

# التأثيرات التفاعلية بين الاحتكام للمكانة والتوجه للفردية-

## الجماعية وانعكاساتها في الدمج التنظيمي

### Interactive Effects of Status Judgments and Individualism -Collectivism Orientation on Organizational Identification

ا. د. سعد علي حمود العنزي  
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد  
م. م. حسام حسين شياع السلامي  
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

#### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى استكشاف علاقات التفاعل والتاثير بين الاحتكام للمكانة والتوجه للفردية-الجماعية والدمج التنظيمي مستنداً على مزج اختلاف القيم الشخصية مع افكار نظرية الهوية الاجتماعية لبلورة نموذج البحث. وفي ضوء هذا تم صياغة عدد من الفرضيات التي توضح علاقات التفاعل ما بين ابعاد الاحتكام للمكانة والتوجه للفردية-الجماعية للتنبؤ بوجود الدمج التنظيمي. جمعت البيانات باستخدام استمارة الاستبيان ووزعت على الكادر التدريسي والوظيفي في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء شملت 112 فرد. وقد اشارت ابرز النتائج الى ان الافراد الذين يتصفون بالجماعية يزداد اندماجهم بالمنظمة عندما يدركون المكانة الخارجية، في حين ان الافراد الذين يتصفون بالفردية يزداد اندماجهم عندما يشعرون بالاحترام الداخلي. وباعتماد على هذه النتائج صيغت عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تهدف الى تعزيز الدمج التنظيمي لدى الافراد عينة البحث من خلال تعزيز هويتهم الشخصية والاجتماعية على ضوء الاختلاف في قيمهم الشخصية.

#### المقدمة

انعكست افكار نظرية الهوية الاجتماعية على واقع الممارسات الادارية في المنظمات، اذ اسهمت طروحاتها الفكرية على اغناء العديد من نقاط الجدل التي تدور بين نقاشات الباحثين. ولعل من ابرز المفاهيم التي كانت من نتاج هذه النظرية هو مفهوم الدمج التنظيمي والاحتكام للمكانة (Fuller et al. 2006). وتباعاً لهذه الافكار جاءت العديد من الدراسات التي تحاول توضيح العلاقات السببية (Causal Relationships) او العلاقات الشرطية (التفاعلية) (Conditional or Interactive Relationships) بين عدد من المتغيرات ومفهوم الدمج التنظيمي. وفي حقيقة الامر لم تغطي هذه الدراسات العديد من الاسئلة والافكار خاصة التي تأكد منها على طبيعة العلاقة التفاعلية ما بين محددات الدمج التنظيمي ضمن منظور الاختلافات الشخصية بين الافراد القائمة على مفاهيم الثقافة التنظيمية.

باختصار تحاول الدراسة الحالية السير باتجاه اكمال الجهود البحثية السابقة التي سعت الى بلورة وتنضيج افكار نظرية الهوية الاجتماعية في حقل الادارة من خلال البحث عن الاسباب والعوامل الشرطية التي تكمن وراء مفهوم الدمج التنظيمي. اذ ركز البحث على اختبار العلاقات التفاعلية بين ابعاد الاحتكام للمكانة والتوجه للفردية-الجماعية في تعزيز مستوى الدمج التنظيمي. وبعبارة اخرى قصدت الورقة البحثية الحالية ان تمزج بين افكار الاختلافات الشخصية للقيم الثقافية وافكار نظرية الهوية الاجتماعية للخروج بنموذج بحثي بصورة طبيعة هذه العلاقات. وعليه فان البحث الحالي يتضمن ثلاث اجزاء الجزء الاول يتعلق بمنهجية البحث والثاني يركز على مراجعة للدبيات وبناء الفرضيات، اما الجزء الثالث فيختص بالجانب العملي للبحث وعرض للاستنتاجات والتوصيات.

## الإطار المنهجي للبحث

### أولاً. مشكلة البحث

ثلاث جوانب أساسية تترجم مشكلة البحث الحالي تتمثل بالآتي :

- ١- حقق مدخل الهوية الاجتماعية نجاح باهر في تفسير عملية الدمج التنظيمي في سياق علم المنظمة (van Dick et al. 2008). وكان لهذا المدخل مصدران أساسيان في تفسير افتراضاته، الأول مستمد من نظرية الهوية الاجتماعية يطلق عليه الديناميكيات بين المجموعة (Inter group dynamics)، والثاني يعتمد على نظرية تصنيف الذات يطلق عليه الديناميكيات داخل المجموعة (Intragroup dynamics). ومن الناحية التطبيقية، نال المصدر الأول طيف واسع من التحقيق العلمي (e.g., Mael & Ashforth, 1992; Pratt, 1998; Bergami & Bagozzi, 2000; Carmeli, 2005; Carmeli, Gilat & Weisberg, 2006; Smidts et al., 2001)، على العكس من المصدر الثاني الذي يتصف بالندرة فلا توجد هنالك سوى دراستان تسلك هذا الاتجاه هما دراسة (Fuller et al. 2006; Tyler & Blader, 2002). البحث الحالي يتناول كلا المصدرين من خلال توضيح علاقة الاحتكام للمكانة (ببعديه: ادراك المكانة الخارجية والاحترام الداخلي) والدمج التنظيمي. وهذا يشكل الركيزة الأولى لمشكلة البحث الحالي.
- ٢- يتفق البحث الحالي مع افكار (Fuller et al. 2006; Tyler & Blader, 2002) بان الاحتكام للمكانة يساهم بتعزيز الدمج التنظيمي للعاملين. فالاحتكام للمكانة يعد من المواضيع الحيوية في السلوك التنظيمي لانه يمثل اطار عمل يوضح السبل التي عن طريقها المنظمة تجعل العاملين يشعرون بوجهة نظر ايجابية اتجاه انفسهم (Fuller et al. 2006). لكن اهمية هذه العلاقة بين متغير الاحتكام للمكانة والدمج التنظيمي تتطلب التعمق اكثر، فهناك الكثير من الاسئلة تحتاج الى اجابة. فالمراجعة التي اجراها الباحثون افرزت عن سؤال جوهري: هل ان الاختلافات الشخصية والاختلافات في القيم الثقافية بين الافراد تؤثر على مقدار واتجاه العلاقة بين متغير الاحتكام للمكانة و متغير الدمج التنظيمي؟ وبشكل اكثر تحديد، هل ان توجه العامل نحو قيم الثقافة الفردية (Culture individualism) او قيم الثقافة الجماعية (Culture collectivism) تغير من مقدار واتجاه العلاقة بين الاحتكام للمكانة (ببعديه: ادراك المكانة الخارجية والاحترام الداخلي) ومتغير الدمج التنظيمي. هذا السؤال يشكل ركيزة مهمة في سياق مشكلة البحث الحالي.
- ٣- اذا كان العديد من الباحثين على مستوى الدراسات الاجنبية (e.g., Triandis, Leung, Villareal, Wagner, 1995; Jetten, Postmes & Mcauliffe, 2002) يتفقون بان دراسة التوجه للفردية مقابل الجماعية (Individualism/Collectivism) على مستوى الفرد داخل المنظمة (Individual level) نادرة جداً رغم اهميتها. ومثل هكذا دراسات تساهم بشكل كبير في توضيح الاختلافات الموجودة ليس فقط بين الافراد في الثقافات المختلفة وانما تعرض الاختلافات بين الافراد داخل الثقافة الواحدة مثل ثقافة المنظمة (Koerner & Fujiwara, 2000). وبالنسبة للبحث الحالي، فان دراسة التوجه للفردية مقابل الجماعية على مستوى الفرد تشكل دافع جوهري وركيزة جديرة الاعتبار لانه هذه الندرة والاهمية تعد مشكلة قائمة خصوصاً على مستوى الدراسات العربية.

### ثانياً. اهداف البحث

للبحث الحالي سبعة اهداف اساسية ، هي:

- ١- الكشف عن مستوى ادراك العاملين عينة البحث للاحترام الداخلي.
- ٢- الكشف عن مستوى ادراك العاملين عينة البحث للمكانة الخارجية .
- ٣- التعرف على مستوى الدمج التنظيمي للعاملين عينة البحث.
- ٤- تحديد مستوى توجه العاملين عينة البحث نحو قيم الثقافة الفردية والجماعية .
- ٥- اختبار ملائمة نموذج قياس البحث والتحقق من الصدق البنائي له والمتضمن اربع مقاييس هي : الاحترام الداخلي المدرك (PIR)، والمكانة الخارجية المدركة (PEP) والدمج التنظيمي (OI) ومقياس التوجه للفردية مقابل الجماعية (I-C) من خلال استخدام معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وبالاعتماد على برنامج (LISREL).
- ٦- اختبار العلاقة بين متغير الاحتكام للمكانة (الاحترام الداخلي المدرك والمكانة الخارجية المدركة) والدمج التنظيمي.
- ٧- اختبار التأثيرات التفاعلية للاحتكام للمكانة والتوجه للفردية-الجماعية في الدمج التنظيمي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA).

