

قراءة نظرية في علاقة التماثل التنظيمي بالقيادة الإدارية

Theoretical Reading in the Relation of The Organizational Symmetry with
Administrative Leadership

وليد عطية

¹ جامعة محمد أمين دباغين سطيف2 (الجزائر)، walidatt84@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/25

تاريخ القبول: 2021/11/27

تاريخ الاستلام: 2021/05/29

ملخص:

تسعى الدراسة من خلال هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهم المؤشرات والأبعاد الخاصة بالقيادة الإدارية ودور هذه الأخيرة في خلق بيئة ثقافية وبث روح تنافسية داخل محيط العمل من أجل الوصول الى تماثل تنظيمي حقيقي كمسعى تهدف اليه المنظمات على اختلاف أنشطتها، ومجسدا ذلك من خلال مفاهيم القيم التنظيمية والولاء، مما يسهم في الرفع من مستوى قيمة العمل وتحسين الأداء، ولتحقيق هذا المسعى تم وضع إطار نظري وذلك بالاعتماد على تحديد الأبعاد السابقة الذكر بالمعنى الاصطلاحي و المفاهيمي، وتفكيك المفاهيم الأساسية وتحديدها مع إبراز أهم العلاقات التي تربطها وأهم نقاط التقاطع خاصة مع التحولات الحاصلة اليوم في ظل متطلبات التنمية بشكل عام. كلمات مفتاحية: التماثل، التنظيم، الإدارة، القيادة.

Abstract:

The study seeks to highlight the most important indicators and dimensions of administrative leadership and its role in creating a cultural environment and instilling a competitive spirit within the working environment in order to achieve a true organizational symmetry. Which then contributes to raising the value of work and improving performance. In order to achieve this endeavor, a theoretical framework has been developed, based on identifying the above mentioned dimensions in the figurative and literal sense, dismantling the basic concepts and highlighting the most important relations between them especially with the transformations taking place today in light of the requirements of development in general.

Keywords: Symmetry; Organization; Administration; Leadership.

1. مقدمة :

تزامنا مع التطور الحاصل اليوم في تركيب الدول والمجتمعات، ظهرت العديد من المفاهيم والمتغيرات فرضها منطق العولمة بكل تأثيراتها وفي مجالات عديدة، وساهمت هذه التحولات في التأثير على عدة جوانب من بينها المنظمات، حيث شهدت هي الأخرى تطورات في بنائها وتركيبها وطريقة عملها بناء على جملة الأبحاث والدراسات التي شملتها خاصة تلك التي كانت حول الحياة الاجتماعية و النفسية في العمل، ومن بين المفاهيم التي نالت القسط الكبير من البحث والتمحيص النابع من أهميتها وتأثيرها نجد القيادة والتماثل التنظيمي، حيث يحتلان مكانة هامة وجوهرية كمحور للدراسة والبحث في العلوم الاجتماعية عموما، وتبعاً لذلك تطورت الأبحاث الميدانية المتعددة في ناحية القضايا المدروسة والنتائج المتوصل إليها، ما أثار فينا حس الاهتمام بالموضوع في جانب يخص الورقة البحثية.

عرض مختصر لإشكالية الورقة البحثية:

تحتاج المنظمة إلى من يديرها ويتابع أعمالها ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم وينسق جهودهم ويعمل على تحسين أداءهم، من أجل تحقيق التوازن والاندماج الوظيفي وكل هاته العمليات لا تأتي اعتباطا بل عبر عملية تفاعلية تمثل أساس التعامل والاتقاء، مؤثرا بذلك في عدة جوانب ومجسدا أهم المفاهيم في المنظمة وبرزها ومن بينها التماثل التنظيمي كحالة تؤسس لها القيادة الإدارية من خلال مجموعة من الأبعاد، حيث يشير التماثل الى شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل بها، ويتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين، فهو شعور بوجود روابط جذب نفسية واجتماعية تربط العامل بمحيط العمل.

ولا يمكن أن يتأتى التماثل التنظيمي في المؤسسة الا من خلال تأثيره بعدة أبعاد وهو ما يحقق كما عبر عليه آخرون احترام الفرد لذاته وزيادة مستوى الطموح والانتماء، أما على مستوى المنظمة فيقلل من ميل العاملين لترك العمل ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، كذلك الارتباط والولاء التنظيمي بالإضافة الى زيادة الالتزام والفاعلية.

