مع مجموعة كان التشابه معها أكبر (Turner, et al., 1987).

بالإضافة إلى ذلك، لاحظ (Moreland, et al., 1992) حقيقة ميل الأفراد إلى قضاء معظم حياتهم المهنية ضمن مجموعات العمل الخاصة بهم بحكم اعتبارها مألوفة وجذابة، والتي ستؤدي أيضاً إلى مستويات عالية نسبياً من التماثل. أيضاً من المرجح أن يحول السياق التنظيمي المتوسط تركيز العاملين على عضويتهم في المجموعات الفرعية بدلاً من العضوية في المنظمة ككل، لأن معظم العاملين من المرجح أن يواجهوا أعضاء (مجموعات فرعية) أخرى داخل المنظمة أكثر من أعضاء

(المنظمات الأخرى) ومن المرجح أن يكون التواصل معهم وتصنيفهم تبعاً لعضوية الفرد في المجموعات الفرعية التي ينتمي إليها وليس من حيث عضويته للمنظمة. كلما زادت قوة تماثل الفرد مع مجموعة معينة، زاد احتمال تماثل تفكيره أو تصرفه تبعاً لعضويته لتلك المجموعة (Hogg, et al., 1988) نظراً لأن درجة تماثل الفرد هي التي تتوسط جزئياً العلاقة بين العضوية للمجموعة و المواقف والسلوك، فقد يمكن التنبؤ أن التماثل ضمن مجموعة العمل أقوى من التماثل مع المنظمة ككل، حيث أن تماثل مجموعة العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمواقف والسلوك التنظيمي أكثر من الارتباط بالمنظمة. فإن العاملين الذين يتماثلون بقوة يقدرّون مجموعة عملهم وعضويتهم التنظيمية بشكل أكبر، وهم أقل رغبة في المغادرة (Mael, et al., 1995). ولأن التماثل يحرض الشخص على اتخاذ وجهة نظر المجموعة أو المنظمة، يجب أن يكون التماثل مرتبطاً أيضاً بالاستعداد لبذل جهد بالنيابة عن مجموعة العمل والمنظمة. لذلك يمكن وجود ارتباط إيجابي بين مشاعر التماثل بدافعية العاملين ومشاركتهم في العمل. فإن التعريف يقود الأفراد أيضاً إلى إسناد خصائص المجموعة لأنفسهم (Turner, et al., 1987). وهكذا، من خلال التماثل، تصبح "الوظيفة" بمعنى آخر جزءاً من الذات. مع أنه سيكون بعيداً عن أن يؤدي إلى الرضا الوظيفي بحد ذاته، إلا أنه يُتوقع أن يضيف إلى مشاعر الرضا لأن الناس يميلون إلى تقويم المواقف التي ترتبط بالذات إيجابياً (Beggan, 1992).

5.1.2 - نظريات في التماثل التنظيمي

أ- نظرية الهوية الاجتماعية Social identity theory:

من أجل فهم أفضل للتماثل التنظيمي، يجب أولاً فهم معنى الهوية وفق (Tajfel, et al., 1986)

الهوية عبارة عن وصف مرجعي ذاتي يوفر إجابات عن السؤال "من أنا؟" أو "من نحن؟". في الدراسات التنظيمية والمهنية، أثبتت ثلاثة مفاهيم للهوية تأثيرها على مدار العشرين عاماً الماضية خاصة أو ما نحو ذلك. المفهوم الأول، والأكثر تأثيراً في المستوى المجهرى، هو التصور المنبثق من نظرية الهوية الاجتماعية ونظريتها الشقيقة، نظرية التصنيف الذاتي التي سيتم مناقشتها أيضاً ضمن الدراسة. يعرف (Tajfel, et al., 1986) 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. وتُبنى نظرية الهوية الاجتماعية أن الأفراد لا يرتبطون بعضهم البعض كأفراد، على أساس العلاقات الثنائية بين فرد وآخر، فالمجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الشخص تحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات بين الأفراد. حيث تصبح عضوية المجموعة مستتبطة من داخل الفرد وجزءاً هاماً من مفهومه لذاته. حيث تمنحنا المجموعات إحساساً بالهوية الاجتماعية: شعوراً بالانتماء إلى العالم الاجتماعي.

يقترح صاحب النظرية أن التتميط (أي تصنيف الأشخاص ووضعهم ضمن مجموعات وفئات) يعتمد على عملية إدراكية عادية والتي هي الميل إلى تجميع وتصنيف الأشياء معاً. عند القيام بذلك نميل إلى المبالغة وإلقاء الضوء على الاختلافات بين المجموعات، وتشابه الأشياء في المجموعة نفسها. ومن المحاور التي تضمنها الفرضية هي أن أعضاء المجموعة ضمن مجموعتهم سوف يسعون إلى العثور على الجوانب السلبية للمجموعات الخارجية، فتحسين صورتهم الذاتية. وقد تؤدي الآراء المتحيزة بين الثقافات إلى العنصرية، وضمن أشكال أخرى متطرفة، لحق الأذى بمن لا ينتمي إلى المجموعة التي ينتمي إليها الفرد. تم اقتراح وجود ثلاث مراحل نفسية عقلية أيضاً عند تقويم الأفراد لأنفسهم أو لغيرهم، وهذه المراحل تتم ضمن ترتيب معين:

التصنيف الاجتماعي ← التماثل الاجتماعي ← المقارنة الاجتماعية

الأول وهو التصنيف: نصنف الأشياء حتى نتمكن من فهمها وتعرّفها. ونصنف الناس بطريقة مشابهة جداً (بما في ذلك أنفسنا) لفهم البيئة الاجتماعية. نقوم بتقسيم الأشخاص إلى "نحن": المجموعة التي أنتمي إليها، و"هم": المجموعة التي ينتمي إليها الآخرون. قد تكون هذه التصنيفات بناءً على اللون، العرق، الدين.. الخ. وفق لهذه المرحلة إذا تمكنا من نسب أشخاص إلى فئة ما، فهذا يخبرنا بأشياء عن هؤلاء الأشخاص.

وبالمثل، نكتشف أشياء عن أنفسنا من خلال معرفة الفئات التي ننتمي إليها. نحدد السلوك المناسب بالرجوع إلى معايير المجموعات التي ننتمي إليها، ولكن لا يمكنك القيام بذلك إلا إذا كان بإمكانك معرفة من ينتمي إلى مجموعتك. ويمكن للفرد أن ينتمي إلى العديد من المجموعات المختلفة. المرحلة الثانية وهي التماثل: الاعتماد على هوية المجموعة التي قام الشخص بتصنيف نفسه على أنه ينتمي إليها. تتكون أهمية عاطفية عند تحديد الهوية مع مجموعة، ويصبح احترام الذات مرتبطاً بعضوية المجموعة.

المرحلة الأخيرة والتي هي المقارنة الاجتماعية: بعد تصنيف الأفراد كجزء من مجموعة ما وتماثل الشخص مع تلك المجموعة، يميل الشخص إلى مقارنة تلك المجموعة مع المجموعات الأخرى. يتولد لدى الشخص شعور بتحقيق احترام الذات عند المقارنة إيجابياً مع المجموعات الأخرى. ووفق هذه النظرية، فإن عضوية المجموعة ليست شيئاً خارجياً أو غريباً أو مصطنعاً مرتبطاً بالشخص، بل إنها جزء حقيقي وأساسي من تكوين الشخص.

ب- نظرية التصنيف الذاتي self-categorization theory:

يفترض (Turner, et al., 1987) أن الطريقة التي ينظر بها الأفراد إلى أنفسهم يمكن أن تتراوح من كونهم أشخاص متفردين (الهوية الشخصية)، إلى الانتماء إلى مجموعة أو فئة اجتماعية أوسع (الهوية الاجتماعية).

عندما تكون الهوية الشخصية بارزة وقوية، ينظر الناس إلى أنفسهم كأفراد مميزين. بينما نجد العكس عندما تكون الهوية الاجتماعية هي البارزة، حيث يعيد الأفراد تعريف أنفسهم فيما يتصل بالهوية الاجتماعية من خلال تصور أنفسهم على أنهم قدوة للفئة التي ينتمون إليها، وإبراز أوجه التشابه بينهم وبين أعضاء تلك المجموعة، فإن الهوية الاجتماعية البارزة تدفع الناس إلى أن يصبحوا عرضة للتأثير داخل المجموعة لأنهم يقبلون وجهات نظر أعضائها. ويتم تمييز مجموعة عن أخرى بناءً على صفات اجتماعية مشتركة وغير مشتركة.

تقترح النظرية أن التصنيف الذاتي هو آلية تتألف من نقطتين: الوصول والملاءمة. أولاً إمكانية الوصول، التي تشير إلى مدى تماثل عضوية المجموعة سوية كفاءة، والتي تعد ضرورية للوصول إلى التصنيف المناسب.

من ناحية أخرى، تشير الملاءمة إلى مدى تطابق تصنيف معين مع الواقع الاجتماعي. بمعنى أنه يجب أن يكون التمييز القاطع متناسقاً مع الواقع الاجتماعي حتى يعطي التصنيف المعطى طريقة معقولة لتنظيم الأفراد.

تنص نظرية التصنيف الذاتي خاصة على أن الملاءمة تقوم على مبدأ ما وراء التباين، الذي يفترض أن الناس أكثر ميلاً إلى إدراك فئتهم الاجتماعية كوحدة أو كيان أو مجموعة واحدة إلى الدرجة التي يتم فيها الوصول إلى أن الفروق بين أعضاء المجموعة أقل من تلك الموجودة بين جماعة الفرد والمجموعات الأخرى. عندما يزيد تصنيف معين من الاختلافات بين الفئات ويقلل من الاختلافات داخل الفئة، يمكن اعتبار هذا التصنيف طريقة صالحة لتنظيم الأفراد (Turner, et al., 1989).

جميع النظريات السابقة هي نظريات ساهمت في تكوين متغير التماثل التنظيمي وتصب ضمن السياق نفسه وتساعد على فهم مبدأ التماثل ومفهومه بشكل أوسع وأدق.

6.1.2 - أبعاد التماثل التنظيمي و أنواعه

من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات المرتبطة بأبعاد التماثل التنظيمي، اتضح تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد الأبعاد مع اختلاف توجهاتهم الفكرية. وتم الاعتماد على الأبعاد المدروسة من قبل نموذج التماثل التنظيمي الذي يخص (Cheney, 1983) الأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين.

تم بناء مقياس (OIQ) Organizational Identification Questionnaire وفق تصور (Patchen, 1970) عن التماثل التنظيمي الذي يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية تمثلت ب(الولاء، الانتماء، التشابه)، وتم اعتمادها في هذه الدراسة نظراً لانسجامها مع طبيعة الدراسة وفعاليتها بعكس مفهوم التماثل التنظيمي بالشكل الأفضل، وفيما يلي توضيح لمضمون هذه الأبعاد:

أ- التشابه (Similarity):

يتم تعريفه على أنه إدراك الفرد وجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع مبادئ المجموعة أو المنظمة. يعرف (Dutton, et al., 1994) هذا المفهوم في المنظمات بأنه القبول و التماهي مع المعتقدات و القيم الأكثر تشابها مع الأفراد.

ب- الولاء (loyalty):

يقصد به الولاء للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها. وأجمع عدد من الباحثين بأنه إدراك ذهني بالتوحد مع المنظمة يتضمن استبطان القيم، و النوايا السلوكية و التأثير الإيجابي المتمثل لدى العامل تجاه المنظمة التي ينتمي إليها والإخلاص لأهدافها والارتباط بها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز نجاحها وتفضيلها على غيرها (مرابط، 2015).

ج- العضوية (Membership):

وتتمثل بدرجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة، وهي الإحساس بالانتماء وشعور بالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال عضويتهم بالمنظمة.

أنواع التماثل التنظيمي

اقتباساً عن نموذج (Elsbach, 1999) عن أنواع التماثل التنظيمي، والتي تمت ترجمتها من قبل (سلمان، 2015) يمكن اعتماد أربع حالات للتماثل التنظيمي:

أ- حالة التماثل Identification:

بعض الأفراد يتماثلون بشكل قوي مع المنظمة التي يعملون فيها، فيكون تفكيرهم وتصرفاتهم بشكل يتطابق تماماً مع المنظمة التي ينتمون إليها. لذلك التماثل في هذه الحالة يرتبط إيجابياً بإنجاز المسؤوليات المتوقعة والتحفيز والأداء وسلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي والحياسة بشكل يحقق الفائدة للفرد والمنظمة.

ب- التماثل المتناقض Schizo-Identification:

هو حالة موازنة التوتر، حيث أن الفرد في إن واحد يتقبل مجموعة من الجوانب الخاصة بالمنظمة ويرفض أخرى وقد يبدو هناك صراع في الأدوار وتناقض في الهويات التنظيمية وتناقضات نفسية تعتبر من العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي المتناقض.

ج- عدم التماثل Dis-Identification:

وهي الحالة التي يعرف الفرد بها نفسه من خلال معارضته الانتماء للمنظمة أو لمجموعة ما. وعدم التماثل يتناسب طردياً مع بعض السلوكيات السلبية مثل إساءة استخدام المواد والآلات الخاصة بالمنظمة أو التغيب عن العمل أو التأخر عنه.

د- التماثل المحايد Neutral Identification:

وهي الحالة التي تمثل عدم الاهتمام بالمنظمة، والذي ينتج عن فشل في عملية الاتصال. التماثل المحايد يكون له بعض الآثار المرتبطة بالوظيفة مثل ضعف في سلوكيات المواطنة وعدم الشعور بالرضا. وقد يؤدي التماثل المحايد إلى حالة عدم التماثل، مع التحذير من أن المستويات العليا من انعزال العامل عن المنظمة تؤدي إلى إعطاء نتائج أكثر سلبية على الأداء.

7.1.2 - العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي

تعد الأبحاث في التماثل التنظيمي قليلة نسبياً، فلا يوجد نموذج ثابت للعوامل والمحددات الخاصة بالتماثل التنظيمي يتم اعتمادها من قبل الباحثين بشكل ثابت ومستمر. ولكن كانت هناك دراسات متفرقة لعدد من الباحثين، فقد قام كلٌ منهم باستنباط عوامل تؤثر بالتماثل التنظيمي في ظل متغيرات أخرى كالاتزام التنظيمي، الأبعاد الوظيفية، خصائص الأفراد والمشاركة الوظيفية (Katuinli, et al., 2009).

ومن هذه الدراسات أيضاً كتاب (الصريرية، 2010) "التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي" الذي يلخص العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي و يتحدث عن تأثيرها في مستوى المنظمة، ومن أهم هذه العوامل:

(أ) الثقافة التنظيمية: تشمل الثقافة التنظيمية الأنماط السلوكية المقبولة، المعايير، الأهداف ونظم القيم، والتقانة المستخدمة، وكل العوامل التي تميز منظمة ما من غيرها. فهي تعدّ نتاج تفاعل واندماج الفرد وقيمه مع المنظمة وقيمها وأهدافها بحيث توفر مشتركة حالة من التوافق الذي يحقق التماثل التنظيمي، وتختلف درجته وفق قوة التطابق بين قيم المنظمة والفرد. من نتائج هذا التماثل: شعور الأفراد بوحدة الهوية، بالانتماء، بالولاء للمنظمة وتحسن العلاقات بين بعضهم، توفير الفهم الصحيح للسياسات والأحداث التي تجري في المنظمة، وتقديم الدعم والمساندة اللازمة للتشجيع على القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.

(ب) مجموعات العمل: كما أشرنا سابقاً إلى أن الفرد يتأثر بمجموعات العمل التي ينضم إليها ويتماثل معها، والتي تتماثل بدورها مع المنظمة. وتؤثر هذه المجموعات من حيث حجمها، ومكانتها المميزة، والتشابه بين أفرادها والتماسك فيما بينهم بنوع التماثل التنظيمي.

ج) مدة الخدمة ضمن المنظمة: تؤثر فترة عمل الفرد لدى المنظمة في التماثل التنظيمي لتلك المنظمة خاصة. وذلك يزيد من ولائه لهذه المنظمة و انتمائه إليها، حيث توجد علاقة طردية بين مستوى التماثل و مدة الخدمة كما بينته دراسة (القرالة، وآخرون، 2006).

د) الاتصالات التنظيمية: أثبتت دراسة (Sass, et al., 1991) وجود علاقة قوية بين التماثل التنظيمي و الاتصال التنظيمي من حيث عدد مرات الاتصال ومدى العمق في محتواه. فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة والمعلومات متدفقة عبرها، كان الترابط والصلة أقوى بين الأفراد والمنظمة، كما قد يشعر الفرد بالأهمية والمشاركة ما يشجعه على التعاون والتنسيق في ظل اتصالات بناءة من حيث تعديل اتجاه والأفراد أفكارهم.

هـ) التطبيع الاجتماعي التنظيمي: تعد عملية التطبيع من الطرق التي يحدث عبرها التماثل، فمن خلال التطبيع يتم بناء اتجاهات الأفراد وسلوكهم وأفكارهم بالطريقة التي تخدم مصالح المنظمة وأهدافها، إذ يسعى الفرد إلى تحقيق مساره المهني أو الوظيفي من خلال اختياره لمكان العمل الذي يسمح له بإشباع حاجاته، في ظل جعل الفرد بالمقابل ملتزماً ومنسجماً مع أهداف المؤسسة والمجموعات العاملة فيها.

و) المشاركة في عملية صنع القرارات: كلما زادت مشاركة الفرد في صنع القرارات في المنظمة زاد التماثل التنظيمي، وذلك لشعوره بالتعبير عن رغباته وأهدافه.

ز) الصراع التنظيمي: إن طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع هي علاقة عكسية، فكلما زاد مستوى الصراع قل مستوى التماثل والعكس صحيح، ذلك أن التماثل يبني على توحيد الأهداف والقيم والثقافة التنظيمية وتشابهاً وتطابقها، وأما الصراع فيقوم على التضارب والتعارض بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

ح) القيادة التنظيمية: تعد عاملاً أساسياً للتمائل والتحكم أيضاً بمستوى وجوده، حيث إن دور القائد يأتي من خلال التأثير في تابعيه وفي أهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها، والموازنة بين حاجات الأفراد وتوقعاتهم وحاجات المؤسسة. وتختلف القيادة في درجة تأثيرها تبعاً لنوع القيادة التي تمارسها ولعل أفضلها القيادة القائمة على المشاركة.

ط) الهوية التنظيمية: تؤثر الهوية التنظيمية في التماثل ويؤثر فيها. وتماثل الفرد يعني تبني مجموعة من الهويات، والتماثل القوي للفرد يشير إلى أن هويته وعضويته تكون بارزة وذات قيمة.

8.1.2 - أهداف التماثل التنظيمي و أهميته

يُنظر إلى التماثل التنظيمي على أنه حالة نفسية مهمة تُظهر الرابطة أو العلاقة الموجودة بين العامل والمنظمة، فهي مسؤولة عن العديد من المواقف والسلوكيات الرئيسية في بيئة العمل. قدم (Ashforth, et al., 2008) أربعة أسباب رئيسية تجيب عن السؤال التالي:

لماذا يعد التماثل التنظيمي ذا أهمية؟

أولاً، يعد من العوامل المهمة في مفهوم الهوية الذاتية: إنها إحدى الطرق التي يعرّف بها الناس أنفسهم ويحددون مكانهم في هذا العالم ويتنقلون في عوالمهم بالشكل المناسب. ثانياً، يعد الانتماء إلى مجموعة كبيرة والتماثل معها من الغرائز الأساسية لدى الفرد، حيث يؤدي التماثل التنظيمي هذا الدور في ملء هذه الغريزة بالإضافة إلى الحاجة إلى النمو والتطوير الذاتي. ثالثاً، يرتبط التماثل التنظيمي مع عدة مخرجات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالعاملين، الأداء وغيرها ويؤثر فيها.

ومع أن بعض الأبحاث الحديثة قد وجدت احتمالية لظهور نتائج سلبية للتماثل التنظيمي مثل التغيير و إيمان العمل (Lovakov, 2021; Turgut, et al., 2020)، والتي يمكن دراستها أكثر ضمن أبحاث مستقبلية، إلا أنه لا يمكن التغاضي عن الأثر الإيجابي الكبير للتماثل التنظيمي على السلوكيات التنظيمية. ولكن في الواقع، بحكم أن العاملين يعدون مورداً قيماً للمنظمات فيجب إدارتهم بطريقة أكثر إيجابية، ويمكن أن يتم الاستفادة بشكل كبير من دفع العاملين نحو التماثل مع المنظمة. ومثالاً على ذلك العديد من الدراسات التي أثبتت أن دور التماثل التنظيمي لم يقتصر على سلوكيات الأفراد ضمن بيئة العمل فحسب، بل على ما يؤمنون به ويمثلهم كأشخاص. وقد تم ربط التماثل التنظيمي فيها بمجموعة متنوعة من سلوكيات العمل، والمخرجات التي تدعم المنظمة كالقدرة على اتخاذ القرار ذاتياً، الالتزام بالأهداف المشتركة، والتفاعل بين العاملين. ويجادل بعض الباحثين بأن التماثل التنظيمي القوي يمكن أن يكون ميزة تنافسية كبيرة (Podnar, 2011) حيث أثرت العوامل الخارجية في العاملين لتغيير وظائفهم بشكل متكرر بسبب التحولات الكبيرة في الأسواق العالمية في السنوات الأخيرة. وأنه من الأهمية الكبيرة أن يتماثل العاملون مع المنظمة التي يعملون بها. كلما كان التماثل أقوى، كانت إنجازات وأهداف المنظمة أسرع وأكثر كفاءة.

كلما تماثل العاملون مع منظماتهم، كان من الأرجح أن تصبح معتقداتهم عن المنظمة أكثر إيجابية (Mael, et al., 1989) ومن المرجح أن يعمل الأفراد الذين يتعاطفون مع مؤسستهم بجد من أجل المنظمة، ويقل احتمال تغيبهم، ويقل احتمال مغادرتهم للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، عندما يتبنى الأفراد قيم وأهداف المنظمة، فإنهم يطورون أساسيات صنع القرار التي تتكامل مع أساسيات القيم المتبناة من قبل المنظمة (Barker, et al., 1994).

من منظور إداري، يعد التماثل مفيداً لأنه يضمن أن القرارات التي يتم اتخاذها من قبل العامل تصب في مصلحة المنظمة حتى في حالة غياب الرقابة. يتم التماثل عندما يدرك الأفراد مجالات التشابه في الأهداف والقيم بينهم وبين مكان العمل، ووجود فرص لتجسيد وصياغة الأهداف والإجراءات

التنظيمية، وتقليل حالات التوتر أو عدم اليقين من خلال تبني الأهداف والقيم التنظيمية عوضاً عن الأبدال الخارجية الأخرى.

