

الرقم التسلسلي:
الرقم:

دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي

دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني- بوسعادة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة: علم النفس تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ (ة):

- د/ جلاب مصباح

إعداد الطالب (ة):

- محمد أمين عبد الرحيم

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿19﴾ ۞

سورة النمل الآية 19 .

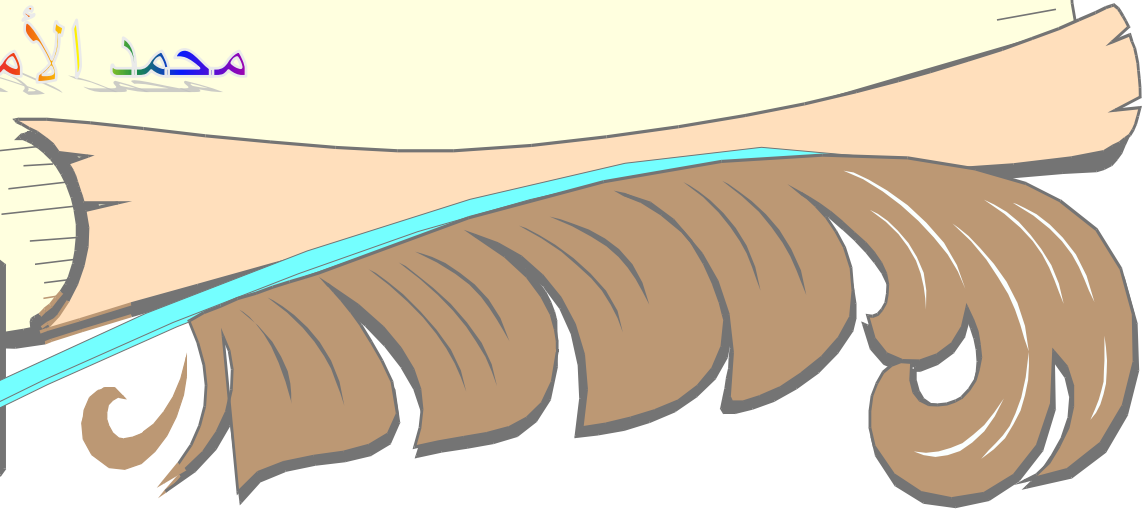
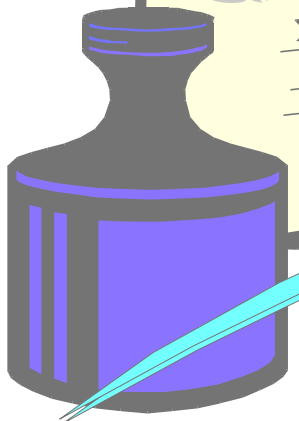
وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

في البداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدني أن أتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر
إلى الأستاذ المشرف الدكتور *جلاب مصباح* الذي لم يخل علي بنصائحه القيمة
التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث ، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان
إلى الطاقم الإداري للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوسعادة وإلى كل

من قدم لي يد العون والمساعدة

دون نسيان عمال قسم النفس من أساتذة وإداريين

محمد الأمين



إهداء

الى مروح أمي الطاهرة.....

إلى نبع الحنان وكل الحنان... إلى من تفرح لفرحي

وتخزن لحنني إلى بر الأمان... جدتي العزيزة

إلى الذي يحترق من أجل أن ينير لي درب الحياة إلى الذي

كان يزيد في عزيمتي وقوتي... أبي العزيز.

إلى إخوتي وأخواتي الذين أقسمهم الماء والهواء

إلى بهجتي ونور حياتي نروحي الغالية

إلى أعمامي وأبنائهم، إلى أخوالي وأبنائهم

إلى كل الأصدقاء والأحباب

إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم

إلى كل الأصدقاء الذين جمعني بهم أيام الدراسة

بقسم علم النفس بجامعة المسيلة دون استثناء

أهدي ثمرة جهدي إلى كل أبناء سيدي عامر

ممنون



محتويات الدراسة

الصفحة	بسملة
	اهداء
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول والأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	
04	1 - الإشكالية
06	2 - الفرضيات
07	3 - أهمية الدراسة
08	4 - أهداف الدراسة
09	5 - مصطلحات الدراسة
11	6 - الدراسات السابقة
19	خلاصة
الفصل الثاني: القيادة التحويلية	
21	تمهيد
22	1. مفهوم القيادة
23	2. عناصر القيادة
23	3. أهمية القيادة
25	4. نشأة القيادة التحويلية
28	5. مفهوم القيادة التحويلية
31	6. أبعاد القيادة التحويلية
35	7. أهمية القيادة التحويلية
36	8. مبادئ القيادة التحويلية
37	9. وظائف القائد التحويلي
39	10. خصائص القائد التحويلي
46	11. كيف يفكر القائد التحويلي
46	12. التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

49	خلاصة
	الفصل الثالث: التماثل التنظيمي
51	تمهيد
52	1 التماثل التنظيمي
60	2 أبعاد التماثل التنظيمي وهيكلية الجماعات
62	3. المقاربة النظرية للتماثل التنظيمي
70	4- عملية تحديد التماثل التنظيمي
74	5. التماثل التنظيمي وديناميكية تعدد الهويات
79	6. التماثل التنظيمي وإدارة تعدد الهويات
82	7. قياس التماثل التنظيمي
84	خلاصة
	الفصل الرابع : منهجية الدراسة الميدانية
86	تمهيد
87	1 - الدراسة الاستطلاعية
87	2 - المنهج المستخدم
88	3 - مجتمع وعينة الدراسة
92	4 - حدود الدراسة
92	5- أدوات الدراسة
98	6 - الأساليب الإحصائية المستخدمة
98	خلاصة
	الفصل الرابع : تحليل وتفسير النتائج
100	تمهيد
101	1 - عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
106	2 - مناقشة تفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة
108	3 - استنتاج عام
109	خاتمة
111	قائمة المراجع
116	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	بعض تعريفات القيادة التحويلية	30
2	توزيع المبحوثين حسب الجنس	89
3	توزيع المبحوثين حسب السن	89
4	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	90
5	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	91
6	شرح المحاور الخاصة بالاستبيان مع ذكر أرقام العبارات وعددها.	93
7	يبين درجات الاختيارات المقابلة للعبارات المكونة للاستبيان.	93
8	يبين معامل الارتباط والصدق الذاتي	95
9	معامل الارتباط بيرسون بين التطبيق الاول و الثاني لمحاور اداة القياس (ن = 12).	96
10	يبين معامل الارتباط والصدق الذاتي	97
11	معامل الارتباط بيرسون بين التطبيق الاول و الثاني لمحاور اداة القياس (ن = 12).	98
12	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين التأثير المثالي والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال معهد الوطني للتكوين المهني والتمهين ببوسعادة	101
13	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الحفز الإلهامي والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال معهد الوطني للتكوين المهني والتمهين ببوسعادة	102
14	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الاعتبار الفردي والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال معهد الوطني للتكوين المهني والتمهين ببوسعادة	103
15	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الاستثارة الفردية والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال معهد الوطني للتكوين المهني والتمهين ببوسعادة	104
16	يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين نمط القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال معهد الوطني للتكوين المهني والتمهين ببوسعادة	105

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نظرية قيادة المدى الكاملة	29
2	تعدد الهوية وأنواع التماثل التنظيمي	60
3	مضمون الهوية الاجتماعية	64
4	المقاربة الكلاسيكية للتماثل	68
5	العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي	74
6	ديناميكية تعدد الهويات وسلوك التماثل التنظيمي	78
7	يوضح استراتيجيات إدارة تعدد الهويات	82
8	توزيع المبحوثين حسب الجنس	89
9	توزيع المبحوثين حسب السن	89
10	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	90
11	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	91

ونحن ندخل القرن الواحد والعشرين، أصبح التماثل وكيفية تحقيقه بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على تحقيق التماثل داخل المؤسسة. وربما تكون القيادة والتماثل من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. وقد يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة في أن مهام القائد الرئيسية تتمثل في تحقيق التماثل لأن هذا الشعور عندما يمتلكه العمال بالمؤسسة يدفعهم للتصرف بمسؤولية، ويعينهم على تحقيق أهدافهم، وأن القدرة على التعامل مع العمال بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه Burn مسمى القائد التحويلي. وفقاً لدراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (1994) فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسة، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية القيادة محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقود الماضية. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في الجزائر خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. ولمواجهة هذه التحديات فإن منظمات الأعمال في الجزائر تحتاج لنموذج جديد قادر على تحقيق أهداف المؤسسة.

ولهذا يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي. حيث يحاول الباحث أن يبرهن أن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة ملاءمة لتحقيق التماثل داخل المؤسسة.

وقد تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول:

الفصل التمهيدي: خاص بالإطار العام للدراسة وتشكل من ستة محاور:

المحور الأول: إشكالية الدراسة

المحور الثاني: فرضيات الدراسة

المحور الثالث: أهداف الدراسة

المحور الرابع: أهمية الدراسة

المحور الخامس: تحديد المصطلحات

المحور السادس: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: القيادة التحويلية

الفصل الثالث: التماثل التنظيمي

الفصل الرابع: وقد خصص للإجراءات الميدانية للدراسة وقد تضمن خمس محاور :

المحور الأول: الدراسة الاستطلاعية

المحور الثاني: منهج الدراسة

المحور الثالث: مجتمع وعينة البحث

المحور الرابع: أدوات جمع البيانات والمعلومات

المحور الخامس: الأساليب الإحصائية المستعملة

الفصل الخامس: وخصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وقسم إلى محورين:

المحور الأول: عرض النتائج

المحور الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

خاتمة

المراجع المعتمدة في الدراسة

الملاحق

وفي الأخير ملخص للدراسة باللغتين العربية والانجليزية وأملنا التوفيق من الله تعالى في هذا
المبحث والله الموفق.

الفصل الأول:

الاطار العام للدراسة

1 - الإشكالية

2 - الفرضيات

3 - أهمية الدراسة

4 - أهداف الدراسة

5 - مصطلحات الدراسة

6 - الدراسات السابقة

خلاصة

1. الإشكالية:

تتزايد التحديات التي تعيشها المنظمات اليوم بسبب التغيرات الحاصلة التي أفرزتها العولمة والتكنولوجيا وانتشار الانترنت التي فرضت على هذه المنظمات مواجهة منافسة حادة في جميع الجوانب الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي.....الخ، وبالتالي وجب على المنظمات تحسين أدائها وتنمية قدرة أفرادها ووضع أهدافها وخططها واستراتيجياتها وفقا لمواردها البشرية وذلك لضمان منافستها واستمراريتها وبقائها في ظل التغيرات المستمرة والمتجددة في عالم اليوم المتطور.

لذا يجب على المنظمة أن تكون متيقظة وذات تفكير استراتيجي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة للتغيير، ويزرع لديهم الأمل في المستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، والقيادة التحويلية في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم. (Roberts,1985,p.124)

ولقد تعددت الجهود المختلفة والدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت الأنماط القيادية، والتي أكدت على فاعلية وأهمية النمط القيادي التحويلي في تطوير المؤسسات وتحسينها. ومن تلك الدراسات التي تناولت النمط التحويلي في القيادة دراسة سوبزنج (Supising,2001) والتي هدفت إلى التعرف على نمط القيادة التحويلية الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة في أميركا، ودراسة مصطفى (2002) والتي هدفت إلى تحديد ممارسات القيادة التحويلية التي تميز أداء مديري المدارس، وإلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة المصري في ضوء نمط القيادة التحويلية والمعايير العالمية لمدير المدرسة، وفي ظل المتغيرات العالمية .

وفي هذا الصدد فقد ظهرت مفاهيم القيادة التحويلية كرد فعل على أنماط القيادة التقليدية وكاستجابة للظروف المنظمة التي سادت خلال الخمس عشر سنة الماضية حيث احتدمت المنافسة بين المنظمات على الصعيد العالمي الأمر الذي أدى إلى ضرورة التجديد والتغيير، ويشمل ذلك إحداث تغييرات مستمرة على بنية الموارد البشرية وتطوير مهاراتها لجعلها أكثر التزاما بمتطلبات أدوارها الوظيفية الجديدة من خلال تحقيق ادعاءات تفوق التوقعات، ومن خلال المعايير والأنماط يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. (البديري، 2002، ص.42).

حيث يرى العديد من الباحثين أن القيادة التحويلية بما تتضمنه من جوانب قوة تتمثل في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي يمكن أن تساهم بإيجابية في التغلب على الكثير من السلبيات التي تعاني منها القيادات التقليدية التي تقوم و تعتمد أساسا على التبادل بين الرئيس والمرؤوس في أداء المهمة.(الزهري، 2009، ص.54).

وفي الحقيقة فإن أهداف المنظمة لا تتحقق إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية ودرجة من التماثل مع تفهم لاحتياجاتهم ومطالبهم نظرا لما للتماثل من أهمية كمتغير تابع وماله من آثار في رفع الانتاجية وكمتغير محقق للفعالية وجب على الدارسين البحث في العوامل المساعدة في تكوينه المتمثلة في الرضا الوظيفي، المكانة الاجتماعية، نظام الحوافز، المناخ التنظيمي وأسلوب القيادة. من خلال التمعن في هذه العوامل نجد أن للقيادة دور في تعزيز وجود هذه العوامل فالقيادة هي التي تعتمد على قدرة القائد في التأثير على دافعية الأفراد ونقل أفكارهم ليصبحوا أكثر قدرة على إدراك مخرجات المهمات التي يؤدونها، وفي نفس الوقت تفعل انتمائهم للمؤسسة للوصول بهم لأعلى مستوى من التماثل التنظيمي.(Block, 2002, p.23).

وباعتبار المؤسسات بحاجة إلى تغيير مستمر لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية فهي تسعى دوما لتحقيق الفعالية من خلال تعزيز التماثل التنظيمي لدى عمالها

لمواجهة التحديات والتحولت بالاعتماد على النمط القيادي الفعال، ونظرا لكون مؤسسات التكوين المهني تمر بتحولت وتعرف تغيرا مستمرا استجابة للتغيرات الحاصلة في محيطها فهي بحاجة لولاء أفرادها.

وعلى ضوء ما سبق سنحاول التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني وسيتم التعامل مع هذه المشكلة من خلال الإجابة على شقي السؤال التالي وذلك من وجهة نظر العاملين أنفسهم:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والتماثل تنظيمي من وجهة نظر العمال؟

وتندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الجزئية التالية:

التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد التأثير المثالي والتماثل التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد التحفيز الإلهامي والتماثل التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاستثارة الفكرية والتماثل التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاهتمام الفردي والتماثل التنظيمي؟

2. فرضيات الدراسة:

وقد تم صياغة فرضيات الدراسة باعتبارها إجابات مؤقتة لهذا السؤال على شكل فرضية عامة وفرضيات جزئية:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي من وجهة نظر العمال.

الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة ارتباطية بين بعد التأثير المثالي والتماثل التنظيمي.
2. توجد علاقة ارتباطية بين بعد التحفيز الإلهامي والتماثل التنظيمي.
3. توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاستثارة الفكرية والتماثل التنظيمي.

4. توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاهتمام الفردي والتماثل التنظيمي.

3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث في كونه من أوائل البحوث التي تطرقت إلى موضوع القيادة التحويلية باللغة العربية بصفة عامة، وفي مؤسساتنا الوطنية بصفة خاصة سيما في ظل التغيرات الدولية التي نعيشها الآن وبروز العولمة والانفتاح الاقتصادي -يعاني حاليا أزمة مالية حادة- بين دول العالم، فالمنظمات في العصر الحالي تحتاج إلى قيادة عصرية تنقلها من الطريقة التقليدية في الإدارة إلى طريقة أخرى تتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، وكذلك تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها، فالقيادة التحويلية مدخل شمولي يستخدم لوصف مدى واسع من القيادة تتراوح من المحاولات الدقيقة للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي، إلى المحاولات الأكثر اتساعا للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأجمعها والقائد التحويلي شخص له رؤية خاصة وصاحب رسالة ويرى الشيء البعيد برؤية جديدة ويرى أن هدف وظيفته ووجوده في الحياة هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية.

وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في نظرنا فيما ستضيفه إلى رصيد المعرفة في مجال أدبيات القيادة الإدارية إذ تعد إضافة جديدة إلى المكتبة العربية، أما أهميتها في الجانب التطبيقي فتكمن في أهمية معرفة واقع هذا النمط القيادي الجدير بالدراسة في مؤسساتنا الوطنية بصفة عامة والمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة مجال البحث وعلاقته بالتماثل التنظيمي .

كما يقدم البحث معلومات عن أهمية التماثل التنظيمي وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث التي توضح للمنظمات أهمية عملية التماثل بين أهدافها وأهداف أفرادها وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم للمنظمات.

وكذلك تسليط الضوء على موضوع حديث وهو موضوع القيادة الادارية، المتمثل في نمط القيادة التحويلية على وجه الخصوص بمكوناته الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي).

4. أهداف الدراسة:

تتطلق البحوث والدراسات النفسية كغيرها من الدراسات في المجالات الأخرى من منهجية معينة تنظم وتضبط حدود الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف الذي تصبو إليه، ومن هنا حاولنا في هذه الدراسة تسطير مجموعة من الأهداف التي تنوعت بين أهداف نظرية وأخرى تطبيقية، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1.4. الأهداف النظرية :

- إثراء المكتبة بدراسة جديدة، تقدم رصيذاً إضافياً من المعرفة العلمية يعزز من فهم القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي، عن طريق الدراسة العلمية والتطبيقية الواقعية التي تعين العمال والاداريين على تطوير خدماتهم.

- محاولة تسليط الضوء على فهم مشكلة التماثل التنظيمي بالتطرق إلى الرؤى النظرية القائمة حولها، والاستفادة من نتائج هذه الدراسات لفهم أكثر وأوسع.

- محاولة تجميع أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة وذلك من أجل فهم أكثر لهما من طرف القارئ، والتي نهدف إلى عرضها وترتيبها ترتيباً زمنياً.

- وتهدف دراستنا في الأخير إلى الوصول إلى الهدف الأسمى لأي دراسة يرتجى منها الفائدة، هذا الهدف هو البلوغ بنتائج الدراسة إلى إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة ككل و ليس على مستوى العينة المدروسة فقط.

2.4. الأهداف التطبيقية :

- التعرف على العلاقة الموجودة بين بعد التأثير المثالي والتماثل التنظيمي.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين بعد التحفيز الإلهامي والتماثل التنظيمي.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين بعد الاستثارة الفكرية والتماثل التنظيمي.

- التعرف على العلاقة الموجودة بين بعد الاهتمام الفردي والتماثل التنظيمي.

5. مصطلحات الدراسة:

1.5. القيادة التحويلية:

وتعرّف القيادة التحويلية بأنّها "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظّماتها، وتعمل على إيجاد أساليب تنظيمية جديدة كلّية تتوافق مع متطلّبات المستقبل" (سالم، 2002، ص. 21).

وهناك من يعرف القيادة التحويلية بأنّها "عملية يشترك فيها القائد مع الأفراد بروابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كلّ من القائد والأتباع" (السيد، 1999، ص. 188) وتعرّف كذلك بأنّها - القيادة التحويلية - قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدّموا عطاء يفوق التوقعات، والذي غالبًا ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة. وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، والاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين؛ فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز، والاستقامة " (قاسم، 1995، ص. 286)

التعريف الاجرائي: ويقصد بالقيادة التحويلية في هذا البحث ممارسات المدراء ورؤساء المصالح والمشرفين في المؤسسة مجال البحث القائمة على قوة الشخصية وتقدير العاملين واحترامهم وإشراكهم في الرؤية المؤسسية وحفزهم فكريا وتقديم المساعدات اللازمة لهم ورفع مستوى توقعاتهم والاهتمام الفردي بواقعهم وقياس مستوى القيادة التحويلية في هذا البحث من خلال العبارات التي تضمنتها أداة البحث.

2.5. مفهوم التماثل:

1.2.5. التماثل لغوياً:

التماثل مصدر تَمَاتَلَ وهو التساوي والاشتراك في جميع الصفات، وتماثل العديدين كون أحدهما مساويا للآخر، كثلاثة ثلاثة، وأربعة أربعة، هذا مثله ومثله. (ابن منظور، 2003، ج14، ص5)

2.2.5. التماثل اصطلاحاً:

يمكن القول أن مصطلح التماثل التنظيمي هو في الأصل مصطلح سياسي يعود بجذوره الى النظرية السياسية lazouil (1965) التي ركزت الى حد بعيد على تماثل الجماهير (Johnson et al,1965).

ويخلط البعض بين مصطلحي الهوية التنظيمية Organizational Identity والتماثل التنظيمي Organizational Identification إلا أنه يمكن النظر الى التماثل بأنه شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل فيها، حيث يتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل الى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين . أما الهوية التنظيمية فهي خصائص أو سمات موروثية و متميزة طورت عبر الزمن من خلال تاريخ المنظمة وهي تركز على محاولة إجابة الأفراد عن السؤال المتعلق عنكمنظمة، أي ماذا يميزنا عن غيرنا من المنظمات المماثلة، وما الادراكات المشتركة بين العاملين فيما يخص السمات الجوهرية للمنظمة .(عبد اللطيف ،2010، ص23).

وقد جاءت عدة تعاريف للتماثل التنظيمي تعكس وجهات نظرالكاتب أو المؤلف فنجد Tompkin&Cheney,1985 قد عرف التماثل بأنه (أن الموظفين الذين يتماثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم المنظمة وقيمتها).

أما (Jones &Voipe,2010) فقد أشارا الى أن التماثل التنظيمي (هو عملية الاتحاد مع أو الانتماء إلى منظمة).

بينما (Edwards,2005) أعطى مفهوما آخر للتمائل وهو (أن التماثل التنظيمي يتمثل بالسؤال الآتي (من أنا بالنسبة للمنظمة؟ (أو) ما علاقتي بالمنظمة؟).

ويرى (Johnson,et,al,1999) أن التماثل هو (سيكولوجية العلاقة بين الفرد والمنظمة بحيث يشعر الفرد بذاتيته وعمق العلاقة مع المنظمة بوصفها كيان اجتماعي).

ويصف (Duncan,2002) عملية التماثل من خلال (ربط العامل لمصيره بمصير المنظمة، ويتضح ذلك من خلال الأسئلة الآتية: هل يعتبر الفرد أهداف المنظمة هي نفس الأهداف التي يملكها هو؟ هل يمدح الفرد المنظمة اذا كان خارج العمل؟).

التعريف الاجرائي: "هو الشعور بتطابق وتماثل أهداف وغايات العمال مع أهداف وغايات المنظمة من خلال إبداء التفاعل الأقصى مع متطلبات الإدارة وقراراتها، وكل ما من شأنه تحقيق الاندماج في المنظمة.