### ثالثاً. اهمية البحث

يساهم البحث الحالي باثراء الجانب المعرفي لمواضيع تفتقر اليها المكتبة المحلية والعربية ومنها موضوع الاحتكام للمكانة والتوجه للفردية مقابل الجماعية. وهذا الاثراء لا يقتصر على العرض والسرد



## وانمكاساتها في الدمج التنظيمي

النظري بل يتضمن التعرض الى طبيعة العلاقات المحتملة بينها سواء من خلال المناقشة المسندة على الاطار المنطقي والعقلي او على مستوى الاختبار العملي لجملة من الفرضيات. كما يعتبر هذا البحث اضافة للامتداد المعرفي للبحوث السابقة (Fuller et al. 2006; Tyler & Blader, 2002) من خلال تسليطه الضوء على المتغيرات التي يمكن ان تعزز من العلاقة بين مفهوم الاحتكام للمكانة والدمج التنظيمي. كما يؤمل ان يفيد هذ البحث المؤسسات التعليمية في بلدنا العزيز بشكل عام والجهات المسؤولة في عينة البحث بشكل خاص في تكوين اطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف حول الاحتكام للمكانة والدمج التنظيمي ومن ثم المساهمة في عملية المعالجة والتحسين .

## رابعاً. عينة البحث

تم اختيار جامعة كربلاء كمجتمع للبحث الحالي، وقد تمثلت عينة البحث بالملاك التدريسي والوظيفي في كلية الادارة والاقتصاد، ضمت (112) تدريسي. وقام الباحثين بتوزيع استمارة الاستبيان على العينة. وقد استخرجت التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث حيث تم تلخيص النتائج في الجدول (1).

## جدول (1)

## خصائص عينة البحث

النسبة	التكرار	العمر المستوى
26	29	اقل من ٣٠ سنة
47	53	40-30 سنة
19	21	41-50
8	9	51-60
%100	112	المجموع
		الجنس
58	65	ذكور
42	47	اناث
%100	112	المجموع
		سنوات الخدمة
24	27	5-1 سنة
45	50	10-6 سنة
21	24	15-11 سنة
10	11	20-16 سنة
%100	112	المجموع

الجدول من اعداد الباحثين في ضوء استمارة الاستبيان

## رابعاً. فرضيات البحث

للبحث الحالي اربع فرضيات رئيسة:

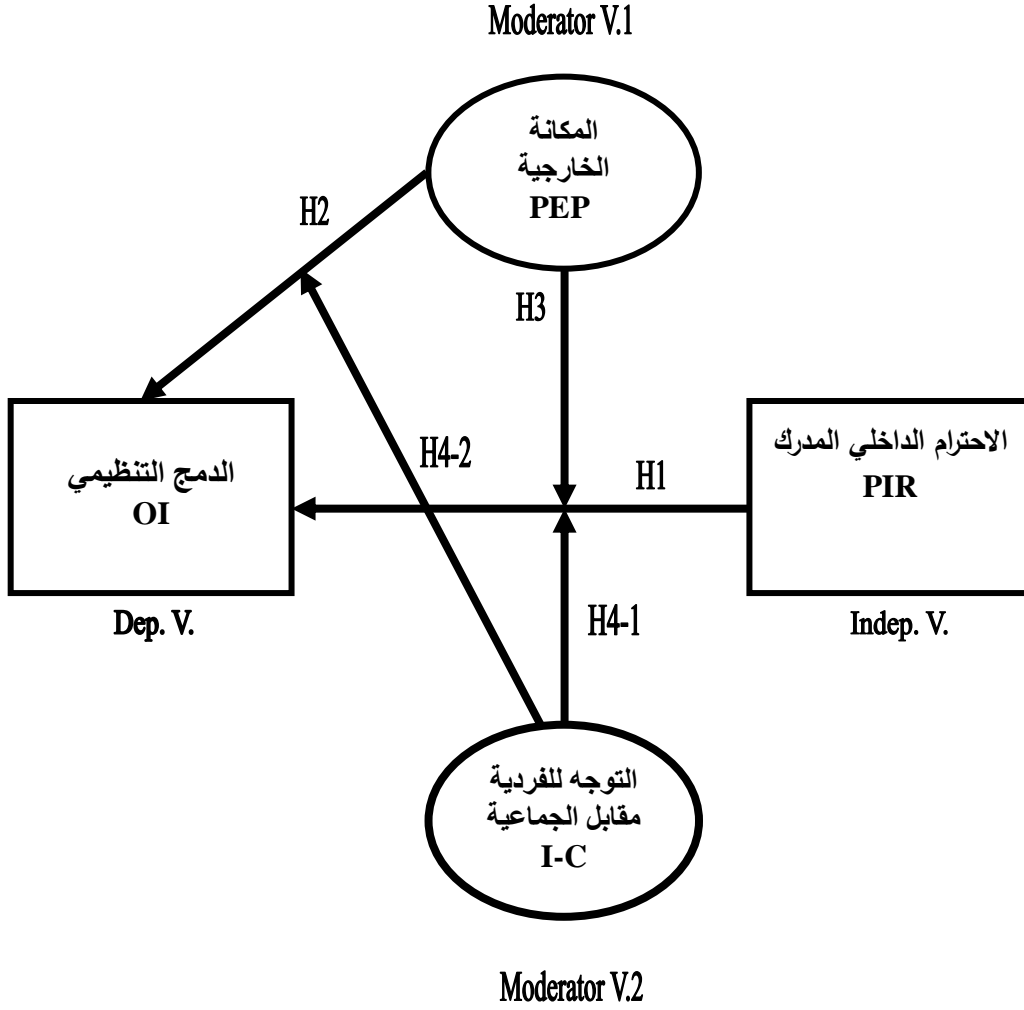
الاولى: (توجد علاقة ايجابية معنوية بين ادراك المكانة الخارجية والدمج التنظيمي)

الثانية: (توجد علاقة ايجابية معنوية بين ادراك الاحترام الداخلي والدمج التنظيمي)

الثالثة: (ادراك المكانة الخارجية يعدل العلاقة ايجابياً ما بين ادراك الاحترام الداخلي والدمج التنظيمي)

الرابعة-١: (ان العلاقة بين ادراك الاحترام الداخلي والدمج التنظيمي ستكون اقوى لدى الافراد المتوجهين نحو الفردية مقارنةً بالمتوجهين نحو الجماعية)

الرابعة-٢: (ان العلاقة بين ادراك المكانة الخارجية والدمج التنظيمي ستكون اقوى لدى الافراد المتوجهين نحو الجماعية مقارنةً بالمتوجهين نحو الفردية)



شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

## الخلفية النظرية وبناء الفرضيات

### أولاً. الخلفية النظرية

يستلزم الإطار النظري للبحث الحالي التطرق الى ثلاث مفاهيم جوهرية لغرض البحث هي: الاحتكام للمكانة، والتوجه للفردية-مقابل-الجماعية والدمج التنظيمي. ولأن الجذور المعرفية والفكرية لمفهوم الاحتكام للمكانة والدمج التنظيمي تنطلق بشكل وثيق من ما يسمى بمدخل الهوية الاجتماعية فقد استهل الجانب النظري به. وتباعاً لمنطق الترتيب جاء التعرض لمفهوم الاحتكام للمكانة يأتي بعده مفهوم الدمج التنظيمي ثم متغير التوجه للفردية-مقابل-الجماعية.

## ١. مدخل الهوية الاجتماعية : نظرية الهوية الاجتماعية ونظرية تصنيف الذات

**Social Identity Approach: SIT & SCT**

يمثل مدخل الهوية الاجتماعية طيف واسع من الأفكار والآراء والمقترحات العلمية التي تبلورت ضمن سياق علم الاجتماع وعلم النفس من قبل مساهمات العديد من الباحثين أمثال (Tajfel ; Turner; Onorato) بداية السبعينات من القرن المنصرم. ولهذا المدخل نتاجان فكريان مترابطان في بعض أفكارهما ومتمايزان في البعض الآخر، وهما نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory) (SIT) ونظرية تصنيف الذات (Self-Categorization Theory) (SCT) (Ekmekci & Casey, 2009).