9.1.2 - خلاصة

نخلص في هذا البحث إلى أن التماثل التنظيمي يشير إلى فعل أو عملية متجددة تزداد وتنقص وفق المتغيرات والظروف المؤثرة في البيئة المحيطة، فمن خلال التماثل سواء ضمن مجموعة عمل أو مجموعة ذات طابع غير رسمي، يصل الفرد إلى إحداث تغيير أو تطوير للروابط الموجودة مع الأشخاص ضمن مجموعته أو يعلن ولاءه الكامل المتجلي بتصرفاته، حيث تعدّ هذه الصفات المشتركة عاملاً في توحيد الطرفين، وما يجعل التماثل عملية معرفية سلوكية هو أنه ينبع من التماهي مع هويات مختلفة تشكل تماثل الأفراد في النهاية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.2 - المبحث الثاني: دافعية العاملين

1.2.2 - تمهيد

2.2.2 - مفهوم الدافعية

3.2.2 - أنواع الدافعية

4.2.2 - الدافعية نحو الإنجاز

5.2.2 - الدافعية للعمل

6.2.2 - خلاصة

1.2.2 - تمهيد

في ظل اقتصاد اليوم المليء بالتحديات، من المهم أكثر من أي وقت مضى وجود قوة عاملة محفزة، فالمنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها تدرك الآن تأثير العاملين المحفزين الذين كانوا يُحتسبون في الماضي مجرد وسيلة إضافية لإنتاج السلع وتقديم خدمات المؤسسة. مع تزايد المنافسة، أصبحت الإدارة العليا أكثر اهتماماً بإدارة الأعمال بفعالية أكبر. إن إخراج الأفضل من العامل له التأثير الأكثر ديمومة على الشركة، والدافعية هي الطريقة المثلى للوصول إلى ذلك. وغني عن القول أن العاملين هم محرك أي مؤسسة وأي محرك مضبوط بدقة له دور مهم في تشغيل الأعمال بشكل أكثر فعالية وكفاءة. وقد يكون وجود أو عدم وجود دافعية عند العاملين أمراً في غاية الأهمية مع التغييرات في الإمكانية والقدرة على العمل.

2.2.2 - مفهوم الدافعية

يمكن وصف الدافعية بأنها الحاجة أو الحافز الذي يحرض الشخص على القيام بفعل أو سلوك ما، ويعرّف قاموس أكسفورد الدافعية بأنها سبب أو أسباب للتصرف بطريقة معينة؛ الرغبة أو الاستعداد لفعل شيء ما؛ الحماس لشيء ما.

تشمل الدافعية القوة البيولوجية والعاطفية والاجتماعية والمعرفية التي تنشط السلوك. من ناحية الاستخدام العملي للمصطلح، كثيراً ما يستخدم "الدافع" لوصف سبب قيام الشخص بشيء ما. إنها القوة الدافعة وراء أفعال الإنسان. الدافع لا يمكن ملاحظته مباشرة، لأن ملاحظته غير ممكنة، يمكن الاستدلال على العمليات التحفيزية فقط من تحليل السلوكيات المتكررة التي تحددها البيئة وما يتم توارثه، ويمكن متابعتها من خلال تأثيرها في الشخصية والمعتقدات والمعرفة والقدرات والمهارات (Kanfer, 1990).

في سياق مكان العمل، يشير هذا التعريف إلى أنه إذا تم تقديم أسباب بارزة للتصرف بطريقة معينة للعاملين، أي لتحقيق الأهداف التنظيمية، سوف يفعلون ذلك طواعية. إذن يوفر الدافع سبباً لبذل نوع من الجهد. ينبع هذا الدافع من الحاجات الفردية والرغبات والحوافز (Timm, et al., 2000).

لا يشير الدافع فقط إلى العوامل التي تنشط السلوكيات؛ كما يتضمن أيضاً العوامل التي توجه وتحافظ على هذه الإجراءات الموجهة نحو الهدف (مع أن هذه الدوافع نادراً ما يمكن ملاحظتها مباشرة). نتيجة لذلك يتعين علينا استنتاج الأسباب التي تجعل الناس يفعلون الأشياء التي يقومون بها في الأغلب بناءً على سلوكيات يمكن ملاحظتها (Nevid, 2013).

تتفاوت النظريات المرتبطة بالدافعية الأساسية تحت ثلاث فئات رئيسية: نظريات مرتبطة بحاجات الأفراد ونظريات مرتبطة بكيفية إدراك الأفراد، ونظريات أخرى بطبيعة العمل (Robbins, et al., 2011).

مرت نظريات الدافعية إلى العمل بمراحل عديدة، حيث أثرت وتأثرت بإيديولوجيات وفلسفات الإدارة السائدة في كل عصر. ومن الممكن تتبع تسلسل هذا التطور، إلا أن هذا لا يعني أن النظريات القديمة قد ماتت. مازال إلى اليوم أصحاب عمل ومدراء ملتزمين بشدة بإحدى النظريات أو بأخرى، ولا يسندون معتقداتهم إلى الأبحاث أو الأدلة التجريبية لكن إلى إطار أيديولوجي من القيم والافتراضات. تساعد هذه المعتقدات على فهم دورهم ودور الآخرين من حولهم. بدءاً من العديد من الدراسات قبل خمسينيات القرن الماضي التي كان تركيزها على أن العامل المؤثر الأول للدافعية هو المال، ثم تحول الانتباه إلى أهمية "العلاقات الإنسانية" كوسيلة لتحفيز الأفراد حيث أصبح التركيز الجديد لنظرية التحفيز على البحث عن تلبية حاجات الإنسان. واكتسح النهج الجديد التفكير الإداري في الخمسينيات من القرن الماضي.

يطلب الناس أشياء مختلفة من مكان عملهم. قد يحتاج الأفراد المندفعين بالقوة إلى توقعات واضحة وخطوات ضرورية للتقدم في حياتهم المهنية، بينما قد يحتاج الأفراد المتحفزون نحو الإنجاز إلى

فرص منتظمة لحل مشكلة ما وقد يحتاج الأفراد الذين يحفزهم الانتماء إلى ملاحظات وتغذية عكسية في الوظيفة التي يقومون بها. ولا يمكن إنكار أن للعاملين حاجات تختلف من فرد لآخر وفق ظروفهم وأولوياتهم وقيمهم حيث إن بيئة العمل قد تجمع طبيعة أو خصائص عمل مختلفة أيضاً، بالإضافة إلى اختلاف المساواة المتصورة والفعلية لنظام المكافآت لذلك فإن تحفيز العامل متعدد الأوجه ويوجد مرونة لتحفيز العاملين من خلال العديد من الأساليب.

تتفق النظريات وترتبط ببعضها على أساس أن الأفراد مندفعون لتلبية حاجاتهم، إلا أنها تختلف في شرح الفرضية أو الآلية أو عملية التفكير الأساسية التي يقوم بها الفرد لتلبية الاحتياجات المحددة ولكنها تشدد على العوامل التي تحفز الأفراد. وقد تطورت نظرية الدافعية بمرور الوقت، وتتداخل النظريات وتتقاطع وتبنى على بعضها البعض وهذا يجعل من الصعب اختيار واحدة كنظرية مثالية لشرح الدافعية في مكان العمل؛ حيث إن جميع الباحثين يقدمون مساهمة صحيحة لشرح تحفيز العامل والوصول إلى الاستراتيجيات التي تدفعه لرفع أدائه.

من خلال النظريات الأساسية للدافعية يمكننا التوصل إلى الأسباب الرئيسية التي تخلق الدافعية عند الفرد أو انعدامها من منطلق نظري وتقسّم إلى:

1- تلبية الحاجات الرئيسية: كما تناولها (Maslow, 1943) في نظرية هرم الحاجات التي قسم من خلالها ماسلو الحاجات الأساسية للأفراد إلى خمس حاجات أساسية: الحاجات الفيزيولوجية. الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى التقدير وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات. وأكد أنه يجب تلبية تلك الحاجات بترتيب محدد من الأهمية مع الاحتياجات الأساسية (الغذاء والمأوى والسلامة) التي تتطلب الوفاء قبل أن تصبح حاجات الطلب الأعلى محفزة. وأقر بأن أهمية هذه الحاجات قد تختلف باختلاف الفرد ومع مرور الوقت. وتم ذكره أيضاً في نظرية هرم الحاجات ل (Alderfer, 1969) حيث تقترح نظريته ERG أن هناك ثلاث مجموعات من الحاجات الأساسية: الوجود (E)، والارتباط بالآخرين (R)، والنمو (G)، ومن هنا جاء الاختصار ERG

لذلك فإن وجود الدافعية تبعاً لتلك الفرضيات مرتبط بـ حاجة الفرد لتلبية حاجاته حيث يتحفز الفرد ويعمل من أجل الصعود في سلم الحاجات ولتحقيق ذاته.

2- المقارنة والتوقع: يقترن وجود الدافع وعدمه بالتصورات والمعتقدات الفردية. فالدافع هو مزيج من

الاعتقادات الفردية وإن أداء الفرد سيؤدي إلى نتيجة متوقعة وجاذبية لتلك النتيجة للفرد.

وتم دراسة هذه الفرضيات في نظرية العدالة لـ (Adams, 1963) التي تقترح أن دافعية الفرد مبنية على شعور الفرد بالعدالة المدركة لكل من الجهد والمكافأة. حيث يتحفز الأشخاص باتجاه الأداء لتحقيق العدالة بين مقدار الجهد المبذول والمقابل التي يحصلون عليه ويقارن الأفراد جهودهم ومكافآتهم بالآخرين لتحديد ما هو عادل ومعقول. ويتم تعلم التقويمات الفردية للعدالة من خلال التنشئة الاجتماعية ومن خلال مقارنة المدخلات والنتائج الخاصة بالآخرين.

أشار (Pinder, 1984) إلى أن مشاعر اللامساواة تظهر عندما يرى الناس عائداً غير عادل لجهودهم. فيقوم العاملون الذين يدركون عدم المساواة بتعديل مدخلاتهم، أي تقليل الجهد أو زيادته لتحقيق توازن بالنسبة إلى الآخرين. ويمكن أن يكون هذا الجهد متزايداً لتأمين الترقية، أو تقليل الجهد لتقييد المخرجات وتحقيق التوازن والإنصاف في نسبة المدخلات والمخرجات الفردية.

ووفق نظرية التوقع أيضاً لـ (Vroom, 1964) التي تتناول مبادئ (التكافؤ ، والأداة ، والتوقع) و تنسب الدافع إلى مواقف الأفراد ومعتقداتهم وتصوراتهم، و الرضا الذي يتوقع الفرد الحصول عليه من النتيجة أو المكافأة. الوسيلة تجعل الناس يفكرون في احتمال أن يؤدي أدائهم إلى النتيجة والرضا المرتبط بها. ويؤكد هذا المبدأ أن الأفراد لديهم الدافع للتصرف بطرق تؤدي إلى نتائج متوقعة ومرغوب بها. باختصار، يتم تحفيز الأشخاص على الأداء إذا كانوا يقدرّون المكافأة ويتوقعون أن يكون لجهودهم احتمالية جيدة لإنتاج المكافأة القيمة. بالنسبة إلى الإدارة، ونتيجةً لذلك يجب إلقاء الضوء على أهمية فهم مواقف العاملين الفردية ومعتقداتهم حيث يمكن تصميم أنظمة المكافآت تبعاً لتصوراتهم وتوقعاتهم التي يُنظر إليها على أنها عادلة من حيث القيمة والتوزيع.

3- تصميم الوظيفة : ينص هذه المبدأ على أن تصميم الوظيفة له تأثيراته في الدافعية، وتم مناقشة هذه العوامل في نظرية وضع الأهداف ل (Locke, 1968) التي نصت على أن تحديد الأهداف توجه العامل باتجاه ما يجب القيام به ومقدار الجهد المطلوب بذله في سبيل تحقيقها، حيث إن الهدف مرتبط أساسياً بأداء المهام الموكلة للفرد، وأن الأهداف المحددة والصعبة إلى جانب التعليقات المناسبة تساهم في أداء مهام أعلى وأفضل.

ولتحفيز العاملين أيضاً يجب معالجة العوامل المحفزة بحسب نظرية عوامل التحفيز والعوامل الصحية ل(Herzberg, et al., 1959) والذي يتم من خلال الاهتمام بتصميم الوظائف، والتناوب الوظيفي، وتوسيع الوظيفة، والتنوع، والاستقلالية، وسلطة اتخاذ القرار لزيادة الدافعية.

من أجل تحفيز العامل يجب أن يشعر بالمسؤولية عن أدائه والنتائج المحققة، ويجب أن يكون العمل ذا مغزى للعامل، ويجب أن يشعر أنه يقدم مساهمة. إن إنشاء عمل يتضمن فرصة لاستخدام مجموعة من المهارات، تصب في مغزى العمل، وإن ما يتلقونه من تغذية راجعة سيعزز الدافعية تجاهه. وأخيراً توفير الاستقلالية بشأن إكمال المهام، وفهم كيفية تناسب المهام الفردية مع الفريق، وتقديم الملاحظات هي طرق عملية يمكن للإدارة من خلالها تصميم الوظائف كما ذكره (Hackman, et al., 1976) في نظريته لخصائص العمل.

3.2.2- أنواع الدافعية

قام (Deci, et al., 1985) بالتمييز بين نوعين من الدوافع بناءً على الأسباب والأهداف التي تجعل الفرد يقوم بإنجاز عمل ما.

أ) **الدوافع الضمنية/الداخلية: Intrinsic Motivation** هي الدوافع التي تنشأ من داخل الفرد والانخراط في سلوك ما فقط لأن الفرد يرى أنه يحقق ذاته من خلاله وليس من أجل الحصول على مكافأة أو مقابل، حيث يعد السلوك نفسه مكافأة خاصة به من أجل الإشباع الشخصي.

هناك عدة عوامل محفزة يمكن أن تؤثر في الدافعية الجوهرية للفرد وفق (Deci, et al., 1985):
الحكم الذاتي: لا يمكن لأي شخص أن يكون لديه دافع جوهري إلا عندما يشعر أن لديه الاستقلالية
بالاختيار، حيث يجب أن يكون قرار المشاركة "اختياراً حراً" دون قيود. في علم النفس، يعدّ تقرير
المصير مفهوماً مهماً يشير إلى قدرة كل شخص على اتخاذ الخيارات وإدارة حياته الخاصة. وفقاً
لنظرية تقرير المصير.

الكفاءة: أحد أكبر الدوافع الجوهرية هو الشعور بالكفاءة. عندما يكمل الشخص مهمة صعبة أو يتقن
مهارة جديدة، فإنه يشعر بالإنجاز ويزيد احتمال قيامه بها مرة أخرى. انخرط في تحديات جديدة صعبة
بما يكفي لتكون مثيرة للاهتمام، ولكن ليست صعبة للغاية لتكون رادعة.
الصلة/الترابط: هناك عامل آخر يمكن أن يؤثر في الدافع الجوهري وهو الارتباط الذي يشير إلى
مدى شعور المرء بالاتصال والأمان والاحترام والاهتمام.

(ب) **الدوافع الخارجية: Extrinsic Motivation** هي ما يدفع الفرد لإكمال مهمة أو إظهار سلوك
لأسباب لا تتبع من داخلية الفرد ويتوقع مثل تجنب العقوبة، الحصول على مكافأة، الاعتراف
الاجتماعي أو الثناء.

يمكن أن يكون الدافع الخارجي مفيداً في إقناع شخص ما بإكمال مهمة ما. قبل تعيين مهمة قائمة
على المكافأة، من المهم معرفة ما إذا كان الشخص الذي يقوم بالمهمة منقاداً بالمكافأة المقدمة.
تشير بعض الأبحاث إلى أنه يجب استخدام المكافآت الخارجية باعتدال بسبب تأثير التبرير المفرط.
وفق (Levy, et al., 2016) يمكن أن تقلل المكافآت الخارجية الدافع الداخلي عند استخدامها في
مواقف معينة أو استخدامها في كثير من الأحيان، حيث قد تفقد المكافآت قيمتها عندما يكافئ سلوك
كان بالفعل محفزاً ضمناً في الأساس. وقد ينظر بعض الأفراد أيضاً إلى الدوافع الخارجية (كالمكافآت
وما شابه) على أنها رشوة أو دافع للقيام بالشيء بالإكراه أو القسر.

أحد العوائق الرئيسية عند استخدام الدافع الخارجي هو معرفة ما يجب فعله عند زوال المكافأة أو نفاذ قيمتها. ويجب الانتباه أيضاً إلى إمكانية الاعتماد على المكافأة. لذلك ينصح بتقويم فائدة المحفزات الخارجية كل حالة على حدة وتبعاً لحالة كل شخص على حدة.

يكن الاختلاف الرئيسي بين الدافع الضمني والخارجي في مصدر الدافع، يختلف الأشخاص من حيث ما يحفزهم وفي وجهات النظر لما يعد مكافأة. بعض الأشخاص يكون لديهم الدافع الجوهري لديهم أكبر للقيام بمهمة ما، بينما ينظر شخص آخر إلى المهمة نفسها للنشاط خارجياً.

تصنف المكونات الرئيسية للتحفيز إلى ثلاث مكونات: التنشيط والمثابرة والشدة (Hockenbury, et al., 2010):

(أ) التنشيط Activation: يتضمن قرار بدء سلوك ما.

(ب) المثابرة Persistence: هو الجهد المستمر نحو هدف على الرغم من وجود عقبات. مثال على المثابرة هو أخذ المزيد من دورات علم النفس من أجل الحصول على درجة علماً أنها تتطلب استثماراً كبيراً للوقت والطاقة والموارد.

(ج) الشدة Intensity: يمكن رؤيته من خلال التركيز والحيوية اللذين يؤديان إلى السعي وراء هدف (Zhou, et al., 2015).

4.2.2 - الدافعية نحو الإنجاز

يقع مفهوم الدافع نحو الإنجاز ضمن الدوافع الداخلية/الضمنية، حيث قام (Spence, et al., 1983) بتعريف الدافعية نحو الإنجاز بأنه سلوك موجه بتحقيق المهام، غالباً ما يكون أداء الأفراد مقارنة بالمعايير أو مع غيرها من أجل التقويمات.

تتعرض وجهات النظر المتعددة للباحثين عن الدافع نحو الإنجاز بشكل واضح في الدراسات وتتنوع التعاريف التي تقوم بوصف هذا النوع من الدوافع، حيث حدد (McClelland, 1961) الدافع نحو الإنجاز على أنه حاجة الفرد لتحقيق هدف واقعي، وتلقي التغذية الراجعة، وتجربة الشعور بالإنجاز. دافع الإنجاز هو ميل مستقر نسبياً للفرد للسعي إلى تحقيق النجاح.

يعود التعريف الأساسي للدافع نحو الإنجاز لـ (Atkinson, 1964) حيث قام بتعريفه بأنه مقارنة الأداء مع الآخرين وبالمقاييس المحددة الأنشطة أيضاً.

اقترح (Atkinson, et al., 1966) أن دافع الإنجاز هو مزيج متغيرين من المتغيرات المرتبطة بالشخصية: الميل إلى النجاح والميل إلى تجنب الفشل.

يعرف أيضاً دافع الإنجاز بأنه الدافع إلى العمل بجد وحيوية من أجل التوجه باستمرار نحو تحقيق الأهداف الحصول على الهيمنة في المهام الصعبة وبعث الشعور بالإنجاز عند تحقيق النتيجة المرسومة. يتكون هذا التعريف من ثلاثة عناصر: تحفيز القدرات الشخصية، والجهود المستمرة مع الدافع، والحصول على الشعور بالرضا (Biegge, et al., 1980)

قام (Spence, et al., 1983) بتوحيد النظريات المتعلقة بالدافعية نحو الإنجاز، مع الأخذ بالحسبان مقاييس أخرى تصب بالدافعية نحو الإنجاز للوصول إلى الأبعاد الأساسية التي يتكون منها الدافع نحو الإنجاز:

أ) الاحترافية Mastery: الميل إلى الوظائف التي تتطلب تحدياً فكرياً وتحفز التفكير، والشعور بالدور القيادي ضمن المجموعات والقدرة على إكمال المهام التي لم تنته بعد.

ب) التوجه بالعمل Work orientation: الميل إلى أخذ موقف استباقي تجاه العمل والاستمتاع بالعمل الموكل للفرد بالإضافة إلى الشعور بالرضا من العمل والسعي لتحقيق الذات والنمو الشخصي.

ج) التنافسية Competitiveness: ويشير إلى الأمل بالنجاح والنصر على الآخرين والتفوق عليهم.

على مر السنين، لاحظ علماء السلوك أن بعض الناس لديهم رغبة شديدة في تحقيق شيء ما، على حين أن البعض الآخر قد لا يبدو قلقاً بشأن إنجازاتهم. لقد جذبت هذه الظاهرة الكثير من النقاشات والمناظرات.

لاحظوا بالإضافة إلى ذلك أن الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الدافعية نحو الإنجاز يظهرون خصائص معينة.

يشكل الدافع على الإنجاز أساساً من الأساسات لحياة جيدة. الأشخاص الموجهون نحو الإنجاز عموماً يستمتعون بالحياة ويشعرون بالسيطرة. الشعور بالتحفز يحافظ على ديناميكية الناس ويمنحهم احترام الذات. يتميزون بوضع أهداف متوسطة الصعوبة ولكن قابلة للتحقيق بسهولة ولا يضعون أهدافاً صعبة للغاية أو سهلة للغاية. من خلال القيام بذلك، فإنهم يضمنون أنهم يقومون فقط بالمهام التي يمكنهم تحقيقها. يفضل الأشخاص المحفزين للإنجاز العمل على حل مشكلة بدلاً من ترك النتيجة للصدفة. يرى أيضاً أن الأشخاص المحفزين بهذه الطريقة أكثر اهتماماً بإنجازاتهم الشخصية بدلاً من الحصول على مكافآت مقابل نجاحهم.

يُنظر عموماً إلى أن هذه الطريقة للتحفيز تظهر معدل تقدم أعلى بكثير في المؤسسات التي يعملون فيها مقارنة بالآخرين.

يتم تعريفه على أنه الحاجة إلى الأداء الجيد أو السعي لتحقيق النجاح، ويتجلى ذلك من خلال المثابرة والجهد في مواجهة الصعوبات، ويعتد دافع الإنجاز دافعاً إنسانياً مركزياً. قام (McClelland, 1961) بقياسه من خلال تحليل روايات المستجيبين. والأكثر إثارة للجدل هو افتراض أن ذلك مرتبط بالنمو الاقتصادي.

الإطار النظري لهذه الدراسة متجذر في نظرية الدافعية للإنجاز لـ (McClelland, 1961) التي تحاول شرح السلوك والأداء والتنبؤ به بناءً على حاجة الشخص للإنجاز والقوة والانتماء (Lussier, et al.,

(2007) يشار إلى نظرية الدافعية للإنجاز أيضاً باسم نظرية الحاجات المكتسبة أو نظرية الحاجات المتعلمة.

