

مركز بحوث كلية العلوم الإدارية



الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته

إعداد

د. مازن فارس رشيد
أستاذ الإدارة العامة المشارك
كلية العلوم الإدارية
جامعة الملك سعود





المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
عمادة البحث العلمي
مركز بحوث كلية العلوم الإدارية

الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته

د. مازن فارس رشيد
أستاذ الإدارة العامة المشارك
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

٢٠٠٣م / ١٤٢٤هـ (ح) جامعة الملك سعود

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

رشيد، مازن فارس

الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي : تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية
لتطبيقاته/مازن فارس رشيد - الرياض، ١٤٢٤هـ.

ص...، ١٧ × ٢٤ سم (إصدارات مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية)

زدمك : ٠٠ - ٥٨٧ - ٣٧ - ٩٩٦٠

١ - التنظيم الإداري ٢ - الإدارة العامة أ - العنوان

ب - السلسلة

١٤٢٤/٢٧٥٨

ديوي ٦، ٣٥٠

رقم الإيداع : ١٤٢٤/٢٧٥٨

زدمك : ٠٠ - ٥٨٧ - ٣٧ - ٩٩٦٠

النشر العلمي والمطابع ١٤٢٤هـ



المحتويات

١	المحتويات
٣	ملخص
٣	مقدمة
٦	مشكلة البحث
٧	أسئلة البحث
٧	فرضيات البحث
٨	أهداف الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٣	أدبيات الدراسة
١٥	مفهوم الهوية والتماثل
١٨	جذور مفهوم الهوية والتماثل
٢١	الهوية الاجتماعية
٢٤	تطور الهويات الاجتماعية
٢٧	الهوية التنظيمية
٣١	التماثل التنظيمي
٣٤	دينامية الهوية والتماثل التنظيمي
٣٩	تعدد الهويات التنظيمية
٤٤	محددات الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي
٤٨	آثار الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي
٥١	تعزير احترام الذات

تجاوز الذات والتفوق عليها

إضفاء معنى لحياة الفرد

الانتماء

رفع المعنويات وشحذ الهمم

آثار الهويّات التنظيمية المتعددة

ملخص الأدبيات

منهجية الدراسة

منهج البحث

مجتمع الدراسة وعينتها

أداة القياس

صدق الأداة

ثبات الأداة

حدود الدراسة

إجراءات البحث

النتائج

مستوى التماثل التنظيمي

الفرق في التماثل مع الجامعة ومع القسم

العلاقة بين طول مدة الخدمة ومستوى التماثل التنظيمي

المناقشة والاستنتاجات

المراجع

ملحق

مقياس التماثل التنظيمي مع الجامعة

ملخص

سعت الدراسة الحالية إلى محاولة إلقاء الضوء على مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية للمفهومين من خلال محاولة الإجابة على سؤالين يتعلقان بدرجة تماثل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود مع الجامعة وأقسامهم الأكاديمية، وكذلك محاولة اختبار فرضيتين، الأولى تتعلق بمستوى التماثل مع القسم الأكاديمي الذي ينتمي إليه عضو هيئة التدريس مقارنة مع التماثل على مستوى الجامعة إجمالاً، والثانية تتعلق بالارتباط بين عدد سنوات خدمة عضو هيئة تدريس في الجامعة مع مستوى التماثل التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن تماثل مع الجامعة والأقسام كان قوياً نسبياً، وإن كان التماثل مع الأقسام أقوى منه مع الجامعة إلى حد ما. فضلاً عن ذلك، فقد أظهرت النتائج أن مستوى التماثل فردي يزيد بزيادة عدد سنوات الخبرة.

مقدمة

إن فهم المنظمات وكيفية تنفيذها لأنشطتها، يستدعيان فهم كيفية خلق قوائم العلاقات الاجتماعية فيها. فمن الحقائق المسلّم بها أن المنظمات تنتج منتجات أو تقدم خدمات. ولكن من الحقائق الأقل بروزاً، أن المنظمات كذلك تنتج وتوزع المكانة، نفوذ، والامتيازات، وغيرها من المزايا الاجتماعية. كذلك فإن المنظمات هي كمن خلق الإدراكات، والثقافات، والأيديولوجيات. وبعبارة أخرى، فإن منتجات المنظمات ليست مقصورة على المنتجات والخدمات، ولكنها تشمل كذلك مرافق، والأدوار، والهويات، وغيرها من مكونات الحقائق الاجتماعية. وبطبيعة

الحال فإن هذه المكونات تعد وسائل مساعدة لإنجاز الخدمات والمنتجات، ال
يفترض أنها السبب الرئيسي لإنشاء المنظمات. فهي وسائل كما أنها نتائج للخدمات
والمنتجات التي تقدمها المنظمات (Karreman and Alvesson, 2001).

ومن هنا، صارت المنظمات تسعى جاهدة لأن يكون موظفوها ملتصقين
برسالتها، وأن تكون سلوكياتهم منصبة على تحقيق أهداف وحداتهم التنظيمية، وم
ثم أهداف المنظمة إجمالاً. وعلى هذا الأساس، فإن أحد المساعي الرئيسية للمنظمات
ليس رعاية الموظّفين الموالين لها فحسب، بل والمتماثلين مع رسالتها. فالموظّفون
الموالون للمنظمة يُظهرون مشاعر إيجابية نحوها، ويعتقدون أنها مكان مناسب
للعمل، وبالتالي، فإنهم في الغالب لا يسعون في هذه الحالة إلى البحث عن عمل
منظمة أخرى، حيث يعتقدون أنه لا توجد منظمة أخرى تفي باحتياجاتهم بشك
أفضل (Dunham, Grube, and Castaneda, 1994; Mathieu and Zajac, 1990).

وفي المقابل، فإن الموظّفين الذين "يتماثلون identify" مع مُنظّماهم يعيدون
تشكيل مفاهيمهم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم المنظمة وقيمها (Cheney, 1983;
Tompkins and Cheney, 1985). علاوة على ذلك، فحينما يتبنى الأفراد قيم المنظمة
وأهدافها، فإنهم يطورون أسساً لاتخاذ القرارات؛ منطلقة من هذه القيم والأهداف
(Barker and Tompkins, 1994; Tompkins and Cheney, 1983). وهكذا، فمن وجهة
نظر المنظمة، يحقق التماثل (أو التقمص أو التماهي) التنظيمي organizational
identification الكثير من الفوائد للمنظمة؛ لأنه يؤكد على أن قراراتها ستتخذ وفقاً
لأفضل ما يحقق مصالحها، حتى في حالة عدم وجود رقابة مباشرة على أفراد
(Simon, 1976). وفي هذا المجال، يمكن القول إن التماثل التنظيمي لأعضاء المنظمات
أكثر من أية خصائص أخرى لهم، يعطي المنظمات قوة كبرى لضمان نسق
السلوك المتناسق لعدد كبير من الأفراد؛ لإنجاز الأهداف التنظيمية. وعلى هذا

أساس لعب التماثل التنظيمي دوراً رئيسياً في ظهور المنظمات العصرية وفي نجاحها خلال القرنين السالفين. واليوم تعد الهوية التنظيمية مورداً إدارياً هاماً، يستلزم طبيعياً فاعلاً من قبل المنظمات. ومن الشائع الآن أن نجد المنظمات تدير برامج تسعى من خلالها إلى خلق ثقافات "قوية" وهويات "مميزة". وتتضمن برامج الهوية تنظيمية كل الوسائل الإدارية التي تقدم المنظمة نفسها للآخرين من خلالها، بما في ذلك المنتجات والخدمات التي تقدمها، والبيئات التي تقدم فيها هذه المنتجات والخدمات، ووسائل إيصال منتجاتها وخدماتها للآخرين، والسلوكيات التي تتبعها خلياً وخارجياً (Olins, 1995, 3).

وبالرغم من أن موضوع الهوية والتماثل التنظيمي يلقي، بصفة عامة، القليل من اهتمام من قبل الباحثين في المنظمات (Simon, 2000: 751)، إلا أنه أخذ يلعب دوراً هاماً في البحوث التنظيمية خلال العقد الماضي (Polzer, 2000; Kiriakidou and Millward, 2000, Bürgi and Roos, 2000). وأصبح ينظر إلى "الهوية" و"التماثل" على ما مصطلحان قويان. ولأنهما يعبران عن المفهوم الأساسي لكيان معين سواء أكان فرداً، أم مجموعة، أم منظمة، فقد أخذوا يسودان ضمناً في العديد من حلقات نقاش يد الأستراتيجيات، ومبادرات التطوير التنظيمي، وتدريبات بناء فرق العمل، جهود التطبيع التنظيمي. وباختصار، أصبح ينظر إليهما على أنهما بناءان محوريان واهر التنظيمية، ويفسران ضمناً العديد من السلوكيات التنظيمية (Albert, 2000).

ويستمد مفهوم الهوية والتماثل قوته جزئياً من الحاجة إلى تحديد معنى للكيانات، سواء أكانت فرداً، أم مجموعة، أم منظمة. فكل كيان من هذه الكيانات يجب أن يحدد موقعه بالنسبة للكيانات الأخرى في البيئة التي يتفاعل معها، ويف ذاته بناء على ذلك، أي أنه يحتاج إلى تحديد هويته. ومن هنا، نجد أن كل كيان يسعى إلى الحصول على إجابة مبدئية، على الأقل، عن سؤال: "من أنا؟"، أو

"من نحن؟"، حتى يتسنى له التفاعل بفاعلية مع الكيانات الأخرى على المدى الطويل. وبالمثل، فإن الكيانات الأخرى بحاجة إلى إجابة مبدئية، على الأقل، عن سؤال: "من هم؟"، حتى يمكنها التفاعل بفاعلية مع الكيانات الأخرى.

والجانب الآخر الذي يستمد منه مصطلحا الهوية والتماثل قوتهما ينبع من القدرة التكاملية والتوليدية لهذين المصطلحين. فالمصطلحان ينتقلان بسهولة عبر مستويات التحليل المختلفة، ويتضمنا معنى التمايز والتوحد في آن، ويتسمان بقدر من الضبابية، والتعددية، والدينامية في مضمون الهوية وآلية تكوينها. فمصطلح "الهوية" كاسم، ومصطلح "يتماثل" كفعل، يمكن استخدامهما كمفهومين، أو إطارين، أو أداتين متعددي الجوانب، لفتح الأبواب لكل إمكانات التطور النظرية (Albert, 2000).

مشكلة البحث

إن الاهتمام بكيفية خلق الحقائق الاجتماعية في المنظمات يعد اهتماماً حديثاً نسبياً في حقل الإدارة، حيث كان التركيز التقليدي لمفكري الإدارة على فهم وظائف الإدارة. لذا فإن فهمنا لعمليات محددة؛ متعلقة ببناء الحقائق الاجتماعية في المنظمات يعد محدوداً. ويعد مفهوم الهوية والتماثل التنظيمي من الوسائل الأساسية لخلق الحقائق الاجتماعية في المنظمات. ولقد أظهرت الأدبيات في هذا المجال السعي المتزايد للمنظمات لرفع مستوى التماثل التنظيمي لموظفيها، نظراً لما ثبت من أن المستويات العالية من التماثل التنظيمي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالفاعلية التنظيمية. فظهر أنه كلما زاد تماثل الموظفين مع منظماتهم، زاد الاحتمال لأن يُظهروا اتجاه داعمًا نحوها (Mael and Ashforth, 1992; Stuart, 1999) وكذلك قبول القيم الأساسية للمنظمة، ومواءمة سلوكهم مع أهدافها (Littlejohn, 1989).

ومن هذا المنطلق، فإن الدراسة الحالية تهدف في المقام الأول إلى توضيح طبيعة مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي والجدل القائم حولهما، ثم إلى تطبيقهما في إطار عملي، بقياس مستوى التماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود مع الجامعة، ومع الأقسام الأكاديمية التي يعملون بها، وذلك من خلال طرح تساؤلين وفرضيتين للبحث.

سئلة البحث

١. ما مستوى التماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس مع الجامعة؟
٢. ما مستوى التماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس مع الأقسام الأكاديمية التي ينتمون إليها؟

فرضيات البحث

استناداً إلى الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي سيتم اختبار الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: إن مستوى تماثل عضو هيئة التدريس مع القسم الأكاديمي الذي ينتمي إليه أقوى من مستوى تماثله مع الجامعة.

فمثلما أن للمنظمات ثقافات مميزة، فإن المنظمة الواحدة كثيراً ما تضم ثقافات عية تميز عن بعضها البعض (Trice and Beyer, 1993). والاختلافات النابعة من تنماء إلى كيانات فرعية داخل المنظمات (القسم، فريق العمل، المستوى الوظيفي) مصدر سائد للثقافات الفرعية داخل المنظمات (Gregory, 1983). ومن هذا طلق تشير الأدبيات في هذا المجال إلى أن مجموعات العمل تتنافس مع المنظمة في العملين؛ لأن الفرد في مجموعات العمل يشارك في اتخاذ القرارات بصورة شرة أكبر، ويكون أكثر التصاقاً بأفراد يشترك معهم في الكثير من القيم

والاهتمامات والمصير. و تشير الأدبيات، على وجه الخصوص، إلى أن التماثل
بمجموعة العمل، بصفة عامة، أقوى من التماثل مع المنظمة, (Bullis and DiSanza 1995; van Knippenberg; and van Schie, 2000).
1994).

الفرضية الثانية: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين طول مدة خدمته
عضو هيئة التدريس ومستوى تماثله مع الجامعة.
فمن المتوقع أن يعبر الموظف الذي تكون له مدة خدمة أطول في المنظمة عن
مستويات أعلى من التماثل، من الموظف الأكثر حداثة، سواء على مستوى المنظ
أو المجموعة. فكلما زادت مدة خدمة الفرد في المنظمة، ازداد مستوى وعمق تعرضه
للهوية التنظيمية الجمعية، ومن ثم تصبح الخصائص التنظيمية أكثر رسوخاً
وجدانته. ومع مرور الوقت، وبأداء المزيد من المهام التنظيمية، وتعمق التفاعلات
اليومية في المحيط التنظيمي، تزداد جاذبية الهوية التنظيمية، ومن ثم يتنامى الاستعداد
النفسي للشخص للتماثل مع المنظمة (Dutton, Dukerich and Harquail, 1994).

أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. إلقاء الضوء على مفهومي الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، في ظل تعدد الاتجاهات التي تتنازع الأبحاث التي تتناولهما.
 2. إبراز تطور هذين المفهومين وجذورهما النظرية.
 3. الدراسة التطبيقية للمفهومين من خلال محاولة التعرف على مستوى تماثل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود مع الأقسام الأكاديمية التي ينتمون إليها مقارنة مع مستوى تماثلهم مع الجامعة إجمالاً. وكذلك محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين عدد سنوات خدمة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الهوية والتماثل التنظيمي من الناحية النظرية والعملية، إلى حد كبير، من ارتباطهما بالتأثير والقوة التنظيمية (Johnson, Johnson, and Heimberg, 1999). إذ إن حاجات المجتمع تُنحَاز من خلال المنظمات، ومن خلال المهمات التي يؤديها أفراد والجماعات فيها. ومن هنا، فإن الإدارة الفاعلة للسلوك الإنساني في منظمات تتطلب القدرة على فهم الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات، كذلك التنبؤ بالاستجابات السلوكية المحتملة التي تتمخض عن القرارات الإدارية المختلفة، واستخدام هذا الفهم وهذه التنبؤات لتحقيق الفاعلية في الأداء وإنجاز أهداف بكفاءة (Nadler and Tushman, 1980: 235).

و"الهوية" و"التماثل" ليسا "مفهومين" جديدين في أدبيات الإدارة، غير أن ظهور عدد من العوامل أفضى إلى زيادة أهميتهما العملية في الحياة التنظيمية بخاصة، وجعل منهما مفتاحاً رئيسياً لفهم المنظمات المعاصرة (Gioia, Schultz, and Corley, 2000). فعلى المستوى الكلي، فإن زيادة تعقيد البيئات التنظيمية، أدت إلى فاعلية حيوية المنظمات وديناميتها. فزيادة الاتجاه نحو تسطيح الهياكل التنظيمية، توسع في استخدام فرق العمل ومفهوم التمكين، والاستعانة بممولين خارجيين لخدمة بعض خدمات المنظمات العامة، وغيرها من الممارسات، غدت وسائل مرنة تتيح لها المنظمات لبناء مجموعة من الطاقات والقدرات المتطورة فيها. وقد ساهم هذا التبدل في الأشكال التنظيمية التقليدية، تراجع العديد من الأنماط السلوكية الراسخة الجذور التي تستخدمها المنظمات لضمان استمراريتها، وفي تزايد من التقاليد والأعراف الراسخة التي تركز إليها المنظمات لحفظ موروثها

الثقافي، وتجاربها التاريخية، وربط ماضيها بحاضرها، وضمان الانسيابية في منهجية عبر الزمن. وفي هذا السياق أمست الحاجة إلى ترسيخ المنظمة في عقول أعضاء ووجدانهم أكثر إلحاحاً (Albert, 2000)، إذ بات من المهم، في ظل تفهقر الهياكل الهرمية التقليدية، وجود هياكل إدراكية داخلية تحدد ما تؤمن به المنظمة، وإلى أيسر. أي باختصار أضحت هناك حاجة إلى إدراك واضح لهوية المنظمة، لتكو مرشداً وموجهاً لها للإبحار في المياه العاتية التي تحيط بها.

وعلى المستوى الجزئي، فقد يبدو من المستغرب إثارة الجدل للتأكيد على أهمية الهوية والتماثل في المنظمات المعاصرة. ففي ظل اتجاه المنظمات في السنوات الأخيرة نحو تخفيض العمالة بشكل ملحوظ، وزيادة الاتجاه نحو تقليص العقود طويلة الأجل وإحلالها بالعقود قصيرة الأجل، وتنامي انتشار المسارات المهنية التي ليس لها حدود فإن فكرة الهوية والولاء لمنظمة معينة، أو مجموعة معينة، أو مهنة معينة قد تبدو شاذة من مخلفات الماضي التي عفا عليها الزمن، بل وقد يبدو فيها شيء من السذاجة. غير أن هذا التآكل في الروابط التي تربط الفرد بالمنظمة، كان من ضمن العوامل التي زادت من أهمية الهوية والتماثل الفردي، وجعلهما قضية جوهرية في دراسات المنظمات في عصرنا الحاضر.

إننا نعيش في عصر يتسم بشدة الدينامية، وسرعة التغيير، وعدم الاستقرار. لذلك كان من السهل في المجتمعات ما قبل الصناعية التقليدية التنبؤ بالمستقبل المهني للفرد الذي لم يكن يخرج، في الغالب، عن نمط آبائه وأجداده، وكانت أدوار الفرد الاجتماعية محددة مسبقاً، ولكن العصر الذي نعيش فيه استأصل الكثير من التقاليد الماضية في هذا المجال. بيد أن خيارات الهوية (سواء أتمت طوعاً أم فرضت الظروف) فيما يتعلق بمهنة الشخص، أو المنظمة التي يعمل بها، أو الجوار الذي يعيش فيه، أو الأصدقاء الذين يصادقهم، حافظت على قدر من البقاء والاستمرارية. إن

4، في عصر ما بعد الثورة الصناعية، تقلصت الهويّات القسرية المفروضة، وزادت لخيارات المتاحة لتحديد الهوية، وصار هناك تقبل أكثر لتنوع الهويّات، وزادت هويّات الهوية عبر مسيرة الحياة (Gergen, 1991). وهكذا، ففي مثل هذا العالم لم تعد هناك حاجة إلى اكتشاف الذات فحسب، بل لابتكارها، وإعادة ابتكارها أحياناً. في مثل هذا العالم السريع الإيقاع والدائم التغيير فإن الروابط لهويّة الفرد تكون مروسةً في رمالٍ متحركة (Albert, 2000).

وفي هذا العصر الذي لم يعد فيه الأمان الوظيفي الحجر الأساس في الروابط عاطفية في مكان العمل (Kanter, 1983)، فإن إدارة تماثل الموظفين مع هويّة المنظمة من أهم القضايا الإدارية في وقتنا الحاضر (Cheney, 1991). وحيث إن الهويّة أصبحت تمثل إشكالاً، وفي الوقت ذاته غدت جوهرية للأشياء التي يعطيها الشخص هوية كبرى، وضرورية لتحديد معالم الأدوار المنوطة به في الكيانات الاجتماعية المختلفة، بما في ذلك المنظمات، فإن الهويّة وآلية تشكيلها تستدعيان المزيد من الفهم العميق والتحقيق والتقصي.

كذلك فإن التنوع هو باعث آخر للاهتمام بالهويّات وعمليات التماثل للأفراد ومجموعات، والمنظمات. فهناك دليل ماثل للعيان على أن المسافات الاجتماعية بين كيانات الاجتماعية هي في انحسار، والحدود السياسية بين كثير من الدول آخذة بالانحسار، والحواجر القائمة أمام التجارة وحركة رؤوس الأموال في حالة زوال، وشكالات التنظيميّة في حالة تحول. فضلاً عن ذلك، فإن المنظمات، على مختلف أنواعها التنظيميّة، تشهد تنامياً في تنوع العاملين فيها من حيث خلفياتهم، لغاتهم، وقيمهم. ومثل هذه الديناميّة في البيئة تنعكس بالضرورة على الهويّة التي تتشكل في الأخرى تتسم بالديناميّة والتغير، ومن ثم تستدعي المزيد من الاهتمام.

وما سبق ينطبق على المستوى الكلي. فمع ظهور اتجاهات جديدة في أداء

العمل، مثل: العمل عن بُعد، والمكاتب الافتراضية، وظهور منظمات عملا
الأساسي من خلال الإنترنت، زاد من نطاق الهويات المتاحة، والتعريف الذ
للكيانات الاجتماعية. وصار لزاماً على المنظمات التعامل مع حقيقة أن الموظف
أصبحوا يشعرون بولاء أقل للقيم والمعتقدات التنظيمية التي تشكل الرابط الأساس
الذي يربط المنظمة بعضها ببعض (Pratt, 2000)، الأمر الذي يعني ضرورة الاهتمام
بالهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي.