وقد اقترحت نظرية الهوية الاجتماعية (SIT) أولاً مرة من قبل Tajfel عام (1978) ومن ثم طورت من قبل (Tajfel & Turner) (1979) وتهدف الى توضيح سلوك وادراك الفرد من خلال الإشارة الى عمليات المجموعة. وقد اشارت هذه النظرية بان البيئة الاساسية التي يمكن ملاحظتها هي محاولة الناس بناء التقدير الذاتي الايجابي (Self-esteem) من خلال اظهار التأزر مع مجموعتهم والتمايز مع المجاميع الاخرى (Trepte & Kramer, 2007). انها تركز بشكل اساسي على المواقف والسلوكيات ما بين المجموعات (Inter-groups) في ضوء مفاهيم تعريف الفرد للذات (Ekmekci & Self-definition) (Casey, 2009: 48). وتقوم هذه النظرية على اربع مبادئ اساسية هي (Trepte & Kramer, 2007):

١. التصنيف الاجتماعي Social Categorization : ويشير هذا المبدأ الى حقيقة اننا نقوم بتصنيف الناس الى مجموعات بغية تبسيط فهمنا للعالم وهيكله وتنظيم التفاعل الاجتماعي من حولنا.
٢. المقارنة الاجتماعية Social Comparison : وتأتي بعد عملية التصنيف وتفترض باننا نقارن قابلياتنا وأفكارنا وارانا مع الآخرين على مستوى المجموعات، ولهذا فان الأفراد من اجل اجراء المقارنة يحتاجون الى جمع المعلومات عن المجموعات الخارجية وكذلك عن مجموعتهم.
٣. الهوية الاجتماعية Social Identity : وهي جزء من مفهوم الفرد للذات تشتق من معرفته وعضويته بمجموعة اجتماعية ما (او مجموعات) سوية مع الالهية العاطفية والقيمية الملازمة لهذه العضوية.
٤. تقدير الذات Self-esteem : تنظر نظرية SIT الى تقدير الذات على انه حافز اساسي للفرد لاجراء المقارنة والتصنيف الاجتماعي.

اما نظرية تصنيف الذات (SCT) فهي امتداد وتطوير لنظرية الهوية الاجتماعية (SIT) التي اقترحت اول مرة من قبل (Turner) عام (1987) (Zmerli, 2007). وهي تهتم بشكل اساسي بالعمليات التي تكون داخل المجموعات (Intra-group) والتي يكون لها تأثير كامن في دمج الفرد ذاته مع المجموعة (Ekmekci & Casey, 2009: 48). وهذه النظرية لا تقدم مثل نظرية الهوية الاجتماعية اربع مبادئ بل هي تشير بان عملية التصنيف والمقارنة الاجتماعية تحدث بشكل اني (Simultaneously) من قبل الفرد وليست بشكل متتابعي، وهي تقترح ايضا بان التأثيرات المعروفة وفق تفسير نظرية الهوية الاجتماعية تكون اكثر وضوحاً عندما يكون التصنيف بارز ومهم وذو صلة مباشرة بالفرد (Trepte & Kramer, 2007). وتفتتح نظرية تصنيف الذات (SCT) بان الهوية الاجتماعية (Social Identity) والهوية الشخصية للفرد (Personal Identity) تمثلان مستويان مختلفان لتصنيف الذات. فالاهمية النسبية لدى الفرد اتجاه احد هذان المستويان هي التي تحدد درجة تعبير الفرد عن وجود حالة الاختلافات الشخصية او التشابه الجماعي (Turner, 1999). ففي بعض المواقف قد تصبح الهوية الشخصية اهم من الهوية الاجتماعية وفي البعض الاخر قد تصبح الهوية الاجتماعية اكثر بروزاً واهمية من الهوية الشخصية (Turner & Onorato, 1999).

وعندما تنظم أفكار كلا النظريتان فانها سوف تشير بان العضوية (Membership) في مجموعة ما لها تأثير كامن وحام لمواقف وسلوكيات الافراد، لان العضوية هي جزء من تعريف الفرد لذاته داخل المجتمع (Ekmekci & Casey, 2009).

## ٢. نموذج ارتباط المجموعة والاحتكام للمكانة

## Group Engagement Model &amp; Judgment for Status

في ضوء افكار مدخل الهوية الاجتماعية قدم كل من (Tyler & Blader, 2003) نموذج يعرف باسم نموذج ارتباط المجموعة (Group Engagement Model)<sup>١</sup> ، الذي تتمركز افكاره حول مقترح رئيسي يشير بان كل شخص يقوم على الاقل باجراء تقويمين مختلفين للمقام (Status) حول المجموعة التي ينتمي اليها والتي تؤثر بالنتيجة على سلوكه وافكاره فيها. وبعبارة اخرى، فان عضو المجموعة يقوم بتقييم مقام ومكانة المجموعة التي ينتمي اليها في اعين الاطراف الاخرى خارج المجموعة ، ويقوم كذلك بتقييم مكانه الذاتي لدى الاخرين داخل المجموعة. ويطلق كل من (Tyler & Blader, 2003) على هذين التقييمين ما يعرف بالاحتكام للمكانة (Status Judgments) او الاحكام المعتمدة على الهوية (Identity based-judgments). وضمن السياق التنظيمي، فان ادراك مقام المنظمة في اعين الاطراف الاخرين خارج المنظمة يطلق عليه اصطلاحاً "المكانة الخارجية المدركة" (Perceived External Prestige) (Smidts et al., 2001; Fuller, et al., 2006). اما ادراك المكانة الذاتية للفرد من قبل الاخرين داخل المنظمة فيطلق عليه اصطلاحاً "الاحترام الداخلي المدرك" (Perceived Internal Respect) (Fuller, et al., 2006). وعليه فان مفهوم الاحتكام للمكانة يتضمن بعدين هما ادراك المكانة الخارجية وادراك الاحترام الداخلي.

ويذكر كل من (Tyler & Blader, 2003) عبارة مهمة في بحثهم توضح تداخل المضامين ما بين مفهوم الاحتكام للمكانة ومدخل الهوية الاجتماعية ، اذ يقولان بان " ادراك المكانة الخارجية هي دافع نفسي للحصول على الهوية الاجتماعية الايجابية، وادراك الاحترام الداخلي هو دافع نفسي للحصول على الهوية الشخصية الايجابية" (Tyler & Blader, 2003: 359). أي ان سعي العامل اتجاه ادراك المكانة الخارجية للمنظمة هو دافع للشعور بامتلاك الهوية الاجتماعية البارزة ، وسعيه اتجاه ادراك الاحترام الداخلي هو دافع للشعور بامتلاك الهوية الشخصية البارزة وكلا الهويتان بالنتيجة هما دافع لتشكل مقام الشخص في المنظمة والمجتمع. والاتي توضيح لكل بعد من ابعاد الاحتكام للمكانة :

## أ- المكانة الخارجية المدركة Perceived External Prestige

يعكس مفهوم المكانة الخارجية المدركة الافكار والمفاهيم التطبيقية لنظرية الهوية الاجتماعية (SIT) لان هذه النظرية تطل عملية التغير في سلوك ومواقف العاملين لقضية تقييمهم لمكانة منظماتهم مع المنظمات الاخرى (عمليات الادراك ما بين المجموعات) في ضوء المعلومات التي يستلموها من خارج وداخل منظماتهم. وقد اكد العديد من الكتاب على اهمية ادراك المكانة الخارجية للمنظمة (Bartels, Pruyn, Jong & Joustra, 2007: 176)، لما لها من تأثير مباشر على سلوك ومواقف العاملين لديها (Mignonac, et al., 2006). وقد اطلق الباحثين العديد من المسميات على مصطلح المكانة الخارجية المدركة ومنها : الصورة الخارجية المفسرة (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994)، او المكانة التنظيمية المدركة (Bhattacharya, Rao & Glynn, 1995) ، او تقييمات اصحاب المصالح المنعكسة (Scott & Lane 2000). ويقصد بمفهوم ادراك المكانة الخارجية (PEP) الكيفية التي يفكر او يعتقد بها العامل حول نظرة الاطراف الخارجية بخصوص المنظمة التي يعمل فيها (Smidts et al., 2001). اي المعتقدات الشخصية للعامل حول تقييمات اصحاب المصالح مثل الزبائن والمنافسون والموردون حول سمعة المنظمة (Carmeli, Gilat & Weisberg, 2006: 93). فهذا المفهوم يؤثر على تعريف الفرد لذاته في ضوء العمليات التي تحدث بين المجموعات وليس داخل المجموعة.