حدد (Daft, 2008) نظرية الحاجات المكتسبة على أنها نظرية (McClelland, 1961) التي تقترح أن أنواعاً معينة من الحاجات (الإنجاز ، الانتماء ، القوة) يتم اكتسابها طوال حياة الفرد. تطورت النظرية ابتداءً من أربعينيات القرن الماضي على يد ماكيلاند، في عام 1985 وصف الدوافع البشرية في طرق قياس الدافع البشري انطلاقاً من كتاب (Atkinson, 1958) " الدوافع في الخيال، العمل والمجتمع".

في تلك المرحلة، حدد ماكيلاند الدوافع البشرية المتصلة بدافع الإنجاز، ودافع الانتماء، والدافع الجنسي، ودافع القوة. في عمله اللاحق (المجتمع المنجز, 1961) ومع ذلك، ركز ماكيلاند انتباهه على الحاجة فقط للإنجاز، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى القوة. من حيث الجوهر، تفترض نظرية ماكيلاند أن الأشخاص يتم تحفيزهم بدرجات متفاوتة من خلال حاجتهم إلى الإنجاز والحاجة إلى القوة والحاجة إلى الانتماء وأن هذه الحاجات يتم اكتسابها خلال حياة الفرد (Daft, 2008; Lussier, et al., 2007)

تحدد نظرية الحاجات الثلاث لماكيلاند الرغبات الثلاث التي يمكن أن يمتلكها الفرد. كل شخص تحفزه القوة أو الانتماء أو الإنجاز. عادة ما تكون إحدى السمات أكثر هيمنة، لكن السمات الأخرى موجودة في الفرد أيضاً.

هناك العديد من النظريات التي تختبر الدافعية، وبعضها يشتمل على عناصر مشابهة لنظرية ماكيلاند. على سبيل المثال، في نموذج الإنجاز الخاص به، يدرس ماكيلاند أولئك الذين يحاولون أن يكونوا أفضل ويحققون المزيد. هذا مشابه لكل من أفكار هيرزبرج عن الإنجاز المرتفع و المنخفض، وكذلك نظرية (Maslow, 1943) في تحقيق الذات.

بينما تُستخدم أفكاره في المقام الأول لتقويم أداء العمل، أجرى ماكلياند دراسات أخرى ركزت على التحفيز. بحث في كيفية تأثير الدافع في صحة الفرد؛ حيث يمكن أن يؤدي دافع الفرد للنجاح إلى الإجهاد أو ارتفاع ضغط الدم أو مستويات الهرمون غير الطبيعية. أظهر هذا أن العوامل الداخلية، أي الدافع، يمكن أن تسبب استجابة جسدية.

لم تلقَ هذه النظرية الإقناع من البعض، لكن هذه الأفكار قدمت أساساً للدراسات المستقبلية. تتبنى هذه النظرية ثلاث نواحٍ أساسية هي:

- الحاجة إلى الإنجاز (Need for Achievement):

إذا كان الدافع السائد للفرد هو الإنجاز، فسيكون لدى الفرد الدافع للقيام بعمل أفضل فقط بهدف تحقيق الأفضل. إنهم يأملون في تجاوز التوقعات ويسعدون عندما يتفوقون على أقرانهم. يحب هؤلاء الأفراد التحديات ويريدون أن يكونوا مسؤولين عن نجاحهم. سيغير الأفراد المندفعون نحو الإنجاز الموقف أو الموقع إذا شعروا أنه لا يلبي حاجاتهم. لا يفضلون العمل في مجموعات لأنهم لا يحبون السيطرة المحدودة على النتيجة. بدلاً من ذلك، يفضلون القيام بعمل تكون فيه النتائج واضحة ومرئية ويفضل الفرد المندفع للإنجاز في الأغلب القيام بالأشياء بنفسه، وهذا يؤدي به إلى الإدارة التفصيلية للأشياء في أعمالهم. ويفشلون في الأغلب في مشاركة عبء العمل والمسؤولية، ولكن يمكن أن يكون ذلك سبباً ذا حدين: يختبرون النجاح والارتقاء إلى مناصب إدارية، لكن هذه الشخصية نفسها هي التي تمنعهم من النجاح في تلك الأدوار.

سلوكيات الشخص المندفع نحو الإنجاز: المسؤولية الشخصية، وردود الفعل، وحس للمخاطرة معتدل. عندما يكون الاندفاع نحو الإنجاز مرتفعاً: يجب أن يفوز بأي ثمن، ويجب أن يكون في المقدمة، ويحصل على التقدير.

وعندما يكون الاندفاع نحو الإنجاز منخفضاً: يخشى الفشل ويتجنب المسؤولية.

- الحاجة إلى القوة (Need For Power):

إذا كان الدافع السائد للفرد هو القوة، فإن لديهم الدافع للتأثير في الآخرين والسيطرة. فإن هذا الدافع يتخذ في الواقع شكلاً أكثر اعتدالاً من المدرب أو القائد. إنهم لا يسعون لتطبيق ديكتاتورية ولكنهم يأملون في تحفيز الآخرين وتفويض المسؤولية والتأثير في من حولهم. وجد ماكلياند أن الأفراد الذين لديهم الدافعية للقوة مرتفعة هم الأنسب للمناصب القيادية داخل الشركة. إذا كانوا قادرين على تفويض المهام بشكل فعال في العمل، ويكونون قادرين في الأغلب على أن يكونوا قادة ناجحين. هذا لا يعني أن كل الأفراد المتحمسين للسلطة سيصبحون قادة جيدين. كل شخصية فريدة من نوعها وأولئك الذين يتمتعون بالعدوانية والسلطة قد يقللون في الواقع من أداء عمل موظفيهم.

سلوكيات الشخص المندفَع نحو القوة: التأثير والتنافسية.

عندما يكون الاندفاع نحو القوة مرتفعاً: يطالب بالولاء الأعمى والوئام، ولا يتسامح مع الخلاف.

عندما يكون الاندفاع نحو القوة منخفضاً: لا يزال بعيداً، يحافظ على المسافة الاجتماعية.

- الحاجة إلى الانتماء (Need for Affiliation):

إذا كان الدافع السائد للفرد هو الدافع للانتماء، فإن الدافع الأساسي هو الدافع وراء الروابط الاجتماعية. وهم متحمسون في المقام الأول للتوافق مع الآخرين وإرضائهم، وتقدير علاقاتهم مع أقرانهم. يقدر هؤلاء الأفراد المألوفة ومن غير المرجح أن يغادروا موقع عملهم. كما أنهم لا يحبون العمل بمفردهم ويحاولون تجنب خيبة أمل زملائهم في العمل والمدراء بأي ثمن. مع أن الأفراد الذين يتصفون بالدافعية للانتماء يعملون بشكل جيد في فريق، إلا أنهم ليسوا أفضل العاملين في الأغلب. ليس لديهم الدافع للقيام بعمل أفضل لأنهم راضون بالبقاء في مناصبهم. لا يوجد دافع لتحسين وضع العاملين أو وضعهم الشخصي، وهذا يجعلهم في الواقع العمال الأقل فاعلية.

سلوكيات الشخص المندفِع نحو الانتماء: القبول والصدّاقة، التعاون.
عندما يكون الاندفاع نحو الانتماء مرتفعاً: الرغبة في السيطرة على الجميع وكل شيء، يبالغ في موقفه وموارده.

عندما يكون الاندفاع نحو الانتماء منخفضاً: يقلل من مركزه وموارده.
وتستخدم نظرية الحاجات الثلاثة في الأغلب في نطاق الأعمال أو الشركات. ومكّنت من استخدام اختبارات الشخصية في العاملين. أصبحت الاختبارات الشخصية، التي تم رفضها في الأصل على أنها ذات غير صلة، أكثر شيوعاً عندما كان المديرين يحاولون اكتشاف ما يحفز موظفيهم. تمكن الاختبارات الشخصية أيضاً المدير من معرفة المزيد عن كل فرد.

5.2.2- الدافعية نحو العمل

لا يوجد تعريف موحد بشكل عام لمفهوم الدافعية للعمل، وهناك العديد من الأسباب الواضحة لصعوبة تحديد الدافعية. أولاً، هناك العديد من التوجهات الفلسفية عن الطبيعة البشرية وما يمكن معرفته عن الأفراد، ثانياً، إنها حقيقة أنه تم استخدام مفهوم الدافعية تاريخياً لشرح "الكثير بالقليل جداً" في ضوء هذه الصعوبات في الحصول على تعريف شامل وأكثر إفادة، يبدو من المعقول التركيز على مدى ملاءمة كل من التعريفات المقدمة ضمن عدة مناهج مختلفة. ومع ذلك، يبدو أن التعريفات لها ثلاثة قواسم مشتركة والتي يمكن القول أنها تميز ظاهرة الدافعية. أي عندما نناقش الدافعية، فإننا نهتم بشكل أساسي بما يلي: (1) ما الذي ينشط السلوك البشري؛ (2) ما الذي يوجه مثل هذا السلوك؛ (3) كيف يتم الحفاظ على هذا السلوك أو استمراريته (Steers, et al., 1983).

يقدم (Pinder, 1998) تعريفاً للدافعية للعمل يغطي هذه القواسم بأنه مجموعة من القوى النشطة التي تنشأ داخل كيان الفرد وخارجه، التي تدفعه إلى المبادرة والقيام بسلوكيات مرتبطة بالعمل، وتحدد شكله واتجاهه وكثافته ومدته. بالإضافة إلى ذلك، وصف الكثافة أو التركيز بأنها الحجم اللحظي للقوة

التحفيزية الفعلية، بغض النظر عن الإمكانيات المتاحة. وأيضاً لفهم الدافعة للعمل بشكل كامل، يجب على الفرد أن يسمح بتوجيه الطاقة التحفيزية نحو الأهداف المحددة (Katerberg, et al., 1983)

6.2.2 - خلاصة

الدافعية مفهوم مهم يحظى باهتمام كبير من الأكاديميين والباحثين ومديري الموارد البشرية الممارسين. في جوهره، تشتمل الدافعية على عناصر مهمة مثل الحاجة أو المحتوى، والبحث واختيار الاستراتيجيات، والسلوك الموجه نحو الهدف والإنجاز، والمقارنة الاجتماعية لتعزيز التعويضات والرضا عن الأداء. الاهتمام المتزايد الموجه نحو الدافعية له ما يبرره لأسباب عديدة منها تقديم الأفراد المحفزين طرقةً جديدة لأداء المهام وتوجههم نحو الجودة وتميزهم بإنتاجية أكثر من الأفراد غير المحفزين.

الفرد المحفز هو أحد الموارد القيمة لأي مؤسسة، حيث يعد مكان عمل فيه معنويات مرتفعة وعاملون محفزون ومشروع طويل الأمد، ويجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من نسيج العمليات اليومية لكل مؤسسة. تم تقديم العديد من العوامل المختلفة والنظريات المرتبطة بتحفيز العمل في الأدبيات على مر السنين. دافع الفرد هو الإبداع ومستويات الطاقة والالتزام الذي يعكسه الأفراد في المهام المسلمة إليهم. مع أن دافعية الفرد لا تؤثر مباشرة في نمو المنظمة، إلا أنه شرط مسبق ضروري، وله دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسات. غياب الحافز لدى الأفراد يمكن أن يكون له تأثير ضار في أدائهم، لذلك، في عالم اليوم، تضع إدارات قسم الموارد البشرية لكل مؤسسة مسؤولية تحفيز موظفيها ضمن أولوياتها.

3.2 - المبحث الثالث: اختلاف الأجيال

1.3.2 - تمهيد

2.3.2 - مفهوم المجموعات الجيلية ونظرية الأجيال

3.3.2 - فئات الأجيال ضمن القوى العاملة

4.3.2 - الاختلافات والتشابهات المحتملة بين الأجيال

(أ) اختلاف القيم والسمات الشخصية

(ب) اختلاف الدافعية

5.3.2 - أسباب الخلاف بين الأجيال (صراع الأجيال)

6.3.2 - التحديات ضمن بيئة العمل المتعددة الأجيال

7.3.2 - خلاصة

1.3.2 - تمهيد

استجابةً إلى التحولات الأخيرة في التكوين العمري للقوى العاملة، تم رفع أسئلة جديدة من قبل الإداريين والأكاديميين والباحثين المختصين برأس المال البشري وأصحاب العمل بشأن تأثير تنوع الفئات العمرية ضمن القوى العاملة الحالية وما إذا كان انتماء الفرد إلى جيل معين مرتبطاً بعوامل أخرى ويؤثر فيها. لذلك لقد حظيت البحوث المرتبطة بالأجيال بالكثير من الاهتمام، حيث يشهد مكان العمل أجيالاً متعددة العمل جنباً إلى جنب لأول مرة. ومع ذلك، فمن غير الواضح كيف تتفاعل أجيال متعددة من العمال بعضها مع البعض وتؤثر في مكان العمل. على الرغم من وجود أدبيات عن الاختلافات بين الأجيال، فقد رأى بعض العلماء بأن أحجام التأثير صغيرة وأن الاختلافات ليست ذات معنى. الهدف المحوري من هذا الفصل هو عرض الحالة الحالية للأدبيات للبحث عبر الأجيال.

2.3.2 - مفهوم المجموعات الجيلية و نظرية الأجيال

نبدأ بتعريف كلمة "جيل"، فبعدما كانت تدل على أصناف البشر، انتقلت الكلمة لتشير إلى جماعات العمر المتقارب (بكر، وآخرون، 2020) و بالعودة إلى أصل الكلمة في المعاجم فالجيل يعني "الأمة". وتم تعريف الجيل أيضاً بأنه الجنس من الناس: أي أصل الناس مثل كونهم روم أو ترك. ويعرف كذلك بأنه القرن من الزمان، على حين تم تعريفه أيضاً بأنه البعد الزمني والبشري، أي أهل الزمان الواحد الذي يتعايش فيه الناس، ولوصف الأشخاص الذين يعيشون في فترة تاريخية معينة (Kertzer , 1983). البعض نظر إلى الجيل بدلالته الزمنية وعدّوه حالة عمرية ومسافة زمنية تفصل بين جيل وآخر وهذا هو المفهوم البيولوجي للجيل. الأجيال هي طريقة واحدة لجميع الفئات العمرية، حيث إن الجيل عادة ما يشير إلى مجموعات من الناس الذين ولدوا على مدى 15-20 عاماً. لكل جيل خصائص أخلاقية وعقلية تميزه من غيره، و يتطور الجيل من خلال أحداث حياتية مهمة مثل

الحروب أو التقنيات الجديدة أو التحولات الاقتصادية الرئيسية حيث تشكل هذه الأحداث شخصية وقيماً وتوقعات هذا الجيل (Smith, et al., 2015).

يعد تحليل الأجيال أداة مهمة يستخدمها أكبر مراكز الأبحاث وغيرها من الباحثين ضمن محاولاتهم لوصف النهج الأساسي لكل جيل وبعض الأفكار الرئيسية التي يقدمها في فهم المواقف العامة والسلوكيات. طبيعة العمر باحتسابها متغيراً يسمح للباحثين باستخدام نهج يعرف باسم التحليل الجماعي لتتبع مجموعة من الناس على مدار حياتهم.

ويعتبر عمر الأفراد العاملين ضمن منظمة ما من أكثر المؤشرات شيوعاً للتنبؤ بالاختلافات في المواقف والسلوكيات، في القضايا التي تتراوح من الشؤون الخارجية إلى السياسة والاجتماعية، يمكن أن تكون الاختلافات العمرية من التفاصيل الأوسع والأكثر تأثيراً في المواقف. يدل عمر الفرد على خاصيتين لهما الأهمية ذاتها:

1- مكانه في دورة الحياة - سواءً كان شاباً بالغاً أو في منتصف العمر أو متقاعداً.

وقد تم وضع صفات كثيرة لدورة حياة الإنسان، تم تصنيف هذه المراحل عند أغلبية الباحثين ضمن أربع فئات:

مرحلة الطفولة، البالغين الصغار، منتصف العمر، والشيخوخة.

2- انتسابه أو تصنيفه ضمن مجموعة من الأفراد الذين ولدوا في الوقت نفسه.

توفر المجموعات الجيلية للباحثين أداة لتحليل التغييرات في المشاهدات بمرور الوقت؛ يمكنهم توفير طريقة لفهم كيفية تفاعل الخبرات التكوينية المختلفة مع دورة الحياة وعملية الشيخوخة لتشكيل نظرة الناس إلى العالم.

على حين أن البالغين الأصغر سناً وكبار السن قد يختلفون في وجهات نظرهم في لحظة معينة، فإن المجموعات الجيلية تسمح للباحثين بمراقبة كبار السن اليوم وشعورهم حيال قضية معينة عندما كانوا هم أنفسهم صغاراً، وكذلك لوصف كيف قد يختلف مسار وجهات النظر عبر المجموعات الجيلية.

نظرية الأجيال:

يشرح (Strauss, et al., 1991) نظرية الأجيال بأنها دورة الجيل المتكرر النظرية في التاريخ الأمريكي والتاريخ العالمي. وفقاً للنظرية، ترتبط الأحداث التاريخية بشخصيات الأجيال المتكررة. تطلق كل شخصية جيلية العنان لعصر جديد يدوم حوالي 20-25 عاماً، حيث يوجد مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي جديد تعدّ جزءاً من "منهج" دوري أكبر. وتنص النظرية على أن الأزمة تتكرر في التاريخ الأمريكي في نهاية كل منهج دوري، والذي يتبعه فترة تعافي. خلال هذا التعافي، تكون المؤسسات والقيم المجتمعية قوية. في نهاية المطاف، تهاجم النماذج الأولية الناجحة للأجيال المؤسسات باسم الاستقلالية والفردية وتضعفهم، وهذا يؤدي في النهاية إلى خلق بيئة سياسية مضطربة تخلق ظروف أزمة أخرى. وضع الباحثان أساس نظريتهما في كتابهما المؤثر "أجيال"، والذي يعيد سرد تاريخ أمريكا كسلسلة من السير الذاتية للأجيال التي تعود حتى عام 1584. تركز النظرية على العلوم الاجتماعية متعددة التخصصات، وتدرس التغيرات في المواقف والسلوكيات البشرية وفي الطبع الاجتماعي مع مرور الوقت.

إلى مفهوم "هويات الأجيال"، حيث تؤكد النظرية على النماذج الأولية للأجيال التي تنشأ عن التحولات (الأحداث الجيلية المحورية) ضمن تلك الحقبة بالذات. ويفترضون أن طباع المجتمع وقيمه (والتي تم التركيز عليه ضمن الولايات المتحدة خاصة) تتغير وفق خصائص الجيل المهيمن. الجيل الاجتماعي هو مجموعة فوجية تشترك في موقع عمري في التاريخ، يعني أن أفراد الجيل يتشاركون أحداثاً تاريخية

وتأثيرات اجتماعية أثناء وجودهم في المرحلة نفسها من الحياة. ومن ثم فمن المرجح أن يتشارك هؤلاء الأشخاص معتقدات وسلوكيات وهوية اجتماعية متصورة أيضاً كجزء من ذلك الجيل. تتكون الدورات التاريخية وفق نظرية الأجيال من أربع تحولات تتكرر في كل دورة. كل دورة لها تحولات متشابهة موضوعياً، والتي تم تصنيفها على النحو التالي:

1- الدورة العليا: (التي أعقبت الأزمة التي أنهت الدورة السابقة). تتميز هذه الفترة بالمؤسسات القوية والجماعية الاجتماعية، والفردية الضعيفة.

2- دورة الصحوة: تتميز هذه الفترة بزيادة الاستقلالية الشخصية والروحية للناس. خلال هذه الفترة، قد تتعرض المؤسسات الاجتماعية للهجوم، وهذا يعوق التقدم العام.

3- دورة التفكك: تتميز هذه الفترة بضعف المؤسسات غير الموثوق بها. خلال هذه الفترة، الفردية قوية ومزدهرة.

4- دورة الأزمة: هذا هو عصر الدمار، حيث بلغت هذه الفترة ذروتها بسبب أزمة حضارية كبرى مثل الحرب أو الاضطرابات السياسية العميقة المحاطة بعدد من الأحداث المؤثرة الأصغر التي تتميز بمزيد من الانهيارات في النسيج الاقتصادي والاجتماعي. باستخدام هذه النظرية، تستدعي دورتنا الحالية أزمة حاسمة كبرى.

كانت الاستجابة الأكاديمية للنظرية مختلطة، فقد صفق البعض للباحثين على "أطروحتهم الجريئة والخيالية" والبعض الآخر ينتقد النظرية على أنها مفرطة في الحتمية وغير قابلة للدحض وغير مدعومة بأدلة صارمة.

3.3.2 - فئات الأجيال ضمن القوى العاملة الحالية

يتألف نهج تحليل الأجيال من فئات تتبع مجموعات الأشخاص في مجموعة من القضايا والسلوكيات والخصائص، فهي عملية يتم القيام بها بالاعتماد على مجموعة من العوامل، ويتم تعريف كل جيل من الأجيال الحالية الشائعة الاستخدام بالرجوع إلى مزيج فريد من العوامل بما في ذلك التركيبة السكانية، المواقف، الأحداث التاريخية، الثقافة الشعبية والإجماع السائد بين الباحثين. من منظور ديموغرافي، يتم تصنيف الأجيال بحسب سنوات الميلاد، ولكن يمكن أيضاً النظر إلى الأجيال من منظور نوعي واجتماعي واقتصادي وتجريبي. فالأجيال لديها خبرة مشتركة في الأحداث العالمية، لقد عاشوا الأحداث نفسها. هناك أدلة على أن هذه التجارب المشتركة توفر إطاراً مرجعياً مشابهاً ينظر من خلالها الجيل إلى العالم، ويحدد قيمه وألوياته ومواقفه وسلوكياته ودوافعه (Gurchiek, et al., 2016).

مع العمر والأحداث العالمية والإطار المرجعي والقيم المشتركة، تُظهر كل مجموعة خصائص شخصية فريدة أو حصرية لدى الجيل، على حين لا يوجد الكثير من التشابه على المستوى الفردي. ويوفر النظر إلى الأفراد من منظور التصنيف الجيلي إمكانية التنبؤ بشكل مفيد بصفات شرائح كبيرة من السكان. لا بد من الإشارة أنه قد تعددت تصنيفات الفئات العمرية بين الباحثين من أجل دراسة الاتجاهات الاقتصادية والتغيرات الاجتماعية بمرور الوقت. يقارن علماء الديموغرافيا بين مجموعات الأشخاص الموضوعية بحسب سنة الميلاد التي تختلف أحياناً عند تحديد متى يبدأ أو ينتهي بها الجيل باختلاف المصدر.