كذلك فإن زيادة الاهتمام بدراسة الهوية والتماثل تأتي من إعادة اكتشاف أهم
معنى الحياة التنظيمية، والروابط العاطفية في المنظمات؛ فمفهوم الهوية والتماثل يوف
للمنظمة إطاراً لفهم السلوك الإنساني في المنظمات. فمن خلال استبطان الفرد هو
المجموعة أو المنظمة كتعريف جزئي لذاته، فإنه يكتسب شعوراً بالمعنى والهدف
والارتباط. وتتيح الهوية والتماثل سبيلاً لتفسير تصرف الفرد لمصلحة المجموعة
المنظمة. كذلك فإن نظريات الهوية والتماثل تساعد على فهم توجه السلوك الفرد
والجمعي واستمراريته. إلى جانب أنها أفكار تناسب اهتمامات العصر لمعرفة كيف
يكتسب الأفراد ويعطون المعاني في الحياة الاجتماعية (Albert, 2000).

ولا تقتصر أهمية الهوية والتماثل التنظيمي على منظمة دون أخرى، ولا تعتمد
على دوافع الربح؛ بل إن تأثيرها يمتد إلى المنظمات الحكومية وغير الربحية، مثلما هو
الحال في المنظمات الربحية. وقد أظهرت الدراسات في هذا المجال (رغم محدوديتها)
أن المنظمات الربحية والحكومية التي تنتج المنتجات نفسها، تحقق في المتوسط
مستويات الكفاءة ذاتها التي تحققها المنظمات الربحية (Simon, 2000: 751).

وفي الإجمال، تنبع الأهمية النظرية لدراسة هذا الموضوع في الأساس من أهم
مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، وحاجته إلى المزيد من البحث والتقصي
خاصة وأن النظرية والبحث في هذا المجال لا يزالان في مرحلتهما المبكرة (Silsbach,

والأمر and Kramer, 1996: 466; van Knippenberg, 2000: 358; Reade, 2001: 406. الذي يزيد من أهمية الدراسة الراهنة قلة الدراسات في هذا المجال، بوجه عام، وفي لعالم العربي بشكل خاص. وعلى وجه الخصوص ليس هناك سوى دراسات محدودة تقياس مفهوم تماثل مجموعة العمل (Sandberg and Riordan and Weatherly, 1999: 310; Werr, 2001: 1). وبوجه عام، ليس هناك سوى عدد قليل جداً من دراسات الهوية التي تتناول التماثل مع هويّات متعددة (Scott, 1997: 493). كذلك تبدو الأهمية نظرية للدراسة الحالية في محاولة تطويع مقياس للهوية التنظيمية معروف في أدبيات العالمية لمقتضيات البيئة العربية عامة، والسعودية على وجه الخصوص، تحفيز الباحثين العرب على إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال. أما الأهمية عملية لدراسة الموضوع فتنبع من أن النتائج التي سيتم التوصل إليها ستساعد على فهم الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية من خلال النظر إلى مستويات الهوية والتماثل تنظيمي في البيئة السعودية.

أدبيات الدراسة

لا تزال النظرية والبحث في مجال الهوية التنظيمية في مرحلتهما المبكرة (Elsbach and Kramer, 1996: 46) وفي حقيقة الأمر، فإن حالة الإطار النظري لقضية الهوية للباحثين في هذا المجال في مأزق. فمن ناحية يبدو أن ثمة حاجة إلى مزيد من كامل والتزاوج بين الطروحات النظرية في هذا المجال، لتعزيز الارتباط بينها حتى على بعضها بعضاً. ومن ناحية أخرى فإن حالة النظريات الحالية تدعو إلى ترك احتمالات النظرية مفتوحة على مصاريعها بدلاً من إحصاها (Albert, 2000).

ويتجلى هذا المأزق في الجدل القائم حول مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل ليمّي، والافتقار إلى الإجماع في تحديد معنى وتعريف للمصطلحين. وذلك عائد

إلى تعدد الاتجاهات التي تنازع الباحثين الذين تناولوا قضية الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي. بيد أن مثل هذا التنوع والاختلاف، من ناحية أخرى، يفيد في تقديم منظورات متعددة للمفهوم لتعمق فهمنا له.

ومن خلال تفحص الأدبيات في هذا المجال، يلاحظ أن مفهوم الهوية يؤثر مجتمعا من القضايا، بعضها يبدو أن ليس له حل، الأمر الذي يجعل من هذا المفهوم محيرا بسبب عمقه وتعقده. وهكذا تنوع الدراسات في هذا المجال بين تناول الهوية من خلال منظور كلي، أو من خلال منظور جزئي، وبين تناول الموضوع تناووصفياً، أو تناوله تناوولاً علاجياً، وبين الانطلاق من منظور التحليل النفسي الفردي إلى الانطلاق من المنظور الاجتماعي.

وتطرح هذه الدراسات تساؤلات عدة في هذا المجال، مثل: من أين تأتي الهوية (الجذور النظرية)، وأين تقع الهويات (مدعي الهوية) وإلى من أو إلى أي شيء ترجع الهوية (هدف الهوية)؛ ومن الذي ينظر إلى الهويات (جمهور المستمعين للهوية)، ومم تحدث الهويات (في الماضي، أو الحاضر، أو المستقبل) (Pratt and Foreman, 2000a) فضلاً عن ذلك، تتعرض هذه الدراسات إلى قضايا متعددة، مثل: الهوية من حيث تعددها وديناميتها، والهويات التي يتم تحديدها من خلال التفاوض أو التي تتشكل اجتماعياً، والهويات في الكيانات الاجتماعية المختلفة، والهويات من حيث الاستقرار والتغير، والهويات العفوية والهويات المخططة، والهويات والتنوع الديموغرافي والهويات كعملية نفسية، والتماثل التنظيمي كأساس لظاهرة الجماعات. الأمر الذي يعني أن الهوية والتماثل بناءان ثريان، يتيحان مجالاً خصباً للدراسة والبحث للمهتمين بفهم الظواهر التنظيمية.

ليس من السهل تعريف مفهوم الهوية. وإحدى المصاعب التي تواجه الباحثين في هذا المجال تكمن في تنوع تعريفات المفهوم وتعقيدها. هذه التعريفات تتنوع في مجالات متفاوتة الاتساع بين الحقول المختلفة، وضمن نطاق الحقل الواحد. حيث تشكل الهوية قضية واسعة ومتشابكة ومعقدة، تمتد عبر العديد من الحقول المعرفية، مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان، وعلم السياسة، والإدارة. ومع ذلك، فإن مراجعة الأدبيات في هذا المجال تزيد من فهمنا لمفهوم الهوية، إلا أننا لا نجد منظوراً معيناً بمفرده يوفر لنا أدوات الفهم لتحليل عملية تكوين الهوية. وإزاء هذه الحقيقة، تبدو الحاجة إلى العمل على تكامل المنظورات النظرية المتعددة المتاحة في هذا المجال عبر الحقول العلمية لبناء إطار معرفي للهوية.

وفي البداية قد يكون من المناسب التمييز بين الهوية (identity) والتماثل (identification). فالهوية، بصفة عامة، هي مجموعة الخصائص التي يمكن من خلالها التعرف على شيء بشكل يبين. فهي تعرف الطبيعة الأساسية لكل شيء، سواء أكان ياناً مادياً موضوعياً، أو بناءً ذهنياً ذاتياً. ولفهم طبيعة الأشياء يتوجب علينا أن نفهم طبيعة الهوية في المقام الأول. ومن هنا، فإن الهوية تنطوي في الأساس، على ما يسأل: "من أنا؟"، وفي حالة الجمع يسأل: "من نحن؟" وتمثل بطاقات العمل، خاص القيادة، وجوازات السفر أنواعاً فرعية للهوية الفردية. فهي توثق اسم الفرد، وتاريخ ولادته، ومكانها، وعمله، ومكان إقامته، وبعض ملامحه الجسمية، ضمن صورة حديثة له، وكذلك تحمل اسم أو شعار الجهة المصدرة للوثيقة، وصلاحيتها، وما إلى ذلك من الأمور. وإحدى هذه الوثائق أو اثنتان منها تكون في العادة كافية لتحديد هوية الفرد. ويمكن تصنيف بطاقات الهوية، التي تهدف إلى تمييز كل فرد عن الأفراد الآخرين، والإشارة إليها على أنها الهوية الفردية

ولكن في العادة قد يكون من الصعب على الأفراد أن يقبلوا أو يرضوا تعريدهم شخصياتهم من خلال بطاقات الهوية فقط. فإحساس الفرد بهويته أو إدراكه لوجوده الذاتي، يتضمن إلى حدٍ كبير معلومات أخرى متممة توجد في بيان السيرة الذاتية للشخص، التي تظهر فيها معلومات، مثل: الجنس، الحالة الاجتماعية، القربى، الأبناء، المؤسسات التعليمية التي درس بها، المهنة، الاهتمامات، المناصب التي شغلها، الجمعيات التي ينتمي إليها، وغيرها من المعلومات المشاهدة. والهويات المفضلة، الهويات التي يدعيها الشخص يمكن تسميتها هويات شخصية، وذلك في مقابلة الهوية الفردية التي تصدر للفرد من قبل الجهات العامة. والهوية الشخصية هي الوقت نفسه: فردية واجتماعية، وذاتية وموضوعية. فبخلاف الهويات الفردية، فالهويات الشخصية تربط الشخص بأشخاص آخرين، كذلك تربطه بجماعات ومنظمات عامة وخاصة. وفي معناها الذاتي، فإن الهوية الشخصية هي شعور مستقر بالتطابق والتفرد، وشعور بالارتياح يعطي الاستمرارية أثناء أوقات التغيير في الزمان والمكان، بما في ذلك الأدوار التي على الفرد أن يتقمصها طوال حياته. وهذه الهويات الشخصية لصورة الأنا أو الذات. وتَتَضَمَّنُ الهوية في هذا المعنى تشابهاً بين الذات والآخر. والأهداف، والقيم، والغايات التي يدافع عنها الشخص أو يصبو إلى تحقيقها في الحياة.

(Guvenc, 1996).

وعندما نميز الهوية عن التماثل نرى أن الهوية تشير إلى اسم، أو مادة، أو وضعية في فئة معينة، وفي المقابل فإن "التماثل" يشير إلى فعل، أو إلى عملية غير نهائية تتغير عبر الزمن والسياقات المختلفة، يطور من خلالها الفرد روابط مع شخص آخر مجموعة معينة، ويشعر بالتوحد معها. فالتماثل هو الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تشكيل الهوية. وهو نزعة إنسانية قوية لربط هوية الفرد بهويات أكبر، و

تمثال الفرد فهذا يعني أن يتبنى جوانب من هويّة معينة ويتمصّها؛ وأن "يتماثل مع" تعني، اعتناقاً، أو فهماً، أو ارتباطاً، يتجاوز فيه الشخص الاختلافات ليجد واطناً للالتقاء مع آخر.

والتماثل مع المجموعة عنصر أساسي من المفهوم الذاتي للفرد، ينبع من إحساسه لعضوية في مجموعة أو مجموعات اجتماعية معينة (Tajfel, 1978: 63). فهو عملية راقية | معرفية لتعريف الذات يتم من خلالها تبني خصائص أساسية للمجموعة استبطانها على أنها خصائص أساسية للفرد (Ashforth and Mael, 1989; Dutton, 1990). وبالتماثل مع مجموعة معينة، فإن الأفراد يدركون أنهم مرتبطون نفسياً بمصير المجموعة، ومشاركون في قدرها المشترك، ومعايشون نجاحاتها وإخفاقاتها (Tolman, 1943: 16-17). وفي الحقيقة فإن التماثل يشبه "الوقوع في الحب"، ذلك أنه إلى الحدّ الذي تُلبى فيها توقعات الفرد ويتم تبادلها، فإن الجاذبيّة الدئية تتحول إلى التصاق عميق (Ashforth, 1998: 9).

ويتضمن التماثل بالمعنى السابق قيام الأفراد بتصنيف أنفسهم والآخرين في فئات اجتماعية مختلفة، مثل: "نساء"، "طلاب"، "مهندسين". وتفيد عملية التصنيف هذه تقسيم البيئة الاجتماعية وترتيبها، وتمكين الفرد من تحديد أو تعريف موقعه فيها. وكذا فإن التماثل يقدم إجابة جزئية لسؤال: "من أنا؟"

ومع أن الأفراد يَحْتَفُونَ في استعدادهم للتماثل (Glynn, 1998)، فإن بعضهم التماثل يبدو شاملاً وكونياً. كذلك، وبالرغم من أن الأفراد ينزعون إلى نبت عن هويّات تعزز تقديرهم لذاتهم (Hogg and Abrams, 1990)، إلا أنهم يثلون كذلك مع هويّات لم ينضموا إليها باختيارهم (Triandis, 1989). من ناحية أخرى، فمن الغالب أن يتم الإبقاء على الهوية حتى عندما يكون أعضاء المجموعة يرين مبعوضين، أو ينظر إليهم على أنهم مختلفون شخصياً (Dion, 1973; Jaspars and

جذور مفهوم الهوية والتماثل

إن استخدام مصطلح الهوية يقدم قدم علم المنطق والفلسفة التقليدية. ففي مجمل علم المنطق، فإن مفهوم الهوية يعد أساسياً، ويُعبّر عن فكرة أن شيئاً ما هو الشيء نفسه مثل شيء آخر. وما يسمى "مبدأ الهوية" يعد الضلع الثالث للأضلاع الثلاثة التي تكوّن تقليدياً أسس علم المنطق. وفي الفلسفة التقليدية فإن المفهوم التقليدي للهوية يعني الذات، أو التماثل التام sameness، والتوحد oneness، والتفرد، لما يُشكك حقيقة الأشياء. وكثيراً ما تنسب الملامح الأولية لهذا المفهوم في إطار الفلسفة التقليدية إلى المفكر الإغريقي هرقليطس Heraclitus الذي عاش في القرن السادس ق. الميلاد، حيث قاده اهتمامه بالهوية إلى تقديم النظرية الكلاسيكية الأولى للنفس الإنسانية (Caldas and Wood, Jr. 1998).

ومن هذين المصدرين (علم المنطق الأساسي و الفلسفة الكلاسيكية) انتقلت فكرة الهوية لحقول المعرفة الأخرى، وبات استخدام المفهوم سائداً في العديد من الحقول المختلفة. وكان من أوائل الاستخدامات لمفهوم الهوية، خارج علم المنطق في مجال التحليل النفسي، عندما استخدمه فرويد (Freud, 1922) ليعبر عن "الهو الداخلية"، بما تحمله من قوى نفسية غامضة، وعلاقتها بالأنثى، الأمر الذي شكك نقطة انطلاق أساسية للاستخدامات المستقبلية للمصطلح، وخاصة في وصف الظواهر العملية وتصنيفها.

وبالرغم من أن الاستخدام المبني للمفهوم ساوى بين "الهوية" و"الذات" إلا أن الاثنين يختلفان رغم ترابطهما. فالهوية ترجع إلى المحتوى أو الخاصية المميزة، بينما الذات تمثل الكيان الذي يتضمنها (Caldas and Wood, Jr. 1998). من ناحية أخرى

إن الأنا تعني المفهوم الذي يكونه الشخص عن نفسه. وفي علم التحليل النفسي، فإنها تشير إلى سلسلة من وظائف الشخصية التي تسمح للفرد بالتعامل مع الواقع، تبقى مستقرة بشكل معقول أثناء حياته (Lapsley and Power, 1988). وقد استخدم فرويد "الأنا" كأحد العنصر في نموذج عن العقل. حيث استخدمها ليشير إلى سيطرة واعية منطقية، يتم تحفيزها، من ناحية، من خلال الدوافع الغريزية (الهي id)، من ناحية أخرى يتم السيطرة عليها من خلال الأنا العليا. وبعد فرويد، قام تلاميذه بتوسيع مفهوم الأنا، داخل نطاق علم التحليل النفسي وخارجه. وصار المفهوم عامراً للأنا يستخدم ليشير إلى الشعور الواعي للفرد لذاته، ونشاطاته، وهويته، وحدته، وتفردته، بشكل يمزج فكرة الأنا مع ما أصبح يطلق عليه الهوية الفردية (Caldas and Wood, Jr. 199).

وقد أسهم منظرو ما أصبح يعرف اليوم بعلم النفس التبايني (differential psychology) في انتشار مفهوم الهوية وفقاً لعلم التحليل النفسي، على نحو واسع، خاصة عالم التحليل النفسي الشهير الأمريكي ذو الجذور الألمانية إريك إريكسون (Erik Erikson). حيث كان أول من طرح مصطلح "أزمة الهوية"، أثناء عمله في مجال علاج النفسي أثناء الحرب العالمية الثانية.

وهكذا انتشر مفهوم التحليل النفسي "للهوية الفردية" وأصبح يعني "الشعور بالتماثل والتشابه التام sameness والاستمرارية، والعملية الواقعة في صميم الفرد الذي في صميم ثقافة مجتمعه" (Erikson, 1968: 19-24). وفي نهاية الأمر، فإن مفهوم الهوية الفردية، اتخذ معنى الإحساس الذاتي (غير الموضوعي) بالتشابه sameness والتوحد والاستمرارية، الذي يشعر به الأفراد داخل أنفسهم، وهم يتأثرون في هذا الإحساس ببيئتهم وثقافتهم المحيطة بهم (Wooley, 1995; Diamond, 1

ويعنى آخر، فإن المفهوم الأكثر انتشاراً للهوية يعرفها على أنها تصنيف للذ
يعبر عن الفرد بأنه مختلف بشكل متميز عن الآخرين، وكذلك مشابه للأعضاء
الفئة نفسها (Erikson, 1980: 109). وهذا المفهوم "لهوية الفردية" انتشر بشكل
حتى إنه أصبح يرجع إليه لتفسير أشياء أخرى في حقول الاجتماعية المختلفة. و
هنا جاءت فكرة أن لكل من المجموعات، الأمم، المنظمات، ونحوها، هوية
متميزة. وهكذا تبنى الباحثون في كل حقل من حقول المعرفة وسائل للتح
خاصة بهم، وسعى كل منهم إلى تعريف المفهوم وفقاً لأهدافه واهتماماته، وقد
منظورات متميزة للهوية (Wooley, 1995). ومن ضمن حقول المعرفة التي غد
تشكل مجالاً خصباً لدراسة الهوية، حقل الإدارة، حيث أخذ ما يسمى "اله
التنظيمية" يجذب اهتمام الباحثين في المنظمات.

أما مصطلح التماثل فيمكن إرجاع جذوره إلى النظرية السياسية للازو
(Lasswell 1965)، التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير، الأمر الذي يؤ
إلى ظهور عدد من الهويات، مثل الهوية القومية (Johnson, Johnson, and Heimberg,
1999: 159). وقد تبنى لازويل المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لفرويد، إلا
لم يقيد نفسه بالتعريف المحدود للمصطلح الذي استخدمه فرويد، الذي عرفه
أنه: "أول تعبير عن الروابط العاطفية لشخص مع شخص آخر" (Freud, 1922: 29)
حيث حاول لازويل إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية، التي غالباً ما تكون
شعورية، وبين التماثل مع الشخصيات العامة، والسلطة، والقضايا المختل
واستخدم مصطلح التماثل ليعني التوحد والاتحاد للشخص مع شيء، أو مجموعة،
شخص آخر، أو فكرة معينة. وقد أظهر العديد من الكتاب الآخرين تأثير
باستخدام لازويل لمصطلح التماثل (Cheney and Tompkins, 1987).

إن مفهوم الهوية والتماثل التنظيمي له جذور راسخة في نظرية الهوية الاجتماعية التي قدمها هنري تاجفيل وجون تيرنر (Tajfel, 1978; Tajfel and Turner, 1979). حيث يعرف تاجفيل الهوية الاجتماعية بأنها "ذلك الجانب من مفهوم الذات الذي نشأ من معرفة الفرد بعضويته في مجموعة (أو مجموعات) اجتماعية معينة، ومن أهمية النفسية المتصلة بتلك العضوية" (Tajfel 1978: 63). وتبين نظرية الهوية الاجتماعية أن الأفراد لا يرتبطون ببعضهم البعض كأفراد، على أساس علاقات ثنائية مستقلة بين فرد وآخر، بل إن المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الشخص تدetermine طبيعة العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، ومن ثم فإن الهوية الاجتماعية تشكل كيزة أساسية لاتجاهات الفرد وسلوكه. ويحدث هذا حينما تصبح عضوية المجموعة مستبنة داخل الفرد، وجزءاً هاماً من مفهومه لذاته. وبذلك فإن نظرية الهوية الاجتماعية توفر إطاراً مهماً لفهم الأسس النفسية للعلاقات بين المجموعات صراع الاجتماعي. كذلك فإنها تقدم إجابة جزئية لسؤال: "من أنا؟"، حيث "أنا" كس "نحن".

وتستقي النظرية من علم النفس الإنساني مبدئين رئيسيين. الأول، النزعة رابية للفرد لتنظيم التجارب وتصنيفها في فئات. والثاني النزعة الاجتماعية حيث عن مصادر لتقدير الذات وإعلاء شأنها. ومعاً، فإن هذين المبدئين يقودان إلى مقارنات اجتماعية، ومن ثم إلى تكوين تمييز قوي بين ما هو داخل المجموعة هو خارجها، وإلى دافع قوي للتماثل مع المجموعات الاجتماعية ذات المكانة، ومحاولة التخلي عن المجموعات ذات المكانة المتدنية، أو النأي عنها.