6. الدراسات السابقة:

في هذه الخطوة من الفصل، يعمد الباحث إلى ذكر أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات بحثه، سعيا لتحقيق التزام فكري (Monisme)، أو للاستفادة المنهجية أو للتزود النظري وسنعرض هنا مجموعة من الدراسات سواء منها العربية أو الأجنبية، والتي رغم أنها لا تمس دراستنا بشكل مباشر، إلا أنها على الأقل تشترك معها في أحد المتغيرين أي أنها قريبة من دراستنا.

1.6. الدراسات التي اهتمت بالقيادة التحويلية:

-دراسة العامري، (2001): بعنوان " القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين: " هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة، والكشف عن مدى تمتع المديرين بالمؤسسات العامة بسمات القيادة التحويلية، والتعرف على رؤية الموظفين عن مدى الحاجة إلى أجزاء تغيير في المؤسسات العامة وإلى أي مدى سيتم قبول هذا التغيير، وبيان العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو التغيير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية، واستخدام

الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع دراسته من موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار 15 مؤسسة عشوائية في مدينة الرياض وتم اختيار مفردات الدراسة من هذه المؤسسات بنسب متساوية متضمنة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، حيث تم اختيار 600 فرداً كونت عينة الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

أن هذه الدراسة أبرزت أهمية موضوع القيادة التحويلية للمنظمات العربية إجمالاً.

وأن للقيادة التحويلية آثاراً إيجابية جمة على مختلف الجوانب التنظيمية كالرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي ككل.

وقد أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدني في كل خصائص القيادة التحويلية وأن الاتجاه العام لأفراد مفردات الدراسة يؤكد على أهمية التغيير وضرورته للمؤسسات العامة.

كذلك توصل الباحث في دراسته إلى أن الموظفين الذين يرون أن المؤسسات العامة التي يعملون فيها بحاجة إلى التغيير والتطوير في شتى مجالاتها يرون أن المديرين يتمتعون بمستوى أقل من السمات القيادة التحويلية.

كما أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن هناك علاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وبين متغير مدى قبول التغيير.

-دراسة العامري (2002): بعنوان " السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية " هدفت الدراسة إلى دراسة السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية واعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات. وتم اختيار مفردات الدراسة بأسلوب "المفردات غير الاحتمالية الهادفة". واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكونت عينة الدراسة من (600) موظف في مختلف الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى أن: سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة: الإيثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الكياسة، والروح الرياضية" متدن في هذه الأجهزة. كما أنه توصل إلى أن السلوك القيادي التحويلي لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين. كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التحويلية.

-دراسة **Markow and Scheer (2003)**: هدفت هذه الدراسة لقياس القيادة التحويلية في المدارس الإسلامية الأمريكية، وعرضت الدراسة انطباع كل من المديرين، والمدرسين، والآباء، والطلبة حول القيادة المدرسية، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (800) مديراً من المدارس العامة (الحكومية) و (1017) مدرساً و (1107) من آباء طلاب المدارس الحكومية، إضافة إلى إجراء مقابلات مع الطلبة من الصف الثالث إلى الثاني عشر، وقد أشارت النتائج إلى أن 78% من المديرين وصفوا أنفسهم بأنهم ممتازون في احترام الناس داخل المدرسة، وعلى العكس من ذلك 36% من المدرسين و 34% من الآباء وصفوا المديرين بأنهم ممتازون في احترام الأشخاص داخل المدرسة .

ويعتقد المدرسون بأن المديرين يقضون 37% من أوقاتهم في كتابة التقارير و 24% في التحفيز والإرشاد، ومع ذلك المديرون يدعون بأن تحفيز مدرسيهم وطلابهم هو من أولوياتهم القصوى، وقد أشارت الدراسة إلى أن المديرين والمدرسين والأهالي اجمعوا على أن التحفيز للمدرسين والطلاب من أجل عمل أفضل ما عندهم هو الدور الأساسي للقيادة المدرسية. (markow, 2003, p.39)

- دراسة (العمرى ، 2004) : بعنوان : " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة: " هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة واعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة طورها بنفسه إضافة إلى مقياس باس وأفوليو .واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

إن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى المستوى المأمول كما توصل إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية ، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

كما أشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو بمرتباتهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم. (العامري، 2002، ص.07).

-دراسة **Sahin, S (2004)**: هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس وثقافة المدرسة، واستخدم الباحث طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (50) مديراً (5 إناث، 45 ذكور)، و(950) معلماً (646 إناث و 304 ذكور)، في (50) مدرسة ابتدائية من مدارس مدينة ازمير (Izmir). كما استخدم الباحث استمارة مكونة من ثلاثة أجزاء من أجل جمع المعلومات الخاصة بالبحث، الجزء الأول متعلق بالمعلومات الشخصية عن المبحوث، الجزء الثاني من أجل مقياس نمط القيادة المتبع في المدرسة، والجزء الثالث مقياس ثقافة المدرسة، ومن أجل تحليل النتائج استخدم الباحث الطرق الإحصائية اللازمة مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري معامل الارتباط بيرسون واختبار ت.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أظهر تحليل نتائج كل من المديرين والمعلمين بأن نمط القيادة التحويلية هو الغالب والأكثر اعتماداً من النمط التعاملية، بينما يعتبر مديري المدارس ثقافة المدرسة أكثر ايجابية من المعلمين.

2. بحسب وجهة نظر المديرين هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية واتجاهات التعاون الثقافي، والتطور التعليمي والمظاهر الثقافية الاجتماعية التعليمية لثقافة المدرسة، أما بحسب آراء المعلمين فان هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والمفهوم العام للثقافة المدرسية

وبين القيادة التعاملية والتعاون الثقافي، التطور التعليمي واتجاهات الثقافة الاجتماعية التعليمية.

-دراسة **L Rugg (2005)**: هدفت هذه الدراسة لفحص مدى رضا المعلم عن ممارسات المدير للقيادة التحويلية، وذلك باستخدام استمارة القيادة متعددة العوامل (Multifactor leadership questionnaire) وفحص وجود فروقات بين المديرين والمعلمين على أساس العمر، والجنس، وسنوات الخبرة للمدير والموقع الجغرافي للمدرسة. وتكون مجتمع الدراسة من (295) مدرسة من المدارس الحكومية في الهند، وقد تم توزيع (1479) استمارة عبر البريد بينما جمع (650) استمارة تم اختيارها بشكل عشوائي وذلك باستخدام مقياس باس وافوليو (Bass & Avolios). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1.هنالك علاقة بين رضا المعلم ونمط القيادة التحويلية لدى المديرين، حيث تبين أن المعلمين أكثر رضا مع المديرين ذو الدرجة المرتفعة من نمط القيادة التحويلية، كما تبين أنه لا توجد فروقات بين رضا المعلمين والمديرين التحويليين تعزى للموقع الجغرافي للمدرسة، والجنس، والعمر أو سنوات الخبرة للمعلم.(rugg, 2005, p.35)

-دراسة **عمرو (2007)**: هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) للعام الدراسي 2005 / 2006، والبالغ عددهم (365) مشرفاً تربوياً، في حين تكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وشملت أداة الدراسة (الاستبانة) (62) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والمكافآت البدائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية (3.28)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قيمته (0.56). كما أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: جنس المشرف، وتخصصه، ومؤهله العلمي، والمؤهل المسلكي.

2.6. الدراسات التي إهتمت بالتمائل التنظيمي:

- دراسة مازن فارس رشيد (2003): الهوية التنظيمية والتمائل التنظيمي جامعة الأردن. هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الهوية التنظيمية والتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، من خلال استخدام المنهج الوصفي ودراسة علاقة الارتباط بين مستوى التماثل التنظيمي من حيث كل من عامل الخبرة والقسم الأكاديمي، على عينة بلغت (256).

الباحث مازن فارس رشيد: الهوية التنظيمية والتمائل التنظيمي جامعة الأردن 2003. نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة: أن التماثل مع الجامعة والأقسام كان قويا نسبيا خاصة من حيث عامل القسم الأكاديمي ، كما يزداد بازدياد سنوات الخبرة.

- دراسة سامر عبد المجيد البشايشة (2007): أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات الأردنية جامعة الأردن.

هدف الدراسة: التعرف على "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي"، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاعتماد على مقياس ل Mael et Ashforth والرزمة الإحصائية spss 1992 لمعالجة استبيانات البحث من خلال اختيار عينة بلغ تعدادها (919) مفردة.

نتائج الدراسة: أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة ، فقد احتل بُعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة إن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت درجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه

التنظيمي المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الولاء التنظيمي إن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

- دراسة أحمد صبيح الجنابي (2012): انعكاس الهيئة الخارجية المدركة في التماثل التنظيمي للمؤسسات الصحية من خلال الالتزام التنظيمي العراق.

هدف الدراسة: الغرض من هذا البحث هو تقييم تأثير الهيئة الخارجية المدركة على الالتزام التنظيمي والتماثل التنظيمي وإدراكها من قبل عينة من المستشفيات.

اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي من خلال تصميم استكشافي يتألف من ثلاثة مقاييس للهيئة الخارجية المدركة والالتزام التنظيمي و التماثل التنظيمي على عينة من الأطباء و الباحثين.

نتائج الدراسة: مصادقة الأدوات الحالية لتعزيز الهيئة الخارجية المدركة من خلال التركيز على الالتزام التنظيمي والتماثل التنظيمي. عن وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات الثلاثة.

- دراسة أحمد مطر الشمطيري (2012): درجة ممارسة الأدوار القيادية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى عمداء الكليات جامعة الكويت.

هدف الدراسة: التعرف على درجة ممارسة الأدوار القيادية و من جهة أخرى علاقتها لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت. واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لمعالجة موضوع الدراسة، والإجابة عن التساؤلات، وقد تم اختيار عينة بلغ عددها (1042) عضواً، حيث كان مجتمع الدراسة "أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت"، من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأنماط القيادية كمتغير مستقل، واستمارة التماثل التنظيمي كمتغير تابع.

نتائج الدراسة: وجود درجة مرتفعة من ممارسة النمط الديمقراطي عند عمداء الكليات في جامعة الكويت في إدارتهم للكليات.

وجود درجة متوسطة من ممارسة النمط الأوتوقراطي عند عمداء الكليات في جامعة الكويت في إدارتهم للكليات.

وجود درجة ضعيفة من ممارسة النمط التحويلي عند عمداء الكليات في جامعة الكويت في إدارتهم للكليات.

وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي والتماثل التنظيمي، وغيرها من الفروق الدالة إحصائياً لاختبارات التي تفاوتت في درجة التماثل التنظيمي من حيث اختلاف النوع الاجتماعي واختلاف الكلية والرتبة والخبرة.

3.6. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص، تم عرض العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسات على دور القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية القيادة التحويلية لما أظهرته في تحسين الإدارة ككل.

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

1. بناء فكرة حول موضوع الدراسة، حيث تم التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة وكان لابد من طرح نمط حديث من أنماط القيادة الفاعلة والتي تساعد على تطوير أداء مديري المؤسسات ومواكبة التطورات الحادثة في هذا العصر.

2. كما استفاد الباحث من الدراسات الأجنبية التي تناولت النمط التحويلي ووضحت مدى فاعلية هذا التماثل وتسهيله وكيفية تفاعل العاملين باستخدام هذا التماثل.

3. استفاد أيضاً في اختيار عينة الدراسة وتحديدها.

4. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

5. اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.

6. بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.

7. واختيار المتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

خلاصة

في ختام هذا الفصل - الذي قدمنا فيه مجموعة من العناصر المنهجية التي كانت بمثابة تمهيد لما سيتم عرضه في الجانب النظري والميداني - يمكن القول أنه ساعدنا كثيراً في فهم هذه الدراسة بشكل مباشر ، وفي توضيحها للقارئ من أجل أخذ فكرة عنها ، كما أن هذا الفصل كان نقطة البداية الفعلية لدراستنا الذي مهد لفصول نظرية وأخرى تطبيقية والتي سنبدأها بالشرط الأول من عنوان دراستنا المتمثل في القيادة التحويلية.

الفصل الثاني:

القيادة التحويلية

تمهيد

1. مفهوم القيادة
2. عناصر القيادة
3. أهمية القيادة
4. نشأة القيادة التحويلية
5. مفهوم القيادة التحويلية
6. أبعاد القيادة التحويلية
7. أهمية القيادة التحويلية
8. مبادئ القيادة التحويلية
9. وظائف القائد التحويلي
10. خصائص القائد التحويلي
11. كيف يفكر القائد التحويلي
12. التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

خلاصة

تمهيد:

إن ميدان القيادة ميدان واسع تتجاوز فيه المعارف العلمية مع المعتقدات الاجتماعية، ويشترك فيه المفكرون والباحثون مع الخبراء والمكونين، وتتماس فيه الابحاث الاكاديمية مع المنشورات المتعلقة بالنجاح المنشود. ورغم أن هذا الميدان يبدو دائم التجديد والتأثر بمعطيات الواقع المعاش، الا أنه يستمد معارفه من أساسيات علوم النفس والاجتماع وأحياناً علوم الادارة والتسيير. فالقيادة من جهة، فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم، على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم وأنماط سلوكهم، وهي من جهة أخرى مجموعة من المعارف التي يمكن تعلمها وتلقينها والاستفادة منها.

إن القيادة عنصر هام وضروري في حياة المنظمات وازدهار نشاطها وعليها تتوقف فعاليتها واستمرار وجودها. ولقد أدت البحوث في هذا الميدان إلى تطوير عدة أدوات لقياس الاساليب القيادية، والتي يمكن استعمالها في تقييم القدرات القيادية، وبالتالي استخدامها في مجالات عملية كانتقاء وتقييم الاطارات، وفي ترفيتهم، وحتى في تكوينهم في مجال القيادة.

1. مفهوم القيادة:

تتعدد تعريفات الباحثين والمفكرين لمفهوم القيادة، وذلك عائد لاختلاف الزوايا التي ينظر منها كل منهم إلى ظاهرة القيادة أو عائد لاختلاف منطلقاتهم الفكرية أو خلفياتهم الثقافية أو اختلاف البيئات والمنظمات التي تم استنتاج مفهوم القيادة من خلالها، وفيما يلي يعرض الباحث لأهم هذه التعريفات:

- وعرفها أوردواي تيد 1920: بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (النمر وآخرون، 2006، ص.313).

عرفها درويش (1982) بأنها "تعني القدرات، والإمكانات الاستثنائية الموجودة في القائد، التي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف" ص. 20.

- كما عرفها مرسي (1984) بأنها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" ص 135.

- كما عرفها مصطفى (1994) أنها "العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، ويكون مسئولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها" ص. 21.

- وعرفها السلمي (1996) بأنها "مهمة رسمية لتنظيم، وتنسيق جهود، وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات، والأوقات" ص.154.

اما فيلد 2002 فقد خلص إلى التعريف التالي " هي إنجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه، فالقائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه" (عيسى، 2008، ص.24).

ويستنتج الباحث من التعريفات السابقة أن القيادة في نهاية الأمر "القدرة على التأثير بأي وسيلة مقبولة ومشروعة في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة".

2. عناصر القيادة

ومن المفاهيم السابقة للقيادة، يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

(النمر وآخرون، 2006، ص.314).

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين:

لا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون مجموعة، ولا يتصور وجود قائد بدون أتباع، وقد يكون الحد الأدنى لعدد المجموعة هو ثلاثة أفراد مصداقاً لقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم)، ولكن مع التطور في حجم ودور المنظمات الحديثة أصبح الحد الأدنى لعدد المجموعة يفوق ذلك بكثير، ويرتبط بوجود المجموعة عنصر مهم هو اشتراكهم في عمل واحد وسعيهم لهدف مشترك.

- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم:

إن القيادة هي القدرة التي يتمتع بها القائد في التأثير على جماعته وتوجيههم بطريقة يمكنه معها اكتساب طاعتهم وضمنان ولأئهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين.

-هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه:

لا بد من وجود هدف مشترك يسعى القائد وجماعته إلى تحقيقه، وأفضل القادة هم الذين يحددون الهدف المشترك بوضوح أمام الجماعة، وبينما تعتمد القيادة على عمق الإقناع، فإنه من الضروري أن يكون الهدف واضحاً متميزاً، وحينما يقبل العاملون على العمل فإنما يعود إلى اقتناعهم بالهدف، والإيمان بالهدف يبعث في أفراد الجماعة الحماس، ومهمة القائد أن يستثمر هذا الحماس لبلوغ الهدف.

3. أهمية القيادة:

ذهب كثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية، وعملها كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، ذلك أن

قيادة التنظيم تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظفين والقائد، وبذلك فإنها تقرب بين المدير وموظفيه وتربطهم بقيادته. ويؤيد ذلك درويش(1982) بقوله "إن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده" ص.220.

وتبرز أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة من خلال الدور الذي يقوم به المدير القائد، فهو لا يقتصر على إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذ النشاطات الإدارية داخل التنظيم في الحدود المرسومة، وإنما يتعدى ذلك إلى تزويد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم، ويحافظ على روحهم المعنوية عالية، لما يغرس في نفوسهم من حب العمل المشترك وروح التعاون، كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل(كنعان، 2002، ص.106)

ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيم الرياضية والثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم، متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضاً بما تفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع (إسماعيل، 1972، ص.09).

وتتجلى أهمية القيادة أيضاً من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري (كنعان، 2002، ص.111).

ومن جهة أخرى تعد القيادة الإدارية قمة التنظيم الإداري، والقائد الإداري هو المسؤول عن التوجيه، والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، لذلك فأهمية القيادة الإدارية تتبع من الأسباب التالية (علاقي، 1998، ص.101).
أنها الوسيلة التي لا غنى للقائد الإداري عنها لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير بدون القيادة الإدارية.
يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة بدون القيادة.
لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها المستقبلي بدونها.
بدونها يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
وأخيراً فإن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

4. نشأة القيادة التحويلية

تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أفرزت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية. فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريباً على صفات القائد (فضلاً عن التابعين والموقف)، وتحولت الدراسات الحديثة نسبياً لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية(العمرى، 2008، ص.15). ففي عام 1978، كتب الباحث جمس بيرنز كتاباً مهماً أسماه القيادة وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسهم أو الإجراءات المستخدمة لذلك، ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير، الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية وبني هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية(العمرى، 2004، ص.27)، والفئة الأخرى تدعى القيادة التبادلية وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من

المنافع " كالراتب والإجازات ..، لذلك يمكن القول إن جوهر القيادة التحويلية يتركز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية(العمرى، 2008، ص.32).

كانت فكرة (بيرنز) عن القيادة التحويلية البداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة، حيث أتى بيرنارد باس ليضيف إلى فكرة (بيرنز)، ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، فهو يرى أن الأثر التحفيزي للقيادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القائد، فهو يحفز التابعين لكي يخدمون وينجزون أكثر مما هو متوقع منهم عمله أصلاً، ويتم حث الأتباع على إنجاز المهام

الضرورية والاهتمام الأكثر باحتياجات المنظمة، نظراً لقدراتهم ومهاراتهم الاستثنائية(العمرى، 2008، ص.33).

وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد.

ثم أضاف باس في عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة وفي عام 1993 م قدم كل من باس وأفوليو نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (الهالي، 2001، ص.19)، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس وأفوليو وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التحويلية. وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات

ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة (المخلافي، 2008، ص.286).

وطبقاً لهارتوج فإن نظرية باس أو المدخل الجيد للقيادة قد اعتمدت على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف وبنيت على بعض أفكار علماء النفس مثل ماكس فيبر وبعض علماء السياسة مثل بيرنز.

وخلال التسعينيات الميلادية تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة، وفي مراجعته لبحوث القيادة للفترة من عام 1981 م إلى 1990 م توصل باس إلى أن غالبية هذه البحوث تركز على دور نظريات القيادة التحويلية في المستويات القيادية العليا أو الإدارة التنفيذية (العمرى، 2009، ص.26).

وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها "بيرنز" محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات ومنظمات مختلفة من قبل كثير من العلماء والباحثين نذكر منهم تيكي وديفانا، ويوكل حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند "بيرنز" وأجروا الكثير من التعديلات عليها (الهالي، 2001، ص.19).

ويبين العامري أن القيادة التحويلية تعد اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتيكى، والحفز الإلهامى، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (العامري، 2002، ص.21).

5. مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاءة للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung & Wong, 2010, P. 657).

وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مروؤسيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Sani & Maharani , 2012,) (P.102)

إن اخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية (Charisma) التي عدت القائد شخصاً استثنائياً أو غير اعتيادي، والعاملين كأطراف معتمدة على القائد إلى نظرية الكارزما المحدثه (Neo-Charismatic) او نظرية القيادة التحويلي (Transformational Leadership) التي تعتمد الاجماع والخصائص الاجتماعية وليس قيادة الخصائص الشخصية وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل والقائد الذي يمتلك للخصائص الكارزمية يكون قائداً تحويلياً ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالةً من القيادة لكارزمية (جلاب، 2011، ص.510) .