تم الاعتماد على أحدث تصنيف للمجموعات الجيلية وفق مركز البحوث العلمية الأمريكي PEW Center لعام 2020، حيث قام المركز بتحديد الأجيال ضمن الولايات المتحدة الأمريكية خلال القرن العشرين بست مجموعات جيلية.

1- جيل العظماء: 1901 - 1927

2- الجيل التقليدي/الصامت: 1928 - 1945

3- جيل الطفرة السكانية: 1946 - 1964

4- الجيل X: 1965 - 1980

5- جيل الألفية / الجيل Y: 1981 - 1996

6- الجيل Z: 1997 - وبعد

النقاط الفاصلة بين الأجيال ليست علماً دقيقاً. يجب النظر إليها في المقام الأول على أنها أدوات، وهذا يسمح بالوصول إلى العديد من أنواع التحليلات. لكن حدودهم ليست اعتباطية. ويتم النظر إلى الأجيال في الأغلب من خلال مدتها، ولكن مرة أخرى لا توجد صيغة متفق عليها للمدة التي يجب أن تكون هذه الفترة. تمايزت الأجيال الأربعة الأخيرة بعضها من بعض بمجموعة من الخصائص النمطية التي سوف نشير إليها بصورة موجزة لبيان أهم الفروق بينها، وتم انتقاؤها عن بقية الأجيال بسبب وجودها ضمن القوى العاملة الحالية:

1946-1964: جيل الطفرة السكانية (Baby Boomers)

يعود سبب تسمية الجيل إلى نسبة الولادات المتزايدة خلال تلك الفترة مقارنة بأرقام التعداد السكاني السابقة (O'Bannon, 2001).

شهد جيل الطفرة السكانية الاضطرابات السياسية والاجتماعية في عصرهم مثل: حرب فيتنام، وأعمال شغب الحقوق المدنية، واغتيالات كينيدي وكينغ، والثورة الجنسية. ميزت الاحتجاجات ضد السلطة السنوات التكوينية للعديد من الأفراد الذين يشغلون الآن مناصب قيادية في العديد من المنظمات.

من الصفات التي تميز هذا الجيل هو العمل الجماعي، التعاون، صنع القرار الجماعي، القدرة التنافسية (Niemiec, 2000) والإيمان بالولاء تجاه صاحب العمل (Karp, et al., 2002). تم تصنيف جيل الطفرة السكانية كأفراد يؤمنون بالعمل الجاد والتضحية وأن ذلك هو الثمن الذي يجب دفعه مقابل النجاح و بذلك بدأوا صيحة مدمني العمل (Glass, 2007).

يقدر هذا الجيل الصحة و النمو و الرضا الشخصي (Zemke, et al., 1999) ، بالإضافة إلى أنهم يسعون إلى الأمان الوظيفي (Rath, 1999) . وُصف هذا الجيل أيضاً بأنه يتمتع بشعور من الاستحقاق، وأنهم جيّدون في العلاقات، يمتنعون عن معارضة أقرانهم وأحكام الآخرين الذين لا يرون أشياءهم. إنهم يقدرّون التسلسل القيادي، وقد يواجهون تحدياً تقنياً ويتوقعون السلطة.

1965–1980 : الجيل X (Generation X)

يسمى هذا الجيل أيضاً بجيل كساد الطفل (baby bust generation)، نظراً لصغر حجمه إلى الجيل الذي سبقه، جيل الطفرة السكانية.

نشأ هذا الجيل خلال فترة من انعدام الأمن المالي والأسري والمجتمعي، في ظل سوق عمل راكد، وتقليص حجم الشركات، وحركة محدودة للأجور، وكانوا أول الأفراد الذي يُتوقع أن يكسبوا أقل مما كان يكسبه آباؤهم. لقد نشأوا في منازل يعمل فيها كلا الوالدين، أو في منزل وحيد للوالد بسبب معدلات الطلاق المرتفعة، وعلى هذا النحو، أصبحوا أطفالاً يجبرون على إعالة أنفسهم (Karp, et al., 2002) . من بين الخصائص المنسوبة إلى جيل X، تظهر الصفات التالية التي تميزهم من الأجيال الأخرى: يطمحون أكثر من الأجيال السابقة إلى تحقيق توازن بين العمل والحياة (Jenkins, 2007) فهم أكثر استقلالية واعتماداً على الذات من الأجيال السابقة، ليسوا مخلصين بشكل مفرط لأصحاب عملهم مع أنّ لديهم مشاعر ولاء قوية تجاه عائلاتهم وأصدقائهم (Karp, et al., 2002) .

يقدرّون التعلّم المستمرّ وتنمية المهارات (Bova, et al., 2001). لديهم مهارات تقنية قوية فهم قابلون للتكيف مع التغيير، يركزون على النتائج (Crampton, et al., 2006)، و يحكمهم حس الإنجاز وليس الوقت، ويفضلون الجداول الزمنية المرنة (Joyner, 2000). لا يحفز المال بالضرورة أفراد هذا الجيل، لكن غياب المال قد يؤدي بهم إلى فقدان الحافز، و يمكنهم تحمل العمل طالما أنه يتمتع مع من كونهم فريدين، إلا أنهم قد يحبون العمل الجماعي أيضاً، أكثر من مواليد جيل الطفرة السكانية (Karp, et al., 2002).

1981 – 1996: جيل الألفية (Millennials)

يتم الإشارة إليهم أيضاً بالجيل Y، وأطلق عليهم باسم جيل الألفية بسبب قربهم من الألفية الجديدة وترعرعوا في عصر رقمي أكثر (Smith, et al., 2015). في الأدبيات، تختلف صورة الجيل Y كثيراً عن صور الأجيال السابقة حيث يصف (Strauss, et al., 2009) هذا الجيل بأنه غني ومتعلم ومتنوع عرقياً. إنهم الجيل الأول الذي أصبح مجموعة عالمية نظراً لتوفر التقانة وفرصة التنقل والسفر في جميع أنحاء العالم. وقام بانساب سبع خصائص لهذا الجيل خاصةً: موجه نحو فريقٍ متميز، منجز، يقوم بعمل جيد، واثق، وتقليدي، ومحمي. وبحسب دراسة (Kingston, 2014) يتميز جيل الألفية بأنه جيل متفائل بصورة كبيرة، كما أنه متميز في التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي واستخدام التقانة. ويوصف بأنه الجيل الذي يتوقع أن يُمنح له كل شيء، فهو جيل يركز على نفسه، وزائد الثقة بالنفس. فضلاً عن ذلك يتميز جيل الألفية بأنه جيل متفائل بصورة كبيرة، كما أنه متميز في التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي واستخدام التقانة، ويوصف بأنه الجيل الذي يتوقع أن يُمنح له كل شيء لذلك فهو جيل يركز على نفسه، وزائد الثقة بالنفس.

نشأ أفراد هذا الجيل مركزين على العائلة خاصةً، حيث عاشوا طفولة في ظل والدين عملاً على التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، يعتقد آباء جيل الألفية أن رفاهية أطفالهم وتعليمهم من القضايا ذات الأولوية.

وعلى الرغم من كونه جيلاً مع القوالب النمطية التي تركز على الذات، ونفاد الصبر، والخطورة. فإن الحقيقة هي أن جيل الألفية فاجأ العالم بمبادرته وقيادته المبتكرة. كما إنه جيلٌ ليس ثابتاً، فهم يتقلون باستمرار ولديهم شبكات على نطاق دولي ولديهم دافع لتغيير المجتمع على جميع المستويات (Brock, 2018).

تظهر الأبحاث أن جيل الألفية له مرتبة أعلى في احترام الذات والحزم عند مقارنته بالأجيال السابقة في العمر نفسه (Smith, et al., 2015) ويعد جيل الألفية أكثر جيل متعلم حيث يحمل ثلث أبناء هذا الجيل شهادة جامعية. هو جيل معزول اجتماعياً لحد كبير، وليس لديه أي مشكلة أن يبقى وحيداً، و يعمل وحيداً حتى العمل من المنزل (قطشة، 2017).

1997- وبعد: الجيل Z (Generation Z)

في البداية تم استخدام مصطلح (جيل ما بعد الألفية) ولكن بعد ذلك ترسخ المصطلح Z في الثقافة الشعبية والصحافة (Dimock, 2019) .

يعد هذا الجيل الأصغر في القوى العاملة الحالية. أولاد هذا الجيل ولدوا عموماً بين منتصف التسعينيات ومنتصف العقد الأول من الألفية الثانية، وهم يمثلون شريحة كبيرة من سكان العالم.

من أكثر ما يميز هذا الجيل شغف أبنائه الشديد بالتقانة وإتقانهم لبرامجها، وتوسعهم الكبير في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وتعد هذه الوسائل من أبرز المصادر وأكثرها تأثيراً في تشكيل الوعي الثقافي والسياسي لهذا الجيل.

يصف 80% من هذا الجيل نفسه بأنه يفكر بالآخرين وبشكل معمق، وهم بعكس جيل الألفية، فإنهم يفهمون المشاكل المختلفة التي يواجهها الناس، سواء بيئية أو اجتماعية أو سياسية، وتتمحور رؤيتهم

عن العالم، بالتفكير بكيفية حل هذه المشاكل. يصف 70% من هذا الجيل نفسه بأنه متقبل ومنفتح تجاه الآخرين (قطشة، 2017).

هذه التصنيفات للأجيال، تنطبق بشكل أساسي على الأجيال الغربية عامة، لكن البدء من جيل الألفية، يمكن سحب بعض الاستنتاجات والدراسات التي تمت على جيل الألفية، على العرب المولودين في الفترة نفسها. وكما يفترض (قطشة، 2017) أنه مع الجيل Z يمكن فعل ذلك بأريحية أكبر. السبب هو أننا اليوم في عالم مفتوح تماماً، وتم ملاحظة تأثير الشباب العرب بكل ما يحدث في العالم الغربي وكل ما هو منتشر هناك. ويمكن تصنيف المجموعة الجيلية ذاتها في المجتمع العربي تحت الجيل Z.

4.3.2 - الاختلافات والتشابهات المحتملة بين الأجيال

تعتبر القوى العاملة اليوم أكثرها تنوعاً ليس فقط من حيث الجنس، العرق، الأصل، الثقافة ولكن في العمر أيضاً. وكما هو الحال دائماً، هناك مخاطر مرتبطة بالإدلاء ببيانات تتعلق بالخصائص العامة لأي مجموعة. أحد الانتقادات الشائعة هو أنه من خلال تجميع الناس في أجيال ووصف الخصائص العامة، فإننا بذلك نخلق صورة نمطية. نحن لا نؤكد أنه يمكن التنبؤ بدقة بالمواقف أو السلوك الفردي باستخدام مجموعة الأجيال كمتغير معدل. ومع ذلك، فإننا نتفق مع (Lancaster, et al., 2002) اللذين يعالجان المشكلة من خلال التأكيد بشكل صحيح على أن أحداث الحياة لها تأثير على الأفراد وهذا يؤثر في السلوك. سيكون لهذه الأحداث تأثير من خلال تشكيل الافتراضات والمعتقدات للفرد. ووجود وعي عند المدراء بهذا الأمر يساعد في توقع واستيعاب الاختلافات المحتملة والمتوقعة عموماً.

يعالج (Zemke, et al., 1999) المشكلة ذاتها من خلال ذكر أن جميع الأشخاص ضمن مجموعة جيلية معينة هم أفراد يمكن تفسير العديد من الاختلافات والافتراضات لديهم من خلال فهم خصائص ومواقف مجموعة الأجيال الخاصة بهم. على حين قد يسميها البعض صورة نمطية، وقد يكون الأمر

كذلك إلى حد ما، فإن فهم الاختلافات بين الأجيال وآثارها في مكان العمل يساعد في تعزيز فهم أكبر بين الإدارة والعاملين.

ومع ذلك، فإن هذه الحجة محل نزاع من قبل أولئك الذين يتناقشون بعدم وجود مثل هذه الاختلافات أو أن الاختلافات بين الأجيال تعكس عامل العمر حيث تكون الأجيال المختلفة ببساطة في مراحل مختلفة من حياتهم ومهنتهم (Jorgensen, 2003) على حين تم تقديم قدر كبير من الأدلة لدعم حجة الاختلافات بين الأجيال (Shields, 2003)، إلا أن القليل من الدراسات تناولت هذه المسألة بشكل منهجي. أحد الاستثناءات الملحوظة هو بحث (Schuman, et al., 1989) الذي استطلع آراء 1400 شخص ووجد أن الأجيال المختلفة تتذكر أحداثاً محددة مختلفة وأن العديد من المستجيبين كانوا قادرين على إرفاق أسباب ذات مغزى لأهمية هذه الأحداث. أوضحوا باختصار أن الأفراد من الجيل نفسه لديهم ذكريات جماعية خاصة من سنوات تكوينهم، وأن نتائجهم كانت متوافقة مع حجة الاختلافات بين الأجيال.

أ) اختلاف القيم والسمات الشخصية:

يتم تعريف الشخصية على أنها طريقة الفرد المفضلة أو النموذجية في التصرف والتفكير والشعور (Saville, et al., 1984). على حين أن قيم الفرد من المرجح أن تؤثر في السلوك في مكان العمل، فمن المرجح أن تكون الشخصية مقياساً مباشراً بدرجة أكبر للقياس الفعلي للسلوك. تم إلقاء الضوء على أهمية فهم الاختلافات الشخصية عبر الأجيال في مكان العمل من خلال الأبحاث التي تشير إلى أن الفروق الفردية في الشخصية تؤثر على الأداء الوظيفي (Tett, et al., 2003) و الرضا الوظيفي. يشير هذا إلى أنه للحفاظ على قوة عاملة عالية الأداء وراضية عبر جميع الأجيال الحالية من العاملين، تحتاج المؤسسات إلى فهم الاختلافات الرئيسية بين الأجيال وتفضيلاتها الشخصية.

ونظراً لوجود بعض الخلاف بشأن التمييز بين القيم العامة وقيم العمل، فقد تم تعريف قيم العمل على أنها النتائج التي يرغب الناس ويشعرون بضرورة تحقيقها من خلال العمل (Frieze, et al., 2006). تشكل قيم العمل تصورات العاملين عن التفضيلات في مكان العمل، وهذا يؤثر مباشرة في مواقف العاملين وسلوكهم وقرارات العمل (Judge, et al., 1992) والتصورات وحل المشكلات (Meglino, et al., 1998).

قد تؤدي التجارب والأحداث المختلفة جوهرياً التي تواجهها الأجيال باختلافها خلال سنوات تطورها إلى توقعات وتفضيلات مختلفة حول العمل أثناء تقدمهم في المراحل الأولى من حياتهم والبدء في اتخاذ قرارات رئيسية حول حياتهم المهنية في المستقبل. يختبر الكثيرون في مرحلة التطوير الوظيفي التي تشمل التقويم الذاتي والاستكشاف الوظيفي (Super, 1980). خلال هذه المراحل التتموية المبكرة، يبدأ الشباب في تحديد القرارات المتعلقة بتخصصاتهم والوظائف الأولى وثم بناء شخصياتهم وقيمهم. يبدوون في اختيار ما يبحثون عنه في مهنة، أو أي نوع من بيئة العمل تجعلهم يشعرون بالرضا، ويمكن وصف هذه المراحل المهنية بأنها "جمع المعلومات"، وهي تمهد الطريق للاتجاهات المهنية المستقبلية.

يمكن اعتبار المعرفة بالقيم وسيلة تحفيز للأفراد العاملين حيث ترتبط الدوافع التحفيزية ارتباطاً وثيقاً بالقيم، وهي العوامل التي تنشط وتوجه وتحافظ على السلوك لدى الفرد.

(ب) اختلاف الدافعية:

يستمر موضوع تحفيز الفرد موضع جذب اهتمام بحثي كبير في مجال الإدارة حيث يعد دعم نمو الدافعية لدى العاملين خاصة، بغض النظر عن اختلاف الأعمار من المتطلبات الأساسية للإدارة الناجحة، وخصيصاً بالنسبة إلى العمال الأكبر سناً (Hertel, et al., 2010). لخلق بيئة عمل محفزة يجب الاهتمام إلى الأولويات المتنوعة لكل جيل (Lancaster, et al., 2002). نظراً للتقدم الكبير في الأبحاث المعنية بتحفيز العمل عامة، إلا أن القليل من الدراسات قد تناولت تطوير التحفيز عبر

مختلف الفئات العمرية (Warr, 2001). لا يمكن حصر الدراسات السابقة التي فحصت الفروق المحتملة بين الأجيال على وجه التحديد من وجهة نظر نظرية تقرير المصير. عند تناول مفهوم الدافعية بشكل عام، فقد نتج عن الأبحاث السابقة نتائج متضاربة فيما يتعلق بمدى اختلاف الأجيال وما يعده كل جيل دافعاً تحفيزياً مهماً.

حيث قدمت كل من دراستي (Kooij, et al., 2011; De Lange, et al., 2011) أدلة تجريبية تدعم وجهة النظر القائلة إنَّ الدافع الخارجي للعمل يتناقص مع تقدم العمر، يزداد دافع العمل الجوهري/الداخلي. عند فحص الارتباطات الديموغرافية التي قد توجد بين الفئات العمرية والدوافع الذاتية، ظهر ارتباط إيجابي كبير بين العمر والدافع الداخلي؛ ومع ذلك، لم يلاحظ مثل هذا الارتباط الموازي لفئات العمرية والدوافع الخارجية.

وقد قدم (Giancola, 2006) وجهة نظر معارضة وذكر أن الاختلافات المتصورة بين الأجيال المختلفة لم يتم إثباتها بأدلة تجريبية وفي الواقع فإن الدوافع التحفيزية بين الأجيال متشابهة بشكل مدهش. وقام (Wong, et al., 2008) بدعم هذه الافتراضات أيضاً وتمكنوا بعد إجراء دراسة مقطعية واسعة النطاق، من استنتاج أن الاختلافات التي تم تحديدها بين المحفزات تم تفسيرها بشكل أفضل من خلال الفروق العمرية بدلاً من الاختلافات بين الأجيال.

5.3.2 - أسباب الخلاف بين الأجيال (صراع الأجيال)

يطلق البعض مصطلح "صراع الأجيال" على أي صورة من صور الاختلاف بين الأجيال في إشارة لطبيعة عدم التشابه بين جيلين أو أكثر يحمل كل منهم أفكاراً وأهدافاً مختلفة ويعيش واقعاً مغايراً، بينما يفضل البعض تسميته "الاختلاف بين الأجيال" أو "الفجوة بين الأجيال"، رافضين التعامل مع تلك الاختلافات أياً كان حجمها وصورتها على أساس أنها نوع من الصراع، بل يتعاملون معها على أنها نوع من الاختلاف الطبيعي المقبول وحالة من الاختلاف الصحي (عادل، 2013).

يمكن أن تتسبب هذه الاختلافات بين الأجيال حدوث خلافات، انعدام ثقة، سوء في التواصل، منع العمل الجماعي والتعاون الفعال والتأثير على الرضا الوظيفي، نسبة الاحتفاظ بالعاملين والإنتاجية (Baily, 2009).

وعموماً ترجع الخلافات بين الأجيال إلى مجموعة من الأسباب الرئيسة التي تتحكم في شكل العلاقة بين الأجيال وتوجه مسارها إيجاباً وسلباً. على حين نجد أن بعض هذه الخلافات ترتبط بالتطور الطبيعي لواقع الحياة ومشكلاتها وفارق السن والخبرة، ويرجع بعضها الآخر للجيل الكبير وطريقة تعامله مع الأجيال الجديدة الشابة وعدم القدرة على تفهم حاجاتهم واحتوائهم، ويتسبب تمرد الشباب ونقص خبرتهم وقلة اعترافهم بفضل من سبقهم في زيادة حدة الخلافات بينهم وبين الكبار. وصل (بكر، وآخرون، 2020) إلى عدد من الأسباب الجوهرية التي تؤدي إلى وجود نزاع أو صراع بين الأجيال الموجودة حالياً

أ) فارق السن والخبرة:

بين جيل الشباب وجيل الأجداد والآباء مسافة زمنية تسمح بحدوث واقع خاص أو حالة متباينة من العادات وأنماط التفكير والاهتمامات، فكل جيل له خبراته التي تتوافق مع عمره وتجاربه. تؤكد بعض الدراسات الاجتماعية أن الفجوة العمرية هي أكثر الفجوات التي تؤثر في العلاقة بين الآباء والأبناء، بقدر ما يتسع ويبتعد الزمن الذي عاش فيها الآباء عن زمن الأبناء كلما زادت هذه الفجوة واتسعت حيث لكل زمان عاداته وتقاليده وأفكاره. لذلك تضيق مساحة الالتقاء الفكري والثقافي واللغوي.

إن تقدم العمر يؤثر في اختلاف نظرة المرء للأمور وطريقة الحكم على الأشياء واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة، فالكبير يغلب عليه التدقيق قبل الإقدام، والتأني والنظر في العواقب، ولكونه أصبح أقل في حركته ونشاطه، إلا أنه اكتسب الكثير من خبرات الحياة وعاينها، وأصبحت

نظرتة للأمور أكثر نضجاً. نجد أن الأجيال الحديثة مع ما يملكون من حيوية ونشاط، يغلب عليهم الاندفاع وقبول الجديد دون تدقيق بسبب قلة الخبرة، ولكن هذا لا يعني أن كل صغير سن مندفع وكل كبير صاحب خبرة وحكيم.

وإن كثيراً من الاختلافات بين الأجيال الناجمة عن فارق السن قد تسبب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بعض المشاكل والنزاعات بين الأجيال، إلا أنه من المؤكد أن ذلك ليس لازماً ولا ضرورياً، فكثير من الأجيال القديمة يستطيعون أن يتعايشوا مع الأجيال الحديثة بدرجة كبيرة من الانسجام والوئام بشيء من المرونة وسعة الصدر (عادل، 2013).

ب) فارق واقع الحياة واختلاف المشاكل.

التقدم المعرفي والتكنولوجي:

شهدت العقود الأخيرة من حياة البشرية تقدماً علمياً وتطوراً معرفياً كبيراً، ولم يقف التغيير عند حد الكم المعرفي بل تعداه لحدوث تغيير جوهري في طريقة تحصيل تلك العلوم، وسهولة الحصول عليها. تلك التغيرات العلمية أدت إلى وجود فوارق كبيرة في المكتسبات المعرفية من حيث الكم والكيف، وكان من نتاج ذلك أن زادت الفوارق والاختلافات وبدأت الكفة تميل لصالح أجيال الشباب خلافاً لما كان سائداً في المجتمعات قديماً.

تعاملت الأجيال الكبيرة مع هذه السرعة في التطور العلمي والمعرفي بردود فعل مختلفة، وقد نجد أن البعض اتخذ موقف المتجاهل أو المتفوق متمسكاً بدائرتة المعرفية القديمة دون تطوير، يتجه لمحاربة التغيير والتجديد خوفاً من فشله في استيعابه.