وبعبارة أخرى فإن نظرية الهوية الاجتماعية تتضمن ثلاثة جوانب محورية، هي: تصنيف، والتماثل، والمقارنة. ويشير الجانب الأول من نظرية الهوية الاجتماعية،

وهو التصنيف، إلى أننا نصنف الأشياء لفهمها، وبالمثل نحن نصنف الناس (بما ذلك أنفسنا) لفهم البيئة الاجتماعية من حولنا. فوفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية يصنف الأفراد أنفسهم في فئات اجتماعية مختلفة، وينسبون إلى أنفسهم خصائص هذه الفئات، وهذا قد يتضمن العضوية في المنظمات، الانتماء الديني، أو القومي، السياسي، أو الجنسي، أو العرقي، أو العمري، أو غيرها من الفئات الاجتماعية المختلفة. وهكذا فإننا نستخدم الفئات الاجتماعية، مثل: هندي، مسلم، مهندس طالب دراسات عليا، أستاذ جامعي؛ لأن هذه التصنيفات تعطينا معنى ودلالة، ليس بمساعدتنا على تعريف من نحن فحسب، ولكن كذلك ما ليس نحن. وهكذا فعندما يقترن الفرد بفريق معين، أو نادٍ معين، أو جامعة معينة، أو مجموعة نفسية معينة، فإنه يتبنى، بدرجات مختلفة، الطموحات، والتفضيلات، والقيم، والمبادئ والقناعات، والمفاهيم السائدة بين أعضاء كل مجموعة من هذه المجموعات.

وإذا ما ألحقنا الناس بفئة معينة فإن ذلك يبين لنا أشياء عن هؤلاء الناس. ففهمنا مجال التشييد والبناء، على سبيل المثال، فإننا نقوم بتصنيف المشاركين في عملية البناء إلى: مهندس، وعامل، وسباك، وكهربائي، وما إلى ذلك، لتحديد دور كل منهم في عملية التشييد والبناء، وبدون هذا التصنيف لن نستطيع تحديد توقعاتنا من المشاركين في عملية البناء. وبالمثل، فإننا نكتشف أشياء عن أنفسنا من خلال معرفتنا بالفئات التي ننتهي إليها، ونحدد السلوك المناسب بالرجوع إلى أعراف المجموعة التي ننتهي إليها، ولن نستطيع القيام بذلك إلا إذا استطعنا أن نحدد من الذي ينتمي لمجموعتنا.

وبالإجمال، فإن التصنيف الاجتماعي يفيد الفرد في تحقيق غايتين. الأولى ترتيب البيئة الاجتماعية المحيطة به، "الأمر الذي يوفر للفرد وسائل منتظمة لتعريف الآخرين". والثانية "تمكين الفرد من تحديد موقعه أو تعريف نفسه في البيئة".

الاجتماعية" (Ashforth and Mael, 1989: 21). كذلك فإن عملية التصنيف هذه لها آثار مهمة على السلوك. ويشير اشفورت وميل إلى ثلاثة آثار أساسية في هذا المجال. ففي المقام الأول، ينزع الأفراد إلى اختيار النشاطات المنسجمة مع الجوانب الأساسية لهوياتهم، ويدعمون المؤسسات التي تجسد هذه الهويات. وثانياً، يتصل بذلك أن تماثل الاجتماعي يؤثر في النتائج التي ترتبط بتكوين المجموعة، بما في ذلك التقويم الإيجابي للمجموعة، وتماسك أعضائها، وتعاونهم وإيثارهم. وأخيراً، قد يعزز التماثل الاجتماعي العوامل التي أدت إلى حدوث التماثل، بما في ذلك مكانة المجموعة، وتمائز قيمها وأساليبها عن المجموعات الأخرى، وغيرها من الأسباب المتعارف عليها لتكوين المجموعات (Ashforth and Mael 1989: 25-26).

والجانب الثاني للهوية الاجتماعية، التماثل، يشير إلى أننا نتماثل مع مجموعات نرى أننا ننتمي إليها. ويعني التماثل أن جزءاً من تعريف أنفسنا (من نحن) يأتي من انتمينا للمجموعات التي ننتمي إليها. أي أننا نفكر أحياناً في أنفسنا على أننا "نحن" من "هم"، وأحياناً أخرى ننظر إلى أنفسنا بأنها "أنا" إزاء "هو أو هي". أي أننا في بعض الأحيان ننظر إلى أنفسنا كأعضاء في مجموعة، وفي أحيان أخرى ننظر إلى أنفسنا كأشخاص فريدين.

وتفكير المرء في نفسه على أنه عضو في مجموعة، وكذلك التفكير في نفسه كعضو فردي، كلاهما يُشكّلان جزءاً من مفهومه لذاته. والحالة الأولى تسمى الهوية الاجتماعية، والثانية الهوية الشخصية. فوفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية، فإن الهوية توصف على مدرج يتراوح بين الهوية الشخصية على الطرف الأول إلى الهوية الاجتماعية على الطرف الآخر. وتعود الهوية الشخصية إلى مفهوم الذات من حيث مجال الشخصية الفريدة للفرد (مثل: الميول، والقدرات)، مثلاً "أنا إنسان جاد"، قارئ جيد". وبالمقابل فإن الهوية الاجتماعية تنبع من العضوية في الفئات

المختلفة (مثل، الانتماء الوطني، الانتماء المهني، الانتماء السياسي)، مثلاً، "عربي"، أو "أنا عضو في جامعة الملك سعود". وخلاصة القول إننا نفكر في الذات من حيث الهوية الشخصية والهوية الاجتماعية، الأمر الذي يعني أن الفرد مجرّد المشي فوق خط رفيع بين الهوية الشخصية والاجتماعية. فهو يشعر بالحاجة إلى يكون فريداً ومميزاً، والإحساس بشخصيته الذاتية، مع أنه في الوقت ذاته عضو بمجموعات اجتماعية مختلفة.

والجانب الثالث المتعلق بالهوية الاجتماعية هو "المقارنة الاجتماعية"، والفكرة الأساسية هنا هي أن الإنسان يصبو في العادة إلى تحقيق مفهوم إيجابي عن ذاته وتلعب الهويات الاجتماعية دوراً محورياً في تعزيز تقدير الفرد لذاته (Turner, 1986; Hogg and Abrams, 1990) فثمة دلالات قوية على أنه لكي نتعامل بفاعلية مع العالم من حولنا فإننا نحتاج إلى أن ننظر إلى أنفسنا بصورة إيجابية وتتضمن فكرة المقارنة الاجتماعية أننا نقوم بأنفسنا بالمقارنة مع المشاهين لنا. فنحصل على تقديرنا لذواتنا من خلال مقارنة أنفسنا بالآخرين في مجموعتنا، وكذلك فنحن ننظر إلى أنفسنا إيجابياً من خلال رؤية أنفسنا متمينين إلى مجموعات مهمة. ناحية أخرى فإن المجموعات تحصل على أهميتها من خلال مقارنة أعضاء المجموع لمجموعتهم مع المجموعات الأخرى، لكي يقوموا بمجموعتهم على نحو إيجابي، وبالتالي ينظرون إلى أنفسهم بصورة إيجابية. أي أن الناس يقارنون مجموعاتهم بالمجموعات الأخرى بشكل يعكس إيجابياً على أنفسهم.

تطور الهويات الاجتماعية

إن الهوية ليست شيئاً طبيعياً متأصلاً أو موروثاً، أو ثابتاً ساكن الحال، كما أنها، في الوقت ذاته، ليست خياراً فردياً أو جمعياً مطلقاً. بل إن الهويات تتغير ولكنها تبني من عناصر مشتقة اجتماعياً، الأمر الذي يخلق فرصاً للأفراد ويفرض

ويطور الأفراد هويّات اجتماعيّة من خلال الانضمام إلى مجموعات مرجعية. هذه الأطر المرجعية يمكن أن تكون أفراداً، مثل: الوالدين، أو المعلمين، أو الأقران الذين تؤثر قيمهم ومعاييرهم في سلوك الفرد، حتى لو لم يكونوا موجودين، كذلك يمكن أن تكون مجموعات يتماثل معها الفرد (مثل الليبراليين، أعضاء جمعية حماية البيئة). وتوفر المجموعات المرجعيّة ثلاث وظائف رئيسيّة للهويّات الاجتماعيّة: (١) تحديد الإطار للسمات، والقدرات، والقيم لهويّة اجتماعيّة معينة؛ (٢) تحديد القيمة للكانة النسبيتين للأدوار الاجتماعيّة المتعددة أو الهويّات؛ (٣) تشكيل أساس غذية العكسية الاجتماعيّة بالنسبة لمستوى الفرد في هذه السمات والقدرات والقيم (Leonard, Beauvais, Scholl, 1995: 1).

فالهويّات الاجتماعيّة تربط الأفراد بأطر مرجعيّة، وتحدد هذه الأطر مجموعة من قيم والمعايير للأدوار، تكون بمثابة مرشد وموجه لسلوك الفرد ضمن كلّ هويّة اجتماعيّة. فعلى سبيل المثال، فقد تقترن هويّة المحاسب بالتحفظ وضبط النفس (شخصية)، وبالقدرة التحليليّة والذاكرة الجيّدة (قدرات)، وبالأمانة والتراهة (م). والأفراد الذين يرغّبون في التماثل مع الإطار المرجعي يحاؤون إظهار سمات والقدرات، والقيم المقترنة بهذا الإطار (Leonard, Beauvais, Scholl, 1995).
 تحديد مجموعة الخصائص التي تشكل الهويّة ليست ثابتة، بل هي نتيجة لعملية على بين الأفراد وأعضاء المجموعة المرجعيّة ذات الصلة. وهذا التعريف وإعادة تعريف للهويّة يكون عملية مستمرة (Markus and Wurf, 1987).

ففي المراحل المبكرة من الحياة يعد التماثل الاجتماعي عملية غير واعية لتقليد المرجعية. وفي المراحل التالية من النمو، تتضمن عملية التماثل اختياراً واعياً راً بين الهويّات المتاحة (Higgins, Loeb, and Moretti, 1995). وكما يشير

إريكسون (Erikson, 1968)، فإن التماثل مع الأطر المرجعية هو توتر ديناميّ، وبالتالي ليس هناك ضمانة لاستقراره الدائم. فالهوية وفقاً لإريكسون تبني من خلال التنسج بين عدد من المنظورات، وذلك باستحضار الصور التي يرسمها الآخرون عن الفرد وصور الفرد عن ذاته معاً، وتحقيق التناغم بينهما من خلال عمليات التأمل الذاتي والمراقبة الذاتية، والحكم الشخصي على الذات.

ويطور الفرد نوعين من الهويات الاجتماعية على الأقل: هوية شاملة، وهوية محددة الدور (Leonard, Beauvais, Scholl, 1995). والهوية الشاملة هي الهوية التي يرغب الفرد في إظهارها في كلّ الحالات، وفي كل الأدوار، وضمن المجموعات المرجعية المتعددة. وتوجد الهوية الشاملة بشكل مستقل عن أية هوية اجتماعية محددة. وتتضمن المجموعة المرجعية للهوية الشاملة أعضاء المجموعة الأولية للفرد وتشمل السمات، والقدرات، والقيم التي يستمدّها الفرد من الثقافة المجتمعية وتشكل الهوية الشاملة في المراحل المبكرة من الحياة، وتقوم أسرة الشخص بتدعيم المجموعة المرجعية الأولية.

وتوفر الهوية الشاملة نقطة البداية لهويات الدور المحددة. فأتثناء نمو الفرد تضعف سيطرة المجموعة الأولية، ويأخذ الفرد في بلورة هويات اجتماعية لأدوار محددة. والهويات الاجتماعية المحددة الدور هي تلك الهويات التي يتم تكوينها لمجموعة مرجعية محددة أو لأدوار اجتماعية محددة. وهذه العملية التي يتم من خلالها اختيار الهوية و"اكتسابها" هي التي تتولى مهمة تعريف ذات الفرد بالنسبة إلى مجموعات مرجعية متعددة (Leonard, Beauvais, Scholl, 1995).

وحينما يشرع الفرد بالتفاعل مع أعضاء المجموعة المرجعية في هوية محددة الدور، فإن الهوية الشاملة توفر المدخلات لهذه الهوية المحددة. ولكن، عندما يستبدل الفرد في هوية محددة الدور، ويتلقى تغذية عكسية إيجابية من أعضاء المجموعة، فإن

الهوية محددة الدور تأخذ في توفير مدخلات للهوية الشاملة. وفي مثل هذه الحالات الاجتماعية، تبدأ المجموعات المرجعية (مثل: زملاء العمل والأصدقاء، ونحو ذلك) قيام بأداء الوظائف التي كانت تؤديها المجموعة المرجعية الأولية. وهكذا يصبح الفرد معرضاً للسمات، والقدرات، والقيم التي تعد مهمة لكل مجموعة مرجعية جديدة.

وانسجماً مع الطرح السابق، فإنه يمكن النظر إلى الهويات على أنها توجد على كل مدرج هرمي، يبدأ بالهوية الشاملة ويستمر حتى الوصول إلى الهويات المحددة دور. وحالما تُصبح المجموعات المرجعية أكثر تحديداً، فإن الهوية تغدو أكثر تحديداً كذلك، وبالتالي تصبح الخصائص المقترنة بالهوية أكثر تحديداً. فعلى سبيل المثال، قد يد الفرد هويته على أنه أكاديمي عند مستوى معين، وعضو في هيئة التدريس بسم الإدارة العامة عند مستوى آخر، وأستاذ للسلوك الإداري عند مستوى أكثر تحديداً (Stryker and Serpe, 1982). وهناك شواهد على أن الأفراد ينظرون إلى مسهم على نحو مغاير في كل دور من أدوارهم، وبصورة خاصة، فإنهم يعطون أهمية أكبر بكثير لخصائص بعض الأدوار من القيمة التي يعطونها لخصائص أدوار أخرى (Roberts and Donahue 1994).

ومع استمرار المشاركة في هوية اجتماعية معينة، تصبح المجموعة المرجعية نفسها الأساس للتماثل. وكلما زاد تماثل الشخص مع هوية اجتماعية معينة، زاد ما ج مفهومه الذاتي في تلك الهوية، وزاد إدراكه بأن مصير المجموعة هو مصيره الشخصي.

وية التنظيمية

تشكل نظرية الهوية الاجتماعية إطاراً أساسياً لفهم السلوك الإنساني في محيط

المنظمات، فالمنظمات لها "هوية" أو شخصية أساسية"، والهوية التنظيمية ما هي شكل محدد من الهوية الاجتماعية (Ashforth and Mael, 1989)، إذ يعرف الـ أنفسهم في العادة من خلال عضويتهم في منظمة معينة، ومن ثم، فإن الهوية التنظيمية تمثل رابطاً اجتماعياً ونفسياً هاماً لربط العاملين والمنظمة. فالعمل يُشكّل المصادر الأساسية لتكوين الهوية الاجتماعية في حياة الأفراد. حيث تتضمن العمل اتصالات طويلة الأمد مع أفراد قد يكونون في البداية غرباء، ولكن مع مرور الوقت تصبح العلاقة معهم وشيجة. وفي العادة يتم تنظيم هذه الاتصالات وجماعات العمل، المختلفة الحجم والتأثير، حيث ينتمي الأفراد في العمل إلى أعين مختلفة من الفئات المهنية المتداخلة مع بعضها البعض. وتشكل الانتماءات المهنية والانتماءات إلى إدارات معينة، أو مجموعات عمل معينة، والمكانة الهرمية المنظمات جوانب للحياة التنظيمية تحمل معنى عميقاً للموظفين، وعاملاً رئيسياً لتحديد التفاعلات الشخصية بين الأفراد (Hayes, 1992: 4).

ونظرية الهوية الاجتماعية يمكن أن تسلط قدراً من الضوء على عدد من الظواهر التنظيمية، مثل: لماذا يشرف المديرون المهتمون بالأفراد، الذين يركزون على فرق العمل، على إدارات أكثر إنتاجية من المديرين المهتمين بإنجاز مهمات العمل فقط؛ أو كيف تنشأ المنافسات والصراعات بين الوحدات الإدارية؛ أو لماذا يبقون الأفراد والمجموعات التغيير في المنظمات، أو لماذا يسعى بعض الموظفين إلى ترك وحداتهم الإدارية، بينما يكون لدى البعض الآخر دافع ضئيل لتركها؟ والأمثلة كثيرة على قدرة نظرية الهوية الاجتماعية في تفسير الكثير من الظواهر السلوكية في المنظمات (Hayes, 1992: 4).

وترجع بدايات دراسة الهوية التنظيمية إلى العمل الريادي الذي قدمه البروفيسور وويتن (Albert and Whetten 1985) وكان له تأثير بالغ على البحوث المعاصرة

بالهوية التنظيمية. حيث أكد الكاتبان أنّ للمنظمات كذلك "هوية"، أو شخصية مركزية". وأشارا إلى أن الهوية التنظيمية تتكون من خصائص المنظمة التي تتقد الأعضاء أنها مركزية (أساسية)، ومتميزة (تصفها بشكل فريد)، ومستمرة تبقى في المنظمة مع مرور الوقت). ويشير معيار المركزية إلى خصائص ينظر إليها على أنها تمثل جوهر المنظمة. ويشير معيار التمايز إلى خصائص تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، التي يمكن مقارنتها بها. وأخيراً، فإن معيار الاستمرارية يشير إلى خصائص تُظهر إلى حد ما الاستمرارية على مر الزمن.

ويبدو أن فكرة الهوية التنظيمية تشارك الهويات الفردية في عدد من الخصائص. تؤكد النظريات والأبحاث في هذا المجال أن هويات الأعضاء والهويات التنظيمية بطان ارتباطاً تبادلياً وطيداً (Scott and Lane 2000)، إذ يمكن أن تؤثر الهويات تنظيمية في السلوك الفردي، كذلك يمكن للسلوك الفردي أن يؤثر على الهوية تنظيمية (Pratt and Foreman 2000). وتحدث الهوية التنظيمية على المستوى الفردي كما تصبح معتقدات الفرد عن المنظمة التي يعمل بها تعريفاً لذاته. فمن خلال هوية التنظيمية تصبح أهداف المنظمة والفرد متكاملة أو متطابقة (Hall, Schneider and Nygren 1970: 1؛ فالهوية التنظيمية تشير إلى السلوك الجماعي الذي يُعبرُ بهاء المنظمة من خلاله عن علاقتهم العميقة بخصائص المنظمة الأساسية. وتنطوي الخصائص على عدد من الأبعاد، مثل: القيم، والمعتقدات، والمبادئ، والقيادة، أي عنصر آخر يعد ذا معنى للأفراد أو المجموعات المعنية.

ويحدد الشخص هويته الشخصية من خلال المنظمة عندما: (١) تكون هويته متسوية في المنظمة أكثر بروزاً من الهويات البديلة، (٢) وعندما يكون لمفهومه الذاتي نفسه الخصائص ذاتها لتلك التي يعتقد أنها تعرف المنظمة كمجموعة اجتماعية. وعندما يدرك أن هناك تداخلاً بين الخصائص التنظيمية وخصائصه الفردية

(Dutton, Dukerich, Harquail, 1994: 240). ومن هنا، فإن الأفراد الذين يتماثلون

هوية المنظمة يملكون أحاسيس بالتضامن والدعم للمنظمة، ولديهم إدراك بالخصائص المشتركة مع الأعضاء الآخرين في المنظمة.

وتبغى الإشارة إلى أن مفهوم الهوية التنظيمية رغم تمايزه وتفرد، إلا أنه يرتبط بعدد من المفاهيم الأخرى التي قد تثير اللبس. ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم الولاء التنظيمي، ومفهوم الصورة الذهنية الخارجية "image". فبالرغم من الترابط بين مفهومي الهوية التنظيمية والولاء التنظيمي، إلا أنه يمكن تمييز المفهومين. فمفهوم الهوية التنظيمية يركز بصفة أساسية على محاولة إجابة الفرد على تساؤل: من أنا والسلوكيات التي تقترن بهوية التنظيمية تتضمن التصرف وفقاً لقيم المنظمة، واتخاذ القرارات الشخصية والتنظيمية وفقاً لمصلحتها، بينما تقترن السلوكيات التي تمثل الولاء للمنظمة بالإخلاص للمنظمة والاهتمام بمصلحتها (Cheney and Tompkins, 1987; Scott, Corman, and Cheney, 1998).

ورغم أن الولاء التنظيمي يتضمن استبطان القيم، والنوايا السلوكية، والتأثير الإيجابي، إلا أنه لا يتضمن الهوية كما تعرف بأنها إدراك ذهني بالتوحد مع المنظمة من ناحية أخرى، فإن الهوية التنظيمية تتعلق بمنظمة معينة، بينما الولاء التنظيمي لا يكون كذلك. فالولاء التنظيمي يتضمن توجهاً عاماً نحو مجموعة من الأهداف والقيم التنظيمية، بينما تتضمن الهوية التنظيمية التصاقاً نفسياً بمنظمة معينة. وهكذا فإن أهداف المنظمة وقيمها التي يشعر الفرد بالتزامه نحوها قد تكون مشتركة مع منظمات أخرى. ومن ثم إذا كانت هناك دوافع مناسبة فقد يكون الشخص مستعداً لتحويل ولائه لمنظمة أخرى لها الأهداف والقيم نفسها. ولكن حين يتماثل الفرد مع منظمة معينة، يتملكه شعور ببعض الخسارة النفسية عند تركها (Mael and Ashforth, 1995). وعلى هذا الأساس فإن مفهوم الهوية هو مفهوم شامل، بينما يعد الولاء أحد

أبعاد التي تدخل في تشكيل الهوية، حيث إن الهوية تتكون من مجموعة من ولاءات والانتماءات.

كذلك قد يتداخل لدى البعض مفهوم الهوية والصورة الذهنية الخارجية، ورغم من الاختلاف في المفهومين. فالصورة الذهنية الخارجية تتصل باعتقاد الأفراد داخل المنظمة عن الصورة الذهنية التي يرسمها الناس لها من خارج المنظمة. في حين الهوية التنظيمية تعكس إدراك أعضاء المنظمة لها (Dutton and Dukerich 1991; Gioia, Schultz, and Corley, 2000). ومن ثم يكون من الضروري التمييز بين نوعين من الإدراك للهوية التنظيمية: (1) إدراك الأعضاء للهوية التنظيمية (أي ما يعتقد أعضاء أنفسهم أنه أساسي، ومميز، ومستمر من الخصائص التنظيمية لمنظمتهم)، وتفسيرهم للهوية الخارجية (أي ما يعتقد الأعضاء عن رؤية الآخرين خارج المنظمة بشأن الخصائص الأساسية والمميزة والمستمرة لمنظمتهم) (Dutton, Dukerich, and Harquail 1991).