وقد عُرفت نظرية القيادة التحويلية الجديدة باسم (Full-Range leadership Theory) والتي تعني نظرية قيادة المدى الكاملة كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التحويلية (Bass&Avolio, 2004, p18) وعبر عنها بالمختصر (FRLT) وهي تميز القادة النموذجيين ويعد سلوك القيادة فيها مستمر وعبر ثلاث محاور او مرتكزات رئيسة هي: فعالية أو تأثير القائد، نوع الأنشطة وأساليب العمل، والاتساق والانتظام والتوازن في التعامل مع الجميع بشكل ثابت ومتساوي وتعتمد التركيز على نشاط القائد في مختلف الثقافات لذلك

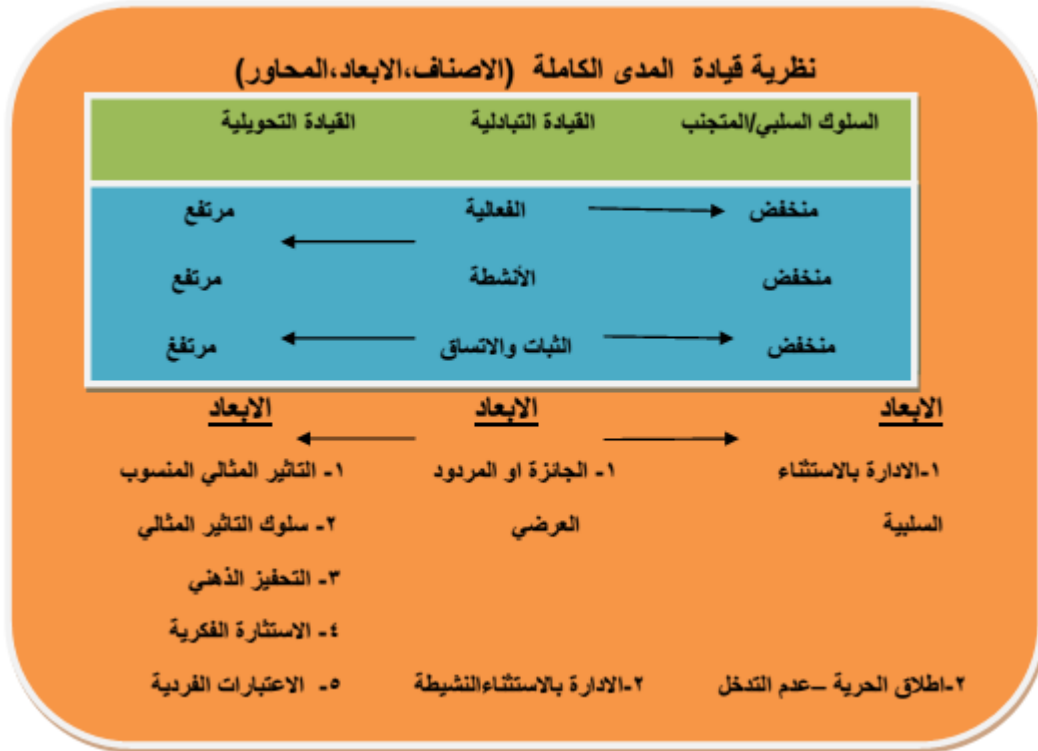
بعض الاحيان تسمى القيادة المبنية على الثقافات (Wang,et.al,2010,p2925)،والشكل

(1) يوضح ان القيادة المعاصرة تنقسم الى ثلاثة انواع رئيسية ومختلفة وهي:

القائد التحويلي

القائد التبادلي

القائد السلبي او المحايد.



شكل (1) نظرية قيادة المدى الكاملة

المصدر: العبيدي، ميسون علي حسين: (2013) "دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة

التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد، ص.49.

جدول رقم (1) بعض تعريفات القيادة التحويلية

التعريف	السنة والصفحة	الباحث	ت
نمط قيادي يلهم الاتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة وقادر على التأثير باهتمامات التابعين.	2011: 687	Shibru	1
عملية قائمة على تحفيز الاتباع من اجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الفريق أوالمنظمة.	2013 : 2	Bell	2
هي قيادة استراتيجية، وتعتبر اهم النماذج الحديثة للقيادة،وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق اهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة.	:2013 762	القيسي والطائي	3
ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو اتقان العمل بما ينسجم واهداف المنظمة	:2014 43	السوداني	4

الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على المصادر اعلاه

وفي ضوء التعاريف الواردة في اعلاه يمكن وضع تعريف للقيادة التحويلية وكما يأتي هي " القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة اهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم والهامهم وتحفيزهم لطرح الافكار الايجابية من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات".

6. أبعاد القيادة التحويلية

أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وسمات ونوعيات مختلفة، والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة، أو علاقة القائد بالمرؤوسين. ولكن على الرغم من ذلك فإنه يبقى هناك نماذج شائعة يلخصها في مسحه لمكونات نموذج القيادة التحويلية وكما يأتي (الزبيدي، 2008، ص.104).

الرؤية المستقبلية (الجدابة) التي توفر الاتجاه والمعنى السائد.

التأثير النموذجي الذي هو جوهر الكاريزما.

نمذجة الدور.

التحفيز الفكري.

إيجاد معنى للعمل.

الانجذاب إلى الحاجات ذات المستوى العالي المتعلقة بتحقيق الذات والوصول إلى الرفعة والسمو.

التمكين.

وضع توقعات عالية.

تعزيز الحالة الجماعية التي تساعد على الإحاطة بالاهتمامات الفردية بما يماثل رسالة الجماعة.

1- الجاذبية أو التأثير القائم على القدوة والمثال: وتمثل " قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص، والتفاني، والإحساس بالهدف المشترك " (أفوليو، 2003، ص.90)، وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة (الهاللي، 2002، ص. 20).

وقد سماها رشيد المهابة وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة في دوافع

القائد ومقاصده فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لاتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لاتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً، وثقة بالذات، وعزيمة، وبعد نظر(رشيد، 2003، ص.475)، ويسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم متى توفرت هذه الصفات المثالية، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم (أفوليو، 2003، ص.73)، وعلى هذا فإن خلق عملية التأثير تكون من خلال إظهار القادة القناعة أو الإيمان الراسخ، وتأكيد الثقة والاهتمام بالقضايا الصعبة ويعرضون قضاياهم الأكثر أهمية، ويؤكدون أهمية الغرض، والالتزام، والآثار والعواقب الأخلاقية لأي قرار، ومثل هؤلاء القادة يكونون نماذج للدور الملعب، ويولدون الثقة والولاء حول غرض معين مشترك.

2- الدافعية المستوحاة أو الحفز الإلهامي: "هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول .

(العامري، 2002، ص.22)، وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم (الهالي، 2001، ص.20).

وقد سماها رشيد الحفز الملهم، ويتضمن إلهام الأتباع، واستثارة هممهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع، واستثارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد، 2003، ص.475)، ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه (العامري، 2002، ص.23).

3- الاستثارة العقلية أو الاستثارة الفكرية: وهي " قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها " (العامري، 2002، ص.22)، وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤديون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين. (الهالي، 2001، ص.21).

وقد سماها رشيد الحفز الفكري، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع (رشيد، 2003، ص.476)، ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول

المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام، لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً، وفي المقابل يستحث التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته (أفوليو، 2003، ص.74).

4- الاعتبار الفردي أو الاهتمام الإنساني بالفرد: "تعني اهتمام القائد الشخصي بمروءوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور " (أفوليو، 2003، ص.90). وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية ولكن، بعدالة (الهالي، 2001، ص.20).

وقد سماها رشيد الاهتمام الفردي، بحيث ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، ومن ثم يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم (رشيد، 2003، ص.476).

وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفرق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مروءوسين أو عمالاً، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً، ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم. (أفوليو، 2003، ص.76).

7. أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة. وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي (العمرى، 2008، ص 37).

أولاً: أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

ثانياً: صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة. وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين. فيقول باس "إنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري". ...ويقول أيضاً " لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة ". ويؤكد هذا الاتجاه أيضاً الدكتور سيد الهوارى، حيث يقول " لقد أظهرت مشاهداتنا ...ومن خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الإشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيداً، وهي خطوة على طريق بناء القائد التحويلي".

ثالثاً: تحمل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية " التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة . وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

رابعاً: أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

8. مبادئ القيادة التحويلية

أورد كوهلر وبانكوسكي مبادئ القيادة التحويلية كما يلي: (الغامدي، 2008، ص.24).

1 - النظر للمنظمة كنظام:

اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

2- إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:

الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سراً.

3 - تأسيس نظام إداري:

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

5- تمكين الأفراد وفرق العمل:

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدراً من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

6- تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

7 - التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

8 - بث روح التغيير المستمر:

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

9. وظائف القائد التحويلي:

يرى الهواري أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي: (الهواري، 1996، ص.75).

1 - تعميق الحاجة إلى التغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي؛ لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

2 - تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي

سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

3- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحولي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحولي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تمامًا.

5- إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحولي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

6- تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحولي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددین، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

كما حدد رينسميث وظائف القائد التحولي (القحطاني، 2008، ص.165) فيما يلي:

-إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات، لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال: وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.

وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.

وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

-إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة. بغض النظر عن درجة التغيير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.

استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.

محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

-تكييف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

-إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي

المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية،

بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات

العالمية التي تتعامل معها.

-إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها

العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل

مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

-إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب

مستمر في المنظمة، لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة

ومهارة عالية للتعامل معها.

10. خصائص القائد التحويلي

لقد تعددت وتباينت وجهات نظر الكُتَّاب والباحثين حول خصائص القائد التحويلي الآ

ان اغلبهم اتفق على خمسة خصائص مهمّة والتي سيتناولها البحث الحالي وهي:

* التأثير المثالي

* الدافعية الالهامية.

* الاستثارة الفكرية

* الاعتبارية الفردية.

* التمكين.

وفيما يأتي شرح هذه السمات:

التأثير المثالي Idealized Influence: ومن خلال هذه السمة فان القائد التحويلي هو أنموذج يقتدي به المرؤوسين فهم يبدون مواصلة وعزم في متابعة الاهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الاخلاقي بما يمتلكوه من احساس عالي يرفع اخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي الى مستويات اعلى وفق ما هو متوقع (Niekerk,2005:5).

الدافعية الالهامية inspirational Motivation: يتصرف القادة وفقاً لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز والهام اولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة واطهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة (الغامدي، 2001، ص.8).

وتعتبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الاهداف (Goodwin et al ,2011:411) ويشير الغزالي الى ان تحفيز المرؤوسين هي عملية تركيز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل المرؤوسين محبين للتحدي، واثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين (الغزالي، 2012، .).

الاستثارة الفكرية intellectual simulation: تعد الاستثارة الفكرية قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق ابداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط ايجابياً مع مواقف القادة. (AL- Swidi et al, 2012 ,P. 136)

الاعتبارية الفردية Individualized consideration : وتشير هذه السمة الى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين وان يكون موجهاً لأعضاء الفريق. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد

ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال ولأهداف الشخصية ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة. (Ismail et al , 2010 ,P. 96). التمكين Empowerment: هذه السمة هي سلوك جوهري للقائد التحويلي والفكرة الرئيسة من فكرة التمكين هي ان سلطة اتخاذ القرار ان يتم تفويضها في الصفوف الامامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع ومشكلاتهم واحتياجاتهم (الغزالي، 2012، ص. 31).

ومن خلال البحث في حقل القيادة خرج كل من تيشي وديفانا بسبع خصائص محددة من وجهة نظرهم تفرق بين القادة التحويليين وغيرهم من القادة، وهي: (العمرى، 2008، ص. 47).

وكيل تغيير: يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة ملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات، وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير والنجاح في إدراك التغييرات.

التشجيع: القادة التحويليون مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة . فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وإن كان غير مرضٍ.

الانفتاح والإيمان بالتابعين: في علاقته بالتابعين، يتسم القائد التحويلي بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر. وبرغم أنهم يمتلكون سلطة قوية فالقادة التحويليون حساسون فيما يتعلق بتابعيهم، ويعملون أفضل ما يستطيعون لتمكينهم كلما كان ذلك ممكناً.

القيادة بالقيم: يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم.

التعليم المستمر: يسعى القادة التحويليون لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية. وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفهم وسلوكهم ونظرتهم.

القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية: القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات- تقريباً- الذين يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعدّ مهماً لأبعد الحدود.

الرؤية: القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة، ف لديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المتمم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى.

كما ذكر العمري أن بينس حدد صفات القائد التحويلي بما يلي (العمري، 2004، ص.33). القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.

يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.

يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

كما أضاف (الغامدي، 2001، ص.76) خصائص أخرى للقائد التحويلي وهي:

القادة التحويليون موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.

القادة التحويليون يثقون بأنفسهم ويثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين.

كما قدم كل من كوزس وبوسنر خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي، وهذه السمات ليست حكرًا على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير. وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل، وتحقيق إنجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات ما يلي (العمرى، 2004، ص.34).

1- رسم نماذج عملية واقعية

يعد القادة التحويليون واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل، كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم. إنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليون لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالاً يحتذى وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

2- الإلهام والرؤية الجماعية

يتطلع القادة التحويليون إلى ما وراء الأفق، كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورن ما سيكون عليه هذا المستقبل، ويؤمنون بأن عمل الأفراد معًا يمكنهم من تحقيق المستحيل. إن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

3- تحدي العملية

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة، والتحدي الذي يدفعهم دومًا إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيدًا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيدًا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى.

وعادةً ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة. ويعرف القادة التحويليون جيدًا أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل. ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم، كما يتعلمون من نجاحاتهم. وعادة ما يبدأ القادة التحويليون بالخطوات

الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

4- تمكين الآخرين من التصرف

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار، ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليون يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج، لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمديرين والعلماء والزبائن والموردين والمواطنين، وجميع من له رؤية في العمل. إن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيدًا أن أولئك الذين يتوقع

منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيية الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليون أن أسلوب التحكم والسيطرة لم يعد مطبقاً، لذلك فهم يعملون ليجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام، ولذلك فإن القادة التحويليين يقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

5- التشجيع

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحياناً يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يألو القائد التحويلي جهداً في تشجيع مرؤوسيه واطهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم، ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة، ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون. وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب، بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل؛ لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة.

مما سبق يرى الباحث أن خصائص القائد التحويلي تكون ظاهرة بوضوح في سلوكه نتيجة شخصية القائد وهي عوامل ذات علاقة بالقائد نفسه كثقته في قدراته، وأفعاله تتسجم مع القيم التي يقوم بصياغتها ويحرص على تحقيقها، وميله للمخاطرة المحسوبة، كما تكون ظاهرة بتكيفه مع البيئة الخارجية ومنها تصور المستقبل، التعامل مع التعقيد والأوضاع المتقلبة، ومواجهة التحديات المعاصرة، وتكون ظاهرة أيضاً في النواحي التنظيمية كبناء رؤية مستقبلية للمنظمة والعمل على تحقيقها، وحرصه على التطوير المستمر، وإنجازات العمل الاستثنائية والنموذجية، وتبرز هذه الخصائص عند تعامله مع المرؤوسين، حيث يكسب

ثقتهم بتعامله بصدق وشفافية، وزرع الثقة فيهم بتفويض الصلاحيات، وتقدير مجهوداتهم، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار.

11. كيف يفكر القائد التحويلي

يصف الهواري نمط تفكير القائد التحويلي، حيث يقول إنه صاحب رؤية يرى شيئاً بعيداً برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم لغة جديدة،

يستخدم كل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، يرقى برغبات تابعيه، يستخدم سيكولوجية الجماهير (الهواري، 1996، ص. 65).

12. التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وقد حدد عبد الحميد (عبد الحميد، 1995) تلك التحديات فيما يلي: (القحطاني، 2008، ص. 155).

1 - المنافسة

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن . ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتميمته، وتأكيد في

مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2 - العولمة

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت.

إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة. تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

3 - القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة. فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4 - الجودة الشاملة

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد

أصبحت الجودة أيضاً- هدفاً لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

5 - التحديات التكنولوجية

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

5 - اتخاذ القرار في عالم متغير

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية واستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما- أيضاً - على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

خلاصة:

من خلال ما ورد بهذا الفصل يمكن الاستنتاج أن القائد في ميدان العمل هو بالضرورة مكون، وأساس نجاحه هو علاقة وطيدة نابغة من الثقة بينه وبين مرؤوسيه، وأن سر نجاحه يكمن في قدرته على تحديد احتياجات مرؤوسيه المهنية، والنفسية، والعمل على تطوير امكانياتهم، ويظهر ذلك في سلوكه الشخصي المتفهم والمهتم بالاتباع. إن القائد الذي يم تلك هذه القدرات يتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في أتباعه ويعرف كيف يقوم بتشجيع الانجاز والرغبة في التطور لديهم، فيكلفهم بمهام تحفزهم على تقديم أحسن ما لديهم، ويعرف كيف يزودهم بالانتقادات المفيدة و يتمكن من تحديد نقائصهم المختلفة ويرشدهم وينصحهم بطريقة ملائمة.

الفصل الثالث:

التمائل التنظيمي

تمهيد

1 التماثل التنظيمي

2 أبعاد التماثل التنظيمي وهيكلية الجماعات

3- المقاربة النظرية للتماثل التنظيمي

4- عملية تحديد التماثل التنظيمي

5- التماثل التنظيمي وديناميكية تعدد الهويات

6- التماثل التنظيمي وإدارة تعدد الهويات

7 - قياس التماثل التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

تمثل المنظمة الجزائرية بما فيها المؤسسات التكوينية كغيرها نسقا اجتماعيا، يسير نحو هدف محدد اجتماعي، سياسي، اقتصادي، أو ثقافي، من خلال ما يوفره التنظيم من هيكل اتصالات، وعمليات ادارية وتنظيمية تساهم في التنوع السيكولوجي للأفراد والجماعات، وهو ما تتناوله البحوث العلمية داخل نطاق فكري نظري لفهم الواقع المعاش، بغية تطور السلوك التنظيمي لأعضائها، ما جعل الدراسات الحديثة تهتم بموضوع التماثل التنظيمي من خلال تحليل كيفية تماثل الافراد والجماعات ومدى اندماجهم في ثقافة المنظمة، واختيارهم لقواعد عضويتهم، ويتضمن هذا الفصل تماشيا مع هدف الدراسة تناولا مفصلا لمفهوم التماثل وأبعاده، وعلاقته بتعدد الهويات في تشكيل الجماعات، ما يجعل منه تماثل فردي وجمعي يتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والاجتماعية، ما يدل على أهمية تماثل الأفراد لمهنتهم داخل مؤسساتهم التي يعملون بها.

1 التماثل التنظيمي:

1.2 نشأة وتطور التماثل التنظيمي:

ترجع جذور مفهوم التماثل التنظيمي إلى النظرية السياسية للازويل Lasswel 1965 التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير، الامر الذي يؤدي إلى ظهور عدد من الهويات، مثل الهوية القومية، وقد تبنى لازويل المصطلح من اسلوب التحليل النفسي لفرويد، الا أنه لم يقيد نفسه بالتعريف المحدد للمفهوم التحليلي حيث عرف s. FREUD التماثل على أنه أول تعبير عن الروابط العاطفية لشخص مع شخص اخر، حيث حاول لازويل ايجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالبا ما تكون لاشعورية، وبين التماثل مع الشخصيات الامة والسلطة، القضايا المختلفة واستخدم مصطلح التماثل ليعني التوحد والاتحاد للشخص مع أي شئ أو مجموعة أو شخص اخر، أو فكرة معينة، وقد اظهر العديد من الكتاب الاخرين تأثرهم باستخدام لازويل لمصطلح التماثل.

يرجع التصور النظري للاصطلاح في علم النفس إلى الطرح النفس اجتماعي في السياق التنظيمي، حيث يسنده Turner كامتداد لنظرية تصنيف الذات ضمن مقارنة الهوية الاجتماعية لـ تاجفل 1978 Tajfel، كحالة خاصة من ذلك المفهوم الأوسع المسمى بالتماثل أو التطابق الاجتماعي، والذي عرف بأنه قبول أو استيعاب الوحدة أي التوحد مع المجتمع البشري والانتماء اليه.

كما درس العديد من الباحثين اليات التماثل على اساس انه العملية التي يتم من خلالها تشجيع الافراد على رؤية انفسهم مماثلة لأعضاء المجموعات التي ينتمون اليها والتي لا ينتمون اليها ايضا.

وتعرف المنظمات الحديثة اليوم أبعاد مختلفة للتماثل التنظيمي كصفة أساسية تتشكل مع الهوية المهنية للموظفين، ما يساعد في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة (Alice Garcia, 2006, p. 2) ، نستنتج من العجالة التطورية لأدبيات البحث السابقة حول موضوع التماثل التنظيمي أنه قبل أن يدخل المنظمات كمصطلح التماثل كغيره من

المفاهيم وولد مع ميلاد التحليلين وتشعب بالمفاهيم الفرويدية في دراسة الراشدين، ليستخدمة لازويل كمفهوم سياسي لتماثل الافراد لسلطة، كما استخدمه علم النفس الاجتماعي تحت مصطلح التماثل الاجتماعي من حيث تماثل الفرد للجماعة وتماثل الجماعة للجماعة، ومع اهتمام الباحثين بمجال علم نفس العمل، اعترف بالمنظمات على انها نطاق اجتماعي، توسع وتزيد وتتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية حيث عني مصطلح التماثل كغيره من المصطلحات الاجتماعية بالدراسة داخل التنظيم، وتهتم الدراسات الحديثة بمعالجة هذا المتغير.

2.2 مفهوم التماثل التنظيمي وأبعاده:

يشير مصطلح التماثل التنظيمي إلى التشابه في القيم والاهداف والرغبات بين العامل والمنظمة، ولقد تعددت وجهات النظر حول تعريفه، حيث عالجها الباحث في صنفين من حيث تناول سلوك التماثل التنظيمي كمفهوم لذات يتطابق مع مفهوم المنظمة، أو باعتباره مفهوم تتوافق فيه اهداف الفرد والمنظمة.

الصنف الأول المنظمة مفهوم للذات

يشير cheneyet tompkins 1987 إلى أن تماثل الموظفين هو إعادة تشكيل مفاهيم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم المنظمة وقيمها .

يعرفه mael et ashforth 1992 أنه ادراك بالتوحد مع المنظمة أو الانتماء

اليها، حيث يعرف الفرد نفسه من خلال المنظمة التي يعمل بها.

(Meal et Ashoforth,2001,P.104)

يرى Dutton (1994) أن التماثل التنظيمي هو الدرجة التي يعرف الأعضاء أنفسهم من خلال الصفات المميزة التي يعتقدون أنها تميز المنظمة.(عبد المجيد البشاشة، ص. 436)

ينظر هذا الفريق إلى التماثل التنظيمي كمفهوم ذاتي شبيه أو مطابق لهوية المنظمة ومفاهيمها، وقيمها إلى درجة التوحد، وذلك من خلال التماهي مع الصفات المميزة للمنظمة.

غير أن الباحث ترى أن هذا الصنف يلغي المفهوم الذاتي الذي بناه الفرد عن نفسه تبعاً لهويته الفردية و الاجتماعية، وجملة المفاهيم التي اكتسبها من انتمائه السابق لجماعته الأولية قبل الإلتحاق بالمنظمة، كما مفهوم الذات يقتصر على الأهداف التي يضعها الفرد لنفسه ويسعى إليها، ما يلزمنا على فهم التماثل في ظل الأهداف المشتركة بين الأفراد ومنظماتها.

الصنف الثاني: توافق الأفراد ومنظماتها:

يرى كل من Hall et Nygren 1997 ان التماثل هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق اهداف المنظمة والاهداف الخاصة بالفرد .
- يعرفه Johnson 1999 بانه عملية اقناع داخلية وخارجية، من خلال ان رغبات الفرد تندمج مع رغبات المنظمة، ما ينتج خلق حالة من التماثل على اساس اندماج هذه الرغبات.