في الوقت ذاته نجد البعض الآخر من جيل الكبار يجتهد في التصالح مع الواقع الجديد محاولاً اللحاق بتلك القفزات المعرفية والعلمية السريعة، حتى لا تصل الأمور إلى الدرجة التي يجدون فيها أنفسهم يتحركون على هامش الحياة دون تأثير حقيقي.

وكلما ازدادت سرعة تغير الواقع الحياتي للمجتمع ازدادت فرص ظهور الصدام بين الأجيال، وهذا يبدو في المجتمعات الغربية سريعة التغير في واقعها، فصراع الأجيال في كثير من المجتمعات مصدره التغيرات السريعة في العناصر المادية والمعنوية في المجتمعات الحديثة. صاحب التغير الصناعي والتقني تغير بفلسفة الحياة وأنماط التفكير. وبحسب الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع فإن التغير في حجم وشكل المجتمع مصحوبٌ دائماً بتغيير في المفاهيم وأساليب الحياة الجديدة من أجل أن يستطيع المجتمع التكيف مع هذه التغيرات والحفاظ على التوازن وتحقيق الاستقرار. وبما أن المجتمع مكونٌ فالمتوقع أن يكون هناك تصادم وخلاف وعدم اتفاق على مسائل ومواقف كثيرة بين هذه الأجيال (ربيع، 2007).

اختلاف الواقع الثقافي والتربوي والاجتماعي:

تظهر الفجوة أو التباين الثقافي بين المجتمعات التقليدية والحديثة في المفاهيم والتصورات التي تحملها الأجيال في كل مجتمع. إن الاختلاف بين المخزون الثقافي الذي ورثته الأجيال المعاصرة والمحصول الذي يغزو مجتمعنا، بمختلف الوسائل والوسائط، يضع جيل الشباب في دوامة الصراع: لأي طرف سينحازون؟ أيهما أقدر على جذبهم؟ (الخضراء، 2013).

ونتيجة للتطور المعرفي الكبير الذي كان أحد أسباب الفجوة بين الأجيال، ونتيجة لتعدد الثقافات داخل المجتمع نفسه فإن الشباب أصبح يلجأ إلى صناعة عالم مستقل خاص به، يقومون هم بوضع تفاصيله المعارضة للواقع الحالي وتحديد ضوابطه التي تختلف في جزء كبير منها عن معايير وأفكار وضوابط عالم الكبار.

تباين المشاكل:

لقد نشأ جيل الكبار وحققوا هويتهم في وسط يختلف تماماً عن العصر الذي يعيش فيه جيل الشباب، فالتحديات ومعظم المشاكل التي يواجهها الشباب اليوم جديدة وغير معتادة لدى الجيل الكبير، ولذا

إصرار الكبار على التعامل مع الشباب ومشكلاتهم الخاصة بالطرق والأنماط نفسها التي عالجوا بها مشاكلهم فيها ظلم للأجيال الجديدة وسوء تقدير لواقعهم المختلف.

أفرز هذا الواقع الجديد على المجتمع نمطاً من العيش الشاق والحياة المرتبكة، فالكل منهمكون في توفير لقمة العيش، وكثير منهم لا يجدون وقتاً للقيام ببقية مسؤولياتهم الاجتماعية.

(ج) انتقادات وتسلط الكبار.

كثرة الانتقادات:

عندما يفشل الكبار في تفهم حاجات الجيل الجديد، أو تحدث مشاكل تتباين فيها وجهات النظر ولا يتمكن الكبار من حسمها، فعادة يكون الطريق السهل للتعامل مع تلك الخلافات هو الاتهامات والانتقادات الحادة للأجيال الشابة. ونحن عندما نخفق ولا نستطيع أن ندرك أسباب إخفاقنا الحقيقي في تربية أبنائنا ننزع إلى الماضي آمليين أن نجد فيه تفسيراً يريحنا حتى لو كان وهمياً، ولذلك لا يبقى أمامنا إلا أن نضع الأجيال المعاصرة في قفص الاتهام، وأن نحكم عليها بالتقصير واللامبالاة (نور ، 2002).

الوصاية والتسلط:

يرى (Brock, 2018) أن أحد أسباب الصراع بين الأجيال هي أن أحد الأجيال يريد الاستقلال و يسعى جاهداً لتهيئة طريقه في الحياة بينما يهدف الجيل الآخر إلى قيادته وتوجيهه إلى ما يراه أنه المسار الصحيح. هذا بالطبع يغذي العداء بين الأجيال. كما أن هذا في حد ذاته هو الفجوة بين الأجيال، حيث يحاول كل جيل تحديد الاتجاه الذي يجب أن يسلكه في حياته.

محاولات التدخل في حياة الجيل الشاب قد لا تمثل في أصلها مشكلة لهم ولا عبئاً عليهم بقدر ما تمثل طريقة التدخل المشكلة الأكبر، فالأبناء كثيراً ما يحتاجون إلى أن يمد لهم الكبار يد العون للتصحيح والتوجيه، لكن طريقة التدخل التي كثيراً ما تتسم بالتسلط وأحياناً بالقهر وهذا قد يؤدي إلى

تعطيل طاقات الشباب وتهمش دورهم والأسوأ مع الوقت قد يعود الجيل الجديد على تلك الطريقة التي تسبب لهم إعاقة فكرية.
د) تمرد الشباب وعنادهم:

كثيراً ما يتطرف الشباب في تبني مواقف خشنة تتميز بالعناد، يعبرون بها عن رفضهم التدخل في خصوصياتهم أو فرض واقع غير مناسب، في محاولة منهم لتأسيس حياتهم الخاصة عن تدخلات الكبار وسلطتهم، وأحياناً بعيداً عن كل سلطة بما فيها السلطات و الأعراف المجتمعية والضوابط الدينية دون تفريق بين ما هو ثابت وما هو متغير و هو من أشد أنواع التمرد والعناد (عادل، 2013).

6.3.2 - التحديات ضمن بيئة العمل المتعددة الأجيال

نرى اليوم أجيالاً مختلفة من العاملين بحصص مختلفة في سوق العمل. يتميز كل جيل بنقاط قوة ومهارات وخبرات وعادات عمل مختلفة. وإن تعدد الأجيال ضمن القوة العاملة مفيد عموماً، إلا أنه لا بد من وجود بعض العقبات أمام هذا النوع من التنوع.

إن نجاح المؤسسات في المستقبل في ظل وجود أجيال مختلفة وعاملين من جميع الأعمار ضمن القوى العاملة سيعتمد أكثر من أي وقت مضى معاً على قدرة القيادة والإدارة على الحفاظ على بيئة عمل مستقرة وصحية. وفهم تفاصيل العالم الخاص بالشباب واستيعاب الفروقات بينه وبين عالم الكبار واكتشاف مساحات الاختلاف والاتفاق هام لضبط العلاقة بين الآباء والأبناء، بين الجيل الكبير والأجيال الجديدة ووضعها في مسارها الصحيح وهذا يحتاج إعادة تأهيل الآباء والكبار لأنفسهم لاتباع سياسة التطوير المستمر للأفكار والمهارات.

أبدت العديد من الدراسات الحديثة كدراسة (Gurchiek, 2021) قلقها تجاه التحديات القادمة لأصحاب العمل بسبب تقاعد جيل الطفرة السكانية وخروجه من القوى العاملة الحالية في الفترات القادمة القريبة، علماً أنه حالياً الجيل الأقدم و الأكثر خبرة، يشغلون مناصب قيادية و يشكلون القسم الأكبر من القوى

العاملة في أغلب دول العالم. وبغياب هذه المجموعة الجيلية، سيؤثر ذلك على سوق العمل وازدياد فرص التوظيف مع نقص الخبرات الكفؤة لملء الفجوة.

7.3.2 - خلاصة

توفر الأجيال الفرصة للنظر إلى الشعوب من خلال مكانها في دورة الحياة، سواء أكانوا شباباً بالغاين أم آباءً في منتصف العمر أو متقاعدين، ومن خلال عضويتهم في مجموعة من الأفراد الذين ولدوا في وقت مماثل. بالإضافة إلى أن وجود مجموعات الأجيال يقدم للباحثين أداة لتحليل التغيرات في المشاهدات بمرور الوقت. يمكن أن توفر طريقة لفهم كيفية تفاعل الخبرات التكوينية المختلفة (مثل الأحداث العالمية والتحويلات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية) مع دورة الحياة وعملية الشيخوخة لتشكيل وجهات نظر الناس حول العالم. على حين أن البالغين الأصغر سناً وكبار السن قد يختلفون في وجهات نظرهم في لحظة معينة، تسمح مجموعات الأجيال للباحثين بفحص شعور كبار السن اليوم تجاه قضية معينة عندما كانوا هم أنفسهم صغاراً، وكذلك وصف كيف يمكن أن يختلف مسار وجهات النظر عبر الأجيال.

3 - الفصل الثالث: الإطار العملي

1.3 - تمهيد

2.3 - أساليب الدراسة و إجراءاتها

3.3 - منهج الدراسة

4.3 - مصادر جمع البيانات

5.3 - مجتمع الدراسة وعينتها

6.3 - خصائص عينة الدراسة

7.3 - أدوات الدراسة

8.3 - صلاحية المقاييس وثباتها

9.3 - الإجابة عن تساؤلات الدراسة

0.4 - اختبار فرضيات الدراسة

1.4 - ملخص نتائج الدراسة

2.4 - التوصيات

3.4 - محددات الدراسة و المقترحات للدراسات المستقبلية

1.3 - تمهيد

يتناول هذا الفصل أهم الإجراءات التي تتمثل بمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وكذلك الأدوات التي تم استخدامها في سبيل تحقيق أهدافه، تم الاعتماد على برنامج SPSS لمعالجة البيانات وحساب (تأثير المعدل) وللإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة، للوصول إلى تحليل علمي يمكن تطبيقه والاستفادة منه في بيئة العمل السورية وخصيصاً مدينة دمشق وريفها، وأخيراً مناقشة النتائج وتفسيرها.

2.3 - أسلوب الدراسة و إجراءاتها

لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها واختبار صحة فرضيات الدراسة، تم الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهي:

- 1- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات الاستبانة المستخدمة وصدقها.
- 2- اختبار عدم الحياد لفقرات المحاور one-sample T-test
- 3- التكرارات والنسب المئوية لوصف المحاور.
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة.
- 5- معامل الارتباط Spearman لدراسة علاقة الارتباط بين متغيرين كميّين. وهو بديل معامل بيرسون المعلمي عند عدم توزع البيانات توزيعاً طبيعياً. ووفق اختبار Spearman يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة إذا كانت قيمة ال sig أقل من 0.05.
- 6- اختبار الخطية test of linearity لمتغيرات الدراسة لمعرفة فيما إذا كانت العلاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وبالتالي سيتم استخدام الانحدار الخطي البسيط أو اللجوء إلى انحدار غير خطي.

7- الانحدار الخطي البسيط لدراسة الفرضيتين الأولى والثانية حيث نحصل على قيمة معامل التحديد للنموذج R Square ومعنى قيمة هذا المعامل هي النسبة التي يستطيع المتغير المستقل تفسيرها من تغيرات المتغير التابع، إضافة إلى جدول ANOVA الذي يبين من خلال قيمة F ومستوى معنويتها مدى معنوية النموذج حيث إذا بلغت قيمة ال Sig أقل من 0.05 فالنموذج دال ومعنوي إحصائياً.

8- نموذج (Hayes, 2013) لدراسة الفرضيتين الثالثة والرابعة وهو نموذج يدرس تأثير المتغير المعدل في تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

3.3- منهج الدراسة

سيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة واختبار الفرضيات من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي.

4.3 - مصادر جمع البيانات

أولاً- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم الاعتماد على توزيع استبانة الكترونية طُوّرت خصيصاً لأغراض الدراسة بالاعتماد على المتغيرات الرئيسية التي هي التماثل التنظيمي، دافعية العاملين (الدافعية نحو الإنجاز والدافعية للعمل) واختلاف الأجيال. وصيغت فقرات الاستبانة بما يتلاءم مع تساؤلات الدراسات، وتم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة. ولأغراض التحليل سيتم استخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences.

ثانياً - المصادر الثانوية:

عولج الإطار النظري للدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

5.3 - مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع البحث من العاملين في مجموعة من الفنادق المصنفة ضمن فئة الأربعة والخمسة نجوم من مختلف المستويات الإدارية في الجمهورية العربية السورية - مدينة دمشق.

تم تقدير عدد العاملين حوالي 1935 عامل في مدينة دمشق بالاستناد إلى المعلومات التي تم الحصول عليها من أقسام الموارد البشرية للفنادق، وبالتعاون مع وزارة السياحة، حيث تم طلب المعلومات من خلال استخدام كتاب صادر من المعهد العالي لإدارة الأعمال لتسهيل إجراءات الحصول على المعلومات المطلوبة بغرض إتمام الدراسة.

بلغ عدد البيانات الخاصة بإجابات العاملين عن أسئلة الاستبانة 347 حالة مدروسة، وقد وُزعت الاستبانة لقياس مدى التماثل التنظيمي لدى العاملين المستجيبين وقياس الدافعية للعمل والدافعية للإنجاز لديهم. مع الأخذ بعين الاعتبار معوقات الوصول إلى أفراد العينة بسبب طبيعة عمل الفنادق وقدرتهم على تعبئة استبانة كهذه، بالإضافة إلى ظاهرة كورونا والمواقفات الأمنية.

6.3 - خصائص عينة الدراسة

فيما يلي جداول من مخرجات برنامج SPSS توضح التكرارات والنسب المئوية لخصائص للعينة:

جدول 1 التكرارات والنسب المئوية لفئات المواليد في العينة

النسبة المئوية	التكرارات	المجموعة الجيلية
8.6%	30	جيل الطفرة السكانية (من 1946 إلى 1964)
12.7%	44	جيل X (من 1965 إلى 1980)
66.6%	231	الجيل الألفية (من 1981 إلى 1996)

12.1%	42	الجيل Z (أكثر من 1997)
100.0%	347	المجموع الكلي

جدول 2 توزيع العينة بحسب الجنس

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	184	53.03%
ذكر	163	46.97%
المجموع الكلي	347	100.0%

جدول 3 التكرارات والنسب المئوية لفئات المؤهلات العلمية في العينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
شهادة ثانوية / معهد متوسط	201	57.93%
إجازة جامعية	75	21.61%
دراسات عليا	71	20.46%
المجموع الكلي	347	100.0%

جدول 4 التكرارات والنسب المئوية لفئات سنوات الخبرة في العينة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	188	54.2%
من 5 سنوات حتى 9 سنوات	107	30.8%
أكثر من 9 سنوات	52	15.0%
المجموع الكلي	347	100.0%

من جدول (1) الفئات العمرية نجد أن أعلى فئة مواليد تكررًا العينة من الفئة (من 1981 إلى 1996) حيث شكلت 66.6% من العينة ويدل ذلك على أن هذه المجموعة الجيلية هي المسيطرة على القوى العاملة الحالية. وكانت أقل نسبة من الاستبانات كانت هي لفئة جيل الطفرة السكانية (من 1946

إلى 1964) والتي بلغت 8.5% ويعول ذلك إلى بداية خروج تلك الفئة من القوة العاملة بسبب بلوغهم سن التقاعد، وصعوبة تعامل الفئة الأكبر منهم مع التقانة والجهل بمبدأ الاستبانة. من جدول (2) توزع العينة بحسب الجنس نجد أن 53% من العينة هم إناث بينما 47% من الذكور، وقد يعول سبب ارتفاع نسبة الإناث في القوى العاملة إلى العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية ضمن العينة المدروسة. وأيضاً بالنظر إلى جدول (3) للمؤهلات العلمية في العينة نجد أن عدد الحاصلين على الإجازة الجامعية هم أعلى تكراراً حيث شكلت نسبتهم 57.9% من العينة مقارنة بالآخرين.

وبالعودة إلى معلومات سنوات الخبرة في جدول (4) نجد أن الفئة الأكثر وجوداً في العينة هي فئة (أقل من 5 سنوات) حيث شكلت نسبة 54.2% من العينة، ويعزى ذلك بسبب غلبة الفئة العمرية الشابة اليافعة في العينة المدروسة، تحكم غالبية مجتمع العينة الذين يعدّون أنهم في بداية تحقيق مساهم المهني. ويمكن أن يدل ذلك أيضاً على عدم وجود استمرارية في هذا النوع من العينة ويمكن التبحر أكثر في أسباب قصر حياة الموظف المهنية لدى مؤسسات مشابهة ضمن دراسات مستقبلية أخرى.

7.3 - أدوات الدراسة

بالنظر إلى الدراسات السابقة بحسب طبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد على تقنية الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية في المدة بين (01-10-2021) وحتى (01-01-2022)، وتم اتباع نوعين من الاستقصاء المباشر والإلكتروني عبر الاستبانة، وتتكون الاستبانة من الأقسام التالية: الجزء الأول: عنوان الاستبانة واسم الدراسة وتمهيد عن الدراسة والجهة التي تنتمي إليها الباحثة، والهدف من هذه الاستبانة.

الجزء الثاني: يشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية وهي: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وعدد سنوات العمل لدى المنظمة الحالية.

الجزء الثالث: ويشمل المتغيرات الثلاث الرئيسية للدراسة التي اعتمد عليها في مجموعة من الدراسات السابقة وبعد التأكد من صلاحية كل مقياس وموثوقيته وترجمة المتغيرات إلى اللغة العربية والوثوق بها، وهي:

المتغير المستقل: التماثل التنظيمي

اختير مقياس (Miller, et al., 2000) المختصر عن مقياس التماثل التنظيمي ل (Cheney, 1983) الأكثر شيوعاً و استخداماً من قبل الباحثين، حيث أن مقياس (Cheney, 1983) يتضمن 25 بنداً تم اختصارها من قبل (Miller, et al., 2000) إلى 12 بنداً مقسماً على أبعاد التماثل التنظيمي الخاصة بالمقياس كما يلي:

3 بنود لبعد العضوية، 6 بنود لبعد الولاء، 3 بنود لبعد التشابه.

المتغيرات التابعة: الدافعية نحو الإنجاز:

تم اختيار مقياس (Spence, et al., 1983) المختصر عن مقياس WOFO ل (Spence, et al., 1978)،

يتكون المقياس من 3 أبعاد:

1- الاحتراف Mastery الذي تم التعبير عنه من خلال 8 عبارات.

2- التوجه بالعمل Work orientation من خلال 6 عبارات.

3- التنافسية Competitiveness من خلال 5 عبارات.

الدافعية للعمل:

تم اختيار مقياس (Bradley, 2004) للدافعية للعمل ، يتألف هذا المقياس من ثلاثة أبعاد و ست عبارات:

- 1- وجهة السلوك behavior direction: يعبر هذا البعد عن مدى انغماس العامل في عمله.
- 2- شدة/كثافة السلوك behavior intensity: يعبر عن مدى الجهد المبذول من قبل العامل في عمله.
- 3- المثابرة بالسلوك behavior persistence: يعبر من مستوى المثابرة المتولدة لدى العامل تجاه عمله.

المتغير المعدل: اختلاف الأجيال:

تفاوتت فئات الأجيال والفترات العمرية المخصصة لكل فئة ضمن الدراسات السابقة حيث أن هذا التصنيف يتأثر بكل دولة ومنطقة،

اختير التصنيف التالي لمجموعات الأجيال وفق نتائج مراكز أبحاث معتمدة أمريكية Pew center ودراسة (Fry, 2020) والاستعارة جزئياً بنظرية الأجيال ل (Strauss, et al., 1991) الذي عُدَّ تصنيفاً عالمياً مستخدماً ضمن وسائل الإعلام والإعلان (CNN)، مع العلم أن الأجيال التي ذُكرت هي الأجيال الموجودة حالياً ضمن بيئة العمل،

1 - جيل الطفرة السكانية: 1946 - 1964

2 - الجيل X: 1965 - 1980

3 - جيل الألفية/ الجيل Y: 1981 - 1996

4 - الجيل Z: 1997 - وبعد

8.3 - صلاحية المقاييس وثباتها

التحقق من ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبيان (الاتساق الداخلي) عن طريق اختبار ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة بالإضافة لأبعاد محور التماثل التنظيمي كما في الجدول التالي:

جدول 5 ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

التسلسل	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	محور التماثل التنظيمي	0.941
1.1	بعد العضوية	0.853
1.2	بعد الولاء	0.885
1.3	بعد التشابه	0.866
2	محور الدافعية للعمل	0.688
3	محور الدافعية نحو الإنجاز	0.782

تبين أن لدى محور التماثل التنظيمي معامل ألفا كرونباخ 0.94 وهو أعلى من 0.60 أي أنه يمكن القول أنّ المحور ذو درجة ثبات عالية كما أن أبعاد محور التماثل التنظيمي تتمتع بدرجة عالية من الثبات بدايةً من بعد العضوية بقيمة 0.853 ثم بعد الولاء بقيمة 0.885 ونهايةً ببعد التشابه بقيمة 0.866 وهذا يؤكد ثبات المحور.

يوجد لدى محور الدافعية للعمل معامل ألفا كرونباخ 0.688 وهو أعلى من 0.60 أي يمكن القول: إنّ المحور ذو درجة ثبات عالية.

كما نلاحظ ارتفاع قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الدافعية نحو الإنجاز 0.782 وهذا يدل على أن المحور لديه درجة ثبات عالية.

نجد من النتائج الموضحة في الجدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت بين 0.60 و0.94، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من ثبات استبانة الدراسة وصلاحياتها ما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

بحسب نظرية النزعة المركزية نرى أنه عندما تكون البيانات أكبر من 30 - 40 مجيباً يكون التوزيع يميل إلى التوزيع الطبيعي ومتوسطات العينات عشوائية من أي توزيع تتبع أيضاً التوزيع الطبيعي.

9.3 - الإجابة عن تساؤلات الدراسة

التساؤل الأول: ما مستوى التماثل التنظيمي لأفراد عينة الدراسة المختارة؟

قيس من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقويم وذلك من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار عدم الحياد وذلك لكل العبارات التي يتكون منها المحور كما يلي:

جدول 6 المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمحور التماثل التنظيمي

اختبار عدم الحياد		الانحراف المعياري	النتيجة	المتوسط	العبارة
نتيجة	Sig				
		0.93		3.90	العضوية
يوجد فرق	.000	1.053	موافق	3.83	أنا فخور بأن أكون موظفاً لدى الشركة التي أعمل بها.
يوجد فرق	.000	1.067	موافق	3.90	أمدح الشركة التي أعمل بها أمام أصدقائي كشركة رائعة للعمل بها.
يوجد فرق	.000	1.075	موافق	3.98	أنا مهتم حقاً بمصير الشركة التي أعمل بها.
		0.98		3.33	الولاء
يوجد فرق	.000	1.138	موافق	3.81	لدي مشاعر دافئة تجاه الشركة التي أعمل بها كمكان للعمل.
يوجد فرق	.000	1.37	محايد	2.69	سأكون على استعداد لقضاء بقية حياتي المهنية مع الشركة التي أعمل بها.
يوجد فرق	.000	1.22	محايد	3.35	سجل الشركة التي أعمل بها هو مثال على ما يمكن للأشخاص المتفانين تحقيقه.