ماتل التنظيمي

مثلما أن الهوية التنظيمية هي شكل محدد للهوية الاجتماعية، فكذلك الحال سببه للماتل التنظيمي. فالماتل التنظيمي هو شكل محدد للماتل الاجتماعي، فالأفراد أنفسهم من خلاله من حيث عضويتهم في منظمة معينة (Ashforth and Mael, 1995). فالمنظمات يمكن أن تكون موضعاً للماتل، مثلها مثل الفئات الاجتماعية الأخرى القائمة على الجنسية، أو العرق، أو الطبقة الاجتماعية، أو العنصرية، أو الجنس، أو الدين، حيث إن العمل يُشكّل مصدراً محورياً للماتل الاجتماعي في حياة الأفراد. ولأن المنظمات هي مجموعات رئيسية تشكل هوية اجتماعية محورية لكثير من الأفراد، فقد ركّز الباحثون في مجال المنظمات على

التمائل التنظيمي كمثل سائد لتمائل المجموعة.

والتمائل التنظيمي هو "إدراك بالتوحد مع المنظمة أو الانتماء إليها، حيث يعرف الفرد نفسه من خلال المنظمة التي يعمل بها" (Mael and Ashforth, 1992: 104). فالتمائل التنظيمي هو شكل من الالتصاق النفسي يحدث عندما يمتص أعضاء المنظمة الخصائص المعرفة للمنظمة ويتبنونها على أنها معرفة لخصائصهم الذاتية وهكذا، فإن التماثل هو رابط نفسي واجتماعي يربط الموظفين بالمنظمة، ومن فإنه يُشكّل أساساً للاتجاهات والسلوكيات، مثلما يُشكّل التماثل الاجتماعي أساساً للاتجاهات والسلوكيات. وهذا في جوهره يُشكّل أساس التأثير الإيجابي المحتمل للتمائل التنظيمي على وظائف المنظمة، فكلما تماثل الفرد مع المنظمة، فهناك احتمال أكبر لأن يتبنى منظورها ويتصرف بما يحقق مصلحتها (Mael and Ashforth, 1992).

ويتماثل الفرد مع وحدة تنظيمية معينة "عندما، يدرك، في أحد من أدوار التنظيمية أو أكثر، أثناء اتخاذه لقرار معين، أن قيم الوحدة التنظيمية أو مصلحتها تتصل بتقوم الخيارات البديلة" (Tompkins and Cheney, 1983: 144). وحينما يتماثل الأفراد مع المنظمة، فإنهم يطورون أساساً لاتخاذ القرارات نابعة من قيم المنظمة وأهدافها. ومن منظور المنظمة يكون التماثل مفيداً؛ لأنه يزيد احتمال أن تكون القرارات وفقاً لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة، حتى في حالة غياب الرقابة على الموظف (Simon 1976: 205). فالموظف التماثل مع المنظمة يميل إلى رؤية نفسه على أنه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين، ويحتضن مصالح المنظمة، ويعدها أساسية في قراراته الاستراتيجية، وينأى بنفسه عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيم المنظمة وأهدافها.

ويجادل المنظرون في هذا المجال بأن الأفراد يهدفون إلى تأكيد تمايزهم الذاتي وبذلك فإنهم يتماثلون بقوة مع منظمات لها خصائص فريدة بالنسبة للمجموعات

أخرى (Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994). كذلك فإن الأفراد، في تقويمهم
تقديرهم الذاتي، يميلون إلى التماثل مع منظمات لها مكانة اجتماعية مرموقة، أو
رؤساء اجتماعية مرغوبة بالمقارنة مع المجموعات الأخرى (Hall and Schneider,
1972; Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994; Pratt, 1999). وهكذا فإن إدراك
تتلاف المجموعة من خلال المقارنات الاجتماعية بين المجموعات، الذي تحفزه
تأثيره على تقدير عالٍ للذات، يُشكل الدافع النفسي لحدوث التماثل التنظيمي. ومن
النظرية، فإن الأفراد الذين يستمدون تقديرًا عاليًا لذواتهم من عضويتهم
تنظيمية يجنحون إلى إظهار مستويات عالية من التماثل (Ashforth and Mael, 1989;
Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994) وتقدير الذات الجمعي يقوي التماثل؛ لأن
عضوية تمكن الأفراد من تعريف أنفسهم من حيث الخصائص الإيجابية للمنظمة.

والتماثل هو شيء مختلف لكل فرد في المنظمة، يقع على مدرج يتراوح بين
الفرد عن هويته الشخصية، إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية
والمهنية. ولكن الأفراد يقبلون ويتشربون المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر
بها لهم (Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994). وإذا كانت معتقدات المنظمة
بها غير متناغمة مع معتقدات الفرد وقيمه فإن الفرد يشعر بقدر من التوتر
داخلي مع نفسه ومع المنظمة. وفي المقابل، عندما يكون هناك انسجام بين ما يرى
وإدراكه أنه مميز ومركزي ومستمر بالنسبة للمنظمة مع مفهومهم لذاتهم فإنهم يدجون
مبادئ التنظيمية التي يرون أنفسهم فيها مع مفهومهم الذاتي عن أنفسهم، حيث
تلك الأفراد في هذه الحالة أن هناك تداخلًا بين خصائص المنظمة وخصائصهم
شخصية، ويصبحون ملتصقين نفسياً بمنظمتهم ويرون هويتهم من خلالها.

ومراجعة أدبيات التماثل التنظيمي نجد أن التماثل التنظيمي يتصف بثلاثة
أبعاد عامة (Johnson, Johnson, and Heimberg, 1999: 160). ففي المقام الأول، يرتبط

التمائل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بكل الجوانب الاجتماعية للمنظمة. وثانياً، التماثل التنظيمي مرتكزاً محورياً لمنطق الأفراد في اتخاذ القرارات التنظيمية. وأخيراً، هناك هيكل تنظيمي عميق، مغروس في إدراكات أعضاء المنظمة، والإدراك الجمعي لأعضاء المنظمة توجه الاتصالات في المنظمة وتحدد شكلها بطريقة تعكس التماثل التنظيمي الجمعي.

دينامية الهوية والتماثل التنظيمي

ركزت البحوث المبكرة للهوية والتماثل التنظيمي على المنظور الذي قدمه البرت وويتن (Albert and Whetten, 1985)، الذي يتضمن أن الهوية التنظيمية تتصوّر بالاستمرارية. بيد أن هناك عدداً متزايداً من الباحثين أخذوا في تحدي هذا المنظور والمجادلة بأن التغيير التنظيمي أو الاستراتيجي يستدعي تغيير الهوية، وبالتالي، فإن الهوية التنظيمية تكون، على المدى الطويل، متغيرة لتكيف مع المتغيرات المحيطة في بيئة العمل. فعلى سبيل المثال، يميل العاملون في المنظمات، بصفة عامة، إلى تصنيف أنفسهم على مستوى مجموعتهم الرئيسية (القسم، أو الإدارة)؛ بحكم الاعتماد المتبادل بين الأعضاء في هذه المجموعات في أداء المهمات، وقرّبهم، وتشابهم (Shforth and Mael, 1989)، ولكن تصنيفهم قد يتحول مع مرور الوقت إلى مجموعتهم المهنية في المستقبل، وذلك حسب شركائهم في التفاعل والظروف التي تحيط بهم. فضلاً عن ذلك، فإن التماثل يمكن أن يزيد أو ينقص في قوته نتيجة التغيرات المختلفة التي يمر بها الفرد. فالأفراد يمكن أن يغيروا من قوة تماثلهم التنظيمي عند تغيير بيئة العمل والمجموعات المقارنة (Hogg and Terry, 2000).

ومن هذا المنطلق يفند غيوبا وشولتز وكورلي (Gioia, Schultz, and Corley, 2000) المنظور الذي قدمه البرت وويتن (Albert and Whetten, 1985) عن فكرة

استمرارية الهوية التنظيمية. فهم يرون أن هذا التعريف للهوية التنظيمية يتصف بالجمود، ولا يستوعب سرعة التغيير في المنظمات الحديثة، لذا فهم يجادلون أن هوية ديناميكية تتصف بالمرونة وعدم الاستقرار. ويبنون كيف أن الهوية التنظيمية للصورة الذهنية الخارجية للمنظمة تكونان علاقة متبادلة من خلال عملية تؤدي مع مرور الوقت إلى عدم استقرار الهوية التنظيمية؛ بفعل عملية التكيف التي تقوم بها مع بيئة المحيطة بها.

ويفرق غويوا وزملاؤه بين الهوية الثابتة، أي التي تظل نفسها مع مرور الوقت، وبين الهوية التي تُظهر الاستمرارية مع مرور الوقت، أي التي تعترف بتحويلات في معنى والتفسير (وهي الأكثر انتشاراً). وبناء على هذا التفريق، يقدم غويوا وزملاؤه رؤية توضح كيف أن الأشكال المختلفة للصور الذهنية التنظيمية تؤدي إلى عدم استقرار معنى الهوية التنظيمية من خلال عملية تغيير تكييفية للهوية. وتصويرها عملية التأثير المتبادل والتكرار بين التعريف الذاتي من قبل المنظمة لهويتها، وبين صور التنظيمية المتغيرة، يسهم في خلق إطار لفهم التكيف الذي يحدث تدريجياً. ريات التنظيمية مع مرور الوقت.

من جهة أخرى، يجادل هوغ وتيري (Hogg and Terry, 2000) بأن إدراكات أعضاء للمنظمة التي يعملون بها (أي المعتقدات، والاتجاهات، والمشاعر، والموكيات الأساسية) يتم بناؤها أو تعديلها من خلال الجوانب المتحولة والثابتة الاجتماعية. وهكذا فإن التغيرات الدائمة في مثل هذه الإدراكات تكون نتيجة للمقارنات الاجتماعية المستمرة التي تركز على الجوانب الإيجابية التي تميز مجموعة معينة عن مجموعات الأخرى، فإن الأعضاء قد ينظرون إلى بعض الجوانب على أنها أكثر قيمة من الجوانب الأخرى التي تمثلها منظماتهم بصفة عامة (Kramer and Brewer,

ويؤكد كوليتز وبوراس (Collins and Porras 1996) على أن التغيير في الهوية يكون مطلقاً. فهما يجادلان بأن الهوية التنظيمية تكون في الأساس متسقة. ويُعد ذلك، كما يرى الكاتبان، إلى أن للمنظمات في العادة أيديولوجية جوهرية أساسية تظل ثابتة وتتجاوز التغيرات التي تحدث في أساليب العمل واستراتيجيات والتطورات التكنولوجية. والأيدلوجية الجوهرية تتكون من جزأين: قيم جوهرية وغاية جوهرية. حيث إن استمرار المنظمة في تحقيق النجاح مرهون بتوافر جوهرية وغاية جوهرية تبقى ثابتة، في حين أن استراتيجية العمل والممارسات العملية تتكيف باستمرار مع العالم المتغير.

من جانب آخر، تؤكد سوزان سكوت (Scott, 2000) أن الهوية ليست مستقرة (متدفقة fluid) تماماً أو جامدة تماماً، بل هي لزجة. فتغير الهوية أو ثباتها يكمل استجابة لاحتياجات البارزين ممن لهم علاقة بالمنظمة (أصحاب المصالح stakeholder)، سواء من الأعضاء، مثل: الموظفين، أو غير الأعضاء، مثل: المستفيد والممولين، والتكيف مع مطالبهم. فأصحاب المصالح الأقوياء، ذوو المطالب الملحة يولدون القوة اللازمة للتغلب على لزوجة الهوية. ويتم التفاوض على الهوية، وإلى يتم التوصل إلى اتفاق على محتواها وهيكلها فإن المشاركين في بناء الهوية التنظيمية يتبادلون الصور الذهنية التنظيمية. وبعد الانتهاء من التفاوض على الهوية، فإن الهوية تستمر حتى يبدي أحد الطرفين أو كلاهما مؤشرات عدم رضا عن التعريف الحالي للمنظمة. وهكذا، فإن الهوية التنظيمية الثابتة أو المستقرة تكون وليدة العلاقات المستمرة بين المنظمة وأصحاب المصالح. وعليه، فلا ينبغي النظر إلى جميع المنظمات على أنها تملك هويات ثابتة، أو أنها جميعاً لديها (أو تحتاج إلى) هويات دينامية متغيرة. فالاستجابة لأصحاب المصالح تقتضي من الإدارة هوية ثابتة عندما يكون

الملك ملائماً، ومتغيرة عندما يكون ذلك مناسباً (Scott, 2000). وترى سكوت أن لإدارة العليا لها دور خاص إزاء أصحاب المصالح الآخرين في تشييد الهوية التنظيمية، حيث إنها تمثل الوكيل لكل أصحاب المصالح، وبالرغم من أن الإدارة العليا تدخل ضمن أصحاب المصالح أنفسهم، إلا أن لها موقعاً فريداً؛ لأنها تمثل منظمة في علاقتها مع أصحاب المصالح الآخرين.

وهكذا، وفقاً للطرح السابق، فإن الهويات الثابتة، بصفة عامة، هي وظيفة تتمتع تنظيمي مبني على قيم ومعايير مشتركة، تتصف بالتشابك والالتزامات الاجتماعية التي يعزز فيها أعضاء المجموعة معتقدات بعضهم بعضاً. والمنظمات نغمسة في علاقات متحولة مع أصحاب المصالح تخلق الفرصة لإعادة ابتكار نفسها باستمرار؛ وهكذا، فإننا نرى أن الهوية لمنظمات "افتراضية virtual" معينة دون وهر، ولكنها قد تكون قابلة للتكيف تماماً، بالنظر إلى عدم الاستقرار البيئي (Scott, 2000).

أما شيلي بريكسون (Shelley Brickson) فترى أن هناك ثلاثة أنواع من توجهات الهوية للأفراد (الشخصية، والارتباطية، والجمعية)، وكل نوع له دوافع اجتماعية مختلفة. وتؤكد الكاتبة أن الجوانب المختلفة للسياقات التنظيمية (الهياكل التنظيمية، وهياكل المهمات، والمكافآت) تتضمن توجهات مختلفة للهوية. ومن ثم التوجهات المختلفة تقترن باستجابات إدراكية، وعاطفية، وسلوكية، مختلفة تتراد في المجموعات. كذلك فإن التوجهات المختلفة للهوية ترتبط بنتائج تنظيمية دية مختلفة لها صلة بمدى تنوع الأفراد في المنظمات، وبأنواع المستويات التنظيمية.

ويدعو براون وستاركلي (Brown and Starkey, 2000) إلى التساؤل المستمر عن الهوية التنظيمية. ويرى الكاتبان أن التعلم التنظيمي كثيراً ما تعوقه جهود

المنظمة من أجل الإبقاء على هويتها الراهنة. وبلاستقاء من أدبيات علم النفس الدينامي، يشير الكاتبان إلى خمسة أنواع من الدفاعات يلجأ إليها الأفراد والمنظمات، قد تؤثر سلباً في التعلم التنظيمي: الإنكار (ينكر الأفراد والمنظمات المعرفة والمسؤولية، ويرفضون الادعاءات الموجهة ضدهم، ويتصلون من الأفراد وعواقبها)، التبرير (محاولة تبرير الدوافع، والحاجات، وما شابهها من الأمور ويجدها الفرد غير مقبولة لكي تصبح مقبولة ومحتملة نفسياً)، والمثالية (العملية التي خلالها يصبح لشيء معين قيمة عاطفية تفوق قيمته الحقيقية، ويتم تجريده سلبياته)، والخيال (نوع من أحلام اليقظة، التي تسهم في خلق شعور غير حقيقي بالرضا)، والرمزية (العملية التي يتم من خلالها إخفاء فكرة، أو شخص، أو عقيدة داخلية وتغطيتها بمظهر خارجي كاذب).

ويجادل الكاتبان في أن وجود هذه الدفاعات يجعل التغيير عسيراً. وفي الوقت نفسه يشير الكاتبان إلى ثلاثة عوامل يرون أنها تسهم في تغير الهوية التنظيمية: (١) الانعكاس الذاتي الجوهرية (الحاجة إلى إعادة النظر في الهوية الحالية)، (٢) تشجيع الحوار عن الهوية المستقبلية، بما يمكن المنظمة من تكيف أو تغيير نفسها و (٣) التغييرات المستقبل والتغيرات في البيئة الخارجية (٣) بلوغ اتجاه يتسم بالحكمة (و) الأصعب).

ومجمل القول، فإن السمة الغالبة للاتجاه الحالي هي أن الهوية التنظيمية تنصت بالدينامية، التي تفرضها حاجة المنظمة إلى الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها والتكيف معها، بالرغم من وجود قوى تسهم في ثبات الهوية (مثل مصالح القوى ودفاعات الأنا، والإدراكات المتحيزة). وللحقيقة فإن الاتجاه المتنامي في الأدبيات هو أن استمرار الهوية أو تغييرها إنما هو انعكاس لقوة أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة. وفي هذا السياق فإن الهوية يتم مفاوضتها حتى يتم التوصل إلى شك

مضمون مقبولين لها. وتظل الهوية على شكلها ومضمونها المتفق عليهما حتى يُظهر أحد الأطراف المعنيين عدم رضاه عن التعريف الحالي للهوية. وهكذا فإن ثبات هوية واستقرارها إنما هو انعكاس لاستقرار العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح.

عدد الهويات التنظيمية

منذ القدم افترض أرسطو أنه يوجد العديد من الهويات المختلفة ضمن الفرد الواحد (Gioia, 1998). ويمكن تفسير هذا من خلال الجدليات المعاصرة التي ترى أن الفرد قد تكون له عدة هويات اجتماعية بعدد عضويته في المجموعات المختلفة (Pratt and Foreman, 2000). وبالرغم من أن جل دراسات الهوية والتماثل التنظيمي تركز على الالتصاق بالمنظمة ككل، إلا أن الأمر سيكون تبسيطاً مبالغاً فيه إذا صورنا منظمة على أنها كيان واحد غير قابل للتجزئة، ودون الاعتراف بأنها تتكون من مكونات من المجموعات تختلف في قوتها، ومكانتها، وأهميتها، ويثير كل منها دوافع تماثل معه. فالإدارات، والأقسام، وفرق العمل، والمجموعات غير الرسمية في منظمة، على سبيل المثال، يمكن أن تكون موضعاً للتماثل ومصدراً للهوية الاجتماعية، مثلما هي الحال مع المنظمة ككل. وهكذا فإن الإجابة على السؤال الأساسي في مسألة الهوية، الذي يسأل "من أنا؟" أو في حال الجمع: "من نحن؟" له إجابة واحدة، بل ضمن أي كيان قد تكون هناك إجابات متعددة وهويات ددة.

فعلى المستوى الفردي، يجادل علماء النفس وعلماء الاجتماع، على سبيل المثال، على أن هناك هويات متعددة للفرد الواحد. وعلى هذا الأساس فإن ميد (Mead, 1913) يرى أنه يوجد داخل كل فرد ما يسمى "برلمان النفوس". وعلى مستوى التنظيمي، كثيراً ما ينظر إلى المنظمات على أنها تتكون من العديد من "الذات" (selves) (Pratt and Foreman, 2000). ومن ثم يظهر جلياً أن التماثل التنظيمي

متعدد المستويات، حيث إن المنظمات تتيح لأعضائها العضوية في عدة مجموعات
فالفرد قد يكون في الوقت ذاته عضواً في المنظمة ككل، وفي قسم معين فيها، و
مجموعة معينة داخل القسم. وكل هذه العضويات تعني احتمال تركيز الهوية فيها.

وتُظهر الدراسات في هذا المجال (Brickson, 2000; Pratt and Foreman, 2000)

المنظمات المعاصرة تُديرُ هويّاتٍ قد تكون متنافسة أحياناً (الأفراد، فرق العمل
الفروع الجغرافية، المهن، العضويات الاجتماعية، أصحاب المصالح الخارجيين). فع
سبيل المثال، يلاحظ ألبرت وويتن (Albert and Whetten, 1985) أن المنظمات كثيراً
تتصارع مع هويّات متعددة. ويحدث هذا عندما تُفرض على المنظمة أدوار إضافية
ترغب القيام بها، أو عندما تواجه صعوبة في التخلص من هوية قديمة في الوقت الذ
تسعى فيه إلى تبني هوية جديدة. ويذهب الكاتبان إلى أنه بمرور الوقت، من الممكن
أن تنتقل منظمة معينة من هوية واحدة إلى هويّات متعددة، الأمر الذي يعني أن عد
منظورات مختلفة فيما يتصل بما هو مركزيّ، ومتميز، ومستمر بخصوص المنظمة
يتطوّر بمرور الوقت.

والهويّات المتعددة تعني فهماً متعدداً للمنظمة (Pratt and Foreman, 2000)

فأعضاء المنظمة الذين يعملون في أجزاء مختلفة منها يُظهرون إدراكات متفاوتة
ويستخدمون معارف ذهنية مختلفة، ويربطون هويّاتهم بكيانات متعددة (Pratt and Foreman,
1991). ولكن، بالرغم من أن المنظمات تتضمن هويّات متعددة، إلا أنه ليس من
الضروري أن تشمل الهويّات المتعددة أعضاء المنظمة جميعاً. فقد تكون الهويّات
بعض الجماعات الفرعية في المنظمة، ولكن ليس بالنسبة إليها جميعاً.