<sup>١</sup> للمزيد راجع (Tyler & Blader, 2003)



## وانمكاساتها في الدمج التنظيمي

وتنتج المكانة الخارجية المدركة عن طريق مصادر متنوعة من المعلومات مثل اراء الجهات ذات العلاقة، او ما يتناقل من الاقوال، او عن طريق الدعاية والاعلان وحتى من خلال الاتصالات الداخلية حول كيفية ادراك المنظمة من قبل الاطراف الخارجية (Smidts et al., 2001). وعندما يدرك العاملون بان الاطراف الخارجية المهمة تكن الاحترام والهيبة لمنظمتهم فان شعورهم بتقدير الذات سوف يزداد ويزداد معه حب انخراطهم بالاعمال الايجابية التي تخدم المنظمة. وقد اشارت العديد من الدراسات السابقة بان اعضاء المنظمة يشعرون بالفخر بالانتماء للمنظمة التي يعتقدون بان الاطراف الخارجية تنظر لها باحترام وتقدير. فادراك المكانة الخارجية يسرع من التقييم الايجابي للفرد، حيث ان العامل سيتردد لتترك عمله بالمنظمة الحالية للاخرى التي تكون اقل مكانة (Less prestigious) (Mignonac, et al., 2006). وفي الحقيقة فان العديد من المنظمات قد تبنت استراتيجيات معينة لترسيخ المكانة التنظيمية المدركة (PEP) من اجل تعزيز وتشجيع الممارسات الايجابية بين اعضاءها. فعلى سبيل المثال فقد اوصى كل من Fisher and Wakefield (1998) المنظمات التي لديها سمعة جيدة في المجتمع بان تركز على الاستراتيجيات التي توصل المعلومات للعاملين حول نجاحاتها وانتصاراتها في الاعمال. اما المنظمات التي لا تمتلك تلك السمعة الجيدة فعليها ان توظف الاستراتيجيات التي تعزز الروابط الاجتماعية والعلاقات التفاعلية بين اعضائها.

ومن الجدير بالاهتمام ان نشير بان العديد من الباحثين قد لا يميز بين مفهوم ادراك المكانة الخارجية وكل من مفهوم السمعة التنظيمية (Organizational reputation)، والهوية التنظيمية (Organizational identity)، والصورة التنظيمية (Organizational image). فالسمعة التنظيمية تعني التقييم العام او حكم اصحاب المصالح على المنظمة بمرور الوقت، اي التقييم المعتمد على التجربة المباشرة لاصحاب المصالح مع المنظمة واي شكل اخر من الاتصالات التي تقدم معلومات حول افعال المنظمة (Gotski & Wilson, 2001, p. 29). اما الصورة التنظيمية فتشير الى ما تريده المنظمة من الاطراف الخارجية ان تعتقده وتصوره حولها (Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006, p.101). اي الهيئة التي ترسمها المنظمة في اعين الاطراف الخارجية. اما مفهوم الهوية التنظيمية فهو شخصيتها التي تجعلها متميزة وفريدة، فهي تشير الى اعتقادات العاملين حول الخصائص الفريدة لمنظمتهم (خصائص الثبات، والمركزية والتميز) (Dutton & Dukerich, 1991: 520). اي الهيئة التي ترسمها المنظمة في اعين العاملين.

## ب- الاحترام الداخلي المدرك Perceived Internal Respect

على العكس من مفهوم المكانة الخارجية المدركة فان مفهوم الاحترام الداخلي يعكس الافكار والمفاهيم التطبيقية لنظرية تصنيف الذات (SCT) لان هذه النظرية تعلق عملية التغير في سلوك ومواقف العاملين لقضية تقييمهم لمكانتهم الذاتية في منظمتهم مقارنة مع زملاءهم الاخرين (عمليات الادراك داخل المجموعة) في ضوء السمعة والتقييم التي يدركوها في اعين الاخرين. ويمثل مفهوم الاحترام الداخلي المدرك (PIR) البعد الثاني لموضوع الاحتكام للمكانة والذي يطلق عليه البعض تسمية السمعة الاجتماعية (Social Reputation) (Emler & Hopkins, 1990). ويقدم هذا المفهوم اجابة عن تساؤل اساسي: ما هو مقام هويتي الشخصية ضمن المنظمة؟ "what is my personal identity's status within the organization?" (Fuller, et al., 2006). فاذا كان المقام التنظيمي يعكس ادراك المكانة الخارجية (PEP) فان ادراك المقام الشخصي للفرد داخل المنظمة يعكس مفهوم الاحترام الداخلي المدرك (PIR). ويشير نموذج ارتباط المجموعة بان الاحترام الداخلي المدرك يساهم في تعزيز اندماج الفرد بالمنظمة لان العاملين سوف يكونون متحفزين بشكل كبير اتجاه دمج هويتهم الذاتية مع هوية المنظمة (Tyler & Blader, 2003). وبعبارة اخرى، فان العاملين سوف يكونون اكثر استعداداً للتعايش مع المنظمة التي تقبلهم ولا ترفضهم.

ويعتمد تقييم العاملين لمقامهم الداخلي في المنظمة على المعلومات التي تأتي من مصادر متعددة داخل المنظمة. ومن هذه المصادر زملاء العمل، والهيكلي التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والسياسات، والمعايير، وتجارب الاخرين والتقييم العام للخصائص التنظيمية. ويتأثر مقامهم المدرك ضمن المنظمة بشكل كبير بالاعضاء التنظيميين الرئيسيين مثل مدراءهم المباشرين والاعضاء الاخرين في الادارة (Wiesenfeld et al., 2001).



وانمكاساتها في الدمج التنظيمي

ويشير (Tyler & Blader, 2003) بان الاحترام الداخلي المدرك يعكس الذات السمعية للفرد (Reputational Self) ، وتمثل دافع نفسي للشعور بالهوية الشخصية المرموقة، اما المكانة الخارجية المدركة فتعكس الذات الفنية للفرد (Categorical Self) ، وتمثل دافع نفسي للشعور بالهوية الاجتماعية المرموقة.

والجدول (2) يوضح مقارنة بين الاحترام الداخلي المدرك والمكانة الخارجية المدركة :

جدول (2)

مقارنة بين المكانة الخارجية المدركة والاحترام الداخلي المدرك

الاحترام الداخلي المدرك	المكانة الخارجية المدركة
ادراك المقام الذاتي للفرد في اعين الاخرين	ادراك مقام المنظمة في اعين الاخرين
تجيب عن تساؤل : ما هو مقام هويتي الشخصية ضمن المنظمة؟	تجيب عن تساؤل : ماذا يفكر الاطراف الخارجيون بمقام ومكانة منظمتي؟
دافع نفسي للشعور بالهوية الشخصية الايجابية	دافع نفسي للشعور بالهوية الاجتماعية الايجابية
انعكاس للذات السمعية	انعكاس للذات الفنية

المصدر: العنزي والعطوي، 2010

### ٣. الدمج التنظيمي Organizational Identification

يعود اصل مفهوم الدمج التنظيمي (OI) الى المناقشات الاولى التي حصلت في ظل مدخل الهوية الاجتماعية (Social identity approach) (Ekmekci & Casey, 2009; Haslam, 2002). فمدخل الهوية الاجتماعية هو المدخل المهيمن في عملية تفسير الدمج التنظيمي في المنظمات، لان افتراضات هذه المدخل طبقت بنجاح في السياق التنظيمي عبر العقدين الاخيرين (van Dick et al. 2008: 388). ولمدخل الهوية الاجتماعية كما قلنا نتاجان فكريان هما نظرية الهوية الاجتماعية (SIT) ونظرية تصنيف الذات (SCT) وكلا النظريتان تساهمان في توضيح دمج العاملين لهويتهم الشخصية مع الهوية التنظيمية.

وعلى الرغم من ان Ashforth وزملاءه (2008) على قناعة بان التفسير الصحيح لمفهوم الدمج التنظيمي قد انطلق من مدخل الهوية الاجتماعية، الا انهم يذكرون بان وميض الموضوع المعروف الان بالدمج التنظيمي ظهر بشكل مبكر خلال مراحل تطور علم المنظمة. فعلى سبيل المثال جستر برنارد (1968-1938) ناقش بشكل صريح بان التوحد بين الفرد والمنظمة يولد احساس من الايمان والاستعداد لدى الفرد لتكريس جهود متزايدة للمنظمة. وبنفس الوقت يذكر Ashforth وزملاءه (2008) باندهاش بان حتى فردريك تايلور (1911) ناقش بان مصالح الافراد والمنظمات يجب ان تصبح متماثلة من خلال التقارب والعمق والتعاون الشخصي بين الادارة والعاملين (Ashforth, Harrison & Corley, 2008: 326).

الناس يعرفون انفسهم في اغلب الاحيان من ناحية عضويتهم في مجاميع معينة (الهوية الاجتماعية). هذه الهويات الاجتماعية اصبحت شيء شائع في المجتمع حالياً. فالناس يرون انفسهم كجزء مكون لبلد ، او جنس ، او عرق ، او حركة سياسية او فريق رياضي او منظمة. لكن الامر الخطير يكمن بان بقاء وديمومة هذه المجاميع يعتمد على عضوية هؤلاء الناس (Fisher & Wakefield, 1998). والمخرجات المهمة للدمج مع مجموعة معينة هو قضية التفضيل : مثال ذلك ادعاء الرجال بانهم افضل من النساء ، شراء تشيرت لفريق كرة قدم مفضل لديك، او بشكل اكثر تحديد الدفاع عن منظمك عندما تنتقد من شخص ما (Bartels, 2006:1). واحد اشكال الدمج للمجموعة هو الدمج التنظيمي.