يرى Carol 2001 انه تماثل القيم والاهداف المشتركة بين الافراد والمنظمة، ويرى الباحث ان هذا الصنف استوحى تشابه الفرد بأهداف المنظمة في تعريف سلوك التماثل التنظيمي، حيث لا تشابه لاهداف الا بعد تشابه منظومة القيم والاتجاهات للفرد مع ثقافة المنظمة، الا أن هذا المفهوم هو مفهوم مثالي إلى حد ما، حيث تخضع الاهداف لمصالح الافراد وأرباب العمل ما يخلق هوة تنظيمية وصراع يحد من تماثل الافراد اتجاه منظماتهم.

بعد عرض المفاهيم المختلفة حسب مراجع بحثية متعددة، ووفق النقد الذي قدمه الباحث لكلا الصنفين، يرى أنه يصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق وإنما يمكن ان يستشف مفهوم شامل من خلال تناول صفاته وابعاده، وبمراجعة أدبيات التماثل التنظيمي نجد ان مفهوم التماثل التنظيمي حسب ما ذكره Heimberg et Johnson 1999 يتصف بثلاثة ملامح عامة:

- يرتبط التماثل التنظيمي بكل الجوانب الاجتماعية للمنظمة

- يعد التماثل التنظيمي مرتكزا محوريا لمنطق الافراد في اتخاذ القرارات التنظيمية
- يخضع هذا المفهوم إلى هيكل تنظيمي عميق مغروس في الادراك الجمعي لأعضاء
المنظمة، ما يوجه الاتصالات ويحدد شكلها بطريقة تعزز التماثل التنظيمي الجمعي.
كما يحدد هذا المفهوم بثلاث ابعاد عامة:

- الولاء: يجمع الباحثون بانه ادراك ذهني بالتوحد مع المنظمة يتضمن استبطان
القيم، والنوايا السلوكية والتأثير الايجابي، المتمثل لدى الموظف تجاه منظمته والاخلاص
لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من
نجاحها وتفضيلها على غيرها، فالولاء التنظيمي يتضمن توجهها عاما نحو مجموعة من
الاهداف والقيم التنظيمية www.tahasoft.com وهكذا فان أهداف المنظمة التي يشعر الفرد
بالتزامه نحوها قد تكون مشتركة مع منظمة معينة، حيث يمتلكه شعور ببعض الخسارة
النفسية عند تركها، وعلى هذا الاساس فان الولاء يعتبر احد الابعاد التي تدخل في تشكيل
الهوية .

التشابه: يعرف Dutton et Dukerich 1994 هذا المفهوم في المنظمات على أنه "
القبول والتماشي مع المعتقدات والقيم الاكثر تشابها مع الأفراد "، ويحدث التوتر الداخلي في
حالة عدم التناغم بين معتقدات وقيم الفرد والمنظمة، حيث يقع التماثل على مدرج يتراوح
بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية، إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية
لأسباب وظيفية. وفي المقابل عندما يكون هناك إنسجام بين ما يرى الفرد أنه مميز ومركزي
ومستمر بالنسبة للمنظمة مع مفهومهم لذاتهم فإنهم يدمجون من جهة الخصائص التنظيمية
التي يرون انفسهم فيها مع مفهومهم الذاتي عن انفسهم، حيث يدرك الافراد أن هناك تداخلا
بين خصائص المنظمة وخصائصهم الشخصية، ويصبحون ملتصقين نفسيا بمنظمتهم
ويرون هويتهم من خلالها.

ومن جهة اخرى فالخصائص التي يشترك فيها الافراد مع مجموعة عملهم تفوق تلك
الخصائص المشتركة مع المنظمة من حيث العمل الفعلي، التفاعل المباشر، التفضيلات

الشخصية، وحتى التاريخ والمصير المشترك، ومع ان تركيبة مجموعة العمل قد تؤثر إلى حد كبير في درجة التشابه المدرك بين الفرد والمجموعة التي ينتمي إليها، الا ان من المرجح ان تسهم الدرجة العالية من التشابه، بصفة عامة في خلق مستويات اعلى من التماثل، لان من المحتمل ان يتماثل الافراد مع المجموعة الاكثر تشابها بهم.

العضوية: هي القوة اللازمة لدعم أنشطة واهداف ورسالة المنظمة، حيث تتأسس على توفر اعضاء من شأنهم اضافة افكار جديدة، وفي بعض الاحيان يمثل جيل جديد من الأعضاء عن إحتياجات المستقبل أكثر من الحاضر أو الماضي.

ومن هنا نجد ان هذه الفلسفة تتعامل مع قضية السعي إلى جذب المزيد من الأعضاء ليس كهدف في حد ذاته إنما من منطلق توفير العوامل اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة. ويمكن أن تقتصر شروط عضوية الجماعات على:

الأشخاص أو المؤسسات العاملة في نفس مجال التخصص المهني أو الصداقة أو من لهم نفس الإهتمامات.

. العاملين في مستويات وظيفية معينة في نفس مجال التجارة أو التخصص المهني.

. تموقع العاملين في نطاق الحدود الجغرافية المحددة.

. استعداد الاطراف للإلتزام بالقانون المطبق (سلسلة الأدلة الإرشادية للإدارة)

وتكوين عضوية الأفراد موضع تماثل لأنها تشبع حاجيات الإندماج مع الاخرين في الوقت نفسه، لأن الجماعات أصغر من المنظمات التي تحتويها، والناس يتماثلون على الأرجح مع المجموعات الصغيرة نسبيًا، لأن التماثل مع الجماعات الكبيرة الحجم يشكل تهديدا للتمايز الفردي، في حين أن التماثل مع المجموعات الصغيرة يوفر للفرد قدرًا كافيًا من التمايز. كما يقضي الأفراد معظم حياتهم التنظيمية مع مجموعات العمل التي ينتمون إليها، ما يجعل جماعات عملهم مألوفة وجذابة، الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى مستويات عالية من التماثل.

3.2 انواع التماثل التنظيمي:

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

1.2.3 تماثل الفرد مع المنظمة "من انا ؟":

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

. الحالة الأولى: يشير Cheney (1983): ان الفرد يتماثل عندما يدرك في إحدى أدواره التنظيمية، أو اثناء إتخاذه لقرار معين أن قيم الوحدة التنظيمية أو مصالحها تتصل بتقويم الخيارات البديلة المتاحة امامه (Cheney .1983 .p .144)، ما يجعلهم يطورون أسسا لإتخاذ قرارات نابعة من قيم المنظمة واهدافها، وبالمقابل يمكن أن يؤثر السلوك الفردي في الهوية التنظيمية (مازن الراشد، 2003، ص. 26)

. الحالة الثانية: حيث يذهب Simon (1956) إلى أنه من منظور المنظمات انه قد لا يتماثل الفرد طوعا، وإنما إستجابة لما يفرضه ارباب العمل أو أصحاب المصالح، فيكتسب الفرد هذا السلوك الفردي ما يزيد إحتمال أن تكون القرارات وفقا لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة، حتى في حالة غياب الإشراف والرقابة.

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

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

. تكون هويته كعضو في المنظمة أكثر بروزا من الهويات البديلة.

. عندما يتطابق مفهومه الذاتي عن نفسه مع تلك الخصائص التي يعتقد انها تعرف المنظمة كجماعة (إدراكه لتداخل بين الخصائص التنظيمية والخصائص الفردية. فالموظف المتماثل مع المنظمة يميل إلى رؤية نفسه على أنه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين، ويحتضن مصالح المنظمة ويعدها اساسية في قراراته الاستراتيجية، ويبتعد عن الذين تتناقض قيمهم واهدافهم مع قيم المنظمة.

2.3.2 تماثل الأفراد للمنظمة " من نحن ؟ "

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

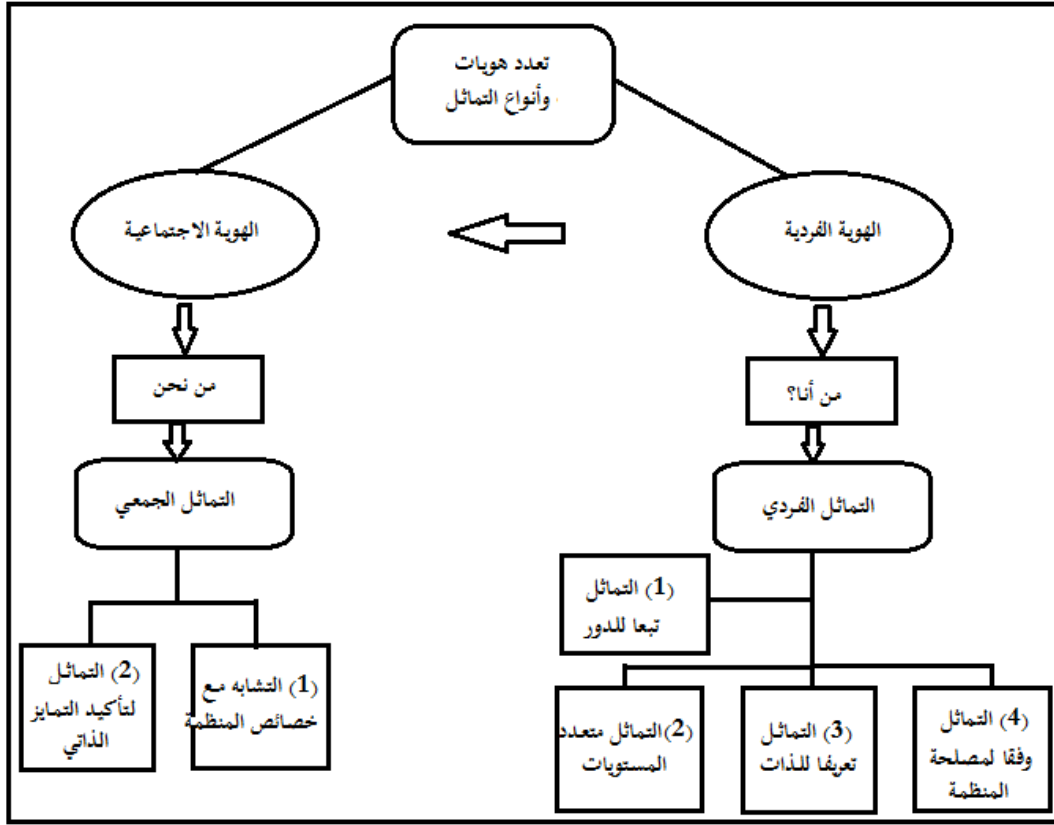
الحالة الأولى: يكتسب الفرد التماثل الجمعي من خلال العلاقة العميقة لأعضاء المنظمة " بخصائص المنظمة الأساسية "، حيث تتطوي هذه الخصائص على عدد من الابعاد مثل القيم، المعتقدات، المبادئ، القيادة، أو أي عنصر آخر يعد ذا معنى لأفراد أو مجموعات معينة، ولهذا فالأفراد الذين يتماثلون مع هوية المنظمة يملكون احساسا بالتضامن و الدعم للمنظمة ولديهم إدراك بالخصائص المشتركة مع اعضاء الجماعة. (مازن الراشد، 2003، ص.26)

. الحالة الثانية: يجادل المنظرون في هذا المجال بأن الأفراد يهدفون على تأكيد تمايزهم الذاتي، وبذلك فإنهم يتماثلون بقوة مع منظمات لها خصائص فريدة بالنسبة للمجموعات الأخرى، حيث يؤكد Hall et Schanieder (1972) و Dutton etPratt (1998) أن الافراد يميلون في تقويمهم لتقديرهم الذاتي إلى التماثل مع منظمات لها مكانة إجتماعية

مرموقة، أو جوانب إجتماعية مرغوبة بالمقارنة مع الجماعات، وهكذا فإن إدراك إختلاف الجماعة من خلال المقارنات الإجتماعية بين الجماعات، الذي تحفزه الحاجة إلى تقدير عال للذات، كدافع نفسي لحدوث التماثل التنظيمي، حيث الافراد الذين يستمدون تقديرا عاليا لذواتهم من عضويتهم التنظيمية ينجحون في اظهار مستويات عالية من التماثل، فالتقدير الجمعي يقوي التماثل، لان العضوية تمكن الافراد من تعريف انفسهم حيث الخصائص الايجابية للمنظمة (Ashforth et Mael , 2001, p. 55)

ترى الباحث ان التماثل التنظيمي هو عبارة عن سلوك اجتماعي وفردى في ذات الوقت، حيث يكتسب الفرد فيه من المنظمة معتقدات يعرف بها ذاته، تتجسد في هويته الفردية وسلوكه الفردي، فالتماثل التنظيمي كما يشير Ashforth et Mael 1992 هو شكل من الالتصاق النفسي يحدث عندما يمتص عضو في المنظمة الخصائص المعرفة للمنظمة، ويتبنوها على انها معرفة لخصائصه الذاتية، وسلوك اجتماعي يعتنق فيه الافراد خصائص المنظمة بأبعادها التنظيمية والاجتماعية نتيجة اندماج الافراد في عضوية بعضهم البعض، كما تختلف هذه الخصائص الاجتماعية وتلك المعتقدات الفردية باختلاف ادراك مفهوم الهوية التنظيمية، وهكذا فان الاجابة على السؤال الاساسي في مسألة الهوية، والذي يسأل من انا ؟.

أو في حالة الجمع من نحن ؟ ليس له اجابة واحدة، بل ضمن أي كيان قد تكون هناك اجابات متعددة وهويات متعددة، والتي تشكل رابطا نفسيا واجتماعيا هاما لربط العاملين بالمنظمة، ما يجعلها كيان قابل للتجزئة حسب تقسيم شبكاته الاجتماعية، وعضوية الفرد فيها وانتماءات الافراد وولاءهم ما يخدم تماثلهم لتنظيم، كما نستنتج ان هذا التنوع في تناول المفهوم هو امتداد لتنوع في الطرح النظري، ما يدفعنا لدراسة المقاربة النفسية الاجتماعية للتماثل في اطار المنظمات، التي تسعى لاستغلال هذا السلوك في تنمية الفعالية المهنية.



الشكل رقم(2): تعدد الهوية وأنواع التماثل التنظيمي

2 أبعاد التماثل التنظيمي وهيكلية الجماعات.

من اجل تفهم اعمق لسلوك الجماعة وكيفية تماثلها داخل المنظمات من خلال شعور الافراد بعضويتهم اتجاه الاخرين، وبولائهم للمنظمة وتشابه شخصياتهم بأدوارهم المهنية، لا بد من التطرق لعناصر الجماعة التي تتضمن ما يلي: تركيب الجماعة، المعايير السلوكية، الادوار، المنزلة أو الحالة والترابط والقيادة .

تركيب الجماعة: ان سلوك الجماعة هو نتاج للسلوك الفردي فيها، فأحيانا نجد الافراد يتشابهون في حاجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم ما يساعد على تكوين الجماعة المتجانسة في المنظمات، ما يقلل من الصراعات ويحسن الاتصال ما يؤدي بالفرد إلى الانسجام والشعور بالعضوية داخل الجماعة، وتبرز فعالية هذا النوع من الجماعات في اداء الاعمال الجماعية البسيطة والروتينية، كما تتشكل الجماعة المتغايرة الخصائص باختلاف احتياجات الافراد ودوافعهم واهدافهم في ضل المنظمة الواحدة، كما يتمتعون بخبرات وثقافات مختلفة يكملون

بها بعضهم البعض، وتبرز فعاليتها في التعامل مع المشاكل المعقدة، وخاصة ما يحتاج منها إلى الفردية في حل الاساليب الابداعية .

المعايير السلوكية: هي القواعد السلوكية التي تحدها جماعة المنظمة في ضل العرف الغير رسمي أو اطر القانون الرسمي، وهي ما يمكن الفرد من التماثل مع المنظمة، وتوثيق ولأئه لمنظمة العمل من خلال المعايير التالية:

- ان الجماعة لا تضع القواعد السلوكية عشوائيا بل تستند إلى قيمة الفائدة وفق اطر رسمية وغير رسمية.

- تطبق بعض هذه القواعد على جميع اعضاء الجماعة بينما يطبق البعض الاخر على افراد معينين.

- تتفاوت درجة تقبل القواعد من قبل الافراد في الجماعة وفق احد الاسباب: العوامل الشخصية، الغموض في التعليمات أو في اختيار البدائل المتاحة، عوامل الموقف، العلاقات بين الافراد كالضغوط التي يمارسونها وتكوين الجماعة ومدى الانتماء.

الادوار: وهي السلوكيات المتوقعة للأفراد، وتدرج تحت ثلاثة انواع من الادوار وهي: الدور المتوقع، الدور المدرك من الفرد نفسه، الدور الحقيقي الذي يقوم به الفرد نتيجة تفاعل النوعين السابقين، ويعتبر غموض الدور من العوائق الرئيسية في تحسين الدور المتوقع إلى الدور المدرك، ما يؤثر على الهوية المهنية للفرد ويسئ إلى مستوى تماثله التنظيمي، ويعود الغموض إلى غموض ادراك الفرد اتجاه السلطة والمسؤولية والمهام الموكلة له، أو الترقية الغير الواضحة المهام، حيث ينتج عن غموض الدور المتوقع ادراك الفرد لدوره بشكل يختلف عما هو متوقع، وبالتالي ينتج صراع الدور والذي بالتالي يؤدي إلى الدور الحقيقي الذي يلعبه الفرد.

المكانة: يدل هذا الاصطلاح على وضع أو ترتيب الفرد في التنظيم أو الجماعة، ولذلك فإن هناك تفاوت بين مراتب الاشخاص. حيث مكانة الفرد هي نتيجة مركزه في التنظيم أو ترتيبه في السلم الإداري، كما قد تتمثل مشاكل المكانة في التنافر في المرتبة

عندما لا يكون هناك إتفاق بين أفراد المجموعة على منزلة الفرد، وبالتالي عدم وجود رمز جماعي *Symbole social* يدل عليها.

أو في حالة عدم التطابق أو التشابه، ويحدث ذلك عندما يقوم الفرد بأعمال لا تتفق مع الرتبة التي يحتلها في المنظمة.

. الترابط: يدل هذا الإصطلاح على التقارب والتماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة، وقد دلت الدراسات أنه في حالات الترابط القوي فإن أفراد الجماعة يتكون لديها دافع البقاء في المجموعة، ما يزيد من مستوى العضوية، وذلك بعكس الجماعات التي يضعف فيها الترابط حيث يميل الأفراد على ترك الجماعة.

. القيادة: وتعتبر القيادة أهم العوامل في هيكلية الجماعة، سواء القيادة الرسمية أو الغير الرسمية، حيث تحدد الأولى سياسات التنظيم، وتعطي الفرد حق التدخل في شؤون مرؤوسيه وتوجيههم ومكافئتهم وعقابهم وتقييمهم، على عكس القيادة الغير رسمية المتمثلة في الشخص ذو السلطة من قبل افراد الجماعة، لأنه يمثلهم ويمثل قيمهم ويساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة و التوصل إلى حلول لمشاكلهم، ما يساهم في تنمية الشعور بالولاء اتجاه المنظمة. (كامل محمود المغربي، 2004، ص.185)

3. المقاربة النظرية للتماثل التنظيمي:

إن التناول النظري " لمفهوم التماثل التنظيمي " يصب في مقاربتين، إحداهما كلاسيكية الإتجاه تعتمد على تفعيل التماثل التنظيمي كسلوك إجتماعي، كما أتمت المقاربة الحديثة في ظل الأنساق المفتوحة توظيف مختلف عناصر المنظمة بهدف تحقيق التعاون والإنسجام.

1.3 النظريات الكلاسيكية للتماثل التنظيمي:

ارتكزت البحوث الأولى حول فكرة تماثل الأفراد في المنظمة من حيث مجموعة العمل، عمر الجماعة، والشعور بالانتماء الاجتماعي.

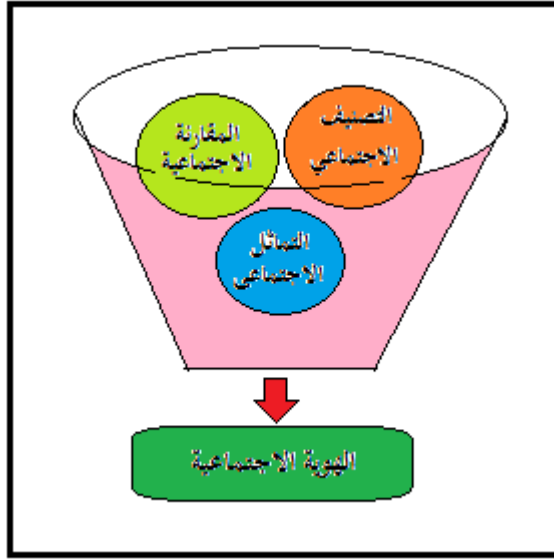
ثلاث اتجاهات بحثية تسلط الضوء على هذه المتغيرات:

1.1.3 نظرية الهوية الاجتماعية: تعتبر نظرية الهوية الاجتماعية ركيزة أساسية لاتجاهات الفرد وسلوكاته، حيث تدرس كيف يتصور الفرد عضويته في الجماعة، وقد اكتشف Tajfel (1986) من خلال بحوثه التجريبية أن مجرد تعيين شخص في جماعة لظروف تنظيمية معينة يخلق شعور بالانتماء حتى في ضل غياب القيادة القوية أو الاعتمادية بين الأعضاء. يعرف Turner et TAJFEL "1978" الهوية الاجتماعية: بأنها ذلك الجانب من مفهوم الذات الذي ينشأ من معرفة الفرد بعضويته في جماعة أو مجموعات اجتماعية معينة، من خلال من خلال الأهمية النفسية المتصلة بتلك العضوية (Tajfel, 1978, p.63).

وتبين نظرية الهوية الاجتماعية أن الافراد لا يرتبطون ببعضهم البعض كأفراد، على أساس العلاقات الثنائية بين فرد وآخر، بل إن المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الشخص تحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات بين الافراد حيث تصير عضوية المجموعة مستتبطة من داخل الفرد وجزءا هاما من مفهومه لذاته.

تتجسد نظرية الهوية الاجتماعية في الاجابة على السؤال "من أنا " "Que je suis" حيث ل " الأنا" دلالة "نحن" وفق اساسيات النظرية، والتي استوحيت من علم النفس الانساني، حيث تأخذ منه مبدئين رئيسيين يتمثلان في " مبدأ النزعة الإدراكية للفرد " ما يساهم في تنظيم التجارب وتصنيفها في ذهنية الفرد،" ومبدأ النزعة الاجتماعية " للبحث وتعزيز مصادر تقدير الذات والاعتراف بقيمتها، حيث يسمح من خلال هذين المبدئين عقد مقارنات اجتماعية، وتكوين تمييز قوي بين ما هو داخل المجموعة وخارجها، وإلى دافع قوي للتماثل مع الجماعات ذات المكانة العالية، والانصراف عن المجموعات ذات المكانة المتدنية. (مازن الرشيد، 2003، ص. 17)

وتضع نظرية الهوية الاجتماعية ثلاثة جوانب محورية هي: التصنيف، التماثل، المقارنة.