يوجد فرق	.000	1.255	محايد	3.27	أود أن أصف الشركة التي أعمل بها بأنها "عائلة" كبيرة يشعر فيها معظم الأعضاء بإحساس بالانتماء .
يوجد فرق	.000	1.156	موافق	3.58	أنا سعيد لأنني اخترت العمل لدى الشركة التي أعمل بها بدلاً من شركة أخرى.
يوجد فرق	.000	1.291	محايد	3.31	أشعر أن الشركة التي أعمل بها تهتم بي.
		1.09		3.47	التشابه
يوجد فرق	.000	1.27	موافق	3.58	صورة الشركة التي أعمل بها في المجتمع تمثلي جيداً.
يوجد فرق	.000	1.265	موافق	3.51	أجد أنه من السهل تعرّف نفسي بالشركة التي أعمل بها.
يوجد فرق	.000	1.164	محايد	3.32	أجد أن قيمي وقيم الشركة التي أعمل بها متشابهة جداً.
		0.93		3.5	التماثل التنظيمي

إن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة عن التماثل التنظيمي قد بلغ (3.5) بالنسبة إلى المتوسط المفترض في هذه الدراسة (3).

وبالنتيجة فإن مستوى التماثل التنظيمي لأفراد العينة مرتفع وفق الجدول السابق (6).

وبالعودة إلى الإحصاءات الوصفية لأبعاد التماثل التنظيمي نجد أن بعد العضوية الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.9) يعد البعد الموجود بالشكل الأكبر بين أبعاد التماثل التنظيمي الأخرى في العينة المستهدفة. وبالمثل نجد أن مستوى بعد الولاء الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.3) ووجوده ضمن العينة الأقل بين الأبعاد الأخرى، وذلك يمكن التأكيد على تحلي أفراد العينة بأبعاد معينة أكثر من غيرها ضمن محور التماثل التنظيمي.

التساؤل الثاني: ما مستوى دافعية العاملين نحو العمل والإنجاز وفق ما عبر عنه أفراد العينة المختارة؟

جدول 7 المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمحور الدافعية للعمل

اختبار عدم الحياد	الانحراف المعياري	النتيجة	المتوسط	العبارة	اختبار عدم الحياد	
					Sig	نتيجة
	0.80		4.12	المثابرة بالسلوك		
يوجد فرق	0.78	موافق بشدة	4.26	أبذل قصارى جهدي للقيام بعملتي بغض النظر عن الصعوبات	.000	
يوجد فرق	1.02	موافق	4.00	لدي استعداد لبدء العمل في وقت مبكر أو البقاء لوقت متأخر لإنهاء عملي.	.000	
	0.90		4.05	توجه السلوك		
يوجد فرق	1.20	موافق	3.72	من الصعب علي الانغماس (الانخراط) بصورة تامة في عملي الحالي	.000	
يوجد فرق	0.99	موافق	4.38	لا أعمل بجهد كما يفعل الآخرون الذين يؤدون النوع نفسه من العمل.	.000	
	0.79		3.77	شدة/كثافة السلوك		
يوجد فرق	0.95	موافق	4.07	أبذل جهدا إضافيا للقيام بعملتي حتى لو لم يكن متوقعا مني بذل هذا الجهد.	.000	
يوجد فرق	1.14	موافق بشدة	3.48	يمضي الوقت ببطء شديد أثناء قيامي بعملتي	.000	
	0.64		3.98	الدافعية للعمل		

إن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة عن الدافعية للعمل قد بلغ (3.98) بالنسبة إلى المتوسط المفترض في هذه الدراسة (3).

وبالنتيجة فإن مستوى الدافعية للعمل لأفراد العينة مرتفع وفق الجدول (7)

وجب التنويه أن الباحثة قامت بعكس قيم مقياس ليكرت الخماسي للأسئلة المرتبطة بالدافعية للعمل التالية: (من الصعب على الانغماس (الانخراط) بصورة تامة في عملي الحالي - لا أعمل بجهد كما

يفعل الآخرون الذين يؤدون النوع نفسه من العمل - يمضي الوقت ببطء شديد أثناء قيامي بعملتي) وذلك بما يخدم السياق العام للأسئلة ولتأكيد صحة استجابة أفراد العينة. وبالاطلاع على الإحصائيات السابقة نلاحظ انخفاضاً في نسبة وجود هذه الصفات مع وجودها، وهذا يعني أن مستوى تحلي أفراد العينة المستهدفة بالدافعية للعمل هي منخفضة عموماً مع تحليهم بها. وبالعودة إلى جدول الإحصاءات الوصفية، نجد أن بعد "المثابرة بالسلوك" هو أكثر الأبعاد ظهوراً ضمن العينة بمتوسط حسابي (4.12) ومستوى مرتفع نسبياً، ومن ذلك نلاحظ ضعف تحلي العينة بأبعاد الدافعية الأخرى حيث بلغ متوسطها الحسابي أقل من المتوسط المفترض في هذه الدراسة والذي هو (3).

جدول 8 المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمحور الدافعية نحو الإنجاز

اختبار عدم الحياد	Sig	الانحراف المعياري	النتيجة	المتوسط	العبرة
					نتيجة
		0.55		3.83	حاجة الاحتراف
يوجد فرق	.000	1.206	موافق	3.66	أفضل القيام بالأعمال المريحة و الأمانة و التي لا تتطلب جهداً كبيراً أكثر من الأعمال الصعبة و التي فيها تحدي.
لا يوجد فرق	.553	1.176	محايد	2.96	عندما تخطط المجموعة التي أنتمي إليها لنشاط معين، أفضل أن أخطط لهذا النشاط بنفسني ثم أقدم المساعدة و أطلب من فرد آخر تنظيمه.
يوجد فرق	.000	1.134	موافق	3.60	أفضل تعلم الألعاب المسلية و السهلة على الألعاب الفكرية الصعبة.
يوجد فرق	.000	1.087	موافق	3.96	عندما لا أكون جيداً في أداء شيء ما، فإنني أفضل أن أبذل قصارى جهدي لأتمكن من إتقانه بدلاً من أن أنتقل إلى عمل آخر قد أكون جيداً فيه.
يوجد فرق	.000	0.603	موافق بشدة	4.62	عندما توكل إلي مهمة فأنا أصر على إنجازها.
يوجد فرق	.000	0.811	موافق بشدة	4.35	أفضل العمل في المواقف التي تتطلب مستويات عالية من المهارة.

يوجد فرق	.000	1.1	موافق	3.63	أفضل القيام بالمهام التي لا أكون متأكداً من قدرتي على إنجازها أكثر من القيام بالأعمال التي أنجزها بسهولة في الأغلب.
يوجد فرق	.000	1.039	موافق	3.88	أحب أن أكون مشغولاً طوال الوقت.
		0.46		4.52	التوجه بالعمل
يوجد فرق	.000	0.759	موافق بشدة	4.40	من المهم لي أن أقوم بعملتي بأفضل ما يمكن حتى لو لم يكن ذلك مفضلاً أو شائعاً بالنسبة إلى زملائي في العمل.
يوجد فرق	.000	0.66	موافق بشدة	4.47	أبحث قدر استطاعتي عن الأشياء التي تحقق لي الرضا في عملي.
يوجد فرق	.000	0.777	موافق بشدة	4.50	أشعر بالرضا عن العمل المنجز بشكل جيد.
يوجد فرق	.000	0.727	موافق بشدة	4.57	أشعر بالرضا عندما يتجاوز أدائي الحالي أدائي السابق حتى لو لم أتجاوز أداء الآخرين.
يوجد فرق	.000	0.698	موافق بشدة	4.53	أحب أن أعمل بجد.
يوجد فرق	.000	0.585	موافق بشدة	4.65	يشعرنني تحسن أدائي السابق بشيء من المتعة عند تأدية الأشياء.
		0.82		3.84	التنافسية
يوجد فرق	.000	1.024	موافق	4.00	أستمتع بالعمل في الحالات التي تتضمن منافسة الآخرين.
يوجد فرق	.000	0.995	موافق	3.98	من المهم بالنسبة لي أن أقوم بأداء المهام بشكل أفضل من الآخرين.
يوجد فرق	.000	1.097	موافق	3.91	أشعر أن الفوز مهم سواء في العمل أو في الألعاب.
يوجد فرق	.000	1.344	محايد	2.71	يزعجني قيام الآخرين بأداء المهام بشكل أفضل مني.
يوجد فرق	.000	1.022	موافق	4.04	أحاول بذل جهد أكبر عندما أكون في وضع منافسة مع الآخرين.
		0.43		4.05	الدافعية نحو الإنجاز

إن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة عن الدافعية نحو الإنجاز قد بلغ (4.05) بالنسبة

إلى المتوسط المفترض في هذه الدراسة (3).

تم عكس دلالات الأرقام لبعض العبارات التي تعكس صفة غير محبذة وسلبية حيث أن القيمة

المنخفضة لمتوسط الإجابات تشير في الواقع إلى سلوك إيجابي وقامت الباحثة بعكس قيم مقياس

ليكرت الخماسي للأسئلة المرتبطة بالدافعية نحو الإنجاز التالية: (أفضل القيام بالأعمال المريحة والأمنة والتي لا تتطلب جهداً كبيراً أكثر من الأعمال الصعبة والتي فيها تحدي - أفضل تعلم الألعاب المسلية والسهلة على الألعاب الفكرية الصعبة) وذلك بما يخدم السياق العام للأسئلة ولتأكيد صحة استجابة أفراد العينة.

وبالنتيجة فإن مستوى الدافعية نحو الإنجاز لأفراد العينة مرتفع وفق الجداول السابقة.

ونلاحظ من إجابات أفراد العينة أن البعد السائد من أبعاد الدافعية نحو الإنجاز هو "التوجه بالعمل" حيث كان المتوسط الحسابي (4.5)، ثم يليه بعد "حاجة الاحتراف" بمتوسط حسابي (3.83) وأخيراً بعد "التنافسية" بمتوسط حسابي (3.78).

0.4 - اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضيات التي تدرس أثر المتغير المستقل الذي قيسَ في ثلاثة أبعاد على المتغير التابع.

سيتم تطبيق الانحدار الخطي المتعدد على الفرضية الأولى والثانية ووفق هذا الاختبار سيتبين لنا أولاً قيمة معامل التحديد للنموذج الذي تعني قيمته النسبة التي يفسرها المتغير المستقل من التباين الكلي للمتغير التابع أي إن التغير الذي يحصل في المتغير التابع نسبي وكم هي النسبة المئوية من هذا التغير المسؤول عنها أو تم تفسيرها من قبل أو بواسطة المتغير المستقل؟

والنتيجة الثانية هي معنوية النموذج التي قيمتها تمثل فيما إذا كان فعلاً هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع، فإذا كانت قيمة الـ sig أقل من 0.05 يكون هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع.

النتيجة الثالثة تعطي قيمة الثابت والميل لكل متغير مستقل في نموذج الانحدار حيث أن الثابت قيمته تمثل قيمة المتغير التابع في حال كانت قيمة المتغير المستقل 0 أما الميل والذي قيمته تمثل مقدار التغير في المتغير التابع عندما تتغير قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

بالإضافة إلى معنوية الثابت وكل معامل انحدار فإذا كانت قيمة ال sig أقل من 0.05 فالقيمة معنوية.

الفرضية (1): يوجد أثر معنوي للتماثل التنظيمي في دافعية العمل.

لاختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يعد من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تتضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث. وبدراسة تحليل الانحدار الخطي وهي طريقة Enter قامت الباحثة بإدخال المتغير المستقل والتابع في معادلة الانحدار الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (التماثل التنظيمي) والتابع (دافعية العمل).

جدول 9 معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.369 ^a	.136	.129	.59989	.136	18.027	3	34	.000

a. Predictors: (Constant), التنظيمي التماثل الولاء, التنظيمي التماثل التشابه, التنظيمي التماثل العضوية, (Constant)

نجد من الجدول (9) أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل قيمة متوسطة (0.369) وهو يدل على وجود ارتباط طردي بينهما. وقيمة معامل تحديد (0.136) وقيمة معامل التحديد المعدل (0.129) والخطأ المعياري للتقدير (0.599). وتفسر قيمة معامل التحديد كالتالي: إن المتغيرات المستقلة (أبعاد التماثل التنظيمي) تفسر 13% من التباين الحاصل في الدافعية للعمل سببه أبعاد المتغير المستقل (أبعاد التماثل التنظيمي)، والنسبة المتبقية (87%) ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في دافعية العمل.

جدول 10 اختبار ANOVA لاختبار معنوية الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.463	3	6.488	18.027	.000 ^b
	Residual	123.436	343	.360		
	Total	142.898	346			

a. Dependent Variable: جديد للعمل الدافعية

b. Predictors: (Constant), التنظيمي التماثل الولاء, التنظيمي التماثل التشابه, التنظيمي التماثل العضوية

يوضح الجدول السابق (10) نتائج تحليل التباين وANOVA لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة sig هي (0.000) وهي أقل من (0.05) ولذا نثبت صحة الفرضية وهو أن الانحدار معنوي وبالتالي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بهذا المتغير من خلال أبعاد المتغير المستقل. إذاً يوجد علاقة معنوية بين أبعاد التماثل التنظيمي والدافعية للعمل.

جدول 11 جدول معاملات الانحدار لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.119	.139		22.457	.000		
	الولاء	.127	.068	.196	1.871	.062	.230	4.351
	التشابه	-.149	.051	-.255	-2.944	.003	.337	2.971
	العضوية	.247	.060	.359	4.125	.000	.332	3.016

a. Dependent Variable: جديد للعمل الدافعية

يوضح الجدول (11) معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبارات (T) مع القيمة الاحتمالية للاختبارات وقيمة معاملات تضخم التباين ومعاملات التسامح. كما توضح قيمة B العلاقة بين المتغير التابع (الدافعية للعمل) وبين أبعاد التماثل التنظيمي حيث كانت العلاقة مع الولاء بقيمة 0.127 وهي غير دالة إحصائياً بدلالة (T).

أما العلاقة مع التشابه فجاءت بقيمة -0.149 وهي ذات دلالة إحصائية بدلالة (T) أي أنه كلما زاد التشابه نقصت الدافعية للعمل، أما العلاقة مع العضوية فجاءت بقيمة 0.247 وهي ذات دلالة إحصائية بدلالة (T) أي أنه كلما زادت العضوية زادت الدافعية للعمل. وهذا يدل على أن هذين البعدين يؤثران في الدافعية للعمل ويجب وجودهما ضمن نموذج خط الانحدار. وجاءت بعض النتائج لأبعاد المتغير المستقل بعدم وجود دلالة إحصائية لتأثيرهم على بعد المتغير التابع نظراً للارتباط الوثيق بينهم أكثر من ارتباطهم بالمتغير التابع وهذا يجعلهم لا يتدخلون بالتأثير على الدافعية للعمل.

كما يتبين من الجدول (11) عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات حيث كانت قيم معاملات التضخم أقل من 5. ونحصل على معادلة الانحدار:

$$\text{الدافعية للعمل (المتوقعة)} = 3.119 + 0.247 * \text{العضوية} - 0.149 * \text{التشابه}.$$

وتفسر المعادلة على النحو التالي:

الثابت $B = 3.119$: يدل على أنه في حال عدم وجود تماثل تنظيمي، فإن الدافعية للعمل ستزيد بمقدار 3.1%.

معامل الانحدار $B = 0.247$: يدل على أنه كلما زادت العضوية بمقدار وحدة واحدة، حدثت زيادة في دافعية العمل بمقدار 0.247%.

هذه النتائج مبنية على بيانات العينة، ويمكن أن تختلف بحسب البيانات من عينة لأخرى وتبعاً إلى المجتمع المستهدف ولكن يمكن البناء عليها في الدراسات المماثلة.

تعليقاً على ما سبق، نجد أن لأبعاد التماثل التنظيمي (العضوية) و(التشابه) أثر في دافعية العمل في عينة الفنادق من أربعة وخمسة نجوم، إذ تبين كما وجدنا سابقاً عدم وجود أثر لبُعد (الولاء) وغير ضمن العلاقة وهذا يساعدنا على فهم العلاقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العمل بشكل أكبر وطبيعة الأثر بينهما.

قام موظفو الفنادق بإظهار التماثل التنظيمي لديهم من خلال إظهار مدى عضويتهم مع المؤسسة التي يعملون لديها، حيث ترجم الأفراد ذلك بذكرهم مشاعر إيجابية تجاه مؤسساتهم وشعورهم بالفخر لانضمامهم لها بالإضافة إلى مدحها والتوصية بها كما بين الجدول (6)، وبالمثل بالنسبة لبُعد التشابه. بينما كانت أجوبتهم على الأسئلة المتعلقة بإظهار مدى الولاء أقرب إلى الحياد وقد يعوز ذلك إلى امتناع أو تهرب أفراد العينة عن الإجابة عن العبارات الخاصة بهذا البُعد بسبب خوفهم من وجود تبعيات للإجابة على عملهم الحالي أو بسبب عدم ثقتهم بإمكانية الاستمرارية في المؤسسة نفسها كما أظهرت طبيعة العينة المدروسة إذ يمكننا أن نلاحظ في الجدول (4) أن 54% من أفراد العينة لم يتجاوزوا الخمسة سنوات ضمن عملهم الحالي والذي بدوره يؤكد عم وجود عنصر الولاء.

وبالرجوع إلى نتائج الاختبارات، كلما زادت عضوية الفرد زادت دافعيته للعمل، وتعزو الباحثة ذلك إلى استمداد الفرد لقيمته من شعوره بالانتماء إلى كيان يتماثل معه بالقيم الإيجابية ويمده بشعور الثقة والأمان، وبالتالي يشعر بالتحفيز للعمل والدافعية لتقديم أكثر.

وذلك يتوافق مع كل من دراسة (Hoogendoorn, 2000)، (الشواورة، 2015)، و (المواضية، 2018) فتماثل العاملين مع المؤسسات التي يعملون بها يعد من العوامل المهمة لوجود الدافعية للعمل

وعلى أن التماثل التنظيمي يعد من العوامل المهمة التي تؤثر في مستوى الدافعية كما تم دراسته من قبل (Lee, et al., 2015)، بكونه من الدوافع الداخلية للتحفيز وأن التماثل التنظيمي يضع الأساس الذي يتم من خلاله خلق السلوكيات والاتجاهات تجاه العمل بغض النظر عن أثر الجو العام و معدّل ثقافة الفرد.

بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين بُعد التشابه والدافعية للعمل، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة لا تعني لهم تشابه قيم المنظمة مع قيمهم، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة العينة المستهدفة التي تعمل من أجل عوامل أخرى قد تكون مادية ولا تأثير تعنيهم قيم المؤسسة ومبادئها. وقد يكون السبب أيضاً أنه مع ازدياد التشابه يمكن انعدام وجود تحديات جديدة في العمل وذلك قد يخلق نوعاً من الرتابة والملل وبالتالي عدم الشعور بالحماس والدافعية للعمل.

الفرضية (2): يوجد أثر معنوي للتماثل التنظيمي في الدافعية نحو الإنجاز:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان أثر التماثل التنظيمي في الدافعية نحو الإنجاز.

جدول 12 معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.256 ^a	.066	.057	.42168	.066	8.020	3	343	.000

a. Predictors: (Constant), التشابه التماثل التنظيمي، العضوية التماثل التنظيمي، الولاء التماثل التنظيمي

نجد من الجدول (12) أن معاملات ارتباط بيرسون بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل قيمة متوسطة (0.256) بقيمة معامل تحديد (0.066) وقيمة معامل التحديد المعدل (0.057)، وهذا يدل

على وجود أثر معنوي بين أبعاد التماثل التنظيمي والدافعية نحو الإنجاز، وأن المتغيرات المستقلة تفسر 6% من التباين الحاصل في الدافعية للإنجاز سببه أبعاد المتغير المستقل.

جدول 13 اختبار ANOVA لاختبار معنوية الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	4.278	3	1.426	8.020	.000 ^b
	Residual	60.989	343	.178		
	Total	65.268	346			

a. Dependent Variable: إنجاز

b. Predictors: (Constant), التشابه التماثل التنظيمي, العضوية التماثل التنظيمي, الولاء التماثل التنظيمي

يوضح الجدول السابق (13) نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة sig هي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل (التماثل التنظيمي) على المتغير التابع (الدافعية نحو الإنجاز) ونستطيع التنبؤ بهذا المتغير من خلال أبعاد المتغير المستقل.

جدول 14 جدول معاملات الانحدار لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.598	.098		36.864	.000
	العضوية	.122	.042	.263	2.907	.004
	الولاء	.014	.048	.033	.300	.764
	التشابه	-.020	.036	-.050	-.560	.576

a. Dependent Variable: إنجاز

يوضح الجدول (14) معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبارات (T) مع القيمة الاحتمالية للاختبارات وقيمة معاملات تضخم التباين ومعاملات التسامح.

كما توضح قيمة B العلاقة بين المتغير التابع (الدافعية للإنجاز) وبين أبعاد التماثل التنظيمي حيث كانت العلاقة مع الولاء بقيمة 0.017 وهي غير دالة إحصائياً بدلالة (T).

أما العلاقة مع التشابه فجاءت بقيمة -0.020 وهي غير دالة إحصائياً بدلالة (T).

أما العلاقة مع العضوية فجاءت بقيمة 0.114 وهي ذات دلالة إحصائية بدلالة (T) أي كلما زادت العضوية زادت الدافعية للإنجاز.

وجاءت بعض النتائج لأبعاد المتغير المستقل بأن ليس لهم دلالة إحصائية لتأثيرهم على بعد المتغير التابع نظراً للارتباط الوثيق بينهم أكثر من ارتباطهم بالمتغير التابع وهذا يجعلهم لا يتدخلون بالتأثير على الدافعية للإنجاز.

كما يتبين من الجدول (14) عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات حيث كانت قيم معاملات التضخم أقل من 5. ونحصل على معادلة الانحدار:

$$\text{الدافعية للإنجاز (المتوقعة)} = 3.593 + 0.114 * \text{العضوية}.$$

الثابت $B = 3.593$: يدل على أنه في حال عدم وجود تماثل تنظيمي، فإن الدافعية نحو الإنجاز ستزيد بمقدار 9%.

معامل الانحدار $B = 0.114$: يدل على أنه كلما زادت العضوية بمقدار وحدة واحدة، حدثت زيادة في الدافعية نحو الإنجاز بمقدار 0.114 %.