ومن خلال هذا العرض الموجز يمكن أن نطرح الأشكال التالي: كيف تؤثر القيادة الإدارية في

درجة التماثل التنظيمي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تجمع بين القيادة الإدارية كآلية وبين التحديد الدقيق لمفهوم التماثل التنظيمي مع أهم الأبعاد التي تشكله وفي نفس الوقت تمثل محاور الورقة البحثية:

- ما هو تأثير القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي؟

- ما هو تأثير القيادة الإدارية في قيم المنظمة؟

1. حول القيادة الإدارية (المفهوم، النظرية والانماط).

سنتطرق في هذا العنصر الى القيادة الإدارية كمفهوم يفرض نفسه في الأطر النظرية وكذا تعريفه في ضل هاته الأطر مع تحديد مكوناته وبناءه بالإضافة الى معرفة مدى أهمية هذا المفهوم كآلية تابعة من الشخصية الإنسانية الى غاية الوصول الى مستوى أداءها الفعال تحقيقا لهدف الدراسة وكمطلب لجميع حقول المعرفة.

1.1 مفهوم القيادة الإدارية:

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عبوي، 2008، صفحة 25).

2.1: أهمية القيادة الإدارية:

حيث تبدو أهمية القيادة في الآتي (رشوان، 2010، صفحة 86-87):

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.

العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.

مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها.

مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.

أما في مجال الإدارة فتكمن أهمية القيادة في (العلاق، 2010، صفحة 53)

-أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

3.1: الأنماط القيادية:

تعددت أنماط القيادة وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت وفق توجهات الدارسين لها والباحثين فيها غير أننا نحدد أهم الأنماط التي اتفقت عليها معظم الأبحاث وهي كالآتي:

1.3.1: القيادة الأوتوقراطية (التسلطية):

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم، بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها (حسن، 2004، صفحة 71).

كذلك تعرف على أنها تلك القيادة المبنية على الأنانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ ويضيف الباحثون القادة في هذا النمط إلى الأنواع التالية (طشطوش، 2009، صفحة 64-65).

2.3.1: الأوتوقراطي المتشدد (الاستبدادي):

الأوتوقراطي المراوغ (المناور):

وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك (العلاق، 2010، صفحة 22).

3.3.1 القيادة الديمقراطية (الشورية):

عند معرفتنا لمعنى كلمة (الديمقراطية) والتي تعني حكم الشعب للشعب فإننا ندرك أن هذا النوع من القيادة مبني على المشاركة في اتخاذ القرار بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن الرئيس لا يحتكر السلطة في اتخاذ القرار لنفسه، لأنه يدرك خطورة ذلك، مما يدفعه لشورى وأخذ رأي الآخرين حيث أن المشاركة والمشاورة في الرأي لها من الحسنات الشيء الكثير، إن هذا الأسلوب من القيادة مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة السلمية التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشكلات (طشطوش، 2009، صفحة 63-64).

مثل هذه القيادة إن تغيب القائد عن جماعة استطاعت أن تمضي في عملها وأن تستمر في نشاطها دون تخاذل أو إهمال أو طلب للمعونة، ولهذه القيادة الشورية الإقناعية تظهر في حياة أفراد جماعتها بالصفات التالية (قوراية، 2007، صفحة 72-73):

-شعور كل فرد في الجماعة بأهميته الخاصة ومساهمته الايجابية ومشاركته الفعالة في حياة الجماعة وتحقيق أهدافها بكل راحة وسعادة.

-توزيع وظائف الحياة النفسية للجماعة على أكبر عدد من أفرادها حسب ما لديه من قدرات ومواهب، فكل فرد له مركزه ودوره ومسؤوليته.

-تشجيع التواصل الفكري والنفسي والاجتماعي بين أفراد الجماعة، وإزالة كل ما قد يقع بين الأفراد من خلافات وإيجاد مواطن التلاقي والتواصل الممكنة.

-تنمية قدرات ومواهب الأفراد كل في مجال عمله إذ أن قوة الجماعة بقوة أفرادها، وقوة القيادة بقوة الأفراد أساسا وانطلاقا.