ومن اكثر التعاريف التي لاقت تقبل كبير من قبل الباحثين حول مفهوم الدمج التنظيمي هو تعريف (Male & Ashforth, 1992) والذان عرفاه بانهم ادراك العامل الوحدانية والارتباط مع المنظمة التي يعمل فيها. اي توضيح للرابط الادراكي بين العاملين ومنظمتهم. كما يعرفه Dutton وزملاءه (1994) بانهم عملية دمج ادراك الذات على انها عضو في منظمة معينة ضمن الاطار العام لتعريف الذات. أي قيام الفرد العامل بجعل عضويته في المنظمة على انها جزء من تعريف ذاته للاخرين (Dutton, et al., 1994). ونقلاً عن (Riketta, 2005) فان (Patchen, 1970) يقدم تعريف شامل وواضح للدمج التنظيمي (OI) من خلال تضمينه للجوانب الاتية:



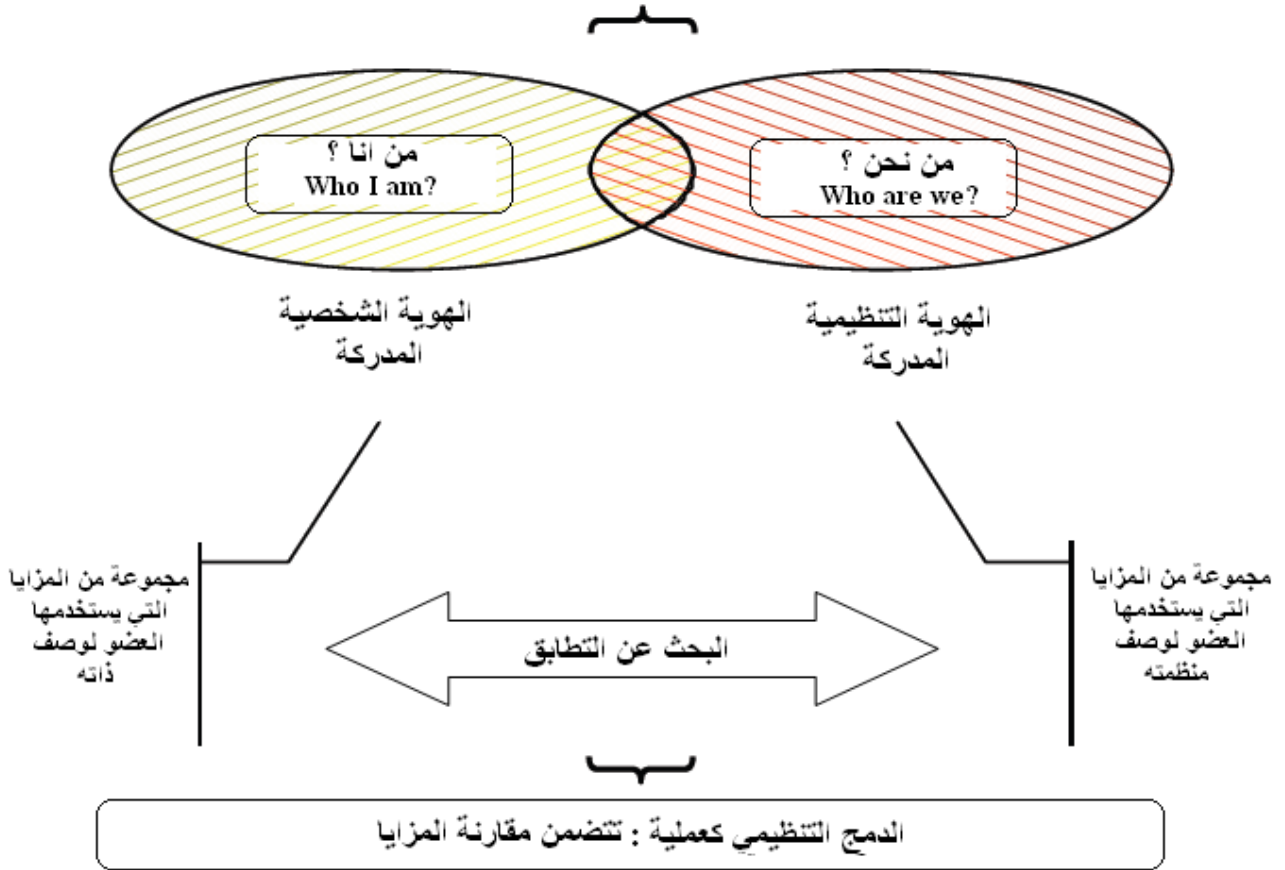
\* الشعور بالتأزر مع المنظمة.

\* تقديم الدعم السلوكي والموقفي للمنظمة.

\* ادراك الخصائص المشتركة مع اعضاء المنظمة الاخرين.

وبغض النظر عن التباين بين التعاريف التي طرحت بصدد مفهوم OI فانه جميعها تدل بان عضو المنظمة يربط ويدمج عضويته في المنظمة مع مفهومه للذات سواء كان بشكل ادراكي (شعوره بأنه جزء من المنظمة وقبوله للقيم التنظيمية) او بشكل عاطفي (الافتخار بعضويته) او كلاهما (Riketta, 2005: 361). وضمن الية لتحليل مفهوم الدمج التنظيمي (OI) يشير (Ekmekci & Casey, 2009) من خلال الشكل (2) بان حالة تداخل الخصائص المستخدمة في وصف الهوية الذاتية المدركة (المعبر عنها بسؤال من انا؟) والخصائص المستخدمة في وصف الهوية التنظيمية المدركة (عن طريق سؤال من نحن؟) تحدد قوة الدمج التنظيمي. فمن المهم ملاحظة بان ازدياد حالة التوافق والتلائم بين خصائص الفرد والمنظمة تقود الى ارتفاع مستوى الدمج التنظيمي (Ekmekci & Casey, 2009)، وكذلك يرتفع الدمج التنظيمي مع بروز الهوية الاجتماعية (هوية المنظمة) او ادراك مكانة الهوية الشخصية.

الدمج التنظيمي كمرجات : درجة التداخل تحدد القوة



الدمج التنظيمي كعملية : تتضمن مقارنة المزايا

شكل (2)

تحليل الدمج التنظيمي

Source: Ekmekci & Casey, (2009). How Time Brings Together "I" and "We": A Theory of Identification Through Memory. Institute of Behavioral and Applied Management. P. 51

## ٤ . التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية Individualism/Collectivism

اجريت عملية التمييز بين التوجه للفردية مقابل الجماعية (I-C) من قبل العديد من العلماء في مجتمعات شمال امريكا واوربا والولايات المتحدة الامريكية (Wagner, 1995). ويبقى العمل الذي اجراه (Geert Hofsted) عام (1980) من اشهر الاعمال ضمن هذا السياق اذ قام بتقييم الاختلافات الثقافية بين بلدان العالم في ضوء خمس ابعاد اساسية هي: توزيع النفوذ، وتجنب عدم التأكد، والانوثية مقابل الذكورية، والفردية مقابل الجماعية والتوجه للحاضر مقابل التوجه للمستقبل. وقد قام Hofsted حينها بتصميم اداة استقصائية تم توزيعها على اكثر من 116 موظف يعملون في شركة IBM منتشرون في اربعين دولة في انحاء العالم المختلفة وقد ترجمت هذه الاداة الى عدد كبير من اللغات (Cascio, 2006). وقد اثمرت نتائج هذه الدراسة ضمن نطاق بعد التوجه للفردية مقابل الجماعية (I-C) بتقسيم بلدان مثل استراليا وكندا والولايات المتحدة ضمن الثقافة المتجه للفردية، اما البلدان المتجه للثقافة الجماعية فكانت مثل اليابان وهونغ كونغ وكوريا والصين والهند وناجيريا (Wagner, 1995). وهذا التقسيم يطلق عليه الباحثين والعلماء بالتقسيم على مستوى ثقافة المجتمع او البلد (Country or society level). اما دراسة التوجه للفردية مقابل الجماعية على مستوى الفرد داخل المنظمة (Individual level) نادرة جداً رغم اهميتها (e.g, Koerner & Fujiwara, 2000; Morris, Davis & Allen, 1994; Rego, 2006). اذ ناقش الباحثين بان علم النفس والسلوك التنظيمي ابدأ لا يكون منظم بشكل كامل عندما يتم دراسة التوجه للفردية مقابل الجماعية على مستوى ثقافة محددة، لذلك من المفيد جداً دراستها على مستوى الفرد (Triandis, Leung, Villareal, & Clack, 1985). واحد المزاي المهمة لدراسة بعدي التوجه للفردية والجماعية على مستوى الفرد هو لتوضيح الاختلافات الموجودة ليس فقط بين الافراد في الثقافات المختلفة وانما تعرض الاختلافات بين الافراد داخل الثقافة الواحدة (Koerner & Fujiwara, 2000). وقد نال موضوع التوجه للفردية مقابل الجماعية الاهتمام الكبير في حقل الإدارة قبل أكثر من عقدين من الزمن (White & Nakamura, 2002 : 3)، بعد أن تناولته العديد من المحافل العلمية المختلفة مثل الاقتصاد والاجتماع والسياسة (Triandis & Gelfand, 1998 : 118). اذ أكد الباحثين بان هذا المفهوم يوجد بشكل ضمني في علم المنظمة ولكنه حصل على الاهتمام القليل من قبل الباحثين (Morris, Davis & Allen, 1994).