الشكل رقم(3): مضمون الهوية الاجتماعية

ويدل " التصنيف الاجتماعي " على العضوية والانتساب إلى مجموعات دون أخرى، حيث نصف الناس بماضيهم أنفسنا، لفهم البيئة الاجتماعية من حولنا، كما تكشف أشياء عن أنفسنا من خلال معرفة الفئات التي ننتمي إليها، وتحديد السلوك المناسب بالرجوع إلى أعراف المجموعة التي ننتمي إليها. (Ashforth and Meal ,1989,p.25)

بينما يشير التماثل الاجتماعي كجانب ثاني للهوية الاجتماعية، إلى أننا نتماثل مع مجموعات ندرك أننا ننتمي إليها ما يعني أن " التماثل " جزءا من تعريف أنفسنا (من نحن)، حيث يأتي من عضوية المجموعات التي ننتمي إليها. أي أننا نفكر أحيانا في أنفسنا "نحن" "إزاء" "هم"، أو "أنا" إزاء " هو"

أي أننا ننظر إلى أنفسنا كأعضاء في مجموعة، وفي أحيان أخرى ننظر إلى أنفسنا كأشخاص فريدين. حيث تعتبر عضوية الفرد في الجماعة (حالة الهوية الاجتماعية)، وفرديته (حالة الهوية الشخصية) كفرد جزء من مفهومه لذاته، حيث أننا نفكر في الذات من حيث الهوية الشخصية والاجتماعية.

بينما الجانب الثالث المتعلق في الهوية الاجتماعية، فهو يتمثل في " المقارنة الاجتماعية "، التي نتحدث فكرتها في ان الانسان يصبو في العادة إلى تحقيق مفهوم ايجابي عن ذاته، من خلال المقارنة مع المشابهين لها، وتلعب الهوية الاجتماعية دورا محوريا في

تعزيز تقدير الفرد لذاته، فثمة دلالات قوية على أنه لكي نتعامل بفاعلية مع العالم حولنا فإننا نحتاج إلى أن ننظر لأنفسنا بصورة إيجابية، فنحن نحصل على تقديرنا لذواتنا من خلال مقارنة أنفسنا بالآخرين في مجموعات مهمة، إن الناس يقارنون مجموعاتهم بالمجموعات الأخرى بشكل يعكس ايجابيا على انفسهم.

كما تطور الافراد هوياتهم الاجتماعية من خلال الانضمام على جماعات مرجعية، قد تكون جماعات يتماثل معها الافراد، وتؤثر قيمهم ومعاييرهم في سلوك الفرد، وتوفر الجماعات المرجعية ثلاث وظائف رئيسية للهوية الاجتماعية للفرد تتمثل في:

. تحديد الاطار للسمات والقدرات، والقيم لهوية اجتماعية معينة.

. تحديد القيمة والمكانة النسبيتين للأدوار الاجتماعية المتعددة أو الهويات.

. تشكيل أساس التغذية العكسية الاجتماعية بالنسبة لمستوى الفرد في هذه السمات

والقدرات والقيم. (مازن الرشيد، 2003، ص. 20).

ويشير كل من Leonard.Beauvals.Scholl (1995): إلى أن الهويات الاجتماعية تربط الافراد بأطر مرجعية، وقتها تحدد مجموعة من التوقعات والمعايير للأدوار، تكون بمثابة مرشد وموجه لسلوك الفرد ضمن كل هوية اجتماعية، قد تقترن مثلا هوية المحاسب بالتحفظ وضبط النفس (سمات شخصية)، وبالقدرة التحليلية والذاكرة الجيدة (قدرات)، وبالأمانة والنزاهة (قيم) والافراد الذين يرغبون في التماثل مع الإطار المرجعي يحاولون إظهار السمات والقدرات المقترنة بهذا الإطار.

ويشير الباحث Tis إلى ثلاث فئات تناولها وفق هذه النظرية من حيث " تماثل الفرد في اللحظة " أين يعتبر على أنه عضو في جماعة حين تكون هوية الجماعات جذابة كوضعية التريصات، أين يكون الفرد في وضعية مؤقتة. كما نجد في الحالات المهنية الثابتة " ميل الفرد إلى المنطقة"، على أساس التصرف على نحو يتفق مع القوالب المنطقية التي تسود الجماعة ما يجعله يكتسب سلوكيات خاصة اتجاه الآخرين، تساعد في الحفاظ على

حدود الجماعة، ما يفرض عليه الميل إلى الانخراط في استراتيجيات الجماعة للحفاظ على الصورة الايجابية للجماعة. (Chedotel.F,2012,P.14).

2.1.3 نظرية التصنيف الاجتماعي:

نظرية التصنيف الاجتماعي تركز على مفهوم عملية التصنيف التي تعتمد على وضع الأفراد في جماعاتهم من خلال المفاهيم الذاتية التي يكونونها على أنفسهم، ردا على سؤال " من أنا " (que je suis)، حيث على سبيل المثال قد يعرفون أنفسهم ربة بيت، مسؤول إداري، طبيب مساعد، كما ان الاختلافات في المفاهيم الذاتية يمكن تحديدها حسب موقف معين في مكان العمل، حيث يتجه الشخص إلى مختلف الجماعات (تعتبر فئات اجتماعية مختلفة)، التي ينتمي إليها لتقييم إلى أي مدى هي مماثلة أو مختلفة عن النموذج الذي يوفر علامات مميزة للانتماء، والتي غالبا ما تتجسد من قبل الافراد وتعتبر شروط نموذجية للانتماء. (chedotel.f,2012,p. 15).

الباحثان Terry et Hoggo (2000) يبينان أن هذا النموذج يرتكز على مفهوم الذات ليتناسب مع الجماعة التي تم تحديدها من خلال التوظيف المهني، ويظهر النموذج في المنظمات من خلال سلوكيات التصور والمواقف المهنية والنشاطات الادارية المختلفة (http:// www.cairn.info/zen.)

3.1.3 نظرية الدرجات المختلفة للتماثل الاجتماعي:

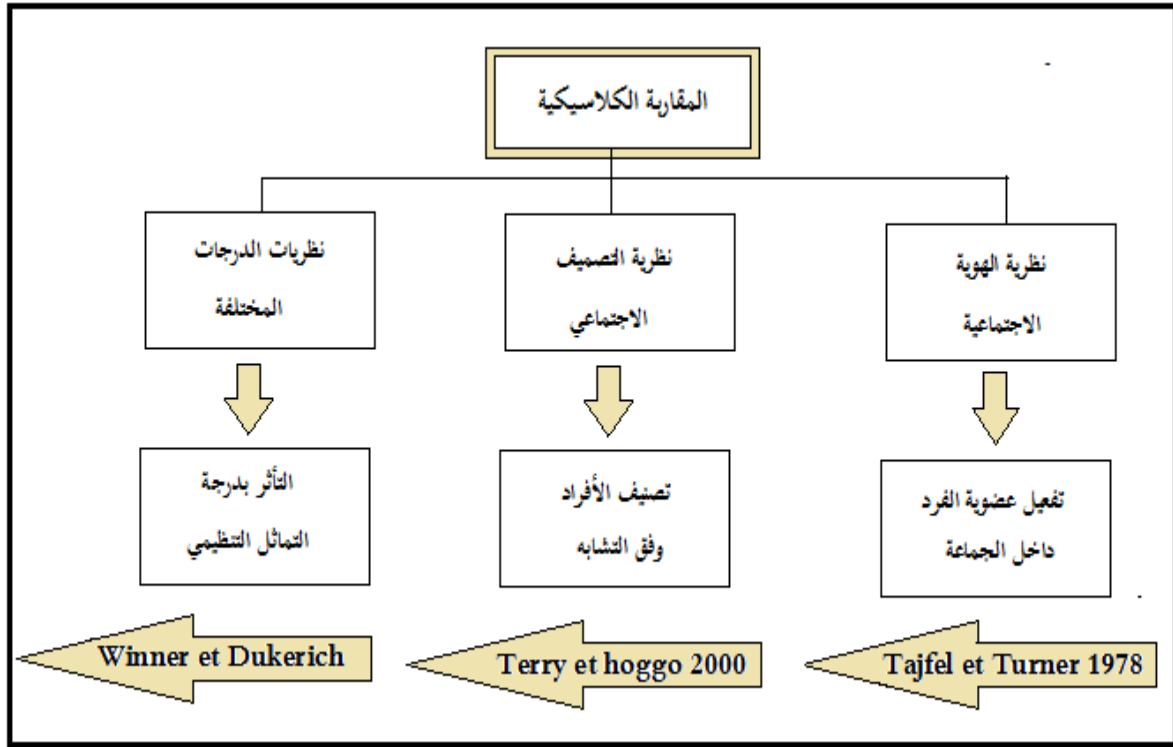
تعتبر المنظمة عن جماعة عمل "جذابة" بما فيها الكفاية للفرد ما يجعله يتعايش أو يتماثل مع الجماعة (كسمة للتماثل الاجتماعي في المنظمات) ويصر TCS أن مثل نتيجة هذا التصنيف لا يتم على أساس جماعة العمل فحسب، بل حسب الظروف التي يعيشها الفرد، ما يجعل من الجماعة محل جذب أو تفتير، إضافة إلى التجارب التي تمر بها المنظمة في سياق العمل ومدى تأثيرها على جماعة العمل من حيث الانتماء أو الصراع ما يجعل الباحثين بصدد دراسة درجة تأثير الانتماء على أداء الجماعة. chedotel.f2012.p

كما يؤكد DUKERICH وآخرون (2002) إلى أن كل فرد يتماثل أكثر مع المجموعة التي ينتمي إليها، وهذا التماثل يصبح أقوى إذا حددت الجماعة الصفات التي تعرف بها المجموعة، ومن خلال تأثير درجة التماثل على الهوية ما يساهم في التوافق المهني والاجتماعي للفرد

حيث يشير Ashforth et mael إلى أن التماثل التنظيمي هو شكل محدد من أشكال تحديد الهوية الاجتماعية، حيث لا توجد درجة (قوية) أو (ضعيفة)، لكنه يملك مطلقا آثار إيجابية أو سلبية، من خلال هذا التحليل، حيث أن الهدف هو تقييم نتائج التماثل (جد قوية، جد ضعيفة) في خطة الهوية التماثل التنظيمي (. http://www.cairn.info/zen

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

(chedotel.f,2012,p.12)



الشكل رقم(4): المقاربة الكلاسيكية للتماثل

2.3 النظريات الحديثة للتماثل التنظيمي:

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

1.2.3 النظرية الوظيفية:

تشبه النظرية الوظيفية التنظيم ككائن حي من حيث تأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون بين مختلف عناصره لأداء الوظيفة، وفقا للقوانين المشابهة للتنظيم، والتي تتماثل معها المنظمة من حيث عضوية أعضائها، ومن خلال أبحاث Alberth et WHETTEN خلال السنوات الأخيرة والتي سعت لتحديد مفهوم التماثل ضمن إطار وظيفي نسقي يساعد على تحليل كيفية دخول الأفراد، واندماجهم في ثقافة المنظمة وفق القواعد التي تم اختيارها لعضويتهم ويمكن التحكم في هذه المقاربة من خلال فعالية القيادة في إدارة المنظمات.

2.2.3 النظرية البنائية:

يعتمد هذا على تحليل مفهوم الهوية، حيث يعتقد منظرو هذا النموذج ان الهوية المهنية هي مجرد وهم، أو فكرة مجردة ابتكرت لتحقيق اهداف السلطة (جويا،1998،ص.61)

هذه المقاربة تفترض ان الهوية التنظيمية هي مفهوم مركب من حيث المعني حيث تتجسد في تعدد مفاهيمها من حيث انها: مجزأة "Fragmentees"،غامضة "Ambigue": متعدد "Multiple"، متناقضة "contradictoire"،وطيعة "malleable".

كما انها تتحدد وفق الصورة الذاتية والاجتماعية للفرد، وفق نظام الاتصالات في المؤسسة ووفق قوة العولمة ووسائل الاعلام، هذه المقاربة انتقدت من طرف المقاربة التفسيرية التي تميل إلى الغاء مفهوم التماثل التنظيمي.

3.2.3 النظرية التفسيرية: تفترض هذه المقاربة انه لا وجود للتماثل التنظيمي، لكن هذا لا يمنع تطوير الافراد باستيعاب التماثل، تحت عنوان الهوية من حيث تجاربهم وخبراتهم وطموحاتهم، ما يعني من حيث تحليل الطريقة التي بنيت بها هذه التماثلات.

حيث تحمل التماثلات التنظيمية طابع الدينامية، كما تؤكد هذه النظرية على اهمية سلوك التفاوض من خلال المعقدة التي تجرى بين مختلف اجزاء المصلحة بهدف الوصول إلى الاستقرار النسبي، الذي يتأسس على ملاحظة الأحداث المفردة(نفس موضوع المقاربة البنائية).كما تشك المقاربة التفسيرية في صحة انتاج المعرفة داخل المنظمات، حيث قد تتجه الملاحظة إلى ظاهرة التعاون أو ظاهرة التبادل، أو ظاهرة الجمعيات البارزة أو التركيز على فكرة الهوية المحددة حسب هوية المنظمة، ما يستدعي فهم القيم الاقتصادية والاجتماعية من اجل فهم الظاهرة.

كما قد تتضمن القيمة الاجتماعية للمؤسسات (تسيير المال، سير التضامن، سير الديمقراطية) ما أدى ببعض الباحثين إلى دراسة الاقتصاد الاجتماعي، من بينهم الباحث هارفوكس (1985) الذي بحث في توصيف الاقتصاد الاجتماعي لفهم وتقييم تماثل

الاعضاء كما اقر بشرعية الاقتصاد الاجتماعي في المؤسسات كوسيلة لتغطية حالات القصور الاداري والاختلاسات المالية، كما درس الباحثان تماثل القادة وصور هوياتهم، حيث انه في المؤسسات الغير هادفة للربح (كالجمعيات الخيرية) القادة يتصورون ادوارهم وفق قيمة العمل التطوعي، والتفاوض الغير رسمي، ما يبني قوة العضوية بين افراد التنظيم.

ترى الباحث التناول النظري " لمفهوم التماثل التنظيمي" ينم عن خلفية اجتماعية واسعة الامتداد على ارضية المنظمات، تأخذ فيها نظرية الهوية الاجتماعية من حيث البحث الكلاسيكي بعدا فعالا في تشكيل الهوية المهنية وعضوية الفرد داخل الجماعة، استنادا على " نظرية التصنيف الاجتماعي " التي تضع الافراد وفق سماتهم المشتركة والمتشابهة في جماعات مختلفة يتأرجح فيها مستوي التماثل كما أضافت " نظرية الدرجات المختلفة " تحديد قوة أو ضعف تماثل الافراد لمؤسساتهم المهنية، واتمت المقاربة الحديثة في ظل الأنساق المفتوحة توظيف مختلف عناصر المنظمة بهدف تحقيق التعاون والانسجام، من خلال تفعيل عضوية الافراد، حيث ارجحت النظرية الوظيفية "فعالية القيادة " في توازن النظام، كما أقرت "النظريتان التفسيرية والبنائية" بوهمية فكرة التماثل واختراعها من اجل مصالحة ولاة المنظمات، على عكس المقاربة الكلاسيكية التي تؤكد على التماثل التنظيمي كسلوك حقيقي يتعايش به الافراد من اجل نجاح منظماتهم.

4- عملية تحديد التماثل التنظيمي:

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

4-1 محددات التماثل التنظيمي:

اقترحت اجابتين على مدى السنوات الماضية، وقد قدمت بعض الاعمال حول الهوية المهنية على انها دعوة للحوار بين الباحثين، ومن بينها كتاب بعنوان "بناء نظرية من خلال المحادثة"، وهي رمز لهذه النزعة، وكبناء مجتمع من التفسيرات واعطاء فرصة لإثراء المعرفة، حيث ان تبني الموقف المعرفي في تحديد تماثل الاعضاء اعتمادا على المشكلة التي تتوخاها المؤسسة.

وبالمثل هناك اعمال: " " التي لا تفصل بين ادارة الهوية التنظيمية والبيئة في تفسير كيفية تماثل الاعضاء في المؤسسة، بالمقابل البيئة التي تنشأ في المنظمة لا يمكن فصلها عن التصور الذاتي الذي لدي الافراد، كما ان المنظمة ايضا على حد قول هذين الباحثين تخلق بيئة رمزية من خلال ممثليها بمختلف قيمهم وثقافتهم في الهيكل والمصالح التابعة لها، في ظل مختلف الضغوطات والمشاكل التي تواجهها.

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

-بناء هوية تنظيمية جديدة في منظمة ذات بيئتها، يمكن ان تخلق القيود والتناقضات وصعوبة التحكم في ادوات تنفيذ الادارة كما تخلق فرص لتجديد، أو اذا لم تتناسب بنية المنظمة مع هوية اعضائها، أو لم يتناسب احد الاعضاء معها ما يكون مصدر للضغط

والتوتر والانسحاب من هذه الجماعات، ونظرا لما قد يترتب ايجابا أو سلبا بالهوية المهنية للأفراد، يواجه الباحثين صعوبة اتجاه عمليات تماثل الافراد في منظماتهم.

-قوة تماثل الافراد تتأثر من جهة بأدراكهم لهوية المنظمة التي يعملون فيها، من جهة أخرى برؤية الاخرين خارج المنظمة لمنظماتهم.

- الرغبة في تكوين مفهوم ذاتي ايجابي من خلال النزوع إلى التماثل مع المنظمات والمجموعات ذات المكانة العالية، ما يشجع شعور الفرد باحترام الذات واتساقها وتمايزها.

- التشابه بين الفرد والجماعة التي ينتمي اليها، من حيث مدي تشابه الاهتمامات الشخصية ذلك لان التماثل يعتمد على تصنيف الذات حسب التشابه مع الاخرين (شبيه الشيء منجذب اليه)

- اكتساب الافراد للهوية التنظيمية المتوافقة مع مفهومهم الذاتي كما يشير، لأنها تتيح لهم فرصة التعبير عن الذات.

4-2 العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي:

لخصها "خالد سلامة الصرايرة" (2010) في كتابه التماثل التنظيمي والاداء الوظيفي " في مجموعة عوامل تؤثر في مستوي التماثل التنظيمي ومن اهمها:

-الثقافة التنظيمية تشمل الانماط السلوكية المقبولة، المعايير، الاهداف ونظم القيم، والتكنولوجيا المستخدمة، وكل العوامل المميزة لمنظمة ما عن غيرها، فهي تعتبر نتاج فعال واندماج قيم الفرد مع اهداف المنظمة وقيمها بحيث تصبح اهدافا وقيما مشتركة توفر حالة من التوافق بينهما ما يحقق التماثل التنظيمي، وتختلف درجته حسب قوة قيم المنظمة ومن نتائجه: شعور العاملين بوحدة هويتهم، الشعور بزيادة الانتماء والولاء للمنظمة وتحسن العلاقات بين العاملين، الفهم الصحيح لسياسات والاحداث التي تجري في المنظمة، الدعم والمساندة اللازمة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الادارة العليا في المنظمة.

- جماعة العمل: اشار ارنولد وفيلدمان، إلى ان الفرد يتأثر بالمجموعة المتماثلة مع المنظمة، من حيث حجم المجموعة، المكانة المميزة، التشابه بين افرادها، التماسك.

-مدة الخدمة: غالبا ما يكون هناك ارتباط نفسي بين الفرد والجماعة والمنظمة ومدة الخدمة ما يزيد في الاغلب من ولائه لهذه المنظمة وانتمائه اليها، حيث توجد علاقة طردية بين مستوي التماثل ومدة الخدمة كما بينته دراسة القارلة.

-الاتصالات التنظيمية: اثبتت دراسة ساس وكاناري وجود علاقة قوية بين التماثل التنظيمي والاتصال التنظيمي من حيث عدد مرات الاتصال ومدى العمق في محتواه، فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة والمعلومات متدفقة عبرها، كان الترابط والصلة اقوي بين العاملين و المنظمة، كما قد يشعر الفرد بالأهمية والمشاركة ما يشجعه على التعاون والتنسيق في ظل اتصالات بناءة من حيث تعديل الاتجاهات وافكار العاملين.

-التطويع الاجتماعي التنظيمي: تعد عملية التطويع من الطرق التي تعمل على احداث التماثل، فهي تهدف إلى تطويع العاملين وتشكيل اتجاهات الافراد وسلوكهم وافكارهم بالطريقة التي تخدم مصالح المنظمة واهدافها، اذ يسعى الفرد إلى تحقيق مساره المهني أو الوظيفي من خلال اختياره للمنظمة التي توفر له المجال أو المجالات الوظيفية المشبعة لاحتياجاته من خلال جعل الفرد في المنظمة ملتزما ومنسجما مع اهدافها والمجموعات العاملة فيها.

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

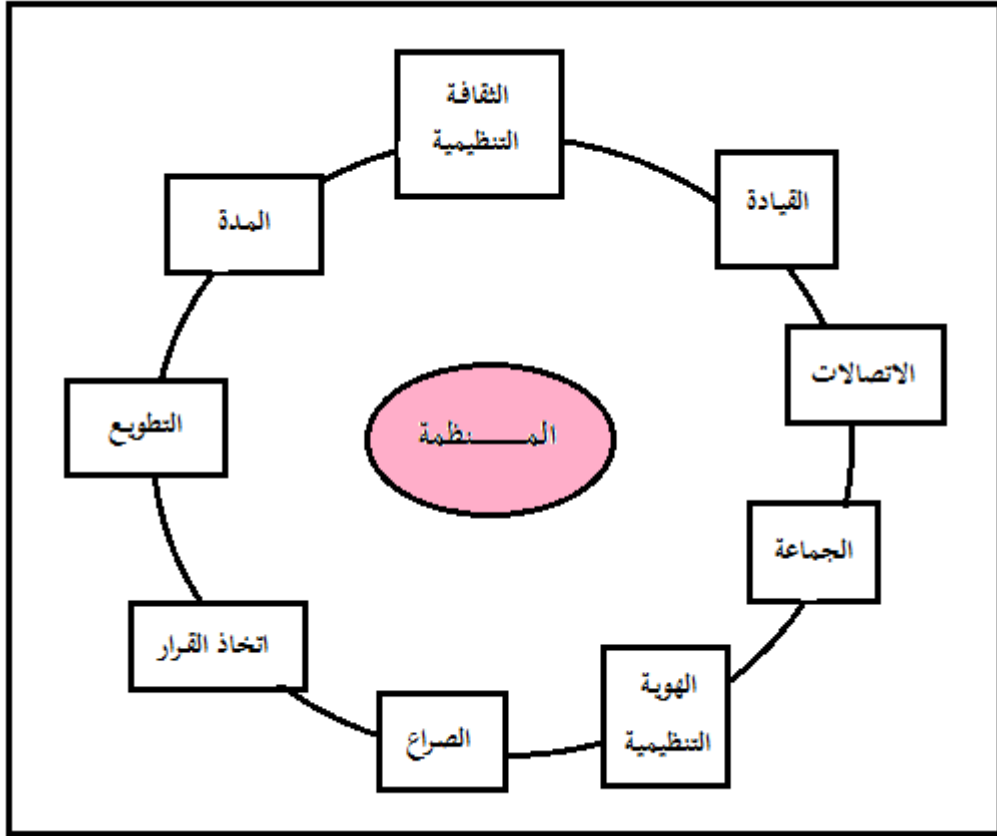
-الصراع التنظيمي: ان طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع هي علاقة سلبية، فكلما زاد مستوي الصراع قل مستوي التماثل والعكس صحيح، ذلك ان التماثل يبني على توحيد الاهداف والقيم والثقافة التنظيمية وتشابهها وتطابقها، واما الصراع فيقوم على التضارب والتعارض بين اهداف الافراد واهداف المنظمة.