-اتخاذ القرارات والمواقف الحاسمة بأسلوب تشاوري إقناعي بعد إطلاع الأفراد على نقاط الضعف والقوة عند مواجهة المشكلات أو الأزمات.

وعليه ومن خلال ما سبق ذكره فالقيادة الديمقراطية صورة من صور القيادة يؤمن فيها القائد بأن دوره الاجتماعي يقتضي منه فرض بعض الاتجاهات والمعتقدات، والقيم التي توصف بأنها ديمقراطية. إن القائد أو القادة الديمقراطيون يقدرون حق جميع أعضاء الجماعة المشاركة في وضع القرارات، كما أنه من الممكن أن تظهر أيضا قيادات تسلطية في التنظيمات الأكثر ديمقراطية وذلك على الرغم من أن المؤلف بالنسبة لكل نمط من أنماط القيادة أن يسود نموذج بيئته الخاصة (غيث، 2006، صفحة 110)

4.3.1 القيادة السلبية (التسيبية -الفوضوية):

وهذا النوع من القيادة يتسم بأن يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات، ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها ولا يحاول تنظيم مجرى سير العمل أو يوضح طبيعة سياقاته، ويترك الحرية غير المنضبطة للجماعة أو العضو في اتخاذ القرارات، ولا يحاول التوجيه وإبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك، ونتيجة لذلك تظهر حالات التسيب وعدم الجدية في العمل، كما يشعر أعضاء المجموعة بمشاعر العداة واللامبالاة نحو بعضهم البعض ونحو القائد، ويولد لديهم الشعور بامتلاك الثروة بطرق غير مشروعة وبشكل فاحش، لوجود الفرصة في عدم رقابتهم وإتباعهم الأصول

القانونية في العمل، وهنا تظهر الغوغائية في العمل الإداري بحيث تتمتع القيم والتوجهات ويصبح كل عضو قائدا في مكانه (البدرى، 2001، صفحة 54-55)

وأیضا تقضي القيادة المتحررة بإعطاء الاستقلال التام للمرؤوس لممارسة سلطته وتنفيذ مهامه، وتظهر بطرق عديدة منها:

— الميل إلى تفويض السلطة كلما أبدى المرؤوسون كفاءة في استخدامها استخداما فعالا.

— عمومية التعليمات بحيث يكون المرؤوس مجبرا على التفكير والاعتماد على النفس.

ممارسة رقابة غير مزعجة على المرؤوس (المجذوب، 2002، صفحة 495)

وأیضا تقضي القيادة المتحررة بإعطاء الاستقلال التام للمرؤوس لممارسة سلطته وتنفيذ

مهامه، وتظهر بطرق عديدة منها: (نفس المرجع، صفحة 495)

-الميل إلى تفويض السلطة كلما أبدى المرؤوسون كفاءة في استخدامها استخداما فعالا.

-عمومية التعليمات بحيث يكون المرؤوس مجبرا على التفكير والاعتماد على النفس.

-ممارسة رقابة غير مزعجة على المرؤوس.

4.1 وظائف القيادة الإدارية:

1.4.1 التخطيط:

يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة، والتخطيط لدى "جورج تيري" هو الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة (حسان و محمد حسنين، 2007، صفحة 115-116)

2.4.1 التنظيم:

يعتبر التنظيم من الممارسات الضرورية التي يقوم بها الأفراد وكذا المنظمات في المجتمع بغية تحقيق أهدافهم وغاياتهم المختلفة، فهو يشكل عاملا محوريا في تنسيق وترتيب الجهود البشرية والموارد اللازمة لإنجاز الأعمال، فهو يوفر التكامل والانسجام في مسيرة الأعمال التي يقوم بها الأفراد.