وبما أن الهويّات التنظيمية تتسم بالتعدد والدينامية وعدم الاستقرار، فإن هذه
الهويّات تستدعي الاستجابة لها وإدارتها؛ وذلك حتى يمكن الاستفادة منها إلى أقصى
حد، والحد من آثارها السلبية قدر الإمكان. ويختلف المفكرون في ما ينبغي

لمنظمات عمله للتعامل مع الهويات المتعددة. فقد تطرق المفكرون إلى عدد من الاستراتيجيات للتعامل مع الهويات المتعددة بما يحقق مصلحة المنظمة. فعلى سبيل مثال، يرى كثير من الكتاب أنه يمكن إدارة الهويات بالتخلص من بعض الهويات القائمة، أو تقسيمها، أو تحقيق التكامل بينها، أو من خلال التجميع الإداري لبعض وحدات الإدارة، أو محاولة إيجاد هوية عليا تجمع الهويات القائمة وتحقق التكامل بينها، أو خلق هوية جديدة ومختلفة تماماً، أو التقليل من شأن المشكلات الناجمة عن تعدد الهويات وإتاحة الفرصة لهوية أو أكثر لتتلاشى ببطء (Whetten and Godfrey, 1998; Pratt and Foreman, 2000). كذلك يمكن استخدام ما يسمى باستراتيجية تغيير القبعات" التي تركز على الترابط المرن بين الهويات، حيث يرجع الأفراد إلى هويات مختلفة في ظروف مختلفة، وذلك بما يناسب كل ظرف (Sandberg and Werr, 2000). علاوة على ما سبق، يرى كثير من الكتاب أن إدارة الهويات المتعددة يمكن تتم من خلال إدارة "أصحاب المصالح". بمفهومهم الواسع داخل المنظمة خارجها، بما في ذلك الموظفون، والعملاء، والمولون، والمديرون، وأعضاء مجلس إدارة، وبصفة عامة كل أولئك الذين يتوقع أن يستفيدوا من نجاح نشاطات المنظمة (Donaldson and Preston, 1995).

ويلعب المديرون، خاصة في الإدارة العليا، دوراً مهماً في عملية التماثل، بل إن هوية الهويات المتعددة تعد وظيفة رئيسية للمديرين المعاصرين (Cheney, 1991: 9). للبرات وفورمان (Pratt and Foreman, 2000) كيف يتعامل المديرون مع هوياتهم متعددة، حيث يرى الكاتبان أن المديرين يميلون إلى تفضيل التعدد في الهويات عندما يعتقدون أن الهويات لها قيمة مستقبلية، وأنها مدعومة من قبل أصحاب مصالح أقوى، وعندما لا تواجه المنظمة قيوداً صارمة في توفير الموارد التي تحتاج إليها. كذلك فإن المديرين ينزعون إلى الربط بين هذه الهويات عندما تكون

منسجمة مع بعضها بعضاً، ومنتشرة عبر المنظمة كلها، وعندما يكون الاعتراف المتبادل بين أصحاب المصالح ذوي العلاقة كبيراً.

وبالتمعن في الجدلية السابقة المتعلقة بتعدد الهويات يلاحظ أنها تنطوي على عدد من الافتراضات. الافتراض الأول هو أن الهويات يمكن إدارتها، فهي ليست شيئاً ثابتاً لا يتغير، أو وهماً لا سبيل إلى التعامل معه. والافتراض الثاني أن "إدارة الهويات المتعددة تتم بصورة رئيسية عند مستوى الإدارة العليا من المنظمة. وحيث إن إدارة الهوية تمثل جانباً حيوياً لنجاح المنظمة واستمرارها على المدى الطويل، فإنها تشكل مسؤولية جوهرية وأساسية للمديرين في المستويات العليا، فعند هذا المستوى يمكن تحديد القضايا المهمة للمنظمة مثل الهوية، أو تعديلها. والوسائل التي تستخدمها المنظمة من خلالها بتشكيل الهويات المتعددة، أو التعامل معها، أو الاستجابة لها تحدث آثاراً هامة على مصلحة المنظمة وأعضائها (Pratt, 2000).

واحتمال تعدد مستويات الهوية داخل المنظمة، قد يثير تساؤلاً عن أيها يُشكّل التماثل الأهم بالنسبة للفرد. والحقيقة أن هناك العديد من المؤشرات تدل على التماثل مع مجموعة العمل يكون، بصفة عامة، أقوى من التماثل مع المنظمة، وأكد نبوءة بالاتجاهات والسلوكيات الإنسانية في المنظمات (van Knippenberg; and van Schie, 2000). ويُعزى ذلك إلى عدد من الأسباب.

فبدايةً، من المرجح أن تكون مجموعات العمل موضع التماثل؛ لأنها أصغر من المنظمات التي تحتويها. والناس يتماثلون على الأرجح مع المجموعات الصغيرة نسبياً لأن التماثل مع المجموعات الكبيرة الحجم يُشكّل تحدياً للتمايز الفردي، في حين أن التماثل مع المجموعات الصغيرة يوفر للفرد قدرًا كافيًا من التمايز، ويشجع لديه الحاجة إلى الاندماج مع الآخرين في الوقت نفسه (Brewer, 1991). ثانياً، بصفة عامة، فإن الخصائص التي يشترك فيها الأفراد مع مجموعة عملهم تفوق تلك التي

شتركون بها مع المنظمة ككل، من حيث العمل الفعلي، والتفاعل المباشر، التفضيلات الشخصية، ومن حيث المصير المشترك في العمل، وكذلك التاريخ مشترك. ومع أن تركيبة مجموعة العمل قد تؤثر، إلى حد كبير، في درجة التشابه يدرك بين الفرد والمجموعة التي ينتمي إليها، إلا أن من المرجح أن تسهم الدرجة عالية من التشابه، بصفة عامة، في خلق مستويات أعلى من التماثل؛ لأن من المحتمل، يتماثل الأفراد مع المجموعة الأكثر تشابهاً بهم (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, and Wetherell, 1980).
Wetherell, 1980 علاوة على ذلك، فإن الحقيقة النابعة من أن الأفراد يقضون معظم حياتهم التنظيمية مع مجموعات العمل التي ينتمون إليها، تجعل جماعات عملهم لوفية وجذابة (Moreland and Beach, 1992)، الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى مستويات عالية نسبياً من التماثل. فضلاً عن ذلك، فإن بيئة العمل المعتادة التي يهددها في المنظمات من المرجح أن تجعل اهتمام الموظفين منصباً على عضويتهم في مجموعات الفرعية أكثر من عضويتهم في المنظمة ككل؛ لأن من المحتمل أن يتم التعامل معهم على أساس عضويتهم في مجموعاتهم الفرعية أكثر من التعامل معهم على أساس عضويتهم في المنظمة ككل (Kramer, 1991).

ولكن، بالرغم من البراهين النظرية التي تشير إلى احتمال تماثل الفرد مع مجموعة العمل بشكل أكبر من التماثل مع المنظمة إجمالاً، إلا أن الدراسات الميدانية التي أجريت هذه الافتراضات النظرية قليلة للغاية. ومن بين هذه الدراسات الدراسة التي أجراها باركر وتومبكينز (Barker and Tompkins, 1994)، التي درسوا فيها خصائص تماثل لفرق العمل المدارة ذاتياً والشركة التي تضم هذه الفرق، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن العاملين يتماثلون أكثر مع فرقهم من الشركة. والنتيجة نفسها حصل عليها بوليز وديسانزا (Bullis and DiSanza, 1995) في دراسة على إدارة الغابات بولايات المتحدة، حيث ظهر أن الأعضاء يتماثلون بصورة أقوى مع وحداتهم

من المنظمة ككل. وتتفق نتائج هاتان الدراستان مع نتائج دراسة أخرى قام كينينبرغ وفان تشاي (van Knippenberg and van Schie, 2000) في هولندا على إحد الجامعات والحكومات المحلية باستخدام مقياس الهوية التنظيمية لميل واشفورت (Ashforth, 1992)، وظهر أن التماثل مع مجموعة العمل كان أقوى من التماثل مع المنظمة وأكثر تأثيراً على الاتجاهات والسلوكيات في محيط العمل.

وعلى أساس الطرح النظري السابق ونتائج الدراسات المتاحة في هذا المجال فقد افترضت الدراسة الحالية "أن مستوى التماثل مع مجموعة العمل أقوى من مستوى التماثل مع المنظمة" (الفرضية الأولى).

محددات الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي

تشير أدبيات الهوية والتماثل التنظيمي إلى عدد من العوامل التي قد تؤثر مستوى التماثل التنظيمي. ففي المقام الأول، يبدو أن قوة تماثل الأفراد مع منظمة تتأثر بإدراكهم لهوية المنظمة التي يعملون بها، واعتقادهم لكيفية رؤية الآخرين خارج المنظمة لمنظمتهم. وبما أن الأفراد يرغبون في تكوين مفهوم إيجابي عن ذواتهم فإنهم ينزعون إلى التماثل مع المنظمات والمجموعات ذات المكانة العالية. وهكذا فإن المنظمات الجذابة، أو ذات المكانة العالية هي الأكثر احتمالاً لتشجيع التماثل مع تلك التي تفتقر إلى ذلك؛ لأنها تعزز شعور الفرد باحترام الذات، واتساقها، وتمايزها من ناحية أخرى، يتوقف مستوى التماثل على مدى التشابه بين الفرد والمجموعة التي ينتمي إليها. فمن المرجح أن يتماثل الناس مع مجموعة معينة كلما كانت مشابهة لهم؛ لأن التماثل يعتمد على تصنيف الذات حسب التشابه مع الآخرين في الفئة (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, and Wetherell, 1987)، وكما يقولون فإن "شبيه الشيء منجذب إليه". كذلك فإن تماثل الفرد مع المجموعة يعتمد

على مدى تشابه الاهتمامات الشخصية للفرد لممارسة أنشطة معينة مع الأنشطة التي مارسها المجموعة. والأفراد يجدون أن الهوية التنظيمية جذابة عندما تكون متوافقة مع مفهومهم الذاتي؛ لأنها تتيح لهم الفرصة للتعبير عن الذات. وفي هذا الصدد، وجد بل وأشفورث (Mael and Ashforth, 1995)، في دراسة على المجندين الجدد في الجيش الأمريكي أن تماثل المجندين الجدد مع الجيش كان مرتبطاً إيجابياً مع اهتماماتهم الشخصية لمزاولة أنشطة ميدانية. إضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن ثمة أناساً كونون أكثر ميلاً للتماثل مع المجموعات والمنظمات على أساس التفضيل العام للتصاقات النفسية للمجموعة، على سبيل المثال ما يعززه التماثل مع الجيش من عور بالوطنية، أو روح الفريق، والشعور بالتضحية.

وتستقي الهوية والتماثل التنظيمي ملامح مقوماتهما من الثقافة التنظيمية لتطبيع التنظيمي. بما يغذيانه من معانٍ ورموز مشتركة مستمرة عبر الزمن، وأنماط فذة للتفكير، وتكوين للذاكرة التاريخية الجماعية داخل المنظمات. فقد أظهرت دراسات أن هناك ارتباطاً بين الثقافة التنظيمية السائدة والتماثل التنظيمي (Bullis and Tompkins, 1991). ولقد ثبت أن الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية (عمل الفريق، وبيات، تدفق المعلومات، المشاركة، والإشراف، وطبيعة الاجتماعات) لها ارتباط بي بالتماثل التنظيمي (Schrodt, 2002). كذلك ثبت أن درجة التماثل التنظيمي، بصفة عامة، من ثقافة إلى أخرى. فعلى سبيل المثال ظهر أن مستوى التماثل التنظيمي من الناحية التاريخية هو أقل منه في الولايات المتحدة عنه في بلدان أخرى (موصا اليابان) (Cox, Jr. 1991).

كذلك، تشير الدلائل إلى أن مستوى التماثل التنظيمي يرتبط بعملية التطبيع التنظيمي. فعلى سبيل المثال، وجد بوليز وباتش (Bullis and Bach 1989) أن هناك تحول رئيسية في التطبيع الاجتماعي ترتبط بمستويات التماثل التنظيمي.

وتتضمن نقاط التحول الإيجابية في التطبيع الاجتماعي (نقاط التحول التي تزيد من مستوى التماثل التنظيمي) أحداثاً رئيسية، مثل: الحصول على تقدير رسمي وغير رسمي (كالوصول على مكافأة مادية، أو كلمات الإطراء والتشجيع)، أو اجتياز عقبات تنظيمية رسمية (مثل الحصول على مرتبة أعلى في السلم الوظيفي)، أو تمثيلاً للمنظمة (مثل إلقاء كلمة باسم المنظمة في لقاء خارجي). أما نقاط التحول السلبية فتتضمن أشياء، مثل: الشعور بالاغتراب عن مجموعة العمل (كالحالة التي يتحاشى فيها الآخرون التحدث مع الشخص). وتحدث نقاط التحول هذه عبر مراحل التطبيع الاجتماعي المختلفة، ويكون لها تأثير، بشكل أو بآخر، على مستوى التماثل التنظيمي (Roueche, Roueche and Milliron, 1996).

ومن المتغيرات التنظيمية التي ظهر ارتباطها بالتماثل التنظيمي الاتصال التنظيمي. فعلى سبيل المثال، وجد ساس وكناري (Sass and Canary 1991) أن تعدد مرات الاتصال، ومدى العمق النسبي في محتوى الاتصال (مثل الموضوعات المختلفة التي تتم مناقشتها) تؤثر في التماثل التنظيمي. وهكذا، فعلى سبيل المثال، فإن الموظف المتفرغ تفرغاً جزئياً، الذي تكون اتصالاته في المنظمة محدودة، أو الذي تقتصر على مسائل روتينية، قد يكون تماثله مع المنظمة محدوداً. من جهة أخرى فإن الأفراد الذين يعرفون أشخاصاً عديدين من مستويات متفاوتة في المنظمة ويستطيعون تناول قضايا تنظيمية مختلفة، يشعرون بأنهم جزء من المنظمة. فكلما زاد عدد مرات الاتصالات مع الآخرين، وكانت هذه الاتصالات أكثر عمقاً، زاد احتمال تماثل الفرد مع المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المشاركة في اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطاً قوياً بالتماثل التنظيمي (Cheney, 1983; Bullis and Tompkins, 1989, 1991). فكلما كانت مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات أكثر، وكلما أتاحت له الفرصة للتأثير على الأهداف

القرارات التنظيمية، وكانت إسهاماته في العمليات التنظيمية المختلفة أكثر، فمن المرجح أن يتعاطف تماثله مع المنظمة.

وأخيراً، فمن المتغيرات التي يبدو أن لها علاقة بالتماثل التنظيمي مدة الخدمة التنظيمية. وتفترض الأدبيات في هذا المجال أن مستوى التماثل التنظيمي للعاملين يزداد بزيادة سنوات خدمتهم في المنظمة. ذلك أن زيادة خدمة الأفراد في المنظمة تبنى زيادة استثمارهم فيها، وبذلهم الكثير من الجهد والطاقة في أعمالهم، ومن ثم زيادة تماثلهم معها، والعكس صحيح. فالموظف الجديد يكون في بداية عملية استثمار فيها، وذلك على عكس الموظف الذي أمضى مدة من الزمن في العمل. ر أن هناك من يجادل بأن الوقت وطول مدة الخدمة قد يقللان من مستوى تماثل الموظف مع المنظمة، حيث إن استمرار تعرض الموظف لبعض العوامل السلبية قد أثر عكسياً في تماثله التنظيمي (Bullis and Bach 1989).

وهناك العديد من الدراسات التي تُظهر العلاقة الإيجابية بين مدة الخدمة التنظيمية ومستوى التماثل التنظيمي. فعلى سبيل المثال وجد أوراييلي وتشاتمان (O'Reilly and Chatman's 1991) علاقة إيجابية بين طول مدة الخدمة في إحدى المصانع ودرجة الفخر والاعتزاز التي يشعر بها الأفراد تجاه المنظمة التي يعملون بها. كذلك وجد ميل وآشفورث (Mael and Ashforth 1992) علاقة إيجابية بين طول مدة الخدمة في إحدى المدارس ومستوى التماثل التنظيمي للعاملين فيها. وهذا ما كشفت عنه دراسة قام بها باركر وتمبكينر (Barker and Tompkins, 1994) لبحث خصائص العاملين مع منظماتهم وفرق العمل المدارة ذاتياً التي ينتمون إليها، حيث تبين للعاملين الأطول خدمة عبروا عن مستويات أعلى من التماثل التنظيمي من العاملين الأقل خدمة. وهذا ما توصلت إليه دراسة قام بها شورديت (Schrodt, 2002) أن هناك علاقة طردية بين طول مدة خدمة الموظفين ومستويات تماثلهم مع

وعلى أساس الشواهد السابقة، فقد افترضت الدراسة الحالية "أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين طول مدة خدمة الموظف ومستوى التماثل التنظيمي" (الفرضية الثانية).

آثار الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي

أظهرت الأبحاث أن التماثل مع المنظمة يمكن أن يكون في مصلحة الأفراد والمجموعات، والمنظمات (Peterson, 1997). فمن ناحية، أظهر الباحثون أن الفرد عندما يتماثل بقوة مع المنظمة التي يعمل فيها، فإنه يعزو الخصائص المعروفة للمجموعة إلى نفسه، وتصبح المنظمة، إلى حد ما، جزءاً من ذاته، ومن ثم فهو المرجح أن يُظهر اتجاهات إيجابية نحوها (Ashforth and Mael, 1989)؛ لأن الناس يميلون إلى تقييم الاتجاهات نحو الأشياء المرتبطة بالذات إيجابياً. ومن الثابت أن الأفراد يميلون، بشكل عام، إلى الإبقاء على نوع من التوافق بين اتجاهاتهم وسلوكياتهم. وهكذا، فإن تأثير التماثل التنظيمي القوي على الاتجاهات، ينعكس على سلوكيات الأفراد في العمل. وتصبح المنظمة، نتيجة للتماثل التنظيمي، مرشداً للأفراد مشاعرهم، ومعتقداتهم، وسلوكياتهم. ولا تُحدد الهوية التنظيمية ولاء الأفراد والمجموعات ورفاهيتهم فحسب، بل كذلك مدى فاعليتهم (Cheney, 1983: 343) وهكذا نرى أن الفرد الذي يتماثل بقوة مع المنظمة تكون معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير من جوانب متعددة، مثل الاعتقاد بأن المنظمة تقدم مخرجات قيمة، ومن ثم فإنه يتخذ قرارات منسجمة مع أهدافها (Simon, 1997: 284)، ويركز على المهمات التي تساعد في نجاحها، ويكون أداءه أفضل، ويكون أكثر نجاحاً من أولئك الذين لا يتماثلون مع المنظمة (Burke, 1973).

إن الأفراد الذين يتماثلون مع المنظمة التي يعملون بها ويشعرون بالفخر بإنجازاتها يتعاضم لديهم الدافع لمساعدة المنظمة في الارتقاء بالأداء وتحقيق النجاح المنشود. حتى إنهم قد يُظهرون تماثلهم مع المنظمة من خلال ارتداء ما يشير إلى اسم المنظمة، واستخدام "نا" و"نحن" بدلاً من "لهم" و"هم" عند الحديث عن المنظمة. يكونون فخورين بانتمائهم، دون الاكتراث بأن يعرف الآخرون ذلك، فكلما زاد تماثل زادت الدوافع. كذلك فإن الذين يتماثلون مع المنظمة التي يعملون بها يكون لديهم إحساس، بالابتهاج والسرور، والإنجاز، والفخر عندما تحقق المنظمة إنجازات جديدة، حتى ولو لم يشاركوا شخصياً في تحقيق هذه الإنجازات.

ومن وجهة النظر التنظيمية فإن المنظمة تجني فوائد عديدة من تماثل الأفراد؛ لأن تماثل يشجع على الالتزام، والتماسك، والتعاون، ويحقق التوافق داخل المنظمة، يزيد من المشاركة الفاعلة، ويسهل التنسيق، والاتصال، والتعلم (Kogut and Zander, 1995; Mael and Ashforth, 1995; Tyler, 1995). ويقول من دوران العمل (Abrams, Ando, and Hinkle, 1998; Mael and Ashforth, 1995; Tyler, 1995). كذلك فإنه يضمن أن القرارات ستكون متسقة الأهداف والقيم التنظيمية، حتى في ظل عدم وجود رقابة خارجية على الأفراد (Simon, 1995). والفرد الذي يتماثل مع المنظمة يكون منفتحاً على رسائلها التي تأتي من مصادر متعددة داخلها. حيث يمكن للمنظمة التأثير على توقعات ودوافع الأفراد بماثلين معها، وإقناعهم بقراراتها بسهولة بالغة. وعندما يتبنى الأفراد القيم والأهداف التنظيمية، فإنهم يأخذون على عاتقهم القيام بدور المنظمة، وفي الغالب تكون بقدر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، ويكونون على استعداد لتقبل قرارات الأساسية للمنظمة، ويتخذون القرارات التنظيمية وفقاً لمنظور المنظمة (Barker and Tompkins, 1994; Tompkins and Cheney, 1994). وعلى هذا النحو فإنهم يتبنون "الشخصية التنظيمية" (Simon, 1976) حيث إنهم يلتصقون برسالة

المنظمة، ويتقبلون قيمها وأهدافها، ويتكيفون مع متطلباتها، ومن ثم فإنهم يسعون لتحقيق مصالحها على أفضل وجه. من ناحية أخرى، فإن الأفراد الذين يخفقون التماثل مع المنظمة قد يستمرون في التفاعل معها، إلا أن ثقتهم بالأهداف التنظيمية تكون أقل، ويكون دعمهم لها بقدر ما يحقق مصالحهم الشخصية فقط. فالتماثل المتدني يرتبط بالمصلحة الذاتية، حيث يكون اهتمام الأفراد منصباً على حاجتهم الخاصة وليس احتياجات المنظمة (Scott and Lane 2000).

ولقد تم ربط الهوية والتماثل التنظيمي بالعديد من الظواهر والسلوكيات التنظيمية. وتؤكد الدراسات في هذا المجال على اقتران الهوية والتماثل التنظيمي بالعديد من الآثار التنظيمية، بما في ذلك اتخاذ القرارات، والاتجاهات نحو العمل والدوافع، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، وإنجاز الأهداف، وصراع الأدوار وتفاعل الموظفين، والتنقل الوظيفي، وتدفق العاملين، والفاعلية التنظيمية، وغيرها المتغيرات التنظيمية (Cheney, 1983).