. القيادة التنظيمية: تؤثر القيادة في سلوك تماثل الافراد، حيث أن دور القائد يأتي من خلال التأثير في تابعيه وفي أهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الانسانية داخل وخارج المنظمة، والموازنة بين حاجات الأفراد وتوقعاتهم

وحاجات المؤسسة، وتختلف القيادة في درجة تأثيرها تبعا لنوع القيادة التي تمارسها ولعل افضلها القيادة القائمة على المشاركة.

الهوية التنظيمية: يعد التماثل الوسيلة

الأساس التي من خلالها تتشكل الهوية، وتماثل الفرد يعني تبني مجموعة من الهويات، والتماثل القوي للفرد يشير إلى أن هويته وعضويته تكون بارزة وذات قيمة.



الشكل رقم(5): العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي

5. التماثل التنظيمي وديناميكية تعدد الهويات:

منذ القدم افترض أرسطو أنه يوجد العديد من الهويات المختلفة ضمن الفرد الواحد، ويذهب كل من Part et Foreman (2000) في القرن الحديث إلى أنه يمكن تفسير هذا من خلال الجدليات المعاصرة التي ترى ان الفرد قد تكون له عدة هويات اجتماعية بعدد عضويته في المجموعات المختلفة حيث تعتبر الحياة التنظيمية جزء من الحياة الاجتماعية، ما يجعل موضوع التماثل التنظيمي يتشابك مع تعدد الهويات وتطورها وامتداد أبعادها في

البيئة التنظيمية التي تعتبر قبل ذلك بيئة اجتماعية تعرف ديناميكية وحراك تنظيمي ومظاهر مختلفة من التغيير باستمرار نمائها، تجعل من الهوية التنظيمية بمثابة شكل محدد للتماثل الاجتماعي، يعرف الافراد أنفسهم من خلاله من حيث عضويته في منظمة معينة، ما يجعلنا بصدد معالجة "الهوية الاجتماعية" و "الهوية التنظيمية" جزء من كل في مفهومين ينفصلان ليساهم كل بديناميكيته في تماثل المنظمات.

1.5 التماثل التنظيمي والهوية الاجتماعية:

يطور الافراد العاملين هوياتهم الاجتماعية من خلال الانضمام إلى جماعات مرجعية معينة، أي من خلال تفعيل عضويتهم في الجماعة التي يتماثلون معها، حيث يعتبر التماثل التنظيمي أحد أنواع التماثل الاجتماعي باعتبار المنظمة هيئة اجتماعية، وبالمقابل تؤثر قيم ومعايير الجماعات في سلوك الفرد، فالتماثل حسب Loe et Moretti،Higgins: هو عملية غير واعية لتقليد الاطر المرجعية، غير أنه في المراحل التالية من نمو الجماعات تتضمن عملية التماثل اختيارا واعيا وتميزا بين الهويات المتاحة أمام الفرد. (مازن الراشد، 2003، ص.21)

كما يشير Erikson (1986) إلى أن الهوية الاجتماعية للفرد هي نتاج في الصورة الاجتماعية التي يضعها الآخرون عن الفرد، ونتاج صورته هو عن ذاته، وعلى أساس ذلك فان التماثل مع الأطر المرجعية هو توتر ديناميكي لا يعرف الاستقرار الدائم، ولهذا تعرف المنظمة مؤشرات متذبذبة لمستويات التماثل الاجتماعي وحتى المهني.

ويوضح Beauvais,Scholl،Leonard (1995) أن الفرد يطور نوعين من الهويات الاجتماعية "هويات شاملة" و "هويات محددة الدور" حيث أن الهوية الشاملة هي الهوية التي يرغب الفرد في إظهارها في كل الحالات والأدوار، وضمن الجماعات المرجعية المتعددة، حيث تكمن الهوية الشاملة بشكل مستقل عن أي هوية اجتماعية محددة وتكتسب في مراحل مبكرة، وفي الغالب تشمل الجماعات المرجعية الأولية للفرد (الأسرة مثلا) فيحمل الطابع الخاص بها من حيث السمات، والقدرات والقيم التي يستمدتها من الثقافة المجتمعية.

وتمثل الهوية الشاملة نقطة بداية " لهويات الدور المحددة "، فأثناء نمو الفرد تضعف سيطرة الجماعة الأولية، ويؤخذ الفرد في بلورة هويات اجتماعية لأدوار محددة، وتساهم هذه العملية في اختيار الهوية واكتسابها للأفراد، ما يساعد في تعريف ذات الفرد بالنسبة لجماعات مرجعية متعددة، والتي يتفاعل معها الفرد باستثمار المدخلات التي اكتسبها من الجماعات الأولية سابقا، ولكن عندما يستمر الفرد في " هوية محددة الدور " فإنه يتلقى تغذية ايجابية عكسية من أعضاء الجماعة، حيث تبدأ الجماعات المرجعية مثل زملاء العمل والاصدقاء ونحو ذلك بالقيام بالوظائف التي كانت تؤديها الجماعات المرجعية الأولية، فيكتسب سمات وقيم جديدة، حيث لكل جماعة مرجعية منظومتها الثقافية ومن ثم السلوكية. وتعبيرا عن الطرح السابق فإنه يمكن النظر إلى الهويات على انها توجد على شكل مدرج هرمي، يبدأ بالهوية الشاملة ويستمر نموه حتى يصل إلى الهويات المحددة الدور، وكلما كانت الجماعات المرجعية أكثر تحديدا، كلما حددت أكثر واتضحت هوية الفرد وخصائصها، كما قد تختلف مستويات الهويات من حالة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال قد يحدد الفرد هويته على أنه طبيب عند مستوى معين أو في اختصاص محدد، وعضوا في هيئة الادارة بمستوى آخر، وأستاذا ومشرفا عند مستوى أكثر تحديدا. (مازن الرشيد، 2003، ص. 22).

إلا أنه قد يتماثل لدور محدد أكثر من الدور الآخر تبعا للجماعة المرجعية وتبعا لما تمليه عليه هويته الاجتماعية، حيث يشير Rorer et Donahue (1994) إلى أن الافراد ينظرون إلى أنفسهم على نحو مغاير في كل دور من أدوارهم، وبصورة خاصة فإنهم يعطون قيمة اكبر بكثير لخصائص بعض الأدوار من القيمة التي يعطونها لخصائص أدوار أخرى. (مازن الرشيد، 2003، ص. 22).

ويرى الباحث في ما سبق تفصيله ان الأفراد في مجال المنظمات غالبا ما يكتسبون بناءا على هوياتهم الشاملة وجماعاتهم الأولية " هوية اجتماعية محددة الدور "، يقترن الدور فيها بالمهنة التي يمارسونها، واكتساب منظومة ثقافية وسلوكية، من خلال توفر جماعة

مرجعية ثانية تسمح له بالتماثل الاجتماعي والتنظيمي على حد سواء، حيث كلما اكتسبت المنظمات " سلوك تماثل الافراد " مع "هوية اجتماعية محددة الدور " باتصالها بصورة المنظمة وسمعتها، زاد اندماج مفهومهم الذاتي في تلك الهوية وزاد ادراكهم بأن مصير جماعة المنظمة هو مصيرهم الشخصي، وزاد تحديدنا لمفهوم الهوية في المنظمات من هوية اجتماعية تتصل بجماعات مختلفة إلى هوية تنظيمية ترتبط بالجماعة المرجعية في العمل، ما يجعلنا نطرح نظريا العلاقة بين الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي للأفراد في مجال العمل.

2.5 التماثل التنظيمي والهوية التنظيمية:

تشكل نظرية الهوية الاجتماعية إطارا أساسيا لفهم السلوك الانساني في محيط المنظمات، فالمنظمات لها هوية أو شخصية أساسية، والهوية التنظيمية ما هي إلا شكل محدد من الهوية الاجتماعية. (Ashforth and Meal, 1989, p.32)

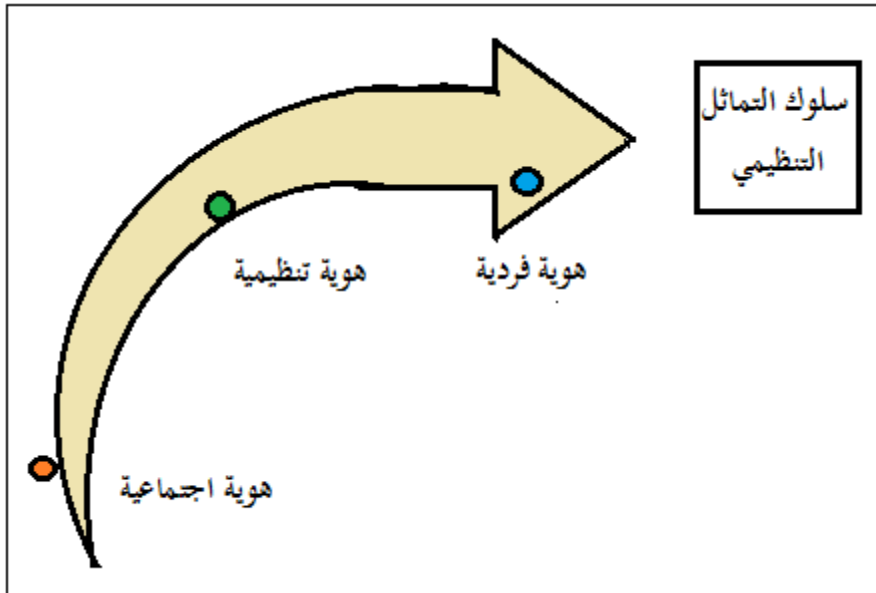
اذ يعرف الناس أنفسهم في العادة من خلال عضويتهم في منظمة معينة، ومن ثم فان الهوية التنظيمية تمثل رابطا اجتماعيا ونفسيا هاما لربط العاملين والمنظمة، فالعمل يشكل أحد المصادر الأساسية لتكوين الهوية الاجتماعية في حياة الأفراد.

حيث تتضمن بيئة العمل اتصالات طويلة الأمد مع أفراد آخرين، حيث يتم تنظيم هذه الاتصالات وفقا لجماعات العمل المختلفة الحجم والتأثير، حيث ينتمي الأفراد في العمل إلى أعداد مختلفة من الفئات المهنية المتداخلة مع بعضها البعض، وتشكل الانتماءات المهنية جوانب مختلفة للحياة التنظيمية وتحمل معنى عميق للموظفين، وعاملا رئيسيا لتحديد التفاعلات الشخصية بين الأفراد. (مازن الرشيد، 2003، ص. 23)

رغم الارتباط بين مفهومي الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، إلا إنه يمكن التمييز بين المفهومين، حيث أن الهوية التنظيمية تركز على الإجابة على سؤال: " من أنا ؟ " / " من نحن؟"، وتقترن بسلوكيات تتضمن التصرف وفقا لقيم المنظمة، واتخاذ القرارات الشخصية والتنظيمية وفقا لمصلحتها وتبعاً لعضوية الفرد في الجماعة، ما يجعل هذه السلوكيات تمثل "

التماثل التنظيمي " باعتباره سلوك فردي وجماعي في نفس الوقت، يترتب عليه كذلك الاختلاف في " إدراك الهوية التنظيمية " من حيث: إدراك الافراد للهوية التنظيمية كما يرون أنفسهم من خلال امتلاك خصائص منظماتهم من جهة، ومن جهة أخرى من حيث تفسيرهم للهوية الخارجية كما يعتقد أفراد المنظمة عن رؤية الآخرين خارج المنظمة حول الخصائص الأساسية والمميزة والمستمرة لمنظماتهم وبالتالي فإن مفهوم الهوية هو مفهوم شامل، بينما يعد التماثل التنظيمي أحد الأبعاد التي تتدخل في تشكيل الهوية. (مازن الرشيد، 2003، ص. 20).

حيث أن الهوية التنظيمية كما يشير Meal et Ashfort (1995) تتكون من مجموعة الولاءات، الانتماءات والتمائلات للمنظمة وجماعة المنظمة. وتستخلص الباحث مما سبق أن التماثل التنظيمي هو نتاج سلوكي لمفهوم الهوية التنظيمية، يتجلى في الحياة التنظيمية للأفراد، ويضفي عليها معنى، يرتبط ببعده الاجتماعي مع الشبكات الجماعات تختلف في قوتها، ومكانتها، وأهميتها، ويثير كل منها دولفعا للتماثل. والشكل الموضح أسفله يختصر ديناميكية التغير في الهويات.



الشكل رقم(6): ديناميكية تعدد الهويات وسلوك التماثل التنظيمي

6. التماثل التنظيمي وإدارة تعدد الهويات:

تعتبر ادارة الهويات من أهم الوظائف الحديثة لدى مستويات الادارة العليا من المنظمة وأحد أهم الاستراتيجيات لنجاحها واستمرارها على المدى الطويل، ومن حيث علاقتها بسلوك " التماثل التنظيمي"، ما يجعلنا نطرح الاشكالية الأهم " أيهما يشكل التماثل الأهم بالنسبة للفرد " المنظمة أو الجماعة؟ " ما يوجه المديرين من حيث كيفية التعامل معها والوسائل المتاحة لتعديلها، أو معالجة الآثار المترتبة عليها وعلى تماثل أعضائها من استراتيجيات مختلفة تناولها الباحث من خلال التركيز على مستوى التنافس، والفهم، وعضوية الفرد في الجماعات.

. تعدد وسيلة تنافسية: إن التماثل التنظيمي المتعدد المستويات يكون نتيجة تركيز الهوية في أدوار متعدد واختلافها بعضوية كل مستوى، وتظهر الدراسات في هذا المجال أن المنظمات المعاصرة تدير هويات تنافسية (الأفراد، فرق العمل، الفروع الجغرافية، المهن، العضويات الاجتماعية، أصحاب المصالح الخارجيين)، حيث وضع Albert et Whetten (1985) نموذج اعتبر فيه أن المنظمات كثيرا ما تتصارع مع هويات متعددة، حين تفرض على المنظمة أدوار إضافية لا ترغب القيام بها، عند مواجهة صعوبات التخلص من هوية قديمة في الوقت الذي تسعى فيه إلى تبني هوية جديدة.

كما يشير الباحثان إلى أنه بمرور الوقت من الممكن أن تنتقل منظمة من هوية واحدة إلى هويات متعددة، الأمر الذي يعني أن كل ما هو مركزي، متميز ومستمر، قابل للتطوير في إطار المنظمات. (مازن الرشيد، 2003، ص. 32).

. التعدد وسيلة فهم: كما قد تعني الهويات المتعددة فهما متعددًا للمنظمة، فأعضاء المنظمة الذين يعملون في أجزاء منها يظهرون إدراك متفاوت ويستخدمون معرف ذهنية مختلفة ويربطون هوياتهم بكيانات متعددة، إلى أن تعدد الهويات لا يضم كل أفراد المنظمة فقد يكون حكرًا على بعض الجماعات الفرعية.

. التعدد وسيلة العضوية: يفرز تعدد الهويات في المنظمة، جماعات مختلفة ووحدات عمل متعددة، ما تترتب عليه اختلافات في عضوية الأفراد وفق انتماءاتهم الرسمية وغير الرسمية، دلت عليه العديد من المؤشرات على أن تماثل الفرد مع جماعة العمل، قد يكون أقوى من التماثل مع المنظمة، وأكثر تنبؤًا بالاتجاهات والسلوكيات الإنسانية في المنظمات، ويعزى ذلك لثلاث أسباب من حيث " صغر حجم كل جماعة عمل " حيث يشعر الأفراد بتميزهم، ويشبع حاجتهم للاندماج من خلال " الخصائص المشتركة " التي يتوافقون فيها مع جماعتهم دون المنظمة عبر تاريخ عمل مشترك، أين يقضي الأفراد سنوات عديدة من حياتهم التنظيمية، في اكتشاف " درجة التشابه المدرك بينهم وبين الجماعة " التي ينتمون إليها، حيث تعامل المنظمات الأفراد أساس عضويتهم في مجموعاتهم الفرعية أكثر من التعامل معهم على أساس عضويتهم في المنظمة ككل.

ويذهب الباحث بعد ما سبق عرضه وبعد الاطلاع على أدبيات ابحت إلى أن الهويات التنظيمية تتسم بالتعدد والديناميكية وعدم الاستقرار، وتفرز مظاهر تنظيمية مختلفة يمكن الاستفادة منها، ما يستدعي الاستجابة لها وإدارتها، والاستفادة منها والحد من آثارها السلبية، ويختلف الباحثون في استراتيجيات التعامل مع الهويات المتعددة بما يحقق مصلحة المنظمة حيث يذهب الباحثون Whetten et Godfrey (1998) و Pratt et Foreman (2000) إلى استراتيجيات أخرى:

. إزالة الهويات القائمة من خلال إتاحة الفرصة لهوية أو أكثر لتتلاشى أو تقسيمها أو تحقيق التكامل بينها من خلال التجميع الإداري لبعض الوحدات الإدارية، أو محاولة إيجاد هوية عليا تجمع الهويات القائمة مسبقا

. خلق هوية جديدة تختلف عن نظيراتها السابقات.

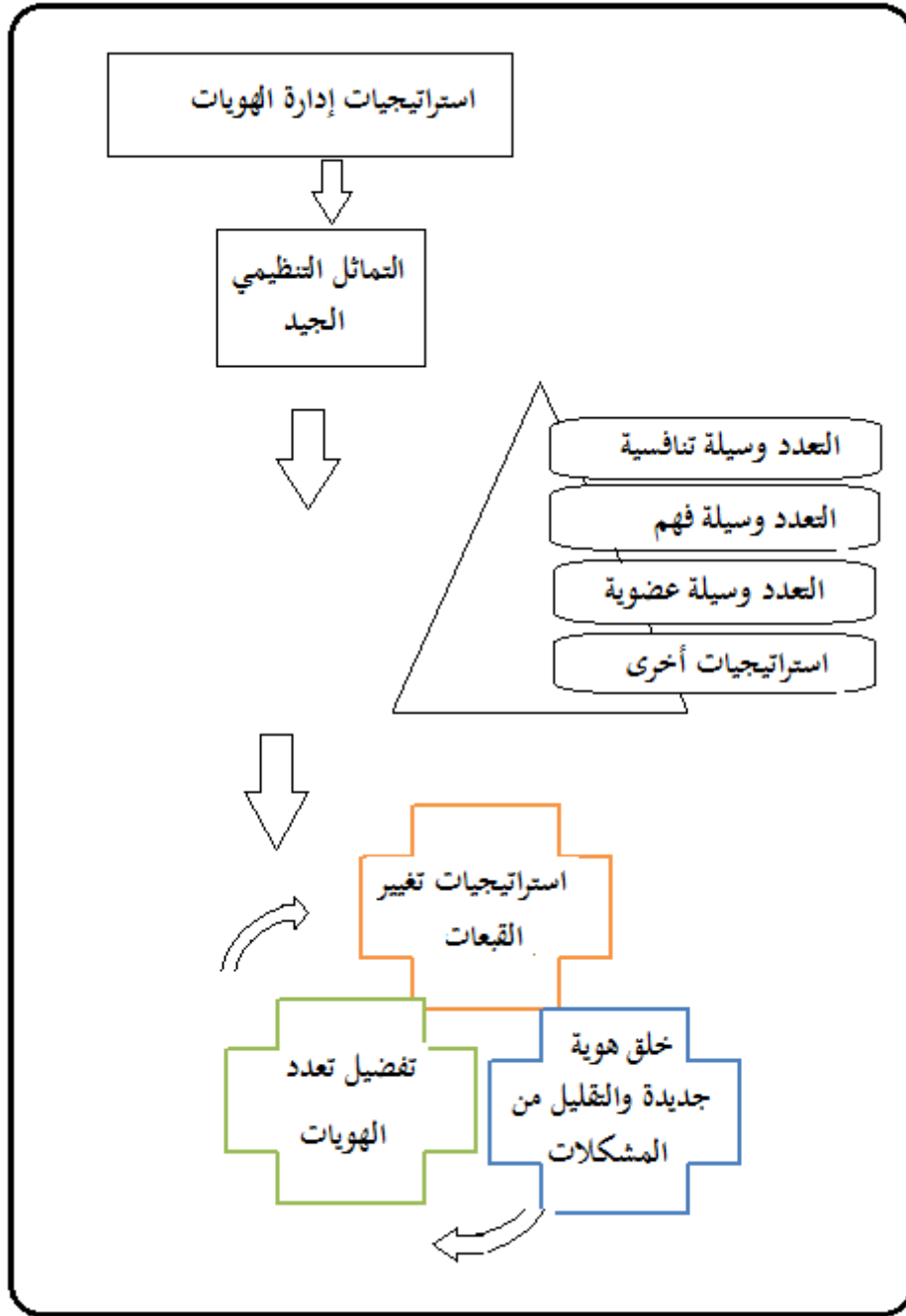
. التقليل من شأن المشكلات الناجمة عن تعدد الهويات.

. استخدام استراتيجية الموقف ل Sandberg (2001) والتي تسمى باستراتيجية تغيير القبعات التي تركز على الترابط المرن بين الهويات، حيث يرجع الافراد إلى هويات مختلفة في ظروف مختلفة وذلك بما يناسب كل الظروف.

. كما يمكن أن تتم إدارة تعدد الهويات في المنظمات حسب الباحثان Donaldsonet Person 1995 من خلال اصحاب المصالح بمفهومهم الواسع داخل المنظمة وخارجها (الموظفين، الممولون، والمديرون، وأعضاء مجلس الادارة..)، وبصفة عامة كل أولئك الذين يتوقعون أن يستفيدون من نجاحات المنظمة. (مازن الرشيد، 2003، ص. 33).