3.4.1 اتخاذ القرار:

القرار الإداري هو ذلك الاختيار الذي يقرره المدير بعد تحليل وتقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين، وبالرغم من المحاولات الجادة التي أجريت لتفسير أو تحديد تعريف موحد للقرار، إلا أن معظم المفكرين قد اتفقوا على أن الأساس في اتخاذ القرار هو توافر مجموعة من البدائل للاختيار، فبدون بدائل لا يوجد اختيار وبالتالي لا يوجد قرار (بربر، 1996، صفحة 164)

4.4.1: تعريف التوجيه:

ونأتي الى مجموعة من التعاريف للتوجيه تتمثل في: (زهير، 2011، صفحة 84) تعريف "فؤاد الشيخ سالم" وآخرون: التوجيه هو العملية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وتحفيزهم على العمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

5.4.1: الاتصال: وتعد عملية الاتصال من المكونات الأساسية للعملية الإدارية وتعرف عادة أنها العملية التي يتم من خلالها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابهها من فرد لآخر أو من مجموعة لأخرى، كونه أداة فعالة التأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء (البدرى، 2001، صفحة 40)

حيث إن التوجيه أساسا عملية إصدار وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين، فإصدار التعليمات لا تعتبر توجيها إنما أن تصل هذه التعليمات إلى المرؤوسين ويفهمونها بالمعنى الذي يريده المديرون والرؤساء وبالتالي تتطلب هذه العملية شرحا ووصفا لها (بربر، 1996، صفحة 124) والاتصال الفاعل بين القائد الإداري ومرؤوسيه يؤدي عادة إلى: (البدرى، 2001، صفحة 40.41)

-رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

-ينمي لدى المرؤوسين روح العمل الجماعي ويقوي لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة والاندماج فيها.

-يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم بالصورة التي تؤدي إلى تنمية روابط التعاون والانسجام والتفاعل بينه وبين مرؤوسيه.

-يستطيع من خلالها القائد تفسير وتوضيح العمل والأهداف المطلوب تحقيقها.

6.4.1: الرقابة:

ويعرفها «هنري فايول»: الرقابة هي التأكد فيما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن هدفها هو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقييمها ومنع تكرارها وهي تطبق على كل شيء، سواء كانت أشياء أم أشخاص أم تصرفات. من هذا المنطلق تتمثل أهمية الرقابة فيما يلي: (حسان و محمد حسنين، 2007، صفحة 130-

(131)

- التحقق من أن الخطط تحققت أو أنها في سبيلها للتحقق.
 - تفيد في تفادي الأخطاء المكتشفة قبل وقوعها.
 - التأكد من توافر كافة المواد اللازمة قبل الإنتاج والفحص الدوري للآلات والمعدات وإصلاحها من الأعطال، والتأكد من مطابقة المواد الخام للمواصفات المحددة مع التأكد كذلك من توفر العمالة المناسبة لتحقيق الأداء المطلوب، ومن مطابقة المواد المنتجة للمواصفات المحددة.
 - تحقيق المراجعة الشاملة للخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص في القدرات الفنية أو الإدارية للأفراد مما يستوجب المراجعة والمعالجة.
 - مراجعة وسائل الاتصال وحوافز العمل للأفراد.
 - مقارنة النتائج المحققة للأهداف المستهدفة، ومدى التوافق بين التنفيذ والخطط واتخاذ الإجراءات الكفيلة لانطباقها.
 - الوقوف على أسباب الانحرافات وأساليب مواجهتها.
 - معاونة المدير في الإلمام بمدى كفاءة أسلوب تنظيم المنشأة، وإحاطة المدير بمدى فاعلية سلوكه وتحفيز المرؤوسين ونجاح اتصاله بهم.
 - الوقوف على مدى فاعلية القرارات الإدارية المتخذة في كافة المستويات الإدارية ومدى تلاؤمها مع أنشطة المنظمة.
 - كشف أوجه القصور ومدى الالتزام بمبدأ المشروعات في كافة أنشطة المنظمة، أي شمولية الرقابة في المجالات المختلفة.
- خلاصة:

مما سبق ذكره يتضح أن للقيادة الإدارية دور فعال في إحياء المنظمة وتفعيل دورها للنهوض بأعلى طاقاتها الإنتاجية والخدمية، كما أن القائد الإداري يمثل عنصر أساسي وهام في كل مراحل التنمية والتطوير التنظيمي من خلال ما يؤثر فيه ويتضح ذلك خاصة في العمليات الإدارية.

2: حول التماثل التنظيمي:

كما سبق الإشارة إليه في نهاية العنصر السابق أنه سيتم التطرق في هذا العنصر إلى التماثل التنظيمي كمفهوم نفسي اجتماعي أفرزته الدراسات من خلال الأبعاد التي يحتويها مع تبيان العلاقة مع القيادة الإدارية.