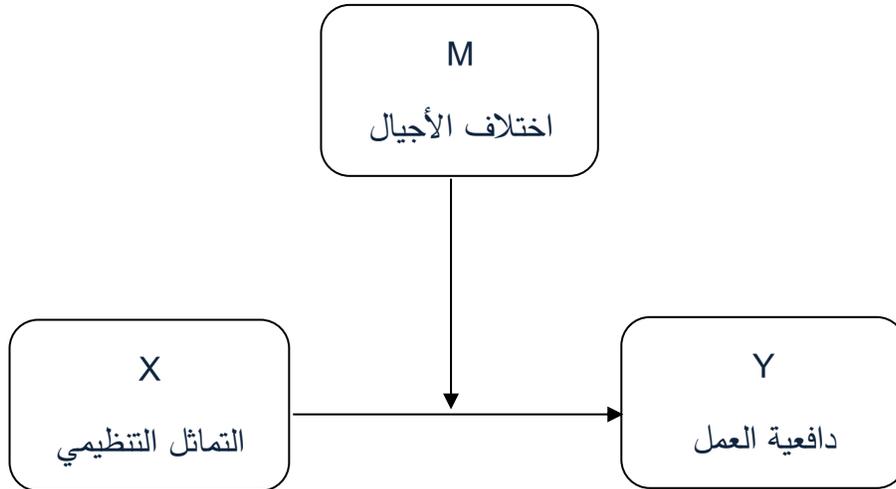
تعليقاً على ما سبق، نجد أن لُبُعد (العضوية) أثر في الدافعية نحو الإنجاز في عينة الفنادق من أربعة وخمسة نجوم، إذ تبين عدم وجود أثر للأبعاد الأخرى وهذا قد يشير إلى عدد من الأدلة الجديدة التي تساعد على فهم العلاقة بين المتغيرين وطبيعة الأثر بينهما بحكم عدم وجود دراسات سابقة تجمع هذين المتغيرين بشكل مباشر.

الفرضية (3): يؤدي اختلاف الأجيال دوراً معدلاً في العلاقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العمل.

تم تطبيق اختبار HAYES لاختبار معنوية المتغير المعدل في التأثير في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل المتغيرات المعدلة، يمكن توضيح هذه الفرضية من خلال النموذج الموضح في الشكل التالي وهو النموذج المشار إليه في برنامج SPSS بالنموذج (1) أو (Model 1) حيث يشير الرمز X إلى المتغير المستقل (التماثل التنظيمي) والمتغير M إلى المتغير المعدل (اختلاف الأجيال) والمتغير Y إلى المتغير التابع (دافعية العمل).

الشكل 2 نموذج المتغير المعدل MODEL 1



بناءً اعتمادنا على خاصية process macro v4.1 لأندرو هايس HAYES بالاعتماد على النموذج الأول المتوافر في برنامج ال SPSS من أجل اختبار هذا النوع من المتغيرات. فيما يلي نتائج تطبيق برنامج SPSS في اختبار دور المتغير المعدل (اختلاف الأجيال) لأفراد العينة في تأثيرها في العلاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية للعمل واتجاه هذا التأثير (يزيد من العلاقة أم يخفها).

ووفق هذا الاختبار يكون هناك تأثير وتفاعل إذا كانت قيمة ال Sig أقل من 0.05، وفيما يلي نتائج اختبار HAYES للفرضية المدروسة.

جدول 15 نتائج اختبار المتغير المعدل بين التماثل التنظيمي و الدافعية للعمل

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1

Y : Y1

X : X

W : M

Sample

Size: 347

OUTCOME VARIABLE:

Y1

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4647	.2160	.1490	31.4948	3.0000	343.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.1249	.0208	150.5903	.0000	3.0841	3.1658

X	.0227	.0238	.9509	.3423	-.0242	.0695
M	-.2464	.0277	-8.8975	.0000	-.3008	-.1919
Int_1	-.1705	.0409	-4.1641	.0000	-.2510	-.0900

Product terms key:

Int_1 : X x M

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0396	17.3395	1.0000	343.0000	.0000

Focal predict: X (X)
Mod var: M (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

M	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-.7506	.1506	.0451	3.3366	.0009	.0618	.2394
.0000	.0227	.0238	.9509	.3423	-.0242	.0695
.7506	-.1053	.0314	-3.3542	.0009	-.1671	-.0436

Moderator value(s) defining Johnson–Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
-.1836	21.3256	78.6744
.4056	87.8963	12.1037

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

M	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1.8213	.3332	.0861	3.8719	.0001	.1639	.5025
-1.6634	.3063	.0798	3.8367	.0001	.1493	.4633
-1.5055	.2793	.0736	3.7935	.0002	.1345	.4242
-1.3476	.2524	.0675	3.7395	.0002	.1197	.3852
-1.1897	.2255	.0614	3.6706	.0003	.1047	.3463
-1.0319	.1986	.0555	3.5808	.0004	.0895	.3077
-.8740	.1717	.0496	3.4607	.0006	.0741	.2692
-.7161	.1447	.0439	3.2956	.0011	.0584	.2311
-.5582	.1178	.0385	3.0616	.0024	.0421	.1935

-.4003	.0909	.0334	2.7203	.0069	.0252	.1566
-.2424	.0640	.0289	2.2129	.0276	.0071	.1208
-.1836	.0540	.0274	1.9669	.0500	.0000	.1079
-.0845	.0371	.0253	1.4663	.1435	-.0127	.0868
.0734	.0101	.0229	.4423	.6586	-.0349	.0552
.2313	-.0168	.0223	-.7545	.4511	-.0606	.0270
.3892	-.0437	.0234	-1.8660	.0629	-.0898	.0024
.4056	-.0465	.0236	-1.9669	.0500	-.0930	.0000
.5471	-.0706	.0262	-2.6969	.0073	-.1221	-.0191
.7050	-.0976	.0301	-3.2397	.0013	-.1568	-.0383
.8629	-.1245	.0348	-3.5767	.0004	-.1929	-.0560
1.0208	-.1514	.0400	-3.7859	.0002	-.2300	-.0727
1.1787	-.1783	.0455	-3.9186	.0001	-.2678	-.0888

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

X M Y1 .

BEGIN DATA.

-.9341	-.7506	3.1692
.0000	-.7506	3.3099
.9341	-.7506	3.4506
-.9341	.0000	3.1038
.0000	.0000	3.1249
.9341	.0000	3.1461
-.9341	.7506	3.0384
.0000	.7506	2.9400
.9341	.7506	2.8416

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

X WITH Y1 BY M .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

M X

----- END MATRIX -----

يوضح الجدول (15) نتائج تحليل هايس أن النموذج معنوي حيث إن قيمة Sig لأثر التفاعل بين المتغيرات وهي P-VALUE تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي وهو أن العلاقة معنوية لذلك يوجد أثر معدل لمتغير (اختلاف الأجيال) على العلاقة بين (التماثل التنظيمي) و (دافعية العمل).

نلاحظ أن التغير في معامل التحديد للنموذج R-sq يساوي (0.216) حيث أن قيمة التغير في معامل التحديد نتيجة إضافة التفاعل بين المتغير المستقل والمتغير المعدل لنموذج الارتباط تساوي (0.000) أي لها مستوى معنوية أقل من 0.05 وأظهر قدرة على تفسير التباين في اختلاف الأجيال حيث $F=17.3395$.

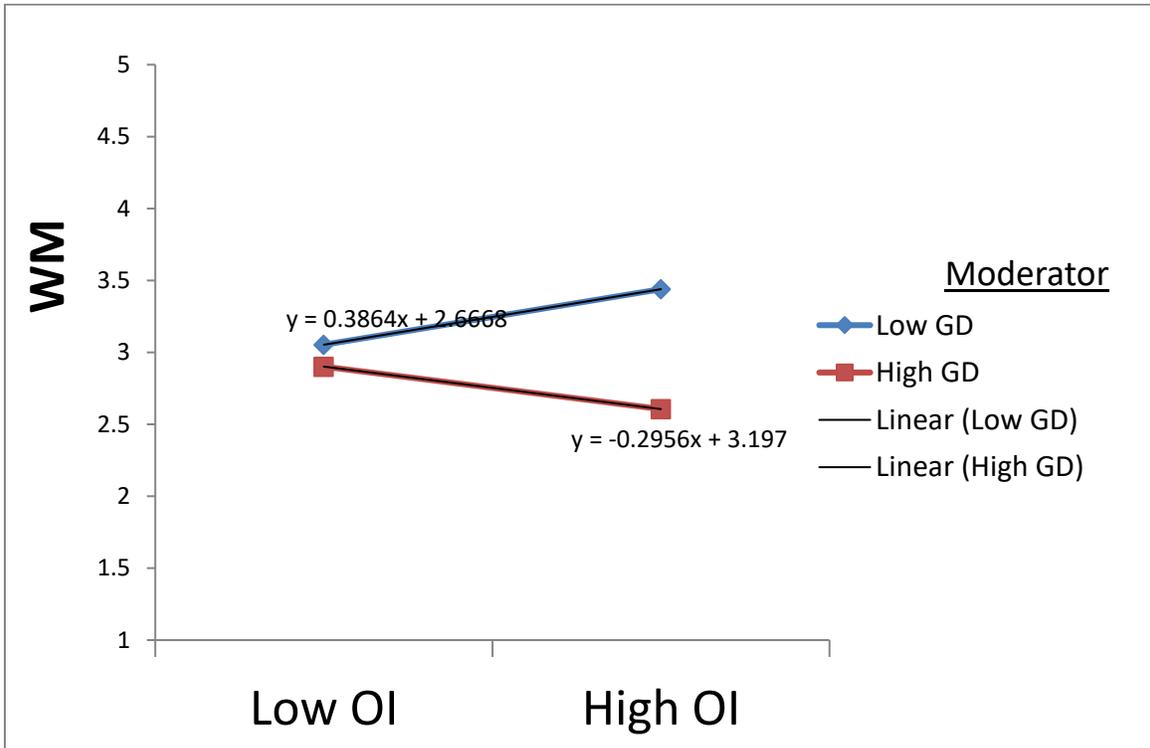
كما وجد أن جميع معاملات الانحدار لكل متغير دال إحصائياً عن الحدين الأدنى والأعلى لفترات الثقة (95%) وحسبت فترات الثقة على أساس معاينة 5000 bootstrap resampling حيث أن جميع قيمة فترة الثقة للمتغيرات غير متضمنة الصفر وهذا يدل على وجود أثر، وقيمة فترة الثقة للدور المعدل (int_1= 0.000).

وهذا يقودنا إلى القبول بصحة الفرضية، أي إن اختلاف الأجيال يعدل العلاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية للعمل.

قامت الباحثة بإجراء تحليل الفواصل الزمنية والانحدار البسيط لJohnson-Neyman الذي من خلاله يمكننا تحديد الفاصل الزمني بالرجوع إلى قيم الوسيط في اللحظة التي يكون الميل معنوياً أو غير معنوي عند مستوى ألفا محدد.

بالعودة إلى الجدول (15) لنتائج Johnson-Neyman نلاحظ أن تأثير المتغير المعدل (اختلاف الأجيال) على العلاقة بين التماثل التنظيمي (المتغير المرجعي) ودافعية العمل (النتيجة) معنوي بزيادة قيمة المعدل (اختلاف الأجيال) حتى (-0.1836) وعند الزيادة على هذه القيمة يختفي التأثير المعدل، ولكن نلاحظ أيضاً انه عند بلوغ قيمة الوسيط (0.4056) يعود أثر المعدل إلى الارتفاع بارتفاع قيمة الوسيط.

الشكل 3 عرض النتائج باستخدام حزمة أدوات الإحصائيات ل *gaskin*



يوضح الشكل (3) مخرجات اختبار هايس عند دراسة الأثر المعدل لاختلاف الأجيال للعلاقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العمل، ويبين الشكل معادلة الانحدار في حال وجود تماثل تنظيمي منخفض ومرتفع، ونجد أن قيمة المعدل في حالة التماثل التنظيمي المنخفض أقل من حالة التماثل التنظيمي

المرتفع، ونلاحظ أيضاً أن قيمة الميل منخفضة ولذلك نجد في حالة انخفاض قيمة المعدل أن العلاقة بين المتغير المستقل والتابع طردية.

على حين تمت في حالة التماثل التنظيمي المرتفع ملاحظة أن أثر المعدل أقوى وعكسي على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

الفرضية (4): يؤدي اختلاف الأجيال دوراً معدلاً في العلاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو الإنجاز.

فيما يلي نتائج تطبيق برنامج SPSS. حيث تم استعمال اختبار HAYES أيضاً لاختبار صحة هذه الفرضية في اختبار دور المتغير المعدل (اختلاف الأجيال) لأفراد العينة في تأثيره في العلاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية للعمل واتجاه هذا التأثير (يزيد من العلاقة أم يخفها).

جدول 16 نتائج اختبار المتغير المعدل بين التماثل التنظيمي و الدافعية نحو الإنجاز

```
Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model : 1
Y : Y2
X : X
W : M
Sample
Size: 347
*****
OUTCOME VARIABLE:
Y2
Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.2600 .0676 .1145 8.2907 3.0000 343.0000 .0000
```

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.9216	.0182	215.5355	.0000	3.8858	3.9573
X	.0776	.0209	3.7148	.0002	.0365	.1187
M	.0759	.0243	3.1245	.0019	.0281	.1236
Int_1	-.0415	.0359	-1.1559	.2485	-.1121	.0291

Product terms key:

Int_1 : X x M

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0036	1.3361	1.0000	343.0000	.2485

Focal predict: X (X)

Mod var: M (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

X M Y2 .