والتوجه للفردية مقابل الجماعية هو بعد تحليلي يوضح الاهمية النسبية للافراد بما يتفق مع منافعهم الشخصية ومساعدتهم المشتركة (Wagner, 1995). وتعد قيم التوجه للفردية مقابل الجماعية من بين اكثر المتلازمات الثقافية (Cultural Syndromes) التي شغلت عقول الدارسين منذ ان قدمت في الثمانينات من قبل Hofsted (Kong, 2005: 11).

ويشمل هذا المفهوم كما هو واضح من اتجاهين هما الفردية والجماعية، إذ يقصد بالتوجه للفردية الإطار الاجتماعي ضعيف التماسك والذي يميل الافراد فيه إلى العناية بأنفسهم وأقاربهم فقط (Hofstede, 1980: 45)، أو المجتمع الذي يتميز افراده بالبحث عن تحقيق مصالحهم وفوائدهم الذاتية فقط (Moorman & Blakely, 1995: 129)، أي المجتمع الذي تكون الروابط بين افراده مفقودة (Hofstede, 1991: 260).

ويتصف الناس الفرديين بالميل للتنافس والحزم والشعور بالاستقلالية والانتماء الضعيف للمنظمة ولهم آرائهم الخاصة وحياتهم الخاصة ويميلون إلى الصداقات المحددة ويركزون على الأهداف الفردية دون الأخذ بالاعتبار الأهداف الجماعية (Rego, 2006 : 4) ويمتاز تفكيرهم بالتوجه نحو الحاجات الشخصية والى الاحتفاظ بأرائهم لأنفسهم والتكلم دائماً بلغة الـ (أنا) (Ferreira 2002 : 7).

أما الجماعية فيقصد بها الإطار الاجتماعي قوي التماسك والذي يميل الناس فيه بالولاء للمجموعة وتقديم أهدافها على أهدافهم الشخصية (Hofstede, 1980 : 45)، أو المجتمع الذي يتميز افراده بالبحث عن تحقيق ودعم أهداف المجموعة والدفاع عن مصالحها (Moorman & Blakely, 1995: 129)، أي المجتمع الذي تكون الروابط بين افراده قوية و متماسكة (Hofstede, 1991 : 261).



وانمكاساتها في الدمج التنظيمي

ويتصف الناس الجماعيين بالميل لتجنب التنافس والشعور بالاعتماد على المنظمة والانتماء القوي لها وقراراتهم تهمس على أساس تأثيرها على المنظمة فحياتهم الشخصية وحيات المنظمة تنصب في قالب واحد وتوجهاتهم تركز على الأهداف الجماعية على حساب أهدافهم الشخصية، وصدقاتهم تحدد مسبقاً عن طريق العلاقات الاجتماعية المتوازنة مع الأخذ بالاعتبار الحاجة للاحترام والهيبة داخل هذه العلاقات (Lock, 2005: 16). ويميلون إلى المشاركة مع الأعضاء الآخرين ويتكلمون دائماً باللغة الـ (نحن) وتكون الاتصالات بينهم واضحة وصريحة (7 : 2002 , Ferreira ) .

وقد يتشارك أصحاب التوجه الفردي مع أعضاء المجاميع الأخرى في حالة عدم قدرتهم في تحقيق أهدافهم الفردية دون مشاركتهم مع الآخرين ، والاختلاف يتمثل بان الجماعيين يتشاركون ويضعون مصلحة المجموعة فوق مصالحهم الفردية كنهاية أساسية لتحقيقها في حين إن الفرديين يتشاركون كوسيلة لتحقيق الرضا لمصالحهم وأهدافهم الذاتية فقط ( Lock , 2005: 27 ) .  
ويمكن أن نبين الخصائص التي تميز كل من الفردية / الجماعية في الجدول رقم (3) الآتي :

جدول (3)  
خصائص الفردية والجماعية

خصائص الفردية	خصائص الجماعية
يتبنى الاستقلالية والنجاح الفردي	يتبنى العلاقات الشخصية ونجاح المجموعة
التركيز على الحقوق والحاجات الفردية	التركيز على حقوق وحاجات المجموعة
التركيز على العالم المادي خارج السياق الاجتماعي	التركيز على العالم المادي وتعزيزه بالعلاقات الإنسانية
الميل نحو التعبير الذاتي والتفكير الفردي والتقدير الذاتي	الميل لاحترام السلطة والقائد ومناصرة المعايير والاتفاق مع آراء المجموعة
الارتباط بالملكية الخاصة	الارتباط بالملكية المشتركة
يركز على مرونة الدور والارتباط بعلاقات متساوية	يركز على ثبات الدور والارتباط بعلاقات هرمية

Source: Trumbull etal, 2000, P: 95

اما الفوائد والمضار التي تنتج من قيم التوجه للفردية مقابل الجماعية داخل المنظمة فيمكن توضيحها في الجدول (4) ادناه :

جدول (4)  
فوائد ومضار الفردية مقابل الجماعية داخل المنظمة

الفردية \ الفوائد	الجماعية \ الفوائد
ثقة ذاتية عالية، الاتفاق على الدافعية للإنجاز، التنافس بين الأفراد يشجع على ظهور عدد كبير من الأفكار الجديدة والمبتكرة ويشجع على الإبداع، احساس قوي بالمسؤولية اتجاه مخرجات الاداء، الربط بين الجهد الشخصي والمكافآت يخلق احساس كبير بالعدالة.	تكون العلاقة بين الافراد متجانسة، الكثير من التداونية تحدث من خلال ضم جهود العاملين المختلفة مع المهارات المختلفة، وجود اتفاق واجماع بالاراء نحو التوجهات العامة والاولويات، انخفاض الصراعات الشخصية بين العاملين.
الفردية \ المضار	الجماعية \ المضار
التركيز على المكاسب الشخصية على حساب الأخرى، الغرور والمادية، عدم الامان يمكن ان ينتج من الاعتمادية العالية على الذات، الشعور بالوحدة والاعتراب، حافز قوي اتجاه السلوك اللاخلاقى، مسؤولية الفشل تقع على الفرد.	اعتماد عاطفي كبير للعاملين على المنظمة، فقدان للذات المهنية، فقدان المسؤولية الشخصية اتجاه مخرجات العمل، اخذ الوقت الكثير بغية الوصول الى الاجماع بالاراء مما قد يعرض الى فقدان الفرص.

Source: Morris, Davis & Allen, (1994). P. 68

## ثانياً. بناء الفرضيات

## ١. الاحتكام للمكانة والدمج التنظيمي

من خلال المراجعة الشاملة لادبيات الادارة ذات الصلة بموضوع الدمج التنظيمي لم يجد الباحثون سوى دراستان تتناول العلاقة بين الاحتكام للمكانة ببعديه (ادراك المكانة الخارجية وادراك الاحترام الداخلي) والدمج التنظيمي وهما دراسة (Fuller et al. 2006; Tyler & Blader, 2002). ورغم ان هناك العديد من الدراسات التي تتناول العلاقة المفردة بين ادراك المكانة الخارجية والدمج التنظيمي (e.g., Smidts et al., 2001; Bartels et al., 2007; Carmeli, 2005; Carmeli, Gilat & Weisberg, 2006) انه لا توجد دراسة تتناول العلاقة المفردة بين ادراك الاحترام الداخلي والدمج التنظيمي.