ومن بين ما أظهرته الأبحاث في هذا المجال، أن قوة الهوية التنظيمية تحدد مدى شعور الفرد بالثقة الشخصية في علاقته مع الأعضاء الآخرين، واستبطانه لمعايير المنظمة وأعرافها، وشحذ حماسه لتحقيق أهداف المنظمة (Shelton, 1989; Mael and Ashforth and Mael, 1989; Brewer and Gardner, 1986; Dutton, Dukerich, Harquail, 1994; Kramer and Tinsley, 1986). وزيادة ولائه التنظيمي (Riordan, 1995)، وتعميق سلوكيات المواطنة التنظيمية لديه (Dutton Dukerich, Harquail, 1994)، واستعداده لبذل المزيد من الجهد لأداء العمل والانغماس فيه (Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994)، ورغبته بالتعاون مع الآخرين والعمل على تذليل الصعاب التي تعترضهم دون الشعور بالاستغلال الأعضاء الآخرين في المجموعة له (Wiesenfeld, Raghuram, Garud, 1999: 779) ونيته في الاستمرار بالعمل للمنظمة، وعدم تركه لها (Reilly and Chatman,

علاوة على ما سبق، فقد كشفت الأبحاث بشكل متسق أن الأفراد الذين يماثلون مع منظماتهم تكون دوافعهم قوية لتحقيق الأهداف التنظيمية (Worchel, Rothgerber, Day, Hart, and Butemeyer, 1998) وكذلك يكون رضاهم الوظيفيالياً، ويبدلون جهداً كبيراً في العمل (Hogg, et al., 1995). فضلاً عن أنهم يشاركون المزيد من النشاطات الإضافية التي تتطلبها أدوارهم، دون المطالبة بتعويض مباشر ما يبذلونه من جهود إضافية. إضافة إلى أنهم يكونون بمثابة سفراء لمنظماتهم، يافعون عن المنظمة وسمعتها خارج العمل (Dessler, 1999; Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994; Pratt, 1999).

أما على الصعيد الفردي، فيمكن، من خلال مراجعة الأدبيات، استخلاص س فوائد رئيسية يمكن أن يحققها الفرد من خلال التماثل التنظيمي (Mael and Ashforth 1992; 2000):

تعزير احترام الذات

يرتبط تقدير الفرد لذاته ارتباطاً وثيقاً بهوية المنظمة التي يعمل بها. فعندما يرتبط الفرد بمنظمات لها خصائص جذابة ومرغوبة اجتماعياً، وفقاً لإدراكهم، فإنها توفر تقويماً إيجابياً لذواتهم، وتعزز احترامهم لأنفسهم، وتعطيهم إحساساً بالقوة هيمية. والإحساس بقيمة الذات مهم للأفراد؛ لأنه يعطيهم معنى للحياة ويعزز احترامهم الشخصية. وتُظهر البحوث، بصفة عامة، أن التماثل التنظيمي يعزز احترام الذات بتمكين الفرد من تشرب مكانة المنظمة ونجاحاتها وتعريف نفسه وفقاً لخصائص الإيجابية لها (Hogg and Abrams, 1990; Pratt, 1998; Bartel, 2001).

تجاوز الذات والتفوق عليها

يُنزِعُ الناسَ فطرياً للتماثل مع كائنات أكبر من ذواتهم وأكثر استمراراً من الإنسان بطبعه يرغب في المشاركة والإسهام في أشياء يعدها أكبر من نفسه المفقودة (Angyal 1972: 172). والتماثل التنظيمي يعني ضمناً تجاوز الذات، وعدم اعتبار مركز الأشياء ومقياسها، وكلما زادت قوة التماثل فإن ذلك يعني أن الأعداء الآخرين مترسبون في أعماقنا ويُشكّلون جهاز الـ"نحن" بداخلنا. وتجاوز الذات لمصلحه الذاتية يحقق له فوائد ومكاسب ذاتية، بغض النظر عن أية فوائد يجربها الآخرون. فالقدرة على تجاوز الذات الفردية تسهم في الانفتاح على الآخر والتضحية من أجلهم، الأمر الذي يعني في نهاية المطاف انسجام الإنسان مع محيطه.

ويسوق والآتش ووالآتش (Wallach and Wallach, 1983) دليلاً شاملاً يُظهر التركيز الخارجي على الآخرين، الذي يفرق فيه الفرد نفسه في احتياجات الآخر ويشعر بالتمصص معهم، يحقق فوائد أكثر من التركيز على الحاجات والرغبات الذاتية. (Frank and Frank, 1991; Frankl, 1978; Rawls, 1971; Yalom, 1980) وتكون نتيجة تجاوز الذات حياة يغمرها الإيثار وتقل فيها الأثرة، وتسودها روح الأمانة والمحبة والتسامح، وتكتنفها روابط الود والتقبل والاحترام، ويسود فيها التعاون والتعاضد والوفاء، والتعالي على الصغائر. وهكذا نجد قيمة في التماثل من حيث يأخذ الناس إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الخاصة، موفراً لهم حافزاً للإيثار والعطاء وعدم الأنانية. فهو رغبة في "تمديد الأنا في الوقت والمكان؛ لأن الأفراد يستطيعون أن يروا إسهاماتهم على أنها خالدة على مر الزمن، حتى وإن كانوا هم أنفسهم غير باقين على قيد الحياة للأبد" (Katz and Kahn, 1978: 374). وقد عبر فرانكل (Frankl, 1991: 175) عن التجاوز المتبادل للذات بقوله: "ينبغي أن يوجد المعنى الحقيقي للحياة"

في العالم الخارجي وليس داخل الإنسان أو في روحه، كما لو أنه كان نظاماً مغلقاً. إن الوجود الإنساني في جوهره هو تجاوز الذات وليس تحقيقاً لها فحسب، وتحقيق للذات لا يمكن الوصول إليه إذا جعل غاية في حد ذاته، ولكن كنتيجة ثانوية لتجاوز للذات".

إضفاء معنى لحياة الفرد

إن التماثل مع كيانات أخرى يمكن أن يكون مصدر معنى وهدف لحياة. (Haughey, 1993; Shea, 1987) والتماثل التنظيمي يعطي للفرد الفرصة لإحساس بالسعادة والطمأنينة، من خلال الحياة من أجل أهداف سامية، يجد الفرد إنجازها معنى ذا دلالة للحياة والوجود.

الانتماء

تمثل الحاجة إلى الانتماء، قوة دافعة لتكوين حد أدنى من علاقات شخصية، وإيجابية (Baumeister and Leary 1995: 497). ويساعد التماثل على تسهيل انتماء المتجرد (غير الشخصي)، الذي يتضمن الإحساس بالجماعة بناءً على هوية مشتركة (Brewer, 1981). ولا يمكن التنبؤ بالانتماء المجرد استناداً إلى الروابط الشخصية، ولكن بناءً على هوية اجتماعية مشتركة تُفترض أهدافاً، أو قيماً، أو مقدرات مشتركة، بما في ذلك الالتزام بالأشياء الجمعية. ويوفر التماثل أساساً لجماعة، والتضامن، والتماسك والتعاقد الاجتماعي، ويكون تريباقاً وواقعياً ضد افتراق الذي كثيراً ما يشعر به الأفراد في الحياة المدنية المعاصرة (Cheney, 1983; Haughey, 1993) ويؤدي التماثل الاجتماعي إلى جعل الحد الفاصل بين الشخص كيان الذي ينتمي إليه ضبابياً (Fletcher, 1993). فكلما زاد تماثل الفرد مع جموعه، فإنه يميل إلى الشعور بالتوحد معها والذوبان فيها. فتكون مكاسبها سبباً له؛ وأهدافها أهدافاً له؛ ويغدو نجاحها وإخفاقها، نجاحاً وإخفاقاً له؛

وتسمي مكانتها مكانة له. وفي حالات الانتماء القوي، تصحح حياة المجموعة مط
لحياته الشخصية الخاصة، بل وبديلة لها (Tolman, 1943: 143).

رفع المعنويات وشحذ الهمم

كذلك فقد يوفر التماثل دليلاً يهتدي به الفرد في سلوكه، ودافعاً له لتف
الطاقة الكامنة بداخله والتفاني في عمله. فرؤية الإمكانيات التي يمتلكها الآخرون
والتماثل معهم يخلق لدى الفرد الدافع والحماس المتدفق للمثابرة والإنجاز، والتخل
من الروح الانهزامية، وتقدم أقصى ما لديه من جهود وإمكانيات في تحقيق الأهداف
(Ibarra, 1999). ووجود مثال يُحتذى به في المنظمة، يخلق دوافع أو تحديات دا
الفرد تدفعه للاقتداء بذلك المثال، والسعي المتواصل لتحقيق النجاح.

وهكذا، تتضح بجلاء الآثار الإيجابية للتماثل التنظيمي، على المستوى الفردي
والتنظيمي، الأمر الذي يفرض على المنظمات أخذ زمام المبادرة في تعزيزه. وإحد
الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها في هذا الشأن، البدء في خلق شعور بالانتماء،
خلال إظهار الاهتمام بالموظفين، والعمل على تطوير الإحساس بروح الجماعة
والترابط بين الأعضاء، وتشجيع الاتصالات المفتوحة بينهم، بما يساعد الفرد على
الانتقال من الفردية إلى الجماعية والإحساس بالانتماء للمنظمة. وعندما يطم
الموظفون إحساساً بالانتماء للمنظمة، يمكن تشجيعهم على التماثل مع قيم
الأساسية، مثل قيم التفاني، والإبداع لديهم. وأخيراً، فمن المهم السعي نحو تحس
مكانة المنظمة وصورها كما يدركها الآخرون خارجها، حيث ظهر أن المكانة
تأثير إيجابي على الهوية التنظيمية (Mael and Ashforth, 1992) فالموظفون يشعرون
بالفخر عندما يكونون جزءاً من منظمة لها احترامها، إلى جانب أن ذلك يع
شعورهم بالقيمة الذاتية، ويزيد من ارتباطهم بالمنظمة وقيمها الأساسية.

لقد سبقت الإشارة إلى احتمال تعدد الهويّات التَّنظيميَّة. وتؤكد الأدبيات أن هذا التعدد يحمل معه العديد من الآثار، للفرد والمنظمة. فمن الناحية الإيجابية يبر الأديبات إلى أن الكيانات ذات الهويّات المتعددة تحمل معها إمكانية الوفاء لماق أوسع من التوقعات والمتطلبات، من الكيانات التي ليس لها سوى هويَّة وحدة فقط. فعلى المستوى الفردي، يكون الأفراد ذوو الهويّات المتعددة أفضل رة على الاستجابة لمواقف متنوعة؛ لأنهم يستطيعون استقاء استجاباتهم من نطاق مع من الأطر المرجعية (Hoelter, 1985)، بينما يفتقر الأفراد ذوو الهويّات المحددة مرونة الاستجابة للمواقف المتعددة (Thoits, 1983).

وعلى المستوى التَّنظيمي، تحقق المنظمات آثاراً إيجابية مشابهة لتلك التي يحققها د في هذا المجال. فالمنظمات ذات الهويَّة المزدوجة قد تملك ميزة لا تملكها لمات ذات الهويَّة المفردة عندما تواجه بيئة تنظيميَّة معقدة ينبغي أن تتكيف معها ستجيب لها (Albert and Whetten 1985). فضلاً عن ذلك، فقد تكون المنظمات تعرّف نفسها بطرق متعددة أكثر جاذبية لأصحاب المصالح الخارجيين، وتكون قدرة مرونة على التعامل مع احتياجاتهم المتضاربة. وفي الإطار نفسه، يمكن إن وجود هويّات تنظيميَّة متعددة يتيح للمنظمة الوفاء بتوقعات أصحاب الح الداخليين المتعددين. وعلى وجه الخصوص فإن الاتجاه المتصاعد نحو التنوع نلفيات الموظفين الثقافية والاجتماعية، الذي نشهده في كثير من أنحاء العالم، إلى أن المنظمات التي تستطيع التعامل بفاعلية مع هويّات متعددة يكون لديها تنافسية عن تلك المنظمات التي لا تستطيع ذلك (Nkomo and Cox, 1996). مع مثل هذه المنظمات بجاذبية كبيرة لاستقطاب عدد كبير من الأفراد تفاظ بهم، وبذلك فإنها تعزز قدراتها على الإبداع والتعلم (Pratt and Foreman,

من ناحية أخرى، فإن بعض المفكرين في هذا المجال يرون أن الهويات المتعددة قد تؤدي إلى قدر من الغموض، أو التضارب، أو التذبذب، أو التراخي على المستوى الفردي والتنظيمي. فعلى المستوى الفردي، هناك من يجادل بأن الأدوار المتعددة قد تقود إلى صراع الأدوار وزيادة عبء العمل، اللذين قد يسببان التراخي والإهمال أو اتخاذ قرارات متناقضة. فأصحاب هويات الأدوار المتعددة يكونون مترددين بين الطلبات المتعددة التي تفرضها عليهم هذه الأدوار، وكثيراً ما يصابون بالشلل والعجز إزاء الطلبات المتعددة والمتعارضة التي تفرضها أدوارهم المتعددة (Merton, 1976; Weigert and Franks, 1989).

ومثلما هي الحال مع الأفراد، فإن المنظمات قد تواجه معضلات شبيهة ناتجة عن الهويات التنظيمية المتعددة. فثمة احتمال كبير لأن تنغمس المنظمات ذات الهويات المتعددة في صراعات تنظيمية داخلية، أو تستنزف موارد قيمة في المفاوضات بين كيانات مختلفة لها هويات متعددة. علاوة على ذلك فإن الهويات المتعددة قد تسبب التضارب وعدم القدرة على التركيز على استراتيجية معينة. فحين يكون للمنظمة هويات تنظيمية متعددة، تكون هناك منظورات متعددة لما هو مركزي ومميز ومستمر بالنسبة للمنظمة. فعلى سبيل المثال، حين تكون هناك مفاهيم متعددة للتصورات المتعلقة "بمن نحن" "وإلى أين نحن متجهون"، فإن مثل هذا التضارب يكون له آثار جسيمة على القرارات والإدارة الاستراتيجية للمنظمة (Fiol and Huff, 1992; Prahalad and Bettis, 1986). المتصارعة غير محصورة داخل المنظمة، وإنما مرتبطة كذلك بأصحاب مصالحها خارجها.

يظهر من مراجعة الأدبيات في مجال الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي أنه يغلب عليه التنظير وتقل فيه الدراسات الميدانية إلى حد بعيد. كذلك يظهر بوضوح تعدد نظورات في هذا المجال، ولكن بالرغم من تعدد هذه المنظورات، تبرز عدة نظورات مشتركة. ففي المقام الأول، هناك إقرار بأن المنظمات والأفراد يمتلكون هويات ذاتية أو هويات متعددة، وتحدد السياقات والظروف المختلفة، أي هويات تصبح موضعاً للتماثل. ثانياً، تتضمن عمليات التماثل التنظيمي، جوانب مستقرة وأخرى ديناميّة، وتحدد احتياجات أصحاب المصالح، على مستويات تحليل كافة (الفردية، والجماعية، والتنظيمية)، مدى الاستقرار أو التغير في الهويات تنظيمية. ثالثاً، يلعب المديرون على وجه الخصوص دوراً هاماً في عمليات تشكيل هوية. فالمديرون، كما تشير الأدبيات، يمتلكون سلطة رسمية على عمليات تكوين هوية، ويستطيعون استخدام الموارد التنظيمية اللازمة التي تساعدهم في التأثير عليها. لذلك فإنهم يستطيعون أن يثيروا تساؤلات حول الهويات القائمة، ومن ثم يسهمون بمحاولة تعديلها، بالإضافة إلى مفاوضة الصورة الذهنية القائمة عن المنظمة، وإدارة هويات متعددة، والتأثير على السياق الاجتماعي الذي تتشكل فيه الهويات. بعبارة أخرى، فإن الأدبيات تكاد تتفق على أن السلطة الكبيرة المتوفرة لدى المديرين في المجال لها آثار عميقة وبعيدة المدى على مصلحة الأفراد واستمرارية المنظمات.

كذلك يظهر من الأدبيات أن التماثل التنظيمي للموظفين هو اتجاه فاعل له آثار هامة على المستوى الفردي والتنظيمي، حيث أظهرت الدراسات أن المنظمات التي لديها مستويات عالية من التماثل التنظيمي هي منظمات فاعلة؛ لأن المستوى العالي من التماثل يساعد على ربط اتجاهات الأفراد بأهداف المنظمة، وإنجازها على وجهه، حيث تكون هناك دوافع قوية للأفراد على تحمل مسؤولياتهم على النحو

المطلوب.

وأخيراً، ينبغي التنويه إلى عدم احتواء الأدبيات على دراسات تناول الموضوع التنظيمية والتماثل التنظيمي في المملكة العربية السعودية، بل إن الكاتب لم يعثر على دراسات تناول المحيط الإداري العربي بهذا الشأن، الأمر الذي يعني أن هذا الموضوع لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل أدبيات الإدارة العربية، ومن ثم تزداد أهمية الدراسة في هذا المجال، وجعلها خطوة هامة في تطبيق المفهوم في بيئة لم تتناول أدبيات الإدارة العامة.

منهجية الدراسة

منهج البحث

تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، الذي يعد من أكثر مناهج البحث استخداماً في العلوم الاجتماعية والسلوكية، لملاءمته لأهداف الدراسة، حيث يتيح دراسة عدد كبير من الأفراد في مختلف الرتب الأكاديمية في الجامعة.

مجتمع الدراسة وعينها

تكون مجتمع الدراسة من ٢٠٠٥ عضواً يُشكّلون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض، ممن هم برتبة أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ، من مختلف الكليات والتخصصات الأكاديمية (الإدارة العامة لشؤون هيئة التدريس والموظفين بالجامعة). وقد تم اختيار جامعة الملك سعود لكبر حجمها، وتعدد كلياتها وأقسامها الأكاديمية، فهي من أكبر الجامعات السعودية، وتحتوي العديد من التخصصات الأكاديمية.

أما عينة الدراسة فتكونت من ٤٠٠ فرد تم اختيارهم عشوائياً من أعضاء هيئة

لتدريس من الأساتذة المساعدين، والمشاركين، والأساتذة العاملين بمقر الجامعة للرئيسي بالرياض من مختلف أقسام كليات الجامعة، الذين وزعت عليهم استبانة التماثل التنظيمي. وتم استرجاع ٢٨٦ استبانة صالحة للتحليل (أي ما نسبته ٧٢٪ من حجم العينة الأصلية). وكان حوالي ٨٤٪ من أفراد العينة من المتزوجين، وكان متوسط أعمارهم ٤٠,٧٢ سنة (الانحراف المعياري ٦,٠١)، ومتوسط سنوات الخدمة في الجامعة ١٥ سنة تقريباً (الانحراف المعياري ٦,٨١).

١.٤.١. أداة القياس

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخدام استبانة التماثل التنظيمي ("Organizational Identification Questionnaire "OIQ")، التي صممها تشيني (Cheney, 1982) لقياس الهوية الفردية في المنظمات. وتعد هذه الأداة من أكثر أدوات استخداماً لقياس التماثل التنظيمي (Johnson, Johnson, and Heimberg, 1999). ويبدو أن انتشار استخدام هذه الأداة يعود إلى إمكانية تكيفها مع أنواع مختلفة من المنظمات مع الاحتفاظ بدرجة عالية من الثبات (Tompkins, 1987).

وقد تم تصميم الأداة لتكون تقويمياً شاملاً للتماثل، حيث تقيس ثلاثة أبعاد رابطة للتماثل التنظيمي: تعبير العاملين عن الولاء (دعم المنظمة)، والتشابه (إدراك وجود خصائص مشتركة)، والعضوية (الشعور بالانتماء). وقد عرّف تشيني الولاء الموالاة للمنظمة، والحماس لتحقيق أهدافها، والدفاع عنها ودعمها، ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين. ووصف التشابه بأنه إدراك الفرد لوجود خصائص، وقيم، وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة. ووصف العضوية بدرجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة، أنها إحساس بالانتماء، وعور بالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية

بالمنظمة، والفخر بالعضوية التنظيمية.

وتتكون الأداة من ٢٥ فقرة لقياس الأبعاد الثلاثة للتمائل (أنظر الملحق بالإضافة إلى الفقرات المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة في الجامعة). ويتضمن المقياس ٩ فقرات لقياس الو (الفقرات ٨، ٩، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٦، ٢٠، ٢٢)، و١١ فقرة لقياس التث (الفقرات ٢، ٤، ٦، ٧، ١٠، ١٧، ١٨، ١٩، ٢١، ٢٣، ٢٤) و٥ فقرات لقي (العضوية (١، ٣، ١٥، ٥٠، ٢٥).

وتم قياس كل فقرة باستخدام مقياس ليكرت المدرج المكون من سبع نقي لقياس مستوى التماثل للمستجيبين. ويتراوح المقياس بين ٧ (موافق للغاية)، (موافق لحد كبير)، ٥ (موافق)، ٤ (غير متأكد)، ٣ (غير موافق)، ٢ (غير مو لحد كبير)، ١ (غير موافق على الإطلاق). وهكذا فكلما كانت درجة المستجيب أعلى، كانوا أكثر تماثلاً، مع ملاحظة أن الفقرات (١٨، ١٩، ٢٢) كان معكوسة.

وقد تم استخدام استبانة التماثل التنظيمي لقياس تماثل أعضاء هيئة التدريس الجامعة إجمالاً، ومع الأقسام الأكاديمية التي يعملون بها في الوقت نفسه، ولكن بعض التعديل. حيث تم استخدام كل فقرة في الاستبانة مرتين، المرة الأولى لقي التماثل مع الجامعة، والمرة الثانية لقياس التماثل مع القسم الأكاديمي الذي ينتمي إ عضو هيئة التدريس. والمثالان التاليان (الأول يتعلق بمستوى التماثل مع الجامعة والثاني يتعلق بمستوى التماثل مع القسم) يُظهران استخدام المقياسين:

أنا على أتم استعداد لبذل أقصى جهد لمساعدة الجامعة لتحقيق النجاح.