BEGIN DATA.

```

-.9341  -.7506  3.7631
.0000  -.7506  3.8646
.9341  -.7506  3.9662
-.9341  .0000  3.8491
.0000  .0000  3.9216
.9341  .0000  3.9940
-.9341  .7506  3.9351
.0000  .7506  3.9785
.9341  .7506  4.0219

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

X WITH Y2 BY M .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

M X

----- END MATRIX -----

يوضح الجدول (16) نتائج تحليل هائيس وهي أنّ النموذج معنوي حيث أن قيمة sig لأثر التفاعل بين المتغيرات هي P-VALUE تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05).

كما أن مستوى المعنوية لثابت الانحدار أقل من 0.05 بالنسبة إلى جميع المتغيرات الداخلة في هذا الاختبار وهذا يدل على وجود علاقة مباشرة بين تلك المتغيرات ولكن ليس كدور معدل إنما كدور مباشر.

كما وجد أن جميع معاملات الانحدار لكل متغير دال إحصائياً عن الحدين الأدنى و الأعلى لفترات الثقة (95%) وحسبت فترات الثقة على أساس معاينة 5000 bootstrap resampling حيث إن جميع قيم فترة الثقة للمتغيرات غير متضمنة الصفر وهذا يدل على وجود أثر، ولكن ليس كمعدل لأن قيمة فترة الثقة للدور المعدل (int_1= 0.2485) غير معنوية ومتضمنة الصفر.

كما يلاحظ أن التغير في معامل التحديد للنموذج R-sq التي تساوي (0.0676) غير دالة إحصائياً، وهذا يفيد أن التغير في معامل التحديد نتيجة إضافة التفاعل بين المتغير المستقل والمتغير المعدل لم يضيف جديداً بما يتعلق بقدرة النموذج على تفسير التباين في الدافعية نحو الإنجاز، حيث $F=1.3361$ و $P=0.2485$ أي أكبر من 0.05 ولذلك لم يوجد أثر وذلك يقودنا إلى نفي صحة الفرضية.

أي إن اختلاف الأجيال لا يعدل العلاقة بين التماثل التنظيمي و الدافعية نحو الإنجاز.

التعقيب على نتائج اختبارات الأثر المعدل: أظهرت النتائج وجود أثر معدل لاختلاف الأجيال على العلاقة بين التماثل التنظيمي و دافعية العمل.

كما أظهرت عدم وجود أثر معدل لاختلاف الأجيال على العلاقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العمل.

بالإتفاق مع عدة دراسات تناقش إختلاف مستوى التماثل و الدافعية بإختلاف الأجيال كدراسة (Leavitt, 2014) و (Hutchins, 2021)، كان دوره ضمن هذه الدراسة يدعم تلك الدراسات حيث قام بتعديل العلاقة بين التماثل التنظيمي و الدافعية للعمل، ولكن لم تعكس النتائج أي أثر معدل لإختلاف الأجيال للعلاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو الإنجاز.

و بالعودة إلى نتائج الجدول (1) التي تتعلق بتوزيع الأفراد ضمن الفئات الجيلية نلاحظ أن جيل الألفية هو الجيل السائد بشكل كبير ضمن عينة الدراسة ويفسر ذلك بأنه الفئة الحالية التي تعبر عن الفئة العاملة التي هي تشغل الأدوار التنفيذية ضمن المؤسسة في الأغلب.

وقد تكون قلة نسبة عدد أفراد العينة من الأعمار الأخرى هو السبب في عدم القدرة على كشف العلاقة المعدلة بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو الإنجاز.

1.4 - ملخص نتائج الدراسة

تبعاً لما تم إختباره في هذه الدراسة من مراقبة التماثل التنظيمي للعاملين في الفنادق وما له من أثر في دافعية العاملين نحو العمل والإنجاز، مع الأخذ بالحسبان الدور المعدل لإختلاف الأجيال، توصلت النتائج إلى أن للتماثل التنظيمي أثراً إيجابياً في دافعية العاملين للعمل، وأظهرت النتائج أن بعد (المثابرة بالسلوك) الخاص بالدافعية للعمل كان الأكثر تأثراً بالتماثل وأن شعور الفرد بالانتماء والعضوية خاصة هو ما يدفعه إلى بذل جهد أكبر وتعزيز الشعور بالاستمرار في تقديم الأفضل.

بعد إجراء الإختبارات الإحصائية اللازمة يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها بما يلي :

- توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد التماثل التنظيمي في أبعاد دافعية العمل؛
- تبين وجود ارتباط بين بعد (العضوية) الخاص بالتماثل التنظيمي ودافعية العمل بعلاقة طردية.
- تبين وجود ارتباط بين بعد (التشابه) الخاص بالتماثل التنظيمي ودافعية العمل بعلاقة عكسية.

- عدم وجود ارتباط بين بعد (الولاء) ودافعية العمل.
- توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد التماثل التنظيمي في الدافعية نحو الإنجاز؛
- تبين وجود ارتباط بين بعد (العضوية) الخاص بالتماثل التنظيمي الدافعية نحو الإنجاز.
- عدم وجود ارتباط بين بعد (التشابه) الخاص بالتماثل التنظيمي والدافعية نحو الإنجاز.
- عدم وجود ارتباط بين بعد (الولاء) والدافعية نحو الإنجاز.
- لاختلاف الأجيال دورٌ معدّلٌ في العلاقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العمل.
- في حالة التماثل التنظيمي المنخفض كانت قيمة الميل منخفضةً.
- في حالة التماثل التنظيمي المرتفع تمت ملاحظة أن أثر المعدل أقوى وعكسي على العلاقة بين المتغير التماثل التنظيمي والدافعية للعمل.
- لا يؤدي اختلاف الأجيال دوراً معدلاً في العلاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو الإنجاز.
- تبين وجود علاقة بين المتغيرات ولكن غير معدلة.

2.4 - التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، نجد التوصيات التالية:

- على إدارة الموارد البشرية وأصحاب الأعمال تعزيز فهمهم لمصطلح التماثل التنظيمي وشروط تطبيقه من أجل الحصول على نتائج تعود بالإيجابية على المنظمة والفرد، والابتعاد عن إمكانية ظهور النتائج السلبية للتماثل التنظيمي التي تم افتراضها من قبل بعض الباحثين في دراسات سابقة تم ذكرها ضمن البحث، وذلك عن طريق:
- القيام بجلسات توعية وتدريب للإداريين وقادة الفرق لتعزيز أهداف وقيم ورؤى المؤسسة لدى الموظفين. فعند فهم الفرد أكثر لقيم المؤسسة والسبب خلف اتخاذ قراراتهم قد يجعله يتحفّز أكثر للعمل والإنجاز.

- جعل الإدارة قريبة من الموظفين وابتكار قنوات تواصل بين الإدارة العليا وجميع الأفراد بكل المستويات، وهذا يجعل الفرد يشعر بأهمية ويزوده بالحماس والشعور بالفريق والعضوية.
- عند مرحلة التوظيف: اختيار أشخاص تتشابه قيمهم مع قيم المؤسسة وذلك عن طريق خلق معايير لاختيار الموظفين الجدد ليكونوا يتشابهون مع المؤسسة وذلك يساهم في تكوين بيئة عمل محفزة ومتجانسة من خلال الشعور بالتوافق مع المؤسسة.
- على إدارة الموارد البشرية دراسة العوامل التي تؤثر في مستوى التماثل التنظيمي والتي سوف تزيد من آثاره على المتغيرات التي يؤثر فيها ويرتبط بها من خلال التحليل المعمق للمناصب الوظيفية والخطوات التي يجب القيام بها تبعاً لكل وظيفة لزيادة مستوى انصهار الفرد بالمنظمة وزيادة مستوى شعوره بكل بعد من أبعاد التماثل والدافعية وذلك يجب أن يتم من خلال ربط دور كل وظيفة مع أهداف المنظمة، حيث يجب على كل فرد الشعور بأهميته ومستوى تأثير دوره (على الرغم من بساطته وصغره) على سياق العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.
- الاهتمام بتماثل مجموعات العمل ضمن المؤسسات التي يؤدي وجودها ومداهها إلى التأثير في التماثل التنظيمي كآله وذلك من خلال تكوين ودعم التجمعات الفعالة ضمن أفراد المؤسسة مبنية على اهتمامات مشتركة تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبالعودة إلى عدد من الدراسات السابقة أثبت هذا النوع من التجمعات دوره في المساهمة بزيادة التماثل التنظيمي للمؤسسة كلها.
- إلقاء الضوء على اختلافات الأجيال ضمن بيئة العمل في المؤسسة وما يترتب على ذلك من اختلاف في متطلبات وخصائص كل جيل، ووضع سياسات واستراتيجيات عمل متخصصة بكل فئة عمرية.
- قيام الموارد البشرية بإجراء استبانات دورية من أجل إمكانية دراسة وجهة نظر العاملين عن العوامل التي تجعلهم يتماثلون مع المنظمة، والعوامل التي تحفزهم للقيام للعمل وتحقيق الإنجاز، وذلك

من خلال تحليل نتائج الاستبانات والمقارنة بممارسات مؤسسات أخرى ودراسة أثر الممارسات الجديدة ومقارنة التطور الحاصل.

3.4 - محددات الدراسة والمقترحات للدراسات المستقبلية

بناءً على تقديم مساهمات نظرية ومنهجية كبيرة، فإن هذه الدراسة الحالية لها أيضاً بعض المحددات، أولاً: العينة المستهدفة كانت صغيرة ومتخصصة فقط بمجال الفنادق بمدينة دمشق وهذا يقلل من إمكانية تعميم النتائج واحتمالية تغير النتائج بوجود عينة أكبر.

ثانياً: صعوبة الوصول إلى فئات معينة من المجموعات الجيلية لأن الأجيال الكبيرة في العمر نسبياً غير متألّفة مع الاستبانات الإلكترونية والتقانة، وثقافتهم البعيدة عن الإيمان بفوائد نتائج الاستبانات، وقلة عددهم ضمن فئة القوى العاملة الحالية بسبب التقاعد والأعمال الحرة.

توصلت الدراسة إلى عدد من المقترحات العامة التي يمكن لها أن تفيد في الدراسات المستقبلية:

- تناولت الدراسة متغير التماثل التنظيمي كعامل من العوامل التي تؤثر في الدافعية سواء إلى العمل أو نحو الإنجاز، لذلك ويقترح دراسة العوامل الأخرى التي تزيد من مستوى تأثير التماثل التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى كالانخراط الوظيفي والالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية والتي نرى من خلالها أنه يمكن تشرب مفهوم التماثل التنظيمي بشكل أكبر وأثاره في سلوكيات الأفراد والأهمية من إلقاء الضوء على هذا المتغير.

- إجراء أبحاث معمقة تهتم بدراسة العوامل التي تؤثر في مستوى التماثل التنظيمي ضمن البيئة العربية السورية بالتعاون من الجهات المختصة من أجل الوصول إلى حلول لتعزيز أبعاد التماثل التنظيمي ضمن بيئة العمل السورية.

- إجراء دراسات المجموعات العمرية والجيلية على نطاق أوسع والتوجه نحو عينة من عدد أكبر من حيث نوع القطاع المطبق، وذلك للتمكن من تعميم النتائج ومقارنتها بنتائج دراسات مماثلة كهذه الدراسة لإمكانية الحصول على نتائج مختلفة قد توصلنا إلى فهم أعمق للتماثل التنظيمي وآثاره.
- إجراء دراسات تتناول المقارنة بين التماثل التنظيمي ضمن مجموعات العمل والتماثل التنظيمي مع المنظمة كلها، وإمكانية تغير مستوى تأثير التماثل التنظيمي بتغيير تركيز التماثل التنظيمي.
- توصي الباحثة بالتوافق مع دراسة (Hutchins, 2021) بتناول تأثير النقانة ودرجة اعتمادها على متغيرات الدراسة واختلاف المجموعات الجيلية خاصةً بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية.
- توصي الباحثة بدراسة إمكانية تبني منهج الهوية الاجتماعية في المؤسسات و توسع الأبحاث عبر البلدان المختلفة، لفهم الرابط بين هوية العامل وحاجاته من جهة والدافع إلى العمل بالتأكيد مع دراسة (Hoogendoorn, 2000).
- تتصح الباحثة بتبني دراسات مستقبلية تناسب المجمع العربي وتمكن من قياس مدى وجود و تحلي المستجوبين بالتماثل مع المؤسسات التي يعملون بها ومقارنة إذا كان ذلك مرتبطاً بارتفاع أو انخفاض المتغيرات التي يؤثر فيها التماثل التنظيمي.

المراجع

المراجع العربية:

1. أبو شيخة، نادر (2007). الدوافع النفسية وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية. *مجلة المنارة*. مجلد 13، عدد 2.
2. الخضراء، عبد العزيز (2013). التباين في المفاهيم بين الأجيال. *مجلة الرافد*. عدد 195.
3. الشواورة، طه سالم (2015). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية و التعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. المجلد 24، العدد 1.
4. الصرايرة، خالد أحمد (2010). *التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي*. دار كنوز المعرفة العلمية. عمان.
5. العطوي، عودة سالم (2007). أثر تقويم الأداء في الدافعية للعمل لدى العاملين في القطاع الصحي في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية. *جامعة مؤتة*.
6. القرالة، أروى عبد السلام و الحوامدة، نضال صالح (2006). أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. مجلد 2، العدد 3.
7. المواضية، رضا سلامه (2018). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء. *العلوم التربوية*. مجلد 45، العدد 4، ملحق 4.
8. بكر، محمد عادل عبد الله و زيدان، أشرف محمد و عبد القادر، فخر الأدب (2020). العلاقة بين الأجيال: أسباب الخلاف وطرق تعزيز الوئام. *مجلة الحكمة*. قسم الدعوة والتنمية البشرية، جامعة مالايا.
9. ربيع، حمد الله (2007). الأسرة وصراع الأجيال في الوسط العربي. *مجلة جامعة*. باقة الغربية، فلسطين المحتلة: مركز الأبحاث التربوية والاجتماعية - أكاديمية القاسمي. العدد 10.
10. سلمان، فاضل حمد (2015). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي (بحث تطبيقي في وزارة التخطيط). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. جامعة بغداد.
11. عادل، محمد (2013). *الوئام بين الأجيال*. دار الصفوة. مجلد 12، العدد 1.

12. قطشة، أحمد (2017). تعرف على الجيل Z - الجزء الأول. <https://www.sasapost.com/opinion/know-generation-z>
13. مرابط، سوريا عثمانى (2015). أبعاد التماثل التنظيمي و علاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية. جامعة محمد خيضر.
14. نور، عصام (2002). سيكولوجيا الطفل والأمومة. مؤسسة شباب الجامعة. كلية الآداب. جامعة الزقازيق.

المراجع الأجنبية:

1. Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
2. Akdemir, B., & Kirpik, G. (2019). Investigation of Perceived Organizational Identification from Different Generations: TRC1 (Gaziantep, Adiyaman, Kilis) Zone Example of Organized Industrial Enterprises. *Journal of Education and Practice*, Vol.10, No.22.
3. Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organisational Identity. *Research in Organisational Behaviour*, 7: 263-95.
4. Alderfer, C. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 142-75.
5. Ashforth, B., Harrison, S., & Corley, K. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
6. Atkinson, J. (1958). *Motives in fantasy, action, and society: A method of assessment and study*. New Jersey: Van Nostrand.
7. Atkinson, J. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton. New York: Van Nostrand.
8. Atkinson, J., & Feather, N. (1966). *A theory of achievement motivation*. New York: Wiley and Sons.

9. Baily, C. (2009). Reverse intergenerational learning: A missed opportunity? *AI& Soc, 23*, 111–115.
10. Barker, J., & Tompkins, P. (1994). Identification in self-managing organizations. *Human Communication Research, 21*, 223–240.
11. Beggan, J. (1992). On the social nature of nonsocial perception. The mere ownership effect. *Journal of Management Journal, 38*, 1483–1496.
12. Biegge, M., & Hunt, Y. (1980). Intrapersonal and interpersonal theories of motivation from an attributional perspective. *Educational Psychology Review, 12*(1), 1–14.
13. Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace learning and generation X. *Journal of Workplace Learning, 13*, 57–65.
14. Bradley, E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory, 14*(1), 59–78. doi:10.1093/jopart/muh004
15. Brewer, M. (1993). *The role of distinctiveness in social identity and group behavior*. In M. A. Hogg, & D. Abrams (Eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives*. New York: Harvester Wheatsheaf.
16. Brock, S. (2018). Closing the generation gap: Understanding Millennials (Doctoral dissertation). *Rutgers University–Camden Graduate School*.
17. Cheney, G. (1983). On the various changing meanings of organization membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs, 50*, 342–362.
18. Cheney, G., & Tompkins, P. (1985). *Communication and unobtrusive control in contemporary organizations* In R. D. McPhee & P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions*. Beverly Hills, CA:.

19. Crampton, S., & Hodge, J. (2006). The supervisor and generational differences. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11, 19–22.
20. Daft, R. (2008). *The leadership experience (4th ed.)*. Mason, OH: SouthWestern, Cengage Learning.
21. De Cremer, D., & van Knippenberg, D. (2005). Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 5, pp. 355–69.
22. De Lange, A., Bal, P., Van der Heiden, B., De Jong, N., & Schaufeli, W. (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25(4), 338–354. doi:<https://doi.org/10.1080/02678373.2011.632610>
23. Deaux, K. (1996). *Social identification*. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology. Hand book of basic principles*. New York: Guilford.
24. Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
25. Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center.
26. Dunham, R., Grube, J., & Castaneda, M. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370–380.
27. Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263.
28. Edwards, M. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207–230.
29. Elsbach, K. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in organizational behavior*, 21, 163–199.

30. Freud, S. (1922). *Group Psychology and the Analysis of Ego*. New York: Norton.
31. Frieze, I., Olson, J., & Murrell, A. (2006). Work values and their effect on work behavior and work outcomes in female and male managers. *Sex Roles*, 54: 83–93.
32. Fry, R. (2020). Millennials overtake Baby Boomers as America’s largest generation.
33. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
34. Gesinde, A. (2000). *Motivation*. In Z.A.A. Ibadan: Fundamental of guidance and counselling.
35. Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality? *Human Resource*, 29(4), 32–37.
36. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98–103.
37. Gouldner, A. (1957). Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles– I. *Administrative Science Quarterly*, 281–306.
38. Guest, D., Peccei, R., & Thomas, A. (1993). The Impact of Employee Involvement on Organizational Commitment and “Them and Us” Attitudes. *Industrial Relations Journal*, 24(3): 191–200.
39. Gurchiek, K. (2021). *Employers Face Hiring Challenge as Boomers Retire in Record Numbers*. SHRM.
40. Gurchiek, K., & Hammill, G. (2016). “Mixing and Matching Four Generations of Employees,”. *FDU Magazine Online*.
41. Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *16*(2), 250–279.

42. Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Publications, Inc.
43. Hertel, G., & Stamov-Roßnagel, C. (2010). Older workers' motivation: against the myth of general decline. *48*(6), 894–906.
44. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work (2nd ed.)*. New York: John Wiley.
45. Hockenbury, S., & Nolan, S. (2010). *Discovering Psychology*. Macmillan.
46. Hogg, M., & Abrams, D. (1988). *Social identification: A social psychology of intergroup relations and group*. London: Routledge.
47. Hoogendoorn, L. (2000). the Impact of Identity on Work Motivation and Organizational Commitment. *Tilburg University*.
48. Hutchins, L. (2021). Generation X and Generation Y: An Exploration of Student Motivation to Learn and Technology Use. *East Tennessee State University*.
49. Jenkins, J. (2007). *Leading the four generations at work*. America management association .
50. Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era. *Foresight*, 5, 4, 41 – 49.
51. Joyner, T. (2000). *Gen X-ers focus on life outside the job fulfillment*. The Secured Lender May/Jun. Retrieved from http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5352/is_200005/ai_n21455443
52. Judge, T., & Bretz, R. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77: 261–271.
53. Kagan, J. (1958). The Concept of Identification. *65*(5).
54. Kanfer, R. (1990). Motivation theory in industrial and organizational psychology. *1*(1), 75–170.

55. Karp, H., Fuller, C., & Sirias, D. (2002). *Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work*. Palo Alto, CA: Davies–Black Publishing.
56. Katerberg, R., & Blau, G. (1983). An examination of level and direction of effort and job performance. *Academy of Management Journal*, *26*, 249–257.
57. Katuinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Guneri, B. (2009). Exploring the antecedents of organizational identification: the role of job involvement. *Journal of Nursing Management*, *17*, 66–73.
58. Kertzer, D. (1983). Generation as a Sociological Problem. *Annual Review of Sociology*, *9*, 125–149. doi:10.1146/annurev.so.09.080183.001013
59. Kingston, A. (2014). Get ready for Generation Z. *MACLEANS MAGAZINE*, *127*: 42–45.
60. Klimchak, M., Ward, A., Matthews, M., Robbins, K., & Zhang, H. (2018). When Does What Other People Think Matter? The Influence of Age on the Motivators of Organizational Identification. *Journal of Business and Psychology*. doi:10.1007/s10869-018-9601-6
61. Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *32*, 197–225. doi:https://doi.org/10.1002/job.665
62. Lancaster, L., & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide*. New York: Harper Collins.
63. Lasswell, H. (1965). *World Politics and Personal Insecurity*. New York: Free Press.
64. Leavitt, R. (2014). Generational Differences in Work Motivation of Healthcare Workers. *University of Nebraska – Lincoln*.
65. Lee, E., Park, T., & Koo, B. (2015). Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review. *American Psychological Association*.

66. Levy, A., DeLeon, I., Martinez, C., Fernandez, N., Gage, N., Sigurdsson, S., & Frank-Crawford, M. (2016). A quantitative review of overjustification effects in persons with intellectual and developmental disabilities. *50*(2), 206–221.
67. Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *3*, 157–189.
68. Lovakov, A. (2021). Negative Effects of Organizational Identification of the Worker: Role of the Workaholism. *Social Psychology and Society*, 51–66.
69. Lussier, R., & Achua, C. (2007). *Leadership: Theory application, skill development (3rd ed)*. Mason, OH: Thomson South-Western.
70. Mael, F., & Ashforth, B. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20–39.
71. Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
72. Mael, F., & Ashforth, B. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309–333.
73. Mahmoud, M. (2020). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*.
74. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *50*(4), 370–96.
75. McClelland, D. (1961). The Achieving Society. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
76. Meglino, B., & Ravlin, E. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24: 351–389.
77. Miller, V., Allen, M., Casey, M., & Johnson, J. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *13*, 626–658. doi:10.1177/0893318900134003

78. Moreland, R., & Beach, S. (1992). Exposure effects in the classroom: The development of affinity among students. *Journal of Experimental Social Psychology, 28*, 255–276.
79. Nevid, J. (2013). *Psychology: Concepts and Applications*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
80. Niemiec, S. (2000). Finding common ground for all ages. *Security Distributing and Marketing*.
81. O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management, 95*–109.
82. Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
83. Pinder, C. (1984). *Work Motivation; Theory, Issues, and Applications*.
84. Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice–Hall.
85. Podnar, K. (2011). Identification with an organisation as a dual construct. *European Journal of Marketing, 1399*–1415.
86. Rath, D. (1999). Bridging the generation gap. *InfoWorld, 21*, 84.
87. Robbins, P., & Judge, A. (2011). *Organizational Behavior. Fourteenth edition*. Pearson education : Prentice Hall.
88. Sanford, N. (1955). The dynamics of identification. *Psychological Review,, 106*–118.
89. Sass, J., & Canary, D. (1991). Organizational commitment and identification: An examination of conceptual and operational convergence. *Western Journal of Speech Communication*.
90. Saville, P., & Holdsworth, J. (1984). *Occupational personality questionnaire manual*. England: Saville and Holdsworth.
91. Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and Collective Memories. *American Sociological Review, 54*, 3, 359– 381.

92. Shields, M. (2003). Working with Generation X Physicians. *Physician Executive*, 29, 14 – 18.
93. Smith, T., & Nichols, T. (2015). Understanding the millennial generation. *The Journal of Business Diversity*, 15(1): 39.
94. Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 4, 363– 382.
95. Spence, J., & Helmreich, R. (1978). Masculinity and femininity: Their psychological dimensions, correlates, and antecedents.
96. Spence, J., & Helmreich, R. (1983). Achievement-related motives and behavior. *Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches*, 10–74.
97. Steers, R., & Porter, L. (1983). *Motivation & work behavior (3rd ed)*. New York: McGraw–Hill.
98. Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of Americas Future 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company.
99. Strauss, W., & Howe, N. (2009). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.
100. Super, D. (1980). A life span, life space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 13: 282–298.
101. Tajfel, H., & Turner, J. (1986). *The social identity theory of intergroup behaviour*. Chicago: Nelson–Hall: S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7–24).
102. Tett, R., & Burnett, D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 500–17.
103. Timm, P., & Peterson, B. (2000). *People at work: Human behavior in organizations (5th ed)*. Cincinnati, OH: South–Western College Publishing.

104. Turgut, S., & Neuhaus, A. (2020). The Relationship Between Dispositional Resistance to Change and Individual Career Management: A Matter of Occupational Self-Efficacy and Organizational Identification? *Journal of Change Management*.
105. Turner, J., & Oakes, P. (1989). *Self-categorization theory and social influence*. In P. B. Paulus (Ed.) *Psychology of group influence* (pp. 233–275). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
106. Turner, J., Hogg, M., Oakes, P., Reicher, S., & Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the social group. A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
107. Van Knippenberg, D., & van Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational. *Els C. M.*
108. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
109. Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *The University of Sheffield*.
110. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 878–890. doi:doi/10.1108/02683940810904376
111. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM.
112. Zhou, Y., & Siu, A. (2015). Motivational intensity modulates the effects of positive emotions on set shifting after controlling physiological arousal. *Scand J Psychol*, 56(6), 613–21.

الملاحق

الملحق 1 / الاستبيان

تحية طيبة،

فيما يلي استبيان مصمم لجمع بيانات ستستخدم وتطل ضمن دراسة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة - اختصاص إدارة الموارد البشرية.

تكمن هدف الدراسة بالتعرف على أثر التماثل التنظيمي في دافعية العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المجموعات الجيلية ونرجى من أن تساعدنا النتائج على تقديم مقترحات قد تساعد على تحسين بيئة العمل.

أملين التكرم باختيار الإجابة المناسبة بصدق وموضوعية، علماً بأن الإجابات ستكون سرية، وتستخدم للبحث العلمي فقط.

يرجى وضع إشارة (✓) ضمن المربع الذي يعكس إجابتك:

بيانات عامة:

<input type="checkbox"/>	من 1946 إلى 1964	المواليد
<input type="checkbox"/>	من 1965 إلى 1980	

<input type="checkbox"/> من 1981 إلى 1996 <input type="checkbox"/> أكثر من 1997	
<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى	الجنس
<input type="checkbox"/> شهادة ثانوية / معهد متوسط <input type="checkbox"/> إجازة جامعية <input type="checkbox"/> دراسات عليا	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	عدد سنوات العمل لدى المنظمة الحالية

<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات حتى 9 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 9 سنوات

يرجى وضع الإجابة المناسبة للعبارات الواردة في الجدول التالي والتي تعبر عن شخصك ضمن المنظمة التي تعمل بها بوضعك إشارة (✓) في الخانة المناسبة:

#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5	1	2
	الدافعية للعمل					
1	أبذل قصارى جهدي للقيام بعملية بغض النظر عن الصعوبات					
2	لدي استعداد لبدء العمل في وقت مبكر أو البقاء لوقت متأخر لإنهاء عملي.					
3	من الصعب علي الانغماس (الانخراط) بصورة تامة في عملي الحالي.					

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	الفقرات	#
1	2	3	4	5	الدافعية للعمل	
					لا أعمل بجهد كما يفعل الآخرون الذين يؤدون النوع نفسه من العمل.	4
					أبذل جهداً إضافياً للقيام بعملتي حتى لو لم يكن متوقعا مني بذل هذا الجهد.	5
					يمضي الوقت ببطء شديد أثناء قيامي بعملتي.	6
					الدافعية نحو الإنجاز	
					أفضل القيام بالأعمال المريحة و الأمانة و التي لا تتطلب جهداً كبيراً أكثر من الأعمال الصعبة و التي فيها تحدي.	7
					عندما تخطط المجموعة التي أنتمي إليها لنشاط معين، أفضل أن أخطط لهذا النشاط بنفسني ثم أقدم المساعدة و أطلب من فرد آخر تنظيمه.	8
					أفضل تعلم الألعاب المسلية و السهلة على الألعاب الفكرية الصعبة.	9

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	الفقرات	#
1	2	3	4	5	الدافعية للعمل	
					عندما لا أكون جيداً في أداء شيء ما، فإنني أفضل أن أبذل قصارى جهدي لأتمكن من إتقانه بدلاً من أن أنتقل إلى عمل آخر قد أكون جيداً فيه.	10
					عندما توكل إلي مهمة فأنا أصر على إنجازها.	11
					أفضل العمل في المواقف التي تتطلب مستويات عالية من المهارة.	12
					أفضل القيام بالمهام التي لا أكون متأكداً من قدرتي على إنجازها أكثر من القيام بالأعمال التي أنجزها بسهولة على الأغلب.	13
					أحب أن أكون مشغولاً طوال الوقت.	14
					من المهم لي أن أقوم بعملتي بأفضل ما يمكن حتى لو لم يكن ذلك محبباً أو شائعاً بالنسبة لزملائي في العمل.	15

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	الفقرات	#
1	2	3	4	5	الدافعية للعمل	
					أبحث قدر استطاعتي عن الأشياء التي تحقق لي الرضا في عملي.	16
					أشعر بالرضا عن العمل المنجز بشكل جيد.	17
					أشعر بالرضا عندما يتجاوز أدائي الحالي أدائي السابق حتى لو لم أتجاوز أداء الآخرين.	18
					أحب أن أعمل بجد.	19
غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	الفقرات	#
1	2	3	4	5		
					يشعرنني تحسن أدائي السابق بشيء من المتعة عند تأدية الأشياء.	20

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	الفقرات	#
1	2	3	4	5	الدافعية للعمل	
					أستمتع بالعمل في الحالات التي تتضمن منافسة الآخرين.	21
					من المهم بالنسبة لي أن أقوم بأداء المهام بشكل أفضل من الآخرين.	22
					أشعر أن الفوز مهم سواءً في العمل أو في الألعاب.	23
					يزعجني قيام الآخرين بأداء المهام بشكل أفضل مني.	24
					أحاول بذل جهد أكبر عندما أكون في وضع منافسة مع الآخرين.	25
					التماثل التنظيمي	
					أنا فخور بأن أكون موظفًا لدى الشركة التي أعمل بها.	26
					أمدح الشركة التي أعمل بها أمام أصدقائي كشركة رائعة للعمل بها.	27
					أنا مهتم حقًا بمصير الشركة التي أعمل بها.	28

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	الفقرات	#
1	2	3	4	5	الدافعية للعمل	
					لدي مشاعر دافئة تجاه الشركة التي أعمل بها كمكان للعمل.	29
					سأكون على استعداد لقضاء بقية حياتي المهنية مع الشركة التي أعمل بها.	30
					سجل الشركة التي أعمل بها هو مثال على ما يمكن للأشخاص المتفانين تحقيقه.	31
					أود أن أصف الشركة التي أعمل بها بأنها "عائلة" كبيرة يشعر فيها معظم الأعضاء بإحساس بالانتماء.	32
					أنا سعيد لأنني اخترت العمل لدى الشركة التي أعمل بها بدلاً من شركة أخرى.	33
					أشعر أن الشركة التي أعمل بها تهتم بي.	34
					صورة الشركة التي أعمل بها في المجتمع تمثلني جيداً.	35
					أجد أنه من السهل تعرّف نفسي بالشركة التي أعمل بها.	36

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	الفقرات	#
1	2	3	4	5	الدافعية للعمل	
					أجد أن قيمي وقيم الشركة التي أعمل بها متشابهة جدًا.	37

خالص تحياتي

الباحثة رؤى ملص