ويؤكد (Smidts et al., 2001) وفقاً لمبادئ نظرية الهوية الاجتماعية بان الفرد العامل يزداد ارتباطه مع المنظمة التي يدرك بان لها مكانة مرموقة في المجتمع لان هذا يعزز من تقديره الذاتي، فالتقدير الذاتي دافع نفسي اساسي للدمج التنظيمي. هذه المكانة المرموقة والايجابية التي تتحلى بها المنظمة في اعين الآخرين تجعل من العاملين يشعرون بانهم انفسهم مرموقين ومقدرين ايضا، أي ان انتماءهم لمنظمة ذات سمعة ايجابية ورفيعة المستوى سيكون بمثابة الوسيلة لاكتساب المكانة الشخصية (Fuller et al. 2006). وعلى العكس فعندما يدرك الفرد العامل بان اصحاب المصالح المهمين (مثل حملة الاسهم ، والزبائن والمجتمع) ينظرون بصورة سلبية وبعدم تقدير للمنظمة التي يعمل فيها فان هذا سيولد لديه احساس بالخجل والاحباط مما يقلل من رغبته للارتباط بهذه المنظمة لانها قد تسلب من هويته الشخصية بعض الاحترام والتقدير داخل المجتمع. وما ذكر يعزز منطقياً افتراض البحث القائل بان ادراك المكانة الخارجية يساهم في تعزيز الدمج التنظيمي للعاملين :

(توجد علاقة ايجابية معنوية بين ادراك المكانة الخارجية والدمج التنظيمي)

على النقيض من نظرية الهوية الاجتماعية فان نظرية تصنيف الذات تشير بان العمليات التي تحدث داخل المنظمة تؤثر على علاقة الفرد العامل بها. ووفقاً لافكار نموذج الارتباط فان الافرد يجب ان يكونوا متحفزين اكثر اتجاه دمج هويتهم مع هوية المجموعة عندما يشعرون بان لديهم مكانة وسمعة مرموقة في تلك المجموعة (Tyler & Blader, 2003, 356). فكلما كان احترام العاملين وتقييمهم وتقديرهم داخل المنظمة يحقق حاجات تعزيز وتقدير الذات فمن المحتمل ان يزداد ارتباطهم وتمسكهم بتلك المنظمة (Fuller et al. 2006: 824). فوفقاً لافتراضات نظرية الهوية الاجتماعية فان مكانة الفرد بالمجتمع ليست دالة فقط لادراك الهوية الاجتماعية الايجابية بل محصلة لها ولادراك الهوية الشخصية المحترمة والمقدرة (Bartels, 2006). وما ذكر يعزز منطقياً افتراض البحث القائل بان ادراك الاحترام الداخلي يساهم في تعزيز الدمج التنظيمي:

(توجد علاقة ايجابية معنوية بين ادراك الاحترام الداخلي والدمج التنظيمي)

اذا كانت مكانة ومقام الفرد داخل المجتمع هي دالة لادراكه الاحترام الداخلي (امتلاك الهوية الشخصية الايجابية) وادراك المكانة الخارجية (امتلاك الهوية الاجتماعية الايجابية) (Bartels, 2006; Edwards, 2005). لذا فعندما يدرك الفرد الاحترام الداخلي ولا يدرك المكانة الخارجية للمنظمة فان مكانته ومقامه داخل المجتمع سوف تكون اقل قياساً بحالة ادراكه المكانة الخارجية للمنظمة وبالمقارنة فان تقدير الذات (الحافز الاساسي للدمج التنظيمي وفق افتراضات مدخل الهوية الاجتماعية) سينخفض. وكما موضح في اعلاه فان الدمج التنظيمي يزداد ويتأثر بادراك الاحترام الداخلي وهذه الزيادة سوف تكون اكبر في حالة زيادة ادراك المكانة الخارجية للمنظمة واقل في حالة الانخفاض ، لان ادراك المكانة الخارجية سوف يعزز اكثر من تقدير وتعزيز الذات الذي يحفز الفرد العامل على الارتباط مع المنظمة التي يعمل فيها. وهذا يتفق مع افتراض البحث الثالث الذي يفيد بان العلاقة بين الاحترام الداخلي المدرك والدمج التنظيمي ستزداد بزيادة ادراك المكانة الخارجية وتنخفض عندما ينخفض ادراك المكانة الخارجية، اذن :

(ادراك المكانة الخارجية يعدل العلاقة ايجابياً ما بين ادراك الاحترام الداخلي والدمج التنظيمي)

## ٢. الاحتكام للمكانة، والتوجه للفردية مقابل الجماعية والدمج التنظيمي

وفقاً لما جاء اعلاه فان هناك سؤال اساسي يثار في ذهن الباحثين: هل ان العلاقة بين الاحتكام للمكانة ومفهوم الدمج التنظيمي هي علاقة مشروطة ام غير مشروطة (Conditional or Unconditional). ونقصد بالشرطية هنا هل ان العلاقة بين الاحتكام للمكانة والدمج التنظيمي تتغير بفعل موقف او حالة معينة. أي هل هناك متغير ثالث يساهم في تعزيز العلاقة بين بعدي الاحتكام للمكانة والدمج التنظيمي. ومثل هذا المتغير الثالث يسمى بالمنهجية العلمية بالمتغير التفاعلي (او المعدل) (Moderator Variable). ويمكن استنتاج الاجابة من التسلسل المنطقي للأفكار في الفقرة القادمة.

في بعض المواقف قد تصبح الهوية الشخصية اهم من الهوية الاجتماعية وفي البعض الاخر قد تصبح الهوية الاجتماعية اكثر بروزاً واهمية من الهوية الشخصية (Turner & Onorato, 1999). والبحث الحالي يفترض بان احد هذه المواقف هو اختلاف الخصائص الشخصية والقيم الثقافية بين الافراد والمتمثلة هنا بالتوجه نحو الفردية او الجماعية. اذا يعتقد بان الفرديون (Individualists) هم اكثر ادراك لاهمية الهوية الشخصية (Personal identity) التي تمثل المنظم السائد لسلوكهم، في حين الجماعيون (Collectivists) يبنون هويتهم الذاتية<sup>٢</sup> بشكل اساسي بالاعتماد على هوياتهم الاجتماعية (مثل المنظمة) (Markus & Kitayama, 1991). فالقيم في الثقافة الفردية تؤكد على اهمية المصالح الشخصية والاهتمام بالمزايا الشخصية التي تميز الافراد عن بعضهم البعض والتركيز على الهوية الشخصية اكثر من الهوية الاجتماعية. اما القيم في الثقافة الجماعية فتؤكد على تأجيل المصالح الشخصية لحساب منفعة المجموعة لان الجماعيين يهتمون اكثر بخصائص وسمات المجموعة التي ينتمون اليها لان هويتهم الذاتية تعتمد بشكل كبير على امتلاكهم الهوية الاجتماعية الايجابية (Fiske, Kitayama, Markus, & Nisbett, 1998; Wang, Bishop & Scott, 2002). وهنا يمكن القول بان القيم الفردية لدى الافراد تركز وتهتم بالهوية الشخصية وتعطيها اهمية نسبية اكبر من الهوية الاجتماعية في بناء الهوية الذاتية، اما القيم الجماعية لدى الافراد فتركز وتهتم بالهوية الاجتماعية وتعطيها اهمية نسبية اكبر من الهوية الشخصية في بناء الهوية الذاتية. ولجانب ذي صلة بهذا الكلام، فان (Tyler & Blader, 2003) يشير بان ادراك الاحترام الداخلي هو دافع نفسي لامتلاك الهوية الشخصية الايجابية، وادراك المكانة الخارجية هو دافع نفسي لامتلاك الهوية الاجتماعية الايجابية. وعليه فان ادراك الاحترام الداخلي غير متماثل بالمقدار والاهمية لدى كل الافراد، فالفرديون كما تبين في اعلاه هم اكثر رغبة وحاجة لادراك الاحترام الداخلي، لان ادراك الاحترام الداخلي هو دافع لديهم لاكتساب هوية شخصية ايجابية مرموقة داخل المنظمة التي تعزز بدورها من هويته الذاتية داخل المجتمع، في حين ان الجماعيين هم اقل رغبة وحاجة لامتلاك الهوية الشخصية الايجابية. وما ذكر يعزز منطقياً افتراض البحث الرابع-١:

(ان العلاقة بين ادراك الاحترام الداخلي والدمج التنظيمي ستكون اقوى لدى الافراد المتوجهين نحو الفردية مقارنة بالمتوجهين نحو الجماعية)

وفي المقابل فان ادراك المكانة الخارجية غير متماثل بالمقدار والاهمية ايضاً لدى كل الافراد، فالجماعيون كما تبين سابقاً هم اكثر رغبة وحاجة لادراك المكانة الخارجية، لان ادراك المكانة الخارجية هو دافع لديهم لاكتساب هوية اجتماعية ايجابية مرموقة تعزز بدورها من هويته الذاتية داخل المجتمع، في حين الفرديين هم اقل رغبة وحاجة لامتلاك الهوية الاجتماعية الايجابية لان محل اهتمامهم هو تقييم وتثمين هويتهم الشخصية. وما ذكر يعزز منطقياً افتراض البحث الرابع-٢:

(ان العلاقة بين ادراك المكانة الخارجية والدمج التنظيمي ستكون اقوى لدى الافراد المتوجهين نحو الجماعية مقارنة بالمتوجهين نحو الفردية)

<sup>٢</sup> الهوية الذاتية (self-identity): تتألف من الهوية الشخصية (personal identity) والهوية الاجتماعية (social identity)



## الإطار العملي للبحث

### أولاً. مقاييس البحث

اعتمد الباحثين في هذه الدراسة على عدد من المقاييس<sup>٣</sup> المستخدمة سابقاً في ادبيات الإدارة، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي والجدول رقم (5) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس.