حيث يلعب المديرون خاصة في الإدارة العليا دورا مهما في عملية التماثل،" باعتبارها الوظيفة الأولى لهم " من خلال تفضيل التعدد في الهويات عندما يعتقدون أن الهويات لها قيمة مستقبلية، وانها مدعومة من قبل أصحاب المصالح الاقوياء، كما لا تحتاج قيودا صارمة في توفير الموارد التي تحتاج إليها، وذلك باستخدام الربط والتآلف بين الهويات المنسجمة مع بعضها البعض، ومن خلال الاعتماد المتبادل بين أصحاب المصالح ذوي العلاقة (Cheney, 1991,p.9).

كما تلاحظ الباحث في تعدد الهويات، أنها تقوم على افتراضين يرتكز الافتراض الأول "على أن الهويات غير قابلة للإدارة والتسيير"، فهي ليست ثابتة تتميز بالتغير والوهمية ولا سبيل لمعالجتها، ما يجعلنا نؤمن بتفضيل تعدد الهويات والتعامل معها بالتجاهل، والافتراض الثاني أن " إدارة الهويات المتعددة تتم بصورة رئيسية عند مستوى الإدارة العليا من المنظمة، فعند هذا المستوى يمكن تحديد القضايا المهمة مثل " الهوية " أو " تعديل الهوية"، والوسائل التي تقوم المنظمة من خلالها بتشكيل الهويات المتعددة أو التعامل معها، أو الاستجابة لها.



الشكل رقم (7): يوضح استراتيجيات إدارة تعدد الهويات

7. قياس التماثل التنظيمي:

تهتم المؤسسات المعاصرة بفاعلية الافراد في تطوير مؤسساتهم وتوافقهم مع مهنهم، وذلك من خلال قياس تماثل الفرد والجماعات حيث أعد مقياس التماثل التنظيمي الباحث Cheney (1982)، وعدله في صيغة ستة عبارات الباحثان Mael et Ashforth (1992):

عبارات التماثل التنظيمي Organisationnell identification

(1992،Meal et Ashforth)

1 . عندما يثني شخص ما على مستشفاي، فاني أشعر و كأنها مجاملة شخصية

2 . انا مهتم جدا فيما يقوله الآخرون عن مستشفاي.

1 . عندما أتحدث عن مستشفاي، عادة ما أقول " نحن " بدلا من " هم " .

2 . إن نجاح مستشفاي هو نجاحي أيضا.

3 . عندما ينتقد شخص ما مستشفاي بطريقة غير موضوعية، فاني أشعر وكأنها

اهانة شخصية.(R)

6 . إذا انتقدت وسائل الاعلام مستشفاي، فاني أشعر بالحرج الشديد.

وعدله and Johnson ، Casey، Allen،Miller في سنة (2000) إلى 25

عبارة من أجل موثوقية الاتساق الداخلي. لتطوره سنة 2007 الباحثان Edwardsset

peccei بعد التطبيق على عينتين مستقلتين إلى تقسيمه على ثلاث صور من حيث بعد

الولاء التنظيمي، بعد التشابه التنظيمي وبعد الانتماء التنظيمي (العضوية) . (// http:

.(en. wikipedia. org

خلاصة:

ينتهي الباحث في خلاصة هذا الفصل إلى أن التماثل التنظيمي يشير إلى فعل أو عملية غير منتهية تتغير وتتطور مع مرور الوقت، وتتأثر بالمتغيرات والظروف المؤثرة في البيئة المحيطة، فمن خلالها يعمل الفرد على إحداث تغيير أو تطوير لروابط مع شخص أو جماعة أو يعترف بولائه لمنظمة ما، كما يتشابه بصفات مشتركة تعمل على توحيد الطرفين، ما يجعل التماثل عملية معرفية سلوكية تتبع من التماهي مع هويات مختلفة تشكل في الأخير تماثل الأفراد، وهو ما يجعل الباحث يعترض على بعض الأدبيات التي تقر بأن التماثل التنظيمي هو نفسه الهوية التنظيمية، حيث يعتبر شكل من الأشكال الجديدة للتماثل الاجتماعي، والذي يخدم المنظمات باعتبارها أرضية اجتماعية واسعة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد

1 - الدراسة الاستطلاعية

2 - منهج الدراسة

3 - عينة الدراسة

4 - حدود الدراسة

5- أدوات الدراسة

6 - الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة

تمهيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية

في هذه المرحلة قمنا بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المعهد المتخصص في التكوين المختارة للدراسة والاتصال ببعض العمال من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح.

قبل أي دراسة ميدانية لا بد على الباحث من القيام بدراسة استطلاعية للمكان الذي ستجرى فيه دراسته الأساسية، لذلك أقدمنا على مثل هاته الخطوة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن ذكرها فيما يلي:

- معرفة صعوبات التطبيق التي من شأنها تحديد قيمة البحث العلمي ومكانته العلمية وذلك قصد التقليل من تلك الصعوبات في الدراسة الأساسية أو محاولة تفاديها.
- التدريب على خطوات البحث العلمي.
- الوقوف على حيثيات مجال الدراسة، من حيث الوقوف على الحدود المكانية التي يشغلها مجتمع الدراسة.

2- منهج الدراسة

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع (بوحوش، 1995، ص.43)؛ فإن موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتمثل في المنهج الوصفي الارتباطي؛ والذي يمكننا أن نقدم له التعريف التالي:

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (عبيدات، 1999، ص.46)

كما يعرفه محمد شفيق بأنه: «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (شفيق، 1985، ص.80)

3- مجتمع وعينة الدراسة

1.3. تعريف المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. (محمد علي، 1986، ص.181).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع العمال بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، وبعد الاتصال بإدارة التكوين زدتنا هذه الأخيرة بتعداد العمال والمقدر ب 65 عامل.

2.3. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للنجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

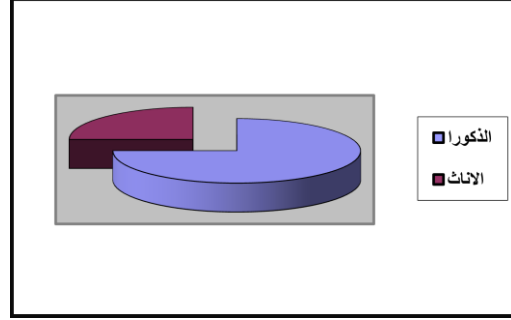
بعد الخطوات السابقة تم ضبط قائمة اسمية لأفراد العينة بغية تفادي الوقوع في الخطأ وعلى العموم فقد مثلت عينة دراستنا المجتمع تمثيلاً محترماً فقد قدر عدد أفرادها بـ "30 عامل، أي بنسبة 46.15% من المجتمع الصالح للدراسة.

أ- الجنس :

جدول رقم (2) يبين توزيع المبحوثين

حسب الجنس

الجنس	ت	%
ذكر	25	83.33%
أنثى	05	16.66%
المجموع	30	100%



شكل رقم (8) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

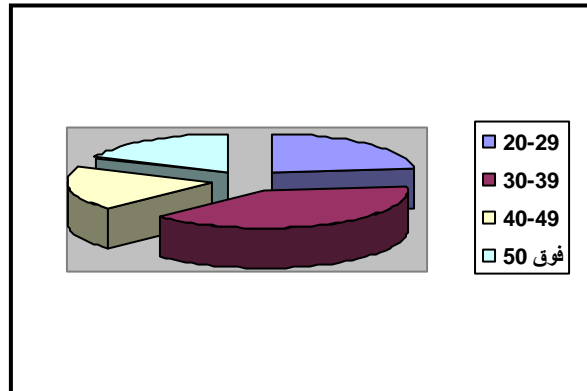
يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور منهم 83.33%، بينما قدرت نسبة الإناث بـ 16.66%، وبذلك يتجاوز عدد الذكور ثلثي المبحوثين بينما يعود الثلث الأخير للإناث وتبدو نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث، ويعود السبب إلى كون الأعمال في معاهد التكوين المهني ذات الطابع الداخلي تتطلب أعباء وأعمال كثيرة.

ب- السن :

جدول رقم (3) يبين توزيع المبحوثين

حسب السن:

السن	ت	%
29-20	05	16.66
39-30	09	30.00
49-40	10	33.33
50 سنة فما فوق	06	20.00
المجموع	30	100



شكل رقم (8) يبين توزيع المبحوثين حسب السن

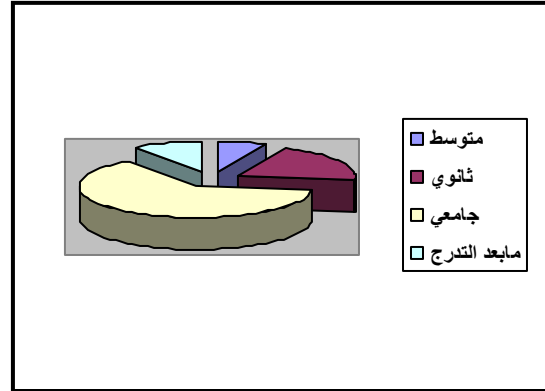
يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتمامات وحاجات محددة، وانطلاقاً من هذا الجدول نلاحظ أن 33.33% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة يحتلون أكبر نسبة، والمقدرة بـ 33.33 وهذا ما أكده 10 مستجوبين، ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء وبذل المجهودات، بينما يأتي في المرتبة الثانية الفئة ما بين 30 و 39 سنة وذلك بنسبة 30.00 وتضم طاقة شبابية تستوعب العمل في المعهد، في حين أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 29 سنة بنسبة 16.66%، والأفراد الذين يبلغون 50 سنة فما فوق وهؤلاء الأفراد هم الذين يتحملون المسؤوليات ولديهم أقدمية وخبرة في العمل كانت نسبتهم 20.00%.

ت- المستوى التعليمي :

جدول رقم (4) يبين توزيع المبحوثين

حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	ت	%
متوسط	01	03.33
ثانوي	03	10.00
جامعي	22	73.00
جامعي ما بعد التدرج	04	13.33
المجموع	30	100



شكل رقم (8) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الأفكار المستحدثة، كما أن له تأثيراً مباشراً على تبين المبتكرات، ويتوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى أربعة فئات رئيسية، يحتل فيها الجامعيون المرتبة الأولى بنسبة 73.00%، وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في معهد التكوين المدروس كونه معهد وطني، وبالتالي فهو يعتمد على

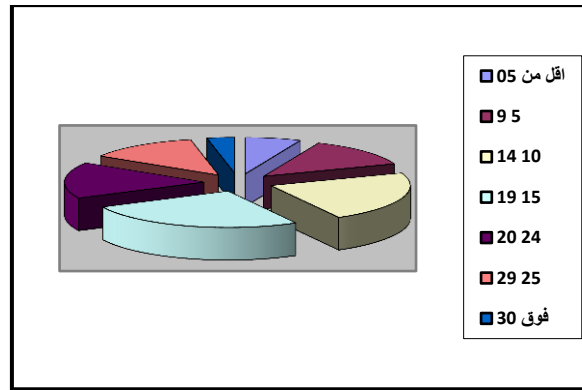
الإطارات من أساتذة ومتصرفين إداريين في تسيير شؤونهم، كما أن العينة المدروسة كلها تتنوع في العمل في الأساتذة ومدراء فرعيين ومتصرفين أي أن كل هذه المناصب من الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 10.00% وهي نسبة لا بأس بها نوعا ما نظرا لكونها تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل، استطاعت تغطية نقص التعليم، ويتقاسم المرتبة الأخيرة ذوي المستوى المتوسط والذين يؤديون مهام بسيطة في المؤسسة مكملة للأعمال الرئيسية، وذوي المستوى الجامعي ما بعد التدرج وهذا ما نجده على مستوى المناصب العليا في المعهد واصحاب الخبرة الطويلة، كما أن الفئة الأخيرة تضم طاقة فكرية تساعد على تنظيم العمل وإعطائه أكثر ديناميكية.

ث- سنوات الخبرة :

جدول رقم (5) يبين توزيع المبحوثين

حسب سنوات الخبرة :

الأقدمية بالسنوات	ت	%
اقل من 5 سنوات	01	03.33
5-9	04	13.33
10-14	07	23.33
15-19	08	26.66
20-24	05	16.66
25-29	04	13.33
30 سنة فما فوق	01	03.33
المجموع	30	100



شكل رقم (8) يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة

إن الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء الأعمال، تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الأحسن، ويبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين تبعا لأقدميتهم في العمل، حيث عادت أعلى نسبة فيه للموظفين ذوي أقدمية تتراوح من 15 إلى 19 سنوات والتي قدرت

ب26.66 %، ويأتي في المرتبة الثانية الموظفين ذوي أقدمية من 10 إلى 14 سنوات بنسبة ، 23.33 % وفي المرتبة الثالثة من 20 إلى 24 سنة بنسبة 16.66 % ويأتي في المرتبة الرابعة الموظفين ذوي أقدمية تتراوح بين 05 إلى 09 و 25 إلى 29 بنسبة 13.33 % . والملاحظ أن ذوي الأقدمية من 9 سنوات فما فوق، هم الأكثر نسبة، نظرا لكون المؤسسات الجزائرية تحاول الاستفادة من الطاقات الفكرية القديمة وذلك من أجل تقديمها الموظفين الجدد من خريجي الجامعات الجزائرية، وذلك لكي يكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مساهمة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة.

4-حدود الدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1.4- الحدود المكانية: جرت الدراسة بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة ولاية المسيلة.

2.4- الحدود الزمنية: جرت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي: 2017/2018.

5- أدوات الدراسة

إن أي دراسة علمية لا يمكن التأكد من صدق نتائجها إلا إذا تم تطبيق الأدوات المناسبة لها، وهذا ما حاولنا تحقيقه بالاعتماد على أداتين هما:

◀ استبانة القيادة التحويلية.

◀ استبانة التماثل التنظيمي.

1.5. استبانة القيادة التحويلية:

على ضوء المعلومات المستقاة من بعض البحوث والكتب والمقاييس التي عالجت وتطرقت إلى موضوع القيادة التحويلية، تم وضع الصورة الأولية للأداة "الاستبيان"، والتي تكونت من 20 عبارة، وقد روعي في صياغة عباراتها ما يلي:

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة.
- أن لا تشمل العبارة أكثر من معنى.

جدول رقم (6): شرح المحاور الخاصة بالاستبيان مع ذكر أرقام العبارات وعددها.

عدد العبارات	أرقام العبارات	المحور
05	05-04-03-02-01	التأثير المثالي
05	10-09-08-07-06	الحفز الإلهامي
05	15-14-13-12-11	الاعتبار الفردي
05	20-19-18-17-16	الاستثارة الفكرية

و تتم الاستجابة لكل من العبارات السابقة ضمن مقياس ثلاثي متدرج على النحو التالي:

* موافق.

* محايد.

* غير موافق.

وتتم عملية التصحيح كما هو مبين في الجدول رقم (3).

جدول رقم (7): يبين درجات الاختيارات المقابلة للعبارات المكونة للاستبيان.

الخيارات	موافق	محايد	غير موافق
درجة العبارات	3	2	1

وتحسب الدرجة النهائية بحاصل جمع العلامات التي حصل عليها المفحوص على الفقرات

الإيجابية والسلبية، وهي بذلك تعبر عن درجة استبيان الاتجاهات نحو القيادة التحويلية.

- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

صدق الأداة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكوييس 1951 Lindquist هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضِعَ من أجله. (محمد نصر الدين رضوان، 2006، ص.177).

ويقبل الصدق على أساس معاملات الارتباط التي تشير إليه، ومن أجل التأكد من صدق الأداة تم إتباع أكثر من وسيلة لتقنين معامل صدق المقياس وهي كالتالي:

- صدق المحكمين:

عرضت الصورة الأولية للأداة على خمسة (05) من الأساتذة في قسم علم النفس (أنظر الملحق رقم 03)، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان، وحذف أو تعديل بعض العبارات والبنود غير المناسبة (الملحق 1)، وقد أسفرت العملية على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار حيث تم إجراء بعض التعديلات المناسبة والمتمثلة في:

- تعديل وصياغة التعليمات.

- تعديل وحذف بعض العبارات لتتلاءم مع التعليمات.

- إضافة بعض البنود تتلاءم مع التعليمات.

- الصدق الذاتي:

ويقصد به الصدق الداخلي للاختبار، وهو عبارة عن الدرجات التجريبية للاختبار منسوبة للدرجات، الحقيقة الخالية من أخطاء القياس، ويقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الأداة.

جدول رقم (8): يبين معامل الارتباط والصدق الذاتي

المحاور	معامل الارتباط	الصدق الذاتي
المحور الأول	0,583 *	0,763
المحور الثاني	0,617 *	0,785
المحور الثالث	0,800 **	0,894
المحور الرابع	0,587 *	0,766
أداة القياس ككل	0,669 **	0,817

وبما أن معامل ثبات الاستبيان يساوي: 0,669 ، فإن معامل الصدق الذاتي يكون كالتالي:
معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
ومنه فالصدق الذاتي = 0,817.

واستنتاجا من دراسة معاملي الصدق والثبات (الصدق = 0,817 و الثبات = 0,669)، نستطيع القول أن هناك دلالة إحصائية بين كل عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي يمثلها، كما أن كل محاور الاستبيان الأربعة مرتبطة مع الدرجة الكلية للاستبيان، كما يتميز الاستبيان بدرجة مقبولة من الثبات، وبالتالي نستطيع الحكم على أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات.

ثبات الأداة:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة. ويكون المقياس جيدا وصالحا إذا اتصف بمقدار كبير من الثبات عند الحصول على معامل الارتباط، وفي بحثنا هذا قمنا بتطبيق الاختبار وإعادته.

الجدول رقم (9): معامل الارتباط بيرسون بين التطبيق الاول و الثاني لمحاور اداة القياس (ن = 12).

المحاور	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	التطبيق	اعادة التطبيق	التطبيق	اعادة التطبيق		
المحور الأول	19.32	16.324	4.543	4.621	0,583 *	0.04
المحور الثاني	21.21	19.235	3.231	3.435	0,617 *	0.02
المحور الثالث	21.54	20.651	3.324	2.376	0,800 **	0.00
المحور الرابع	20.32	17.123	3.435	4.831	0,587 *	0.00
أداة القياس ككل	22.98	18.154	3.835	4.617	0,669 **	0.00

وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبيان 0,669

2.4. استبانة التماثل التنظيمي:

بالاعتماد على بعض المراجع والكتب التي تناولت موضوع التماثل التنظيمي، تم عرض الصورة الأولية للأداة "الاستبيان" والتي تكونت من 19 عبارة، وقد روعي في صياغة عباراتها ما يلي:

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة.

- أن لا تشمل العبارة أكثر من معنى.

صدق الأداة:

يقبل الصدق على أساس معاملات الارتباط التي تشير إليه، ومن أجل التأكد من

صدق الأداة تم إتباع أكثر من وسيلة لتقنين معامل صدق المقياس وهي كالتالي:

د. صدق المحكمين:

عرضت الصورة الأولية للأداة على عدد من الأساتذة في قسم علم النفس (ملحق 03)، وذلك

لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لدى الفئة

المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبندود التي من شأنها إثراء الاستبيان، وحذف أو تعديل بعض العبارات والبندود غير المناسبة.

- الصدق الذاتي:

ويقصد به الصدق الداخلي للاختبار، وهو عبارة عن الدرجات التجريبية للاختبار منسوبة للدرجات، الحقيقية الخالية من أخطاء القياس، ويقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الأداة.

جدول رقم (10): يبين معامل الارتباط والصدق الذاتي

المحاور	معامل الارتباط	الصدق الذاتي
أداة القياس ككل	0,509 **	0,713

وبما أن معامل ثبات الاستبيان يساوي: 0,509، فإن معامل الصدق الذاتي يكون كالتالي:

معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ومنه فالصدق الذاتي = 0,713.

واستنتاجا من دراسة معاملي الصدق والثبات (الصدق = 0,713 و الثبات =

0,509)، نستطيع القول أن هناك دلالة إحصائية بين كل عبارات أداة القياس الذي يمثلها،

كما يتميز الاستبيان بدرجة مقبولة من الثبات، وبالتالي نستطيع الحكم على أن الاستبيان

يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات.

ثبات الأداة:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني

أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي

عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

ويكون المقياس جيدا وصالحا إذا اتصف بمقدار كبير من الثبات عند الحصول على معامل

الارتباط، وفي بحثنا هذا قمنا بتطبيق الاختبار و إعادته.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بيرسون بين التطبيق الاول و الثاني لمحاور اداة القياس (ن = 12).

المحاور	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	التطبيق	اعادة التطبيق	التطبيق	اعادة التطبيق		
أداة القياس ككل	22.98	18.154	3.835	4.617	0,509	0.01

وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبيان 0,509

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

إن طبيعة طرح الفرضيات تستوجب استخدام أساليب إحصائية معينة يمكن من خلالها التحقق من إثبات أو نفي هذه الفرضيات، وعلى هذا الأساس تم استخدام أسلوب نرى أنه الأنجع لمثل هذه الدراسة وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف ب

- الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

- معامل الارتباط بيرسون PEARSON.

- الدوائر النسبية.

خلاصة

من خلال كل ما سبق في هذا الفصل يمكن لنا أن نستفيد منه في فهم، واستيعاب المنهج المستخدم في هذه الدراسة، والأدوات والوسائل العلمية التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات والبيانات، كما تعرفنا على حدود دراستنا المكانية والبشرية كل هذا بما يكفي حتى نتمكن من إجراء الدراسة بصورة مدققة ومفهومة.

الفصل الخامس :

تحليل وتفسير النتائج

1. عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

1.1. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

2.1. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

3.1. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

4.1. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة

5.1. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية العامة

2. مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة.

3. استنتاج عام

تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

1. عرض النتائج على ضوء بالفرضيات

1.1. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

والتي تنص على أنه توجد علاقة بين التأثير المثالي والتمائل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

حساب معامل الارتباط بيرسون بين التأثير المثالي والتمائل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

Correlations

		تأثير المثالي	التمائل التنظيمي
تأثير المثالي	Pearson Correlation	1	,845*
	Sig. (2-tailed)		,003
	N العينة	30	30
التمائل التنظيمي	Pearson Correlation	,845*	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N العينة	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (12): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين التأثير المثالي والتمائل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

ينتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة بيرسون قد بلغت 0.84، وبالتالي فإن هناك علاقة بين التأثير المثالي والتمائل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة، إضافة إلى ذلك فحتى هذه العلاقة، علاقة دالة عند مستوى 0.05، وبالتالي يمكننا القول انه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين بنسبة ثقة تقدر بـ 95%.