1.2: تعريف التماثل: لغة كما جاء في ابن منظور من الفعل تماثل أي تشابه وتطابق مصدرها تماثل بمعنى تشابه تطابق ومائل يماثل مماثلة الشيء تشابه كان يماثل استأذه في العلم والمعرفة فلان بفلان شبه به، مائلت أخي بأحد أصدقائي، والتماثل يعني اشتراك الموجودين في جميع الصفات (السلمان، 2015، صفحة 249)

2.2: التماثل التنظيمي:

أما اصطلاحاً: فمفهوم التماثل التنظيمي يتشابه مع مفهوم التوافق المهني ويتضمن المفهوم الرضا عن العمل، وإرضاء الآخرين فيه ويتمثل بالاختيار المناسب للمهنة والاختناغ الشخصي والاستعداد لها (الشواورة، 2016، 24).

أما أشفورت -مال (ashforth -male) فقد أشارا الى أن الافراد يميلون الى تقسيم أو تصنيف أنفسهم والآخرين الى مجموعات اجتماعية مختلفة العضوية في المنظمات التي هي حالة خاصة من التماثل الاجتماعي التي من خلالها يعرف الافراد أنفسهم من خلال عضويتهم في منظمة معينة، وأشارا كذلك الى أن الافراد يستطيعون أن يعزوا من احترامهم الذاتي ويكونون جزءاً من النجاح الذي تحققه المجموعة (السلمان، 2015، صفحة 249)

وينظر كل من (Milton – Westphal) بأنه درجة تعريف العامل في المنظمة لنفسه بنفس الخصائص التي يعتقد أن المنظمة تعرف أو توصف بها والتي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية (الشواورة، 2016، صفحة 123).

وعلى اعتبار أن القيم التنظيمية والولاء من الابعاد المهمة التي تكون التماثل والذي يمثل بدوره حلقة الوصل بينهما في هاته الورقة البحثية سوف نعرض القيم التنظيمية بأكثر تفصيل وذلك لدورها المؤثر في الولاء التنظيمي كرد فعل وأيضاً محطة جد مهمة ذات علاقة بمستوى التماثل التنظيمي وهو ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحث

ولتحقيق هذا المسعى لابد من تحديد الابعاد المرتبطة بالتماثل التنظيمي وكذا علاقة القيادة الإدارية بهذه الابعاد ودرجة التأثير للوصول الى مستوى التماثل التنظيمي.

3.2: القيم التنظيمية

تعتبر القيم من أهم المواضيع التي اهتمت بها العلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة، وخاصة في مجال السلوك التنظيمي، نظرا لأهمية القيم على التأثير في سلوك الأفراد، أو الجماعات، إذ تعتبر أي القيم - كموجهات لسلوك الأفراد داخل التنظيم بصفة عامة ، ومما لاشك فيه أن أي تنظيم يسعى من خلال أهدافه وسياسته إلى ترسيخ قيم ايجابية تتماشى مع الأهداف التي تصبو الوصول إليها، كما أن التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يفرض وجود أحكام ومعايير تتحكم في هذا التفاعل والتواصل، ومن هنا يبرز دور القيم التنظيمية التي تكون بمثابة محكات تقاس عليها سلوكيات الأفراد داخل التنظيم ، حول ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب، وبين ما هو إيجابي وما هو سلبي.

1.3.2 تعريف القيم التنظيمية: تعرف بأنها: "الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات،

فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير المهم (فرنسيس و مايك، 1995، صفحة 7) كما يعرف " جانس أرسن وبير هلفر" القيم التنظيمية بأنها: " هي مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها، تعمل كموجه لسلوكياتهم (مسعودة، 2010، صفحة 37) أما "أنز Enz" فتعرف القيم التنظيمية على أنها: «المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة (الخزاعلة، 2008 صفحة 46)

2.3.2 مراحل تطور القيم التنظيمية:

لقد عرفت القيم التنظيمية تطورا؛ حيث أنها لم تكن ثابتة منذ القديم بل عرفت عدة تغيرات مسيرة لتطور العلوم الإدارية، فقد حدثت عدة تغيرات أثرت بشكل كبير على تشكيل القيم التنظيمية وخاصة ما شهدته العلوم الإدارية والمفاهيم المتعلقة بها، ولقد مر هذا التطور في القيم التنظيمية في سبع مراحل وهي (موسى سلامة و الفريجات، 2009، صفحة 171)

-المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية

-المرحلة الثانية المرحلة العاطفية:

-المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة

-المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي

-المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف

-المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي:

-المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية:

بعض القيم الذي يمثل المرحلة مثل لا شيء مجانا، العمل الجاد يقود إلى النجاح، المسؤولية

الذاتية (موسى سلامة والفريجات، 2009، صفحة 173)

3.3.2-أهمية القيم التنظيمية:

- تشكل أساس الثقافة التنظيمية.

- تعدد القيم التنظيمية مهمة في فهم السلوك التنظيمي لما تلعبه من دور في فهم ودراسة

الدوافع والاتجاهات.

- تعتبر موجبات لسلوك الموظفين داخل التنظيم وتضبط تصرفاتهم وتفاعليهم.

- تعتبر كبداية تساعد على الاختيار بين المرغوب وغير المرغوب فيه.

- القيم التنظيمية المشتركة تخلق نوع من الولاء للمؤسسة.

- تساعد القيم التنظيمية على تحقيق أهداف المنظمة وتطورها.

- تساعد على تماسك وانسجام الأفراد في التنظيم.

- تخلق الدافعية لدى الموظفين ويحفزهم على تحسين الفعالية وتطوير الأداء.

4.3.2 وظائف القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية مجموعة من الوظائف التي تهم كل من الفرد والجماعة وهي:

-على المستوى الفردي:

- تهيئ للأفراد اختيارات لتحديد السلوك، وبالتالي تشكيل الشخصية الفردية، وفي الوقت نفسه

توجه الفرد نحو الأداءات المطلوبة منه، وتمنحه القدرة على الرضا النفسي والتوافق مع الآخرين.

- على المستوى الاجتماعي:

- المساهمة في الحفاظ على تماسك المجتمع، إذ تحدد أهدافه ومثله العليا، ومبادئه الثابتة.

والمساعدة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع.

- على مستوى المؤسسة:

- توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحديد أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الاستراتيجية التي أعدتها بناء على قيمها التنظيمية.

- تدريب على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكهم (الوحيدي، 2013، صفحة 48)

وعلى هذا الأساس نتناول في آخر محور الولاء التنظيمي لنحاول فيه أيضا الإجابة على سؤال المشكلة المطروحة، وكمدخل قبل تحديد مفهوم الولاء يمكن أن نطرح سؤال آخر وهو: هل الولاء هدف أم وسيلة؟

4.2-الولاء التنظيمي.

ويعد الولاء التنظيمي من المتغيرات الأساسية التي اهتمت بها أدبيات السلوك التنظيمي إذ أن للولاء التنظيمي ونتائج مهمة تؤثر على أداء العمل واستقرار العاملين المنظمة، فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعا كان الأداء أفضل.

1.4.2-مفهوم الولاء التنظيمي:

يرى ستيرز (Streers) أن الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها". ويعرف آلن وماير (Allen and Meyer) الولاء التنظيمي، بأنه عبارة عن "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها". ويعرف أيضا بأنه "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العامل ونفي المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها (الملاحمة، 2009، صفحة 292).

ويعرف أيضا بأنه الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها (نفس المرجع، صفحة 309)

على الرغم من تعدد تعاريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمته، وأنه يكتسب الفرد بفعل هذا الارتباط.

2.4.2 أهمية الولاء التنظيمي:

سنلخص أهمية الولاء التنظيمي في مجموعة من النقاط وهي: (المنتدى العربي لإدارة الموارد

البشرية، 2021)

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بالإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاءة أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين
- ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.
- ومن خلال هذا العرض حول الولاء التنظيمي يظهر جلياً المفهوم كنتيجة لمتغيرات أخرى تسعى لتحقيقه المنظمة ومنه الإجابة عن السؤال الذي انطلقنا منه لمعالجة هذا المحور وفق الأطر النظرية

والذي تمت صياغته بـ هل الولاء هدف أم وسيلة؟، فنقول بأن الولاء ينشأ كهدف تسعى اليه المنظمة عن طريق جملة القيم التنظيمية التي تبثها عبر التماثل التنظيمي وكوسيلة تحقق الانسجام في محيط العمل.