أنا على أتم استعداد لبذل أقصى جهد لمساعدة القسم الذي أعمل به لتحقيق

صدق الأداة

لقد أظهرت البحوث أن للدرجات الكلية لفقرات استبانة التماثل التنظيمي نباطاً عالياً ببعض المقاييس الشبيهة. فعلى سبيل المثال، وجدت بوتفين (Potvin, 199) أن الدرجات الكلية لاستبانة التماثل التنظيمي، ترتبط بالدرجات الكلية لقياس الولاء التنظيمي الذي طوره ماودي وبورتر وستير (Mowday, Porter, and Steers, 197)، ومقياس الولاء التنظيمي الذي طوره كوك وول (Cook and Wall, 198)، حيث بلغ معامل الترابط مع المقياسين ٠,٨٦، وبلغ ٠,٨٢، على التوالي. ذلك بحث بوتفين (Potvin, 1991) الصدق التنبئي لدرجات استبانة التماثل تنظيمي، ووجدت أن هناك ارتباطاً سلبياً معنوياً لمعامل بيرسون بين الدرجات الكلية لاستبانة التماثل التنظيمي ومقياس نوايا البحث عن العمل.

أما بالنسبة للدراسة الحالية فقد قام الباحث بترجمة المقياس الأصلي من كحلزية إلى العربية. بعد ذلك تم عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من خصاصين في الإدارة، وذلك لإبداء آرائهم فيه من حيث دقته من الناحية العلمية لغوية. وبناءً على هذا تم إجراء التعديلات المناسبة، وإعادة صياغة بنود الأداة، لمداد الصورة النهائية للاستبانة:

ت الأداة

لقد أظهر استخدام الأداة باتساق مستويات عالية من الثبات. فعلى سبيل المثال - بوليز وتومبكينز (Bullis and Tompkins, 1989) أن معامل ألفا لاستبانة التماثل تنظيمي بلغ ٠,٩٥. ووجد ساس وكاناري (Sass and Canary, 1991) أن معامل للمقياس نفسه كان ٠,٩٤. وبالمثل قام جونسون، وبرنجن، وميلر،

وألين (Johnson, Bernhagen, Miller, and Allen 1996) بقياس تماثل الموظّفين تخفيض قوة العمل وبعدها، ووجدوا أن مُعاملات ألفا كانت ٠,٩٢ و ٠,٩٤. التوالي. كذلك وجد باركر وتمبكيتر (Barker and Tompkins, 1994) أن مُعامل للمقياس بلغ ٠,٩٣، وأخيراً، وجد شرودت (Schrodt, 2002) أن مُعامل ألفا للمقياس نفسه بلغ ٠,٩٥.

واتساقاً مع معدلات الثبات للمقياس التي أظهرتها الدراسات السابقة، استخدام المقياس في الدراسة الحالية أظهر ثباتاً عالياً. فبالنسبة لمقياس التماثل الجامعة فقد بلغ مُعامل كروباخ ألفا للثبات ٠,٩٦. أما بالنسبة لأبعاد التماثل مع الجامعة فقد بلغ مُعامل الثبات ٠,٩١ (للولاء)، و ٠,٨٩ (للتشابه) و ٠,٨٦ (للعضوية).

من جهة أخرى، فقد بلغ مُعامل كرونباخ ألفا للثبات بالنسبة للتماثل القسم ٠,٩٥. أما بالنسبة لأبعاد التماثل مع القسم فقد بلغ مُعامل الثبات ٠,٩١ (للولاء)، و ٠,٨٦ (للتشابه)، و ٠,٨٦ (للعضوية).

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض، هم برتبة أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ، الذين كانوا على رأس العمل في الجامعة الرئيسي بالرياض، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٢.

إجراءات البحث

تم توزيع الاستبانات على أعضاء هيئة التدريس بمكاتبهم في الجامعة، وقد تم توزيع الاستبانات وجمعها خلال الفصل الدراسي الثاني ٢٠٠٢ م، وذلك بمساعدة بعض الأفراد المدربين. وقد طلب من أفراد العينة قراءة كل فقرة من فقرات

استبانة بتمعن، واختيار التقدير الذي ينطبق عليهم. وبعد جمع البيانات تم تفرغها بالحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج احصائي (SPSS)، حيث تم استخراج المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية، حساب مُعامل الثبات ألفا كرونباخ لقيمة ثبات المقياس وأبعاده الفرعية، كذلك تم إجراء اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات تماثل مع الجامعة ومع الأقسام، وكذلك حساب مُعاملات ارتباط بيرسون بين طول مدة الخدمة ومستوى التماثل.

النتائج

مستوى التماثل التنظيمي

طرحت الدراسة في البداية تساؤلين حول درجة تماثل الأعضاء مع الجامعة بالاً ومع الأقسام الأكاديمية التي ينتمون إليها. وتشير النتائج (جدول ١) إلى أن متوسط التماثل الكلي للأعضاء مع الجامعة بلغ ٤,٩٩، (الانحراف المعياري ٠,١٠). أما بالنسبة لأبعاد التماثل التنظيمي مع الجامعة فقد كان متوسط مستوى تماثل اللواء ٥,١٦ (الانحراف المعياري ٠,٨٣)، وللتشابه ٤,٩٢ (الانحراف المعياري ٠,٧٢)، وللعضوية ٤,٩١ (الانحراف المعياري ٠,٨٨).

جدول (١): متوسطات التماثل التنظيمي مع الجامعة

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري
الجامعة مع التماثل	٤,٩٩	٠,٧٧
الولاء	٥,١٦	٠,٨٣
التشابه	٤,٩٢	٠,٧٢
العضوية	٤,٩١	٠,٨٨

أما بالنسبة لمتوسط التماثل الكلي للمستجيبين مع الأقسام الأكاديمية لا يتمون إليها (جدول ٢) فقد كان ٥,١٧ (الانحراف المعياري ٠,٧١). أما بالنسبة لأبعاد التماثل التنظيمي مع الأقسام فقد كان متوسط مستوى التماثل للولاء ٢,٧ (الانحراف المعياري ٠,٨٢)، وللتشابه ٥,١٥ (الانحراف المعياري ٠,٦١) وللعضوية ٥,١٠ (الانحراف المعياري ٠,٨١).

جدول (٢): متوسطات التماثل التنظيمي مع القسم

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري
القسم مع التماثل	٥,١٧	٠,٧١
الولاء	٥,٢٧	٠,٨٢
التشابه	٥,١٥	٠,٦١
العضوية	٥,١٠	٠,٨١

وعمقارنة متوسطات مستوى التماثل في الجدولين السابقين يمكن الإجابة على
مأولي البحث، حيث يظهر أن مستوى تماثل الأعضاء مع الجامعة والقسم قوي إلى
د ما (فكلا المتوسطين كان قريباً من ٥ على مقياس من ٧ نقاط). كذلك يتضح
مستوى تماثل الأعضاء مع المحاور الفرعية كان عالياً كذلك.

فرق في التماثل مع الجامعة ومع القسم

تنبأت الفرضية الأولى بأن أعضاء هيئة التدريس يتماثلون مع أقسامهم أكثر من
لهم مع الجامعة. وبالنظر إلى نتائج اختبار (ت) (جدول ٣) نلاحظ وجود فروق
هربية بين مستوى التماثل مع القسم ومستوى التماثل مع الجامعة (قيمة "ت"
٢,٠٤، مستوى الدلالة ٠,٠٠٤). وعمقارنة متوسط التماثل مع الجامعة بمتوسط
تماثل مع القسم كما يظهر في الجدولين (١ و ٢) يتضح أن مستوى التماثل مع
قسم (المتوسط ٥,١٧ الانحراف المعياري ٠,٧١) أقوى من مستوى التماثل مع
معة (المتوسط ٤,٩٩، الانحراف المعياري ٠,٧٧).

وكذلك يلاحظ الاتجاه نفسه بالنسبة لأبعاد التماثل، فقد عبر الأعضاء عن
نويات للتماثل من حيث الولاء، والتشابه، والعضوية مع القسم أعلى من
نويات التماثل من حيث الولاء، والتشابه، والعضوية مع الجامعة. فمتوسطات
التماثل للأعضاء تشير إلى أن مستوى تماثلهم في هذه الأبعاد مع القسم أقوى
تماثلهم فيها مع الجامعة (الجدولان ١، ٢). وكان الفرق في مستوى التماثل في
الأبعاد ذا دلالة إحصائية، ما عدا بُعد الولاء. فإذا نظرنا إلى الجدول (٣) سنجد
قيمة (ت) ومستوى الدلالة لكل بُعد على النحو التالي: الولاء (قيمة "ت"
١، مستوى الدلالة ٠,٠٩٩)، التشابه (قيمة "ت" ٤,٠١، مستوى الدلالة
٠,٠٠٥)، والعضوية (قيمة "ت" ٢,٨١، مستوى الدلالة ٠,٠٠٥).

جدول (٣): اختبار (ت) لمستوى التماثل مع القسم والجامعة

الأبعاد	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
التماثل الكلي	٢,٨٩	٠,٠٠٤
الولاء	١,٦٥	٠,٠٩٩
التشابه	٤,٠١	٠,٠٠٠
العضوية	٢,٨١	٠,٠٠٥

العلاقة بين طول مدة الخدمة ومستوى التماثل التنظيمي

افترضت الفرضية الثانية أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين طول مدة خدمة الموظف ومستوى التماثل التنظيمي. ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون. ويوضح الجدولان (٤ و ٥) قيم معاملات الارتباط بين عدد سنوات الخدمة ومستوى التماثل التنظيمي مع الجامعة ومع القسم. وتشير قوت الارتباط في الجدولين إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة معنوية بين عدد سنوات الخدمة ومستوى التماثل التنظيمي. وتعني هذه النتيجة أن أفراد العينة الأطول خدمة يميلون إلى أن يكونوا أكثر تماثلاً مع الجامعة ومع أقسامهم.

جدول (٤): معاملات الارتباط بين سنوات الخدمة والتماثل عند

مستوى الجامعة

المتغير	الولاء	التشابه	العضوية	التماثل التنظيمي
سنوات الخدمة	**٠,٤٣	**٠,٣٨	**٠,٣٦	**٠,٤١

** جوهرية عند مستوى ٠,٠١

مستوى القسم

المتغير	الولاء	التشابه	العضوية	التماثل التنظيمي
سنوات الخدمة	**،٤١	**،٣٤	**،٢٩	**،٣٧

** جوهريّة عند مستوى ٠،٠١

المناقشة والاستنتاجات

تعد الهوية والتماثل التنظيمي من المفاهيم المهمة لفهم السلوك الإنساني في المنظمات، التي أخذت تستأثر باهتمام المفكرين في الآونة الأخيرة. والتماثل تنظيمي هو إدراك شخصي بالتوحد مع مجموعة العمل، يربط بين الفرد وبين مجموعة. وعندما يتماثل شخص مع مجموعة معينة في العمل، فإنه يعرف نفسه من خلال الخصائص الأساسية التي تعرف المجموعة (الخصائص التي يعتقد أنها مركزية، تميزها، ومستمرة)، ويستمد منها مفهومه لذاته، ويشعر من خلالها بأن نجاح مجموعة أو إخفاقها نجاح أو إخفاق له شخصياً. وهذا المعنى فإن التماثل التنظيمي مهم للأداء الفردي والجماعي، ومن ثم لفاعلية المنظمات وكفاءتها بوجه عام.

وقد سعت الدراسة الحالية إلى استكشاف مستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود على مستوى الجامعة إجمالاً وعلى مستوى سام الأكاديمية التي ينتمون إليها. وقد أظهرت النتائج أن درجة التماثل مرتفعة جداً بين عينة الدراسة. وظهر هذا القدر المرتفع من التماثل، يعد مؤشراً جيداً؛ قوة التماثل ترافق في العادة مع اتجاهات وسلوكيات إيجابية. وهذه النتيجة تؤكد الحاجة إلى المزيد من البحث في هذا المجال، للكشف عن العوامل المختلفة التي

تؤثر إيجابياً في مستوى التماثل التنظيمي، وذلك حتى يمكن الاستفادة منها في تع
مستوى التماثل للعاملين، على أمل تحقيق نتائج إيجابية في التأثير على اتجاهها
وسلوحياتهم. حيث إن التماثل القوي يعني الإيمان برسالة المنظمة وأهدافها والقنن
النفسية والذهنية بها، ومن ثم الاستعداد التام للقيام بالمهام والواجبات المطل
لتحقيق هذه الرسالة والأهداف. وكلما زاد تماثل الفرد مع المنظمة، وعرف هو
من خلالها، فإنه يرتبط بها ارتباطاً عضوياً، ويقبل بحماس على أداء دوره التنظيمي
ويستخر إمكاناته وطاقته، ويتحمل المسؤوليات المنوطة به بما يجسد هذا الارتبا
الأمر الذي يقود في نهاية المطاف إلى الارتقاء بمستوى الأداء.

وما ينبغي ملاحظته في هذا الصدد، مستوى التحليل في دراسات اله
والتماثل التنظيمي. فمعظم دراسات الهوية والتماثل التنظيمي تركز على اله
التنظيمية التي تنبثق من المنظمة إجمالاً، بالرغم من ظهور دلائل تشير إلى تع
الهويات داخل المنظمة الواحدة. فوفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية فإن الأفراد يميز
بين مجموعتهم والمجموعات الأخرى، وفقاً لأبعاد معينة تعني بالنسبة لهم قيمة نفس
معينة. وهكذا فإن الأقسام، والإدارات، والشعب التنظيمية، وفرق العمل، ع
سبيل المثال، يمكن أن يكون كل منها موضعاً للتماثل، كما هي الحال مع المنظ
إجمالاً. وهذه الحقيقة تدعو إلى التساؤل عن أي الهويات أكثر قوة. وتشير الأدبيات
المحدودة في هذا المجال، إلى أنه من المرجح أن يكون تماثل الفرد مع مجموعة العم
أقوى من تماثله مع المنظمة ككل، وفي هذا السياق افترضت الدراسة الحالية أن تم
عضو هيئة التدريس مع القسم الأكاديمي الذي ينتمي إليه أقوى من تماثله
الجامعة. وقد تم دعم هذه الفرضية من خلال التحليل الإحصائي.

وهكذا فإن من أول الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها في هذا المجال،
التماثل ليس بالضرورة أحادي الاتجاه، بل قد يكون متعددًا، وأحد مواضع التماثل

تائب التماثل مع المنظمة ككل، التماثل مع مجموعة العمل (سواء أكانت ممثلة في اسم، أم إدارة، أم فريق عمل، أم نحوها). والتركيز على تماثل المنظمة ككل يؤدي إلى تجاهل مواضع أخرى مهمة للتماثل تساعد على فهم السلوك الإنساني في المنظمات. كذلك فإن هذه النتيجة تعني توجيه الاهتمام لمحاولة التأثير على التماثل على مستوى مجموعة العمل؛ لأنه يبدو أكثر فاعلية في التأثير على السلوك. علاوة على أن محاولة التأثير على مستوى التماثل على مستوى مجموعة العمل يبدو أسهل من محاولة إحداثه على مستوى المنظمة ككل.

ومن الأمور التي تسترعي الانتباه أن تماثل الأفراد في جميع الأبعاد المكوّنة تماثل التنظيمي كان أعلى في التماثل مع القسم منه من التماثل مع المنظمة، إلا أن فرق في نوعي التماثل لم يكن كبيراً بالنسبة لُبعد الولاء. ولعل ذلك يُعزى إلى أن الولاء كما يدركه الأعضاء يحمل معنى متشابهاً بالنسبة للتماثل مع القسم منظمة أكثر مما يحمله من تمايز بينهما. فُبعد الولاء كما يعرفه تشيني (Cheney, 1982: هو الحماس لأهداف المنظمة والرغبة في مساعدتها لتحقيق النجاح، دفاع عنها أمام الآخرين، ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين، ورفض العروض أخرى للعمل، والاستعداد للعمل أوقاتاً إضافية دون مقابل مادي. فُبعد الولاء بهذا يبدو متشابهاً بالنسبة لتماثل الأفراد مع أقسامهم ومع الجامعة ككل.

من جهة أخرى، فإن التباين العام بين التماثل على مستوى مجموعة العمل منظمة، قد يثير تساؤلاً حول ما إذا كان التماثل مع مجموعة العمل على حساب التماثل مع المنظمة ككل. وفي الحقيقة فإن الاهتمام بالتماثل على مستوى جماعة العمل لا يعني الإهمال التام للتماثل على مستوى المنظمة، بل ينبغي تناول الأمر من منظور متوازنة، فالتركيز الشديد على التماثل على مستوى مجموعة العمل قد يسهم في زيادة مشاعر التنافس، والتأثير سلبياً على التعاون، بل وحتى العداء بين مجموعات

العمل المختلفة. كذلك فإن الشعور القوي بالهوية التنظيمية الفرعية على حساب الهوية التنظيمية الكلية قد يؤدي إلى رؤية أية محاولات خارجية لفرض قيم مشتركة بمثابة تهديد للهوية الفرعية، ومن ثم مناهضة مثل هذه المحاولات. من ناحية أخرى فليس من الضروري أن يكون ثمة تضارب بين الهويتين، بل إن من المرجح أن يكون هناك توافق في الهويتين عندما تكون القيم الأساسية المرتبطة بالهويتين متشابهة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستويات التماثل للجامعة والقسم عالية، لكن كانت أعلى نسبياً للقسم، أي أن التماثل مع القسم لم يكن على حساب التماثل مع الجامعة.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة المحدودة في هذا المجال، نجد أنها تعزز النتائج التي خلصت إليها دراسة باركر وتمبكين (Barker and Tompkins, 1994)، التي درسا فيها خصائص التماثل لفرق العمل المتماثل ذاتياً والشركة التي تضم هذه الفرق، حيث تبين أن العاملين يتماثلون مع فرقهم أكثر من الشركة. والنتيجة نفسها توصل إليها بوليز وديسانزا (Bullis and DiSanza, 1995) في دراستهما لإدارة الغابات في الولايات المتحدة، التي ظهر فيها أن الأعضاء يتماثلون بوجه أقوى مع وحداتهم من المنظمة ككل. كذلك فإن الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة كنيبنبرغ وفان تشاي (van Knippenberg and van Schie, 2000) التي ظهر فيها أن التماثل مع مجموعة العمل أقوى من التماثل مع المنظمة، وأكد تأثيراً على الاتجاهات والسلوكيات في محيط العمل.

وتشير الفرضية الثانية التي افترضتها الدراسة إلى أن مستوى تماثل عضو هيئتي التدريس يزيد مع عدد سنوات الخدمة، سواء مع الجامعة أو القسم. وقد أظهرت النتائج دعماً للفرضية، فمن عينة الدراسة تبين أنه كلما زادت مدة خدمة الأفراد المنظمة، زاد مستوى تماثلهم التنظيمي. وقد يُعزى ذلك إلى أن زيادة سنوات الخدم

في زيادة الاستثمار الشخصي والمهني للأفراد في المنظمة، والعكس صحيح، ووظف الجديد يكون في بداية عملية الاستثمار فيها. وبزيادة سنوات الخدمة تزداد رغبة الأفراد بالقيم والمبادئ التنظيمية ويزداد تشربهم بها، فيتأثر مستوى تماثلهم إيجابياً بزيادة مدة خدماتهم في المنظمة. لذا فإن قرارهم بالاستمرار في العمل لتمامهم يعكس إلى حد ما مستوى عالٍ من التماثل التنظيمي.

وهذه النتيجة تنسجم من النتائج التي خلصت إليها دراسات أخرى في هذا المجال، مثل: دراسة ميل وآشفورث (Mael and Ashforth 1992) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين طول مدة الخدمة في إحدى المدارس ومستوى التماثل التنظيمي لمعلميها. وكذلك مع نتائج دراسة باركر وتومبكينز (Barker and Tompkins, 1994)، أظهرت أن العاملين الأطول خدمة هم أكثر تماثلاً مع فرق عملهم وشركتهم. والعاملين ذوي سنوات الخدمة المتوسطة والقصيرة. كذلك فإنها تتفق مع دراسة شرودت (Schrodt, 2002) التي أظهرت أن هناك علاقة طردية بين طول مدة الخدمة لمعلميها ومستويات تماثلهم مع منظماتهم. وهكذا فإن هذه الدراسات، بما فيها دراسة الحالية، تفند ما افترضه بوليز وباتش (Bullis and Bach, 1989) من أن العلاقة بين طول مدة الخدمة والتماثل التنظيمي هي علاقة عكسية.

وبالإجمال يمكن القول إن مستوى تماثل الأعضاء مع منظماتهم وأقسامهم يرتفع مع زيادة مدة خدمتهم مع المنظمة. علاوة على ذلك يبدو أن طول مدة الخدمة ارتباطاً بمستوى التماثل، فالموظفون الأكثر خدمة مع المنظمة يميلون إلى أن يكونوا أكثر تماثلاً.

وفي الختام، ينبغي التنويه إلى أنه مع أن الدراسة الحالية تعد خطوة أولية استكشافية لدراسة الهوية التنظيمية وقياس التماثل التنظيمي في البيئة الإدارية الحديثة، إلا هناك بعض المحددات لهذه الدراسة التي يمكن أن تداركها الدراسات

المستقبلية في هذا المجال. ففي بادئ الأمر تم جمع البيانات والوصول إلى الاستنتاجات في هذه الدراسة من منظمة واحدة. وهذا الأسلوب شائع في إجراء الدراسات التنظيمية، ومفيد لفهم الظواهر التنظيمية، ومقارنة النتائج، إلا أنه لا يُشكّل تعميماً للدراسة. فالنطاق المحدود للدراسة قد يعوق قدرتنا على تعميم النتائج على المنظمات الأخرى؛ لأن بعض النتائج قد تكون خاصة بالمنظمة قيد الدراسة. وهنا ينبغي على الدراسات المستقبلية محاولة تعميم النتائج على الأنواع الأخرى للمنظمات. كذلك ينبغي للدراسات المستقبلية تعميق فهمنا للتماثل التنظيمي خلال التركيز على الترابط بين عدد من المحدّات للتماثل التنظيمي (مثل تشبُّه الأعضاء، ومكانة المجموعة، وأسلوب القيادة)، وكذلك على آثار أخرى للتماثل (مثل التعاون، والإيثار، والانغماس الوظيفي). وأخيراً، فإن ما كشفت عنه الدراسات من اختلاف مستوى التماثل على مستوى المنظمة ككل والوحدات الإدارية الفرعية، يدعو إلى البحث عما إذا كانت هناك محدّات مختلفة تؤثر على مستوى التماثل في الحالتين.

Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. 1998. "Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions," **Personality and Social Psychology Bulletin**, 24, 1021-1039.

Albert, S, Ashforth B. E. & Dutton J. E. 2000. "Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges," **Academy of Management Review**, 25 (1): 13-17.

Albert, S. & Whetten, D. A. 1985. "Organizational identity," L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.

Angyal, A. 1972. **Foundations for a Science of Personality**. New York: Viking Press.

Ashforth, Blake E., & Fred A. Mael. 1989. "Social identity and organization," **Academy of Management Review**, 14: 20-39.

Barker, J. R., & Tompkins, P. K. 1994. "Identification in self-managing organizations," **Human Communication Research**, 223-240.

Bartel, C.A. 2001. "Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification," **Administrative Science Quarterly**, 46, 379-413.

Baumeister, R.F., & Leary, M.R. 1995. "The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation," **Psychological Bulletin**, 117: 497-529.

Brewer, M. B. 1991 "The social self: On being the same and different at the same time," **Personality and Social Psychology Bulletin**, 17: 475-482.

Brewer, M. B., & Gardner, W. 1996. "Who is this "we"? Levels of collective identity and self-representations," **Journal of Personality and Social Psychology**, 71: 83-93.

Brewer, M.B. 1981. "Ethnocentrism and its role in interpersonal trust," In M.B. Brewer & B.E. Collins (Eds.), **Scientific Inquiry and the Social Sciences: A Volume in Honor of Donald T. Campbell**, 145-360. San Francisco: Jossey-Bass.

Brickson, S. 2000. "Exploring identity: where are we now?" **Academy of Management Review**, 25 (1): 147-148.

Brown, A. D. & K. Starkey. 2000. "Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective," **Academy of Management Review**, 25 (1): 102-120.

Bullis, C. A., & Tompkins, P. K. 1989. "The forest rangers revisited: A study of control practices and identification," **Communication Monographs**, 56: 287-306.

Bullis, C., & Bach, B. W. 1989. "Socialization turning points: An examination of change in organizational identification," **Western Journal of Speech Communication**, 53: 273-293.

Bullis, C.A., & Tompkins, P.K. 1991. "An explication and test of communication network content and multiplexity as predictors of organizational identification," **Western Journal of Speech Communication**, 55: 180-197.

Bürgi, P.T. & Roos, J. 2002. "Organizational Identity, Imagination and Strategy," **Working Paper 2002-2**, Imagination Lab Foundation, Lausanne, Switzerland.

Burke, K. 1973. **The philosophy of literary form: studies in symbolic action**. Berkeley, CA: University of California Press.

Caldas, M. & Wood, T. 1997. "Identity and Organizations: Searching for an interdisciplinary conceptual framework," **Paper submitted for presentation at the annual meeting of the Academy**

of Management, Boston.

Cheney G., & Tompkins, P. K. 1987. "Coming to terms with organizational identification and commitment," **Central States Speech Journal**, 38: 1-15.

Cheney, G. 1991. **Rhetoric in an Organizational Society: Managing Multiple Identities**. University of South Carolina Press, South Carolina.

Cheney, George. 1983. "On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification," **Communication Monographs**, 50: 342-362.

Collins, J. C. & Porras, J. 1996. "Building your company vision," **Harvard Business Review**, 5: 65-77.

Cook, J., & Wall, T. 1980. "New work attitude measures of trust in organizational commitment and personal need non-fulfillment," **Journal of Occupational Psychology**, 53: 39-52.

Cox, T., Jr. 1991. "The Multicultural Organization," **Topical Executive** 5 (2): 34-53.

Dion, K.L. 1973. "Cohesiveness as a determinant of ingroup and outgroup bias," **Journal of Personality and Social Psychology**, 24: 163-171.

DiSanza, J. R., & Bullis, C. 1999. "Everybody identifies with Smokey the Bear: Employee responses to newsletter identification inducements at the U.S. Forest Service," **Management Communication Quarterly**, 12: 347-399.

Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, 20: 65-91.

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. 1990. "Organizational commitment: The utility of an integrative definition," **Journal of Applied Psychology**, 79: 370-380.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. 1994. "Organizational images and member identification," **Administrative Science Quarterly**, 39: 239-263.

Dutton, J., & J. Dukerich. 1991. "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation," **Academy of Management Journal**, 34: 517-554.

Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. 1996. "Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings," **Administrative Science Quarterly**, 41: 422-476.

Erikson, E. 1968. **Identity, Youth and Crisis**. New York: W. W. Norton & Company.

Fiol, C. M. 1991. "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage," **Journal of Management**, 17 (1): 191-211.

Fiol, C. M., & Huff, A. 1992. "Maps for managers: Where are we? Where do we go from here?" **Journal of Management Studies**, 29: 277-285.

Fletcher, G.P. 1993. **Loyalty: An Essay on the Morality of Relationships**. New York: Oxford University Press.

Frank, J.D., & Frank, J.B. 1991. **Persuasion and Healing: A Comparative Study of Psychotherapy**, 3rd ed. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Frankl, V.E. 1978. **The Unheard Cry for Meaning: Psychotherapy and Humanism**. New York: Simon and Schuster.

Freud, S. 1922. **Group psychology and the analysis of ego**. New York: Norton.

Gergen, K. J. 1991. **The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life**. New York: Basic Books.

Gioia, D. A., Schultz, M., and Corley, K. J. 2000. "Organizational

Identity, Image and Adaptive Instability," **Academy of Management Review**, 25 (1): 63-81.

Gioia, D. A. 1998. "From individual identity to organizational identity," In Whetten, D A & Godfrey P C (eds) **Identity in Organizations: Building theory through conversations**, Sage, Thousand Oaks.

Glynn, M. A. 1998. "Individuals' need for organizational identification (nOID): Speculations on individual differences in the propensity to identify," In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds) **Identity in organizations: Building theory through conversation** 238-244. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gregory, K, 1983. "Native view paradigms: Multiple cultures and culture conflict in organizations," **Administrative Science Quarterly** 28: 259-376.

Guvenc, B. 1996. "Quest for Cultural Identity in Turkey: National Unity of Historical Diversities and Continuities," In Baidyanath Saraswati, (ed.) **Interface Of Cultural Identity Development**, New Delhi, IGNCA.

Hall, D T. & Benjamin Schneider. 1972. "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type," **Administrative Science Quarterly**, 17 (1): 340-50.

Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. 1970. Personal factors in organizational identification. **Administrative Science Quarterly** 15: 176-190.

Haughey, J.C. 1993. "Does loyalty in the workplace have a future?" **Business Ethics Quarterly**, 3: 1-16.

Hayes, N. 1992. "Psychology and organizations: Psychological Dimensions of Organisational Cultures," a paper delivered at **XXV International Congress of Psychology**, Brussels.

Higgins, E. T., Loeb, I., & Moretti, M. 1995. "Self-discrepancies and developmental shifts in vulnerability: Life transitions in the regulatory significance of others," In D. Cicchetti, & S. L. Toth (Eds.), *Rochester symposium on developmental psychopathology*. Vol. 6: **Emotion, cognition and representation**, 191-230. Rochester, NY: University of Rochester Press.

Hoelter, J. W. 1985. "A structural theory of personal consistency," *Social Psychology Quarterly*, 48(2): 118-129.

Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. N. 1995. "A Tale of Two Theories," *Social Psychology Quarterly*, 58: 255-269.

Hogg, M.A., & Abrams, D. 1990. "Social motivation, self-esteem and social identity," In D. Abrams & M.A. Hogg (Eds.), **Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances**. 28-47. New York: Springer-Verlag.

Hogg, M.A., & Terry, D.J. 2000. "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts," *Academy of Management Review*, 25: 121-140.

Ibarra, H. 1999. "Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation," *Administrative Science Quarterly*, 44: 764-791.

Jaspars, J.M.F., & Warnaeen S. 1982. "Intergroup relations, ethnic identity and selfevaluation in Indonesia," In H. Tajfel (Ed.), **Social Identity and Intergroup Relations**. 335-366. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Johnson, J. R., Bernhagen, M. J., Miller, V., & Allen, M. 1996. "The role of communication in managing reductions in work force," *Journal of Applied Communication Research*, 24: 139-164.

Johnson, W. L., Johnson, A. M. & Heimberg, F.. 1999. "A Primary- And Second-Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire," **Educational &**

Psychological Measurement 59: 159-170.

Kanter, R. M. 1983. *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.

Karreman, D & Alvesson, M. 2000 "Making Newsmakers Conversational Identity At Work," **Organization Studies**, 22: 59-89.

Katz, D., & Kahn, R.L. 1978. **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York: Wiley.

Kiriakidou, O & Millward, L. J. 2000. "Reputation management Reputation Corporate identity: external reality or internal fit?" **Corporate Communications: An International Journal** 5: 49-58.

Kogut B. & Zander U. 1996. "What firms do? Coordination identity and learning," **Organization Science**, 7 (5): 502-518.

Kramer, R. 1991. "Intergroup relations and organizational dilemmas," In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior** 13: 191-228. Greenwich, CT: JAI Press.

Kramer, R. M., and M. B. Brewer, 1986: "Social group identity and the emergence of cooperation in resource conservation dilemmas. In H. Wilke, C. Rutte, and D. M. Messick (eds.), **Experimental Studies of Social Dilemmas**: 205-234. Frankfurt, Germany: Peter Lang.

Lapsley, D. K. & Power, F. C. (Eds.) 1988. **Self, Ego, and Identity: Integrative approaches**. New York: Springer-Verlag.

Lasswell, H. D. 1965. **World politics and personal insecurity**. New York: Free Press.

Leonard, N., Beauvais, L., & Scholl, R. 1995. "A Self Concept Based Model Of Work Motivation," **Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management**.

Littlejohn, S. 2002. **Theories of human communication**. 7th Albuquerque, New Mexico, Wadsworth.

Mael, F. A., & Ashforth, B. E. 1995. "Loyal from day one: A test of the model of organizational identification, organizational identification, and turnover among newcomers," **Personnel Psychology**, 48: 309-333.

Mael, F., & Ashforth, B. E. 1992. "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification," **Journal of Organizational Behavior**, 13: 103-123.

Markus, H. & Wurf, E. 1987. "The dynamic self-concept: A social psychological perspective," **Annual Review of Psychology**, 38: 299-327.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. 1990. "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment," **Psychological Bulletin**, 108: 171-194.

Mead, G. H. 1934. **Mind, self, and society**. Chicago: University of Chicago Press.

Merton, R. 1976. **Sociological ambivalence and other essays**. New York: Free Press.

Modic, S. J. 1987 "Myths About Japanese Management," **Industry Week**. 13: 49-53.

Moreland, R. L., & Beach, S. R. 1992. "Exposure effects in the classroom: The development of affinity among students," **Journal of Experimental Social Psychology**, 28: 255-276.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. 1979. "The measurement of organizational commitment," **Journal of Vocational Behavior**, 14: 224-247.

Nadler, D. A., & Tushman, M. T. 1980. "A model for diagnosing organizational behavior," **Organizational Dynamics**, 9 (2): 35-51.

Nkomo, S. M., & Cox, T. 1996. "Diverse identities in organizations," In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), **Handbook of organization studies**: 338-356. Thousand Oaks, CA: Sage.

Olins, W. 1995. **The new guide to identity**, Gower, London.

O'Reilly C III, Chatman J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: "The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior," **Journal of Applied Psychology**, 71: 492-499.

Patchen, M. 1970. Participation, achievement, and involvement on the job. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Polzer, J. T. 2000. "Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations: A book review," **Administrative, Science Quarterly**, 45:

Potvin, T C. 1991. "Employee organizational commitment: An examination of its relationship to communication satisfaction and evaluation of questionnaires designed to measure the construct" **Doctoral dissertation**, University of Kansas.

Prahalad, C. K., & Bettis, R. P. 1986. "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance," **Strategic Management Journal** 7: 485-501.

Pratt, M. & Foreman, P. 2000. "Classifying managerial responses to multiple organizational identities," **The Academy of Management Review**, 25 (1): 18-42.

Pratt, M. G. 1998. "To be or not to be? Central questions of organizational identification," In D. A. Whetten & P. C. Godfrin (Eds.), **Identity in organizations: Building theory through conversations**: 171-207. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. 2000a. "The beauty of and barriers to organizational theories of identity," **The Academy of Management Review**, 25 (1): 141-143.

Pratt, M.G. 2000 "The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway Distributors", **Administrative Science Quarterly**, 45: 456-493.

- Rawls, J. 1971. **A Theory of Justice**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Reade, C. 2001. "Dual identification in multinational corporations: local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization" **Int. J. of Human Resource Management**, 12, 3: 405-424.
- Riordan, C. M. & Weatherly, E. W. 1999. "Defining And Measuring Employees' Identification With Their Work Groups," **Educational & Psychological Measurement**. 59 (2): 310, 324.
- Riordan, C. M. 1995. "An empirical comparison of three operationalizations of the construct of demographic similarity through a test of a theoretical model of relational demography," **Unpublished doctoral dissertation**, Georgia State University, Atlanta.
- Roberts, B.W. & Donahue, E.M. 1994. "One personality, multiple selves: Integrating personality and social roles," **Journal of Personality**, 62 (2): 199-218.
- Roueche, J E., Roueche, S. D. & Milliron, M. D. 1996. "Identifying The Strangers: Exploring Part-Time Faculty Integration In American Community Colleges," **College Review** 23, 4: 33-48.
- Russo, T. C. 1998. "Organizational and professional identification," **Management Communication Quarterly** 12, 1: 72-111.
- Sandberg, R & Werr, A. 2001. "Handling multiple identities in boundary spanning: a study of identity construction in a corporate consulting unit," **European group for organizational studies**, 17 th colloquium July 5-7, Lyon, France.
- Sass, J. S., & Canary, D. J. 1991. "Organizational commitment and identification: An examination of conceptual and operational convergence," **Western Journal of Communication**, 55: 275-293.
- Schrodt. P. 2002. "The relationship between organizational

identification and organizational culture: employee perceptions of
culture and identification in a retail sales organization,
Communication Studies, 53 (2): 189-203.

Scott, C. R. 1997. "Identification with multiple targets in a
geographically dispersed organization," **Management
Communication Quarterly**, 10: 491-522.

Scott, C. R., & Corman, S. R., & Cheney, G. 1998. "Development
of a structural model of identification in the organization,"
Communication Theory, 8: 298-336.

Scott, S. G. & Lane V. R. 2000. "A Stakeholder Approach to
Organizational Identity," **Academy of Management Review**, 25,
43-62.

Scott, S. G. 2000. "Fluid, Fractured, and Distinctive? In Search
of a Definition of Organizational Identity," **Academy of Management
Review**, 25 (1): 141-143.

Shea, G.F. 1987. **Company Loyalty: Earning it, Keeping it**. New
York: American Management Association.

Simon, H. A. 1976 *Administrative behavior: A study of decision
making processes in administrative organization*. 3rd ed., New York:
Free Press.

Simon, H. A. 2000. "Public administration in today's world:
organizations and markets," **Political Science & Politics**. 33 (4): 747-
756.

Smidts. A., Pruyn, A & Van Riel, Cees. 2001. "The impact of
employee communication and perceived external prestige on
organizational identification," **Academy of Management Journal**,
(5): 1051-1062.

Stryker, S. & Serpe R. T. 1982 "Commitment, identity salience,
and role behavior: Theory and research example," In W. Ickers and
Knowles (eds.), **Personality, Roles and Social Behavior**: 199-214.

ew York: Springer-Verlag.

Stuart, H. 1999. "Towards a definitive model of the corporate entity management process," **Corporate Communications: An International Journal**, 4 (4): 200-207.

Tajfel, H. & Turner, J. C. 1979. "An integrative theory of intergroup conflict," In W. G. Austin and S. Worchel (eds.). **The Social Psychology of Intergroup Relations: 7--24**. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tajfel, H. 1978. **Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations**. New York: Academic Press.

Thoits, P. 1983. "Multiple identities and psychological well-being: A reformulation and test of the social isolation hypothesis," **American Sociological Review**, 48: 174-187.

Tolman, E.C. 1943. Identification and the post-war world. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 38: 141-148.

Tompkins, P. K. 1987. "On organizational identification and its placement in a theory of control and motivation". **Unpublished manuscript**, University of Colorado, Boulder, CO.

Tompkins, P. K., & Cheney, G. 1983. "Account analysis of organizations: Decision-making and identification," In L. Putnam & J. Pacanowsky (Eds.), **Communication and organizations: An interpretive approach**: 123-146. Beverly Hills, CA: Sage.

Tompkins, P. K., & Cheney, G. 1985. "Communication and obtrusive control in contemporary organizations," In R. D. McPhee

P. K. Tompkins (Eds.), **Organizational communication: Traditional themes and new directions**: 179-210. Beverly Hills, CA: Sage.

Triandis, H.C. 1989. "The self and social behavior in differing cultural contexts," **Psychological Review**, 96: 506-520.

Trice, H. M., and J. M. Beyer. 1993. **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., Wetherell, M. S. 1987. **Rediscovering the social group. A self-categorization theory**. Oxford: Blackwell.

Turner, J. C., Sachdev, I., & Hogg, M. A. 1983. "Social categorization, interpersonal attraction, and group formation," **British Journal of Social Psychology**, 22: 227-239.

Tyler, T. R. 1999. "Why people cooperate with organizations: A social identity-based perspective," **Research in Organizational Behavior** 21: 201-246.

van Knippenberg, D. 2000. "Work motivation and performance: A social identity perspective," **Applied Psychology: An International Review**, 49: 357-371.

van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. 2000. "Foci and correlates of organizational identification," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 2: 137.

Wallach, M.A., & Wallach, L. 1983. **Psychology's Sanction of Selfishness: The Error of Egoism in Theory and Therapy**. San Francisco: W. H. Freeman.

Weigert, A., & Franks, D. 1989. Ambivalence: A touchstone of modern temper. In D. Frank & E. McCarthy (Eds.), **The sociology of emotions: Original essays and research papers**: 205-230. Greenwich, CT: JAI Press.

Whetten, D. A., & Godfrey, P. C. 1998. **Identity in organizations: Building theory through conversations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. 1999. "Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization," **Organization Science**,

77-790.

Wooley, T. 1995. Self identity: The neglected resource. Paper presented at the XIII SCOS — **Standing Conference on Organizational Symbolism**, Turku (Finland).

Worchel, S., Rothgerber, H., Day, E.A., Hart, D., & Butemeyer, J. 1998. Social identity and individual productivity within groups. **British Journal of Social Psychology**, 37: 389-413.

Yalom, I.D. 1980. **Existential Psychotherapy**. New York: Basic Books.

ملحق

مقياس التماثل التنظيمي مع الجامعة

- ١- من المرجح أني سأستمر في العمل في الجامعة، حتى وإن لم أكن بحاجة إلى الراتب.
- ٢- بصفة عامة، يعمل الأفراد العاملون في الجامعة نحو الهدف نفسه.
- ٣- أنا فخور بأن أكون موظفاً في الجامعة.
- ٤- إن صورة الجامعة في المجتمع ثملي بصورة جيدة.
- ٥- كثيراً ما أصف نفسي للآخرين بالقول: "أعمل في الجامعة" أو "أنا من الجامعة".
- ٦- أحاول اتخاذ القرارات في العمل من خلال الأخذ في الحسبان العواقب المحتملة للجامعة.
- ٧- إننا في هذه الجامعة مختلفون عن الآخرين الذين يعملون في الجامعات الأخرى بالمملكة.
- ٨- أنا مسرور؛ لأنني اخترت العمل في هذه الجامعة، وليس في مكان آخر.
- ٩- أدافع عن الجامعة لدى أصدقائي، على أنها منظمة عظيمة للعمل فيها.
- ١٠- بصفة عامة أنظر إلى مشكلات الجامعة على أنها مشكلاتي.
- ١- أنا على أتم استعداد لبذل أقصى جهد لمساعدة الجامعة في تحقيق النجاح.
- ١- أتضايق عندما أسمع الآخرين من خارج الجامعة ينتقدونها.
- ١- لدي مشاعر دافئة نحو الجامعة كمكان للعمل.
- ١- سأكون على أتم استعداد لقضاء بقية حياتي المهنية في الجامعة.
- ١- أشعر بأن الجامعة تهتم بي.

- ١٦- إن سجل الجامعة هو مثال على ما يمكن أن ينجزه الأفراد الذين يتفانون
أداء عملهم.
- ١٧- لدي أشياء مشتركة كثيرة مع الآخرين الذين يعملون في الجامعة.
- ١٨- يصعب علي الموافقة على سياسات الجامعة في أمور مهمة تتعلق بي.
- ١٩- إن ارتباطي بالجامعة هو ارتباط جزئي فقط.
- ٢٠- أحب التحدث إلى الآخرين عن المشاريع التي تنفذها الجامعة.
- ٢١- أرى أن قيمي وقيم الجامعة متشابهة جداً.
- ٢٢- أشعر بولاء قليل للجامعة.
- ٢٣- أستطيع وصف الجامعة بأنها أسرة كبيرة يشعر غالبية أعضائها بالانتماء إليها.
- ٢٤- من السهل علي أن أحدد هويتي من خلال الجامعة.
- ٢٥- أهتم حقاً بمصير الجامعة.