وبالتالي فقد تحققت الفرضية التي تقول: توجد علاقة بين التأثير والتمائل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

2.1. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

والتي تنص على أنه توجد علاقة بين الحفز الإلهامي والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

حساب معامل الارتباط بيرسون بين الحفز الإلهامي والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

Correlations

	الحفز الإلهامي	التماثل التنظيمي
Pearson Correlation	1	,655*
Sig. (2-tailed)		,002
N العينة	30	30
Pearson Correlation	,655*	1
Sig. (2-tailed)	,002	
N العينة	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (13): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الحفز الإلهامي والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة بيرسون بلغت 0.65، وبالتالي فإن هناك علاقة بين الحفز الإلهامي والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة، إضافة إلى ذلك فحتى هذه العلاقة، علاقة دالة عند مستوى 0.05، وبالتالي بإمكاننا القول أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين بنسبة ثقة تقدر ب 95%.

وبالتالي فقد تحققت الفرضية التي تقول: توجد علاقة بين الحفز الإلهامي والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

3.1. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تنص على أنه توجد علاقة بين الاعتبار الفردي والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

حساب معامل الارتباط بيرسون بين الاعتبار الفردي والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

Correlations

	الاعتبار الفردي	التماثل التنظيمي
Pearson Correlation	1	,757*
Sig. (2-tailed)		,002
N العينة	30	30
Pearson Correlation	,757*	1
Sig. (2-tailed)	,002	
N العينة	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (14): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الاعتبار الفردي والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

من خلال الجدول السابق يظهر أن قيمة بيرسون قد بلغت 0.75، وبالتالي فإن هناك علاقة بين الاعتبار الفردي والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة ، إضافة إلى ذلك فحتى هذه العلاقة، علاقة دالة عند مستوى 0.05، وبالتالي يمكننا القول انه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين بنسبة ثقة تقدر ب95% .

وبالتالي فقد تحققت الفرضية التي تقول : توجد علاقة بين الاعتبار الفردي والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة

4.1. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة:

والتي تنص على انه توجد علاقة بين الاستثارة الفردية والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

حساب معامل الارتباط بيرسون بين الاستثارة الفردية والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

Correlations

	الاستثارة الفردية	التماثل التنظيمي
الاستثارة الفردية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,954*
	N العينة	,003
		30
التماثل التنظيمي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,954*
	N العينة	,003
		30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (15): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الاستثارة الفردية والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

من خلال الجدول السابق يتبين ان قيمة بيرسون قد بلغت 0.95، وبالتالي فان هناك علاقة بين الاستثارة الفردية والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة ، إضافة إلى ذلك فحتى هذه العلاقة، علاقة دالة عند مستوى 0.05، وبالتالي يمكننا القول انه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين بنسبة ثقة تقدر بـ 95% .

وبالتالي فقد تحققت الفرضية التي تقول : توجد علاقة بين الاستثارة الفردية والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

5.1. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية العامة:

والتي تنص على انه توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

حساب معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

Correlations

		القيادة التحويلية	التماثل التنظيمي
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	,657*
	Sig. (2-tailed)		,002
	Nالعينة	30	30
التماثل التنظيمي	Pearson Correlation	,657*	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	Nالعينة	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (16): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

من خلال الجدول السابق تقدر قيمة بيرسون ب 0.65 ، وبالتالي فان هناك علاقة بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة ، إضافة إلى ذلك فحتى هذه العلاقة، علاقة دالة عند مستوى 0.05، وبالتالي يمكننا القول انه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين بنسبة ثقة تقدر ب 95% .

وبالتالي فقد تحققت الفرضية العامة التي تقول : توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة.

2. مناقشة وتفسير النتائج :

في ضوء الدراسة ومن خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من هذه الفروض، وبعد استعراض نتائج الدراسة يحاول الطالب الباحث مناقشتها وتفسيرها في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة كما يلي:

لقد بينت المعالجة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها على وجود علاقة بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي لدى عينة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ببوسعادة ، والتي شملت ما يلي:

-**الفرضية الأولى:** تحققت الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين بعد التأثير المثالي والتماثل التنظيمي، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أحمد مطر الشمطيري (2012): درجة ممارسة الأدوار القيادية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى عمداء الكليات جامعة الكويت، وهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الأدوار القيادية ومن جهة أخرى علاقتها لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت. واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لمعالجة موضوع الدراسة، والإجابة عن التساؤلات، وقد تم اختيار عينة بلغ عددها (1042) عضواً، حيث كان مجتمع الدراسة " أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت"، من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأنماط القيادية كمتغير مستقل، واستمارة التماثل التنظيمي كمتغير تابع.

- **الفرضية الثانية:** تحققت الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين بعد الحفز الالهامي والتماثل التنظيمي، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ماسي وكوك بعنوان: "آثار القيادة التحويلية على تحفيز وتمكين انتاجية العاملين"، حيث تبين أن القادة التحويليين يميلون إلى تمكين وتحفيز العاملين مما أدى زيادة التزامهم وتحسين أدائهم.

وبين التحليل الاحصائي ارتباط القيادة التحويلية ايجابيا بإدارة التماثل التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، حيث ارتبطت القيادة التحويلية ايجابيا بالتماثل التنظيمي في الولايات المتحدة، وشركات في أمريكا الشمالية مثل دراسة:

LeBrasseur Whissell& ، Ojha, 2002; Seltzer & Bass, 1990

وفي الشركات الروسية، دراسة Elenkov,2002 وفي الشركات الكورية دراسة Jung & Sosik,2002

- **الفرضية الثالثة:** تحققت الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين بعد الاعتبار الفردي والتمائل التنظيمي، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أرنولد وآخرون 2001 بعنوان: "القيادة التحويلية أو القفص الحديدي أيهما يقود إلى الثقة والالتزام وكفاءة الفريق": حيث تبين أن للقيادة التحويلية دور بالغ الأهمية في بناء الثقة والالتزام وكفاءة فريق العمل. وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع دراسة سكوروبيك وآخرون 2007 بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على أداء الفريق": حيث كشفت على أن القيادة التحويلية قد أثرت في أداء الفريق من خلال التأثير غير مباشر لفعالية الفريق.

- **الفرضية الرابعة:** تحققت الفرضية الرابعة توجد علاقة بين الاستثارة الفردية والتمائل التنظيمي، كما تتشابه نتائج هذه الدراسة مع دراسة الغامدي، 2006 بعنوان: "القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية: نموذج مقترح": حيث توصلت إلى أن أفراد الدراسة يرون أن قادتهم يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وتتشابه نتائج هذه الدراسة أيضا مع نتائج دراسة محمد عيسى، 2008 بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة": حيث وجدت ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من 60 بالمائة.

كما تتشابه الدراسة مع دراسة أحمد صبيح الجنابي (2012): انعكاس الهيبة الخارجية المدركة في التماثل التنظيمي للمؤسسات الصحية من خلال الالتزام التنظيمي العراق، وتوصلت إلى مصادقة الأدوات الحالية لتعزيز الهيبة الخارجية المدركة من خلال التركيز على الالتزام التنظيمي والتمائل التنظيمي. عن وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات الثلاثة.

وعليه يمكن القول بناء على ما سبق أن الفرضية العامة والفرضيات الجزئية قد تحققت.

3. استنتاج عام:

بناء على مجريات البحث من خلال جانبيه النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة حاولنا التطرق إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي، والذي تعتبر من الموضوعات المهمة لما لها من تأثير ناتج عن أداء القائد على سلوك مرؤوسيه.

من خلال دراستنا لطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي، وبعد صياغة إشكاليات الدراسة المتمثلة في التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد التأثير المثالي والتماثل التنظيمي.
- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد الحفز الالهامي والتماثل التنظيمي.
- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاعتبار الفردي والتماثل التنظيمي.
- هل توجد علاقة بين الاستثارة الفردية والتماثل التنظيمي.

وبعد اختبار الأسئلة المعتمدة في البحث بجمع المعطيات واجراءات التحليلات والمعالجات الإحصائية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تحققت الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين بعد التأثير المثالي والتماثل التنظيمي.
- تحققت الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين بعد الحفز الالهامي والتماثل التنظيمي.
- تحققت الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين بعد الاعتبار الفردي والتماثل التنظيمي.
- تحققت الفرضية الرابعة توجد علاقة بين الاستثارة الفردية والتماثل التنظيمي.

خاتمة:

إنه لمن الصعب جداً، على طالب يتمرن على منهجية البحث العلمي أن يقدم على دراسة كاملة من كل نواحيها، إلا أن الباحث هنا حاول جاهداً أن يدرس الموضوع الموسوم بـ " دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي " علماً أنه لم يختر هذا الموضوع عشوائياً، بل كان نتيجة لإحساس عميق من طرفه بهذه المشكلة المتعلقة بالتماثل لدى العمال، ورغبة منه في فهم هذه المشكلة أكثر وقف مدة ليست بالقصيرة تفكيراً فيما يمكن أن تحدثه القيادة على السلوك التماثلي لدى العامل، فجرفه تفكيره هذا إلى محاولة فهم هذه العلاقة بالدراسة الميدانية والنظرية لهذا الموضوع.

فكان من بين الأهداف المسطرة معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيري هذه الدراسة اللذان تم ذكرهما آنفاً، فبدأ بجمع المعلومات النظرية حول هذين المتغيرين، ومن ثم انطلق في الدراسة الميدانية لمعرفة أبعاد هذه العلاقة التي سبق له وأن افترض وجودها. وانطلاقاً من هاته النتيجة التي اسفرت عليها نتائج البحث حاول الباحث أن يجد لها تفسيرات تلائمها مدعماً ذلك بمجموعة من الآراء والأقوال، ولم يكتفي بإعطاء تفسيرات ملائمة لنتائجه فقط بل قدم مجموعة من المقترحات للمهتمين بتسيير شؤون هذه المؤسسة.

توصيات واقتراحات:

- عقد ندوات مجتمعية تعزز علاقة العمال بالمدراء ورؤساء المصالح.
- تصميم برامج وفعاليات داخل المؤسسة من شأنها زيادة روح التماثل داخل المؤسسة.
- تقديم برامج تنمية مهنية متنوعة ومنتظمة للمديرين والرؤساء للتعرف على أحدث و أنجع الأساليب القيادية والتدريب عليها.
- العامل هو العمود الفقري في المؤسسة لذلك يجب النظر إليه بعين الاعتبار، وتكليفه بما يتوافق مع قدرته ورفع راتبه.
- مراعاة المدراء لطريقة تسييرهم ليكونوا نموذجاً لغيرهم في تمثل القيم الايجابية حتى يصبحوا من أفضل القادة في المستقبل.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. ابن منظور (ب.ت): لسان العرب، المجلد 13، بيروت، دار صادر.
2. البدري، طارق عبد المجيد: أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002.
3. الزهري، رندة سلامة اليافي: القائد الاستراتيجي قائد تحويلي أم قائد تبادلي، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الملك سعود، كلية التربية، السعودية، 2009.
4. سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف. ط 6، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 2006.
5. عبد اللطيف حسين فرج: الاضطرابات النفسية، ط 1، دار حامد، عمان، الأردن، 2009.
6. عمار بوحوش، ذنبيات محمد: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث الاجتماعية؛ ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995 .
7. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي للفرد والجماعة، ط 3، دار الفكر عمان، الأردن، 2004.
8. كنعان، نواف: القيادة الإدارية، ط 1، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002.
9. مازن فارس رشيد: الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي " تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته"، مركز البحوث، عمان، الأردن، 2003.
10. محمد شفيق: البحث العلمي؛ المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1985.
11. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي؛ ط 2، دار وائل لطباعة والنشر، عمان، الاردن 1999.

12. النمر، سعود بن محمد: السلوك الإداري، الرياض، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، 1995.

ثانياً: الأطروحات والرسائل العلمية

13. الزبيدي، علي نعيم جاسم: "إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تقييم الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2008.

14. السوداني، محمد رحمة فنجان: "تمكين وابداع المرؤوسين في اطار نموذج القيادة التحويلية" رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2014.

15. العبيدي، ميسون علي حسين: "دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2013.

16. العبيدي، ميسون علي حسين: " دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية " رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2013.

17. العمري، مشهور بن ناصر: "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الملك سعود الرياض، 2004.

18. عيسى، سناء: دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

19. الغامدي، سعيد بن محمد، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الاكاديمية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2001.

20. الغزالي، حافظ عبدالكريم: "اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012.

21. المسعودي، محمد أصبع بكال: العلاقة بين مقدرات الأبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة. دراسة تشخيصية تحليلية لأداء عينة من التدريسين في الكليات الأهلية العراقية. كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، 2007.

ثالثا: المجلات العلمية

22. سامر عبد المجيد البشاشة: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل، التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة العمل، عدد رقم 4، الأردن، 2006.

رابعا: المراجع الأجنبية

23. Alice Garcia (2006) : identification organisationnelle V.S identification professionnelle : une approche Affective ,XVIIe Congres de L'AGRH - le travail au coeur de la GRH, lille la France .
24. Block, L., (2004) ," amylti Level analysis of transformational Leadership" the international Jornal of applied management and technology,
25. Cheung M. and Wong, C. 2010. Transformational leadership, leader support and employee creativity, leadership and Organization Development Journal, 32(1).
26. F.Chédotel (2003): comment concilier identité et réactivité ? le cas des sociétés coopératives de production sérieeconomie de l'entreprise.
27. F.Mael and Ashforth(2001): Identification In Work , War, Sport and Religion :Contrasting the Benefits and Risks, The Executive Management Committee . England.
28. H.Tajfel (1978) : Social Catégorisation, social Identity and Social Comparions ,AcademicPress ,Londres .

29. Ismail ،A.، Mohamad،M.، Mohamed ،H.، Rafiuddin،N.، Pei Zhen،K. ،(2010) ،"Transformational And Transactional Leadership Styles"، Theoretical And Applied Economics،Volume Xvi)، No. 6(547).
30. Sani, Achmad& Maharani, Vivin, (2012), The impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the among Lecturers of faculty in the Islamic maulanamalikibrahimmalang university: the mediating effects ofOrganizational Citizenship Behavior, International , Journal of Academic Research , Vol. 4. No.4
31. Shibru, Bekele, &Darshan, G.M (2011) "TransformationalLeadership and its Relationship With Subordinate Satisfaction with the Leader (The Case of Leather Industry in Ethiopia) " Interdiscipilinary Journal of contemporary research in Busines ,Vol 3. No.5 .
32. Xirasagar, S. 2008. Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executive, Journal, of health Organization and management, 22 (6).

خامسا: المواقع الإلكترونية

33. [http:// www.cairn.info/zen](http://www.cairn.info/zen)
34. [http:// en. wikipedia. org](http://en.wikipedia.org)

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

قسم علم النفس

استبانة الاستبان

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة في إطار انجاز بحث علمي ميداني لنيل شهادة الماستر

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس تنظيم وعمل بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي.

نرجو منكم ملء هذه الاستبانة بالإجابة على هذه الاسئلة بصراحة وصدق حتى يتسنى لنا الوصول الى معلومات تفيدنا في هذه الدراسة، لتكون قد ساهمت في اثراء البحث العلمي عامة ومساعدتنا ولك منا كل الشكر .

البيانات الشخصية

يرجى تعاونكم في وضع إشارة ✓ أمام الإجابة المناسبة :

الجنس:

1. ذكر 2. أنثى

الفئة العمرية:

1. أقل من 30 سنة 2. من 30-39 سنة

3. من 40 إلى 49 سنة 4. 50 فأكثر

المؤهل العلمي:

1. دبلوم معهد 2. سنة ثالثة ثانوي

3. بكالوريا 4. ليسانس

استبانة القيادة التحويلية الصورة الأولية

الرقم	الفقرات	موافق	غير موافق	محايد
1.	يملك رؤية واضحة للمستقبل			
2.	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه			
3.	يتمتع بثقة ذاتية عالية			
4.	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به			
5.	شجاع في اتخاذ القرارات			
6.	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها			
7.	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة			
8.	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة و المعقدة			
9.	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل			
10.	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس			
11.	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين			
12.	يقدر مجهودات الآخرين و يعترف بها			
13.	يستمع جيدا لمن يتحدث اليه			
14.	يغرس الحماس و الالتزام و الثقة بين المرؤوسين			
15.	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير			
16.	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار			
17.	يكثُر من التفاؤل بالمستقبل			
18.	يستثير في مرؤوسيه الإبداع و التحديد			
19.	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير			
20.	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل			

استبانة التماثل التنظيمي الصورة الأولية

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
01	أهتم بمستقبل التكوين بجدية				
02	أتضايق عندما ينتقد الآخرون معهد التكوين المهني بطريقة غير موضوعية				
03	أشعر بولائي المستمر لمعهد التكوين المهني				
04	أفتخر أن أكون أحد عمال معهد التكوين				
05	أدافع عن التكوين وسياسته أمام الآخرين				
06	أرى أن إنجازات معهد التكوين المهني مدعاة فخر لكل العمال والأساتذة				
07	أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي ينفذها معهد التكوين المهني				
08	أبذل أقصى جهد ليحقق معهد التكوين أهدافه				
09	أحرص أن تكون قراراتي متفكرة مع رسالة معهد التكوين المهني				
10	أحاول أن اتخذ قرارات التي تتعلق نتائجها بالإيجاب على معهد التكوين				
11	أنظر إلى مشكلات معهد التكوين المهني على أنها مشكلاتي الشخصية				
12	أرى أن قيمي وقيم معهد التكوين المهني متماثلة إلى حد كبير				
13	أعتقد أن صورة معهد التكوين المهني في المجتمع تتماثل مع توجهاتي وتطلعاتي				
14	لدي انتماء للمعهد الذي أعمل فيه				
15	أشعر بالاعتزاز لانتمائي إلى هذه المدرسة				
16	تتماثل هويتي بهوية معهد التكوين الهني				
17	أفتخر بالقول إلى الآخرين أنني أعمل بهذا المعهد				
18	أرى أن لدي مواقف ايجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون معي				
19	أستطيع وصف معهد التكوين بأنه أسرة واحدة				

الملحق 02: استبانة التماثل التنظيمي الصورة النهائية

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
1	أهتم بمستقبل التكوين بجدية				
2	أتضايق عندما ينتقد الآخرون معهد التكوين المهني بطريقة غير موضوعية				
3	أشعر بولائي المستمر لمعهد التكوين المهني				
4	أفتخر أن أكون أحد عمال معهد التكوين				
5	أدافع عن التكوين وسياسته أمام الآخرين				
6	أرى أن انجازات معهد التكوين المهني مدعاة لفخر كل العمال والأساتذة				
7	أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي ينفذها معهد التكوين المهني				
8	أبذل أقصى جهد ليحقق معهد التكوين أهدافه				
9	أحرص أن تكون قراراتي متفقة مع اهداف معهد التكوين المهني				
10	أحاول أن اتخذ قرارات التي تتعلق نتائجها بالإيجاب على معهد التكوين				
11	أنظر إلى مشكلات معهد التكوين المهني على أنها مشكلاتي الشخصية				
12	أرى أن قلبي وقيم معهد التكوين المهني متماثلة إلى حد كبير				
13	أعتقد أن صورة معهد التكوين المهني في المجتمع تتماثل مع توجهاتي وتطلعاتي				
14	لدي انتماء للمعهد الذي أعمل فيه				
15	أشعر بالاعتزاز لانتمائي إلى هذه المؤسسة				
16	تتماثل هويتي بھوية معهد التكوين المهني				
17	سأواصل العمل في المعهد حتى بدون راتب				
18	أرى أن لدي مواقف ايجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون معي				
19	أستطيع وصف معهد التكوين بأنه أسرة واحدة				

استبانة القيادة التحويلية الصورة النهائية

محايد	غير موافق	موافق	الفقرات	الرقم
			التأثير المثالي	البعد الأول
			يملك رؤية واضحة للمستقبل	1
			يلتزم بالقيم المثلى في أداء مهامه	2
			يتمتع بثقة ذاتية عالية	3
			يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به	4
			حازم في اتخاذ القرارات	5
			الحفز الإلهامي	البعد الثاني
			يعترف بالأخطاء عند وقوعه فيها	1
			يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	2
			قادر على التعامل مع المواقف الجديدة	3
			يواجه المشكلات بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل	4
			قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس	5
			الاعتبار الفردي	البعد الثالث
			يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين	1
			يقدر مجهودان الآخرين و يعترف بها	2
			ينصت جيدا لمن يتحدث اليه	3
			يغرس الحماس و الالتزام و الثقة بين المرؤوسين	4
			يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	5
			الاستشارة الفكرية	البعد الرابع
			يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار	1
			يزيد من التفاؤل بالمستقبل	2
			يستثير في مرؤوسيه الإبداع و التجديد	3
			يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير	4
			يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	5

الملحق 03: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة المسيلة	عبد الحق بركات	1
جامعة المسيلة	زين الدين ضياف	2
جامعة المسيلة	قويدر دوباخ	3
جامعة تيارت	الحاج سعد	4
جامعة سطيف	البشير عبد الصمد	5

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة:

إن مفهوم القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التماثل التنظيمي جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الادارية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، حيث أظهرت الدراسات أن فاعلية القيادة التحويلية يعتمد على توافر عناصر أساسية. وتهدف هذه الدراسة الى تحقيق عدة أهداف منها:

- دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي وبلورة اطار نظري يضم المفردات الاساسية الأكثر أهمية للقيادة التحويلية وبلورة مفاهيمها، فضلا عن مفهوم التماثل التنظيمي.

وأعتمد الباحث نموذجا افتراضيا تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الادبيات ذات العلاقة بالموضوع في اطار فرضية عامة وقد انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية. وكذلك تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات اعتمادا على تصميم استمارة الاستبيان ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة .

واتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم الملائمة لتحقيق التماثل. بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة استجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغيرات اذا لا يمكن ان يشكل الاسلوب التقليدي نموذجا قادرا على تحقيق التماثل التنظيمي.

Abstract:

The concept of transformational leadership and its role in achieving organizational is worthy of research and study, but the real challenge facing administrative leaders is how to put this concept into practice. Studies have shown that the effectiveness of transformational leadership depends on the availability of basic elements.

This study aims to achieve several objectives, including: - Studying the role of transformational leadership in achieving organizational symmetry and developing a theoretical framework that includes the most important basic words of transformational leadership and the crystallization of concepts, as well as the concept of organizational symmetry. The researcher adopted a virtual model that was built after reviewing and analyzing the relevant literature within the framework of a general hypothesis, and a set of secondary hypotheses emerged. A number of statistical methods were used to analyze the data based on the design of the questionnaire and the correlation coefficient to determine the relationship between the variables of the study. It turned out that the success of transformational leadership is linked to behavioral, cognitive and moral elements and specifications and that this concept is one of the most appropriate concepts for achieving symmetry. While the study recommended that business organizations should respond quickly to changes as the traditional method can not be a model capable of achieving organizational symmetry.