3: الإجابة على المشكل المطروح وهو تأثير القيادة الإدارية في مستوى التماثل التنظيمي.

كيف يمكن أن تتأثر درجة التماثل التنظيمي بالقيادة الإدارية.

إن للقيم التنظيمية دور كبير في تكوين وتشكيل الحياة الاجتماعية في العمل ومن جوانب عديدة تبينت من خلال الوظائف التي تلعبها كمتغير أساسي للسلوك التنظيمي، ومنه اتضحت ملامح لإجابات الأسئلة التي شكلت الورقة البحثية منها درجة تأثير القيم في التماثل التنظيمي والولاء كمؤشر يظهر في آخر مرحلة يتأثر هو الآخر بدرجة ومستوى القيم التنظيمية والتماثل.

بدوره يتأثر الولاء التنظيمي بعدة مؤثرات بشكل مباشر أو غير مباشر أهمها القيم التنظيمية الناجمة عن أسلوب القيادة، فعندما تعتمد المنظمة على أسلوب القيادة بالقيم المرتكزة على التحفيز بكل أنواعه فإنه يؤثر إيجاباً على درجة الولاء لدى العاملين، وحيث أن أسلوب القيادة بالقيم يجعل من العنصر البشري الركيزة الأساس والرأسمال الحقيقي للمنظمة فزيادة درجة الولاء التنظيمي يعتبر من المهام الرئيسية، ونتيجة أساسية لعملية التماثل التنظيمي.

خاتمة:

وختاماً لهذا العرض المختصر للقيادة الإدارية والتماثل التنظيمي وأهم أبعاده تجدر الإشارة إلى أن التماثل التنظيمي يعد أحد الأشكال المتجددة للتماثل الاجتماعي إذ تسعى المنظمات على اختلاف أعمالها ومن خلال القيادة الإدارية لأن يكون العاملون فيها ملتصقين برسالتها وبالرؤية التي تهدف إلى تحقيقها، وبات مطلباً أساسياً لمختلف المنظمات وبتنوع نشاطاتها ومجالاتها وأمام ثورة معلوماتية وانفتاح علمي وإعلامي يحتاج إرادة صحيحة ودراية كاملة بتفاصيل الحياة الاجتماعية والنفسية في العمل وذلك في ظل متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. أن تحتوي مقدمة المقال على تمهيد مناسب للموضوع، ثم طرح لإشكالية البحث ووضع الفرضيات المناسبة، بالإضافة إلى تحديد أهداف البحث ومنهجيته.

4. قائمة المراجع:

- أحمد قوراية. (2007). فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- الشهابي إنعام موسى سلامة، و خضير كاظم حمود اللوزي الفريجات. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. عمان، الاردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. (2021). www.hrdiscussion.com.
- بشير العلاق. (2010). القيادة الإدارية. الأردن: دار البيازوري.
- بغول زهير. (2011). الإدارة المفهوم والوظائف. قسنطينة، الجزائر: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية.
- حسن محمد إبراهيم حسان، و العجمي محمد حسنين. (2007). الإدارة التربوية. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي الاداري والتنظيمي. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- ديف فرنسيس، و وودكوك مايك. (1995). القيم التنظيمية. الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة.
- رافع يوسف الوحيدي. (2013). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
- زيد منير عبوي. (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية. الأردن: دار البداية.
- طارق المجذوب. (2002). الإدارة العامة. بيروت، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
- طارق عبد الحميد البدري. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- طه سالم الشواورة. (2016). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الاردنية، العدد 24، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (24)، صفحة 123.
- عبد الفتاح خليفات و منى الملاحمة. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الأردنية. مجلة دمشق، 25(3-4).
- عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة. (2008). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- عجال مسعودة. (2010). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي. قسنطينة، الجزائر: جامعة قسنطينة.
- فاضل حمد السلطان. (2015). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(82)، صفحة 249.
- كامل برير. (1996). الإدارة عملية ونظام. بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- ماهر محمد صالح حسن. (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. الأردن: دار الكندي.
- محمد عاطف غيث. (2006). قاموس علم الاجتماع. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- هايل عبد المولى طشطوش. (2009). أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة. الاردن: دار الكندي.