#### ١. اتساق وثبات مقاييس البحث

قام الباحثين بالتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث بطريقة الفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول (4). وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.79-0.97) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) (Nunnally & Bernstein, 1994)، والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي .

### جدول (5)

#### ملخص مقاييس البحث

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ الفا
الاحترام الداخلي المدرك	5	(العنزي والعطوي، 2010)	PIR	0.97
المكانة الخارجية المدركة	3	(Smidts et al. 2001)	PEP	0.83
التوجه للفردية مقابل الجماعية	10	(Wagner, 1995)	IC	0.79
الدمج المنظمي	6	(Mael & Ashforth, 1992)	OI	0.95

### ٢. الصدق البنائي لمقاييس البحث

استخدم أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها في ضوء أطر نظرية سابقة (MacCallum & Austin, 2000). ويعد التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analyzes أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية. وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variable أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي يطلق عليها بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام (Factor) وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الاحصائي (LISREL). وفي ضوء افتراض التطابق والتلائم بين مصفوفة التغاير (Covariance Matrix) للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ومنها كما هو في الجدول (6):

#### جدول (6)

#### مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١-	النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية $df$	أقل من 5
٢-	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	اكبر من 0.90
٣-	مؤشر المطابقة المعياري <i>Normed Fit Index (NFI)</i>	اكبر من 0.90
٤-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من 0.95
٥-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.05-0.08

Source: Chan et al., 2007

<sup>٣</sup> انظر الملحق (1)



ويقسم البحث هذا الاجراء الى ثلاث خطوات :

### ١. التوجه للفردية مقابل الجماعية

نموذج القياس الاصلي لمتغير التوجه للفردية مقابل الجماعية (I-C) هو نموذج عامل واحد يتكون من عشرة فقرات . وتخمين القياس الاولي لهذا النموذج الظاهر بالشكل (3) ، حسب مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الاسفل يشير الى وجود مطابقة جيدة. وذلك لان قيمة كاي سكوير (chi-square) بلغت (60.85) مع (35) درجة من الحرية وهي معنوية احصائياً عند مستوى (1%) . بالاضافة الى ان باقي مؤشرات المطابقة كانت ايضا مقبولة (RMSEA = 0.081; CFI = 0.98; NFI=0.96, GFI= 0.96). لذلك يظهر بان مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (3) تشير الى وجود حالة الملائمة. وهذا يؤكد صحة افتراض أن الـ (10) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن (المتغير الذي يكون غير قابل للقياس) مع كل فقرة من الفقرات ، والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها تتجاوز (0.40) (Costello & Osborne, 2005).

### ٢- مقياس الاحترام الداخلي والمكانة الخارجية (PEP & PIR)

نموذج القياس الاصلي لمتغير الاحترام الداخلي (PIR) هو نموذج عامل واحد يتكون من خمس فقرات (مؤشرات). اما نموذج القياس الاصلي لمتغير المكانة الخارجية (PEP) هو نموذج عامل واحد يتكون من ثلاث فقرات (مؤشرات). ويعتبر نموذج القياس لمتغير المكانة الخارجية نموذج محدد فقط (just-identified model) ، أي ان عدد تباين البيانات والتغيرات مساوي لعدد مؤشرات (البارامترات) المراد تخمينها. ومثل هكذا نموذج يعد غير مفيد من الناحية العلمية، لان لا يوجد هناك درجات حرية له، وعليه سوف لا تظهر ابداً حالة يرفض فيها النموذج (Byrne, 1998). وهكذا، فقد اجري التحليل العامل التوكيدي للاحترام الداخلي والمكانة الخارجية بشكل آني.

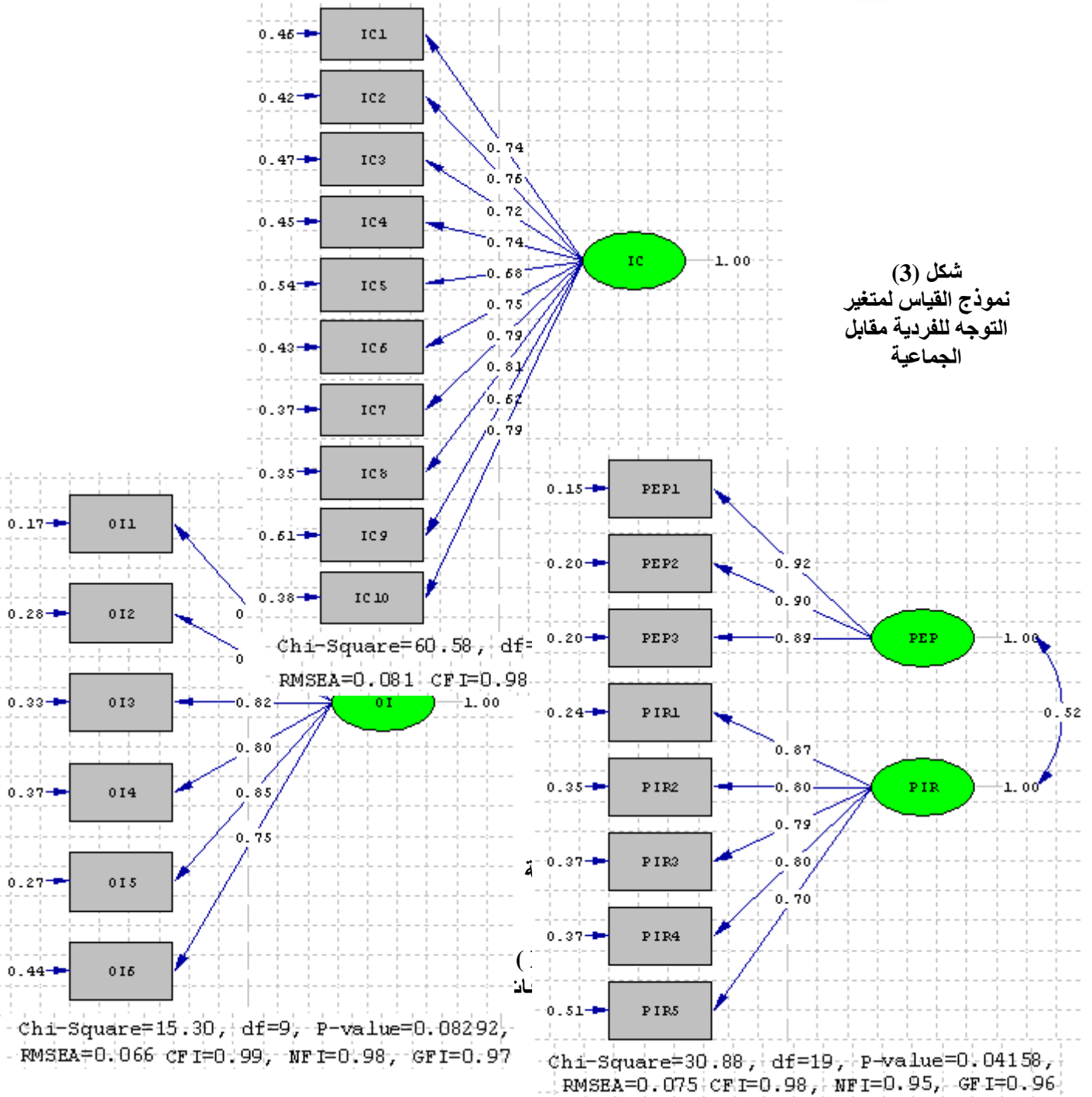
وتخمين القياس الاولي لهذا النموذج الظاهر بالشكل (4) ، حسب مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الاسفل يشير الى وجود مطابقة جيدة. وذلك لان قيمة كاي سكوير (chi-square) بلغت (30.88) مع (19) درجة من الحرية وهي معنوية احصائياً. بالاضافة الى ان باقي مؤشرات المطابقة كانت ايضا مقبولة (RMSEA = 0.075; CFI = 0.98 ;NFI=0.95, GFI= 0.96). وهذا يؤكد صحة افتراض أن الـ (5) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد بالنسبة لمتغير الاحترام الداخلي المدرك (PIR) ، وان الـ (3) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد بالنسبة لمتغير المكانة الخارجية (PEP). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن (المتغير الذي يكون غير قابل للقياس) مع كل فقرة من الفقرات، يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.40).

### ٣. مقياس الدمج التنظيمي

تشير مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (5) الى صحة افتراض أن الـ (6) العبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد تتمثل بمتغير الدمج التنظيمي (OI). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن مع كل فقرة من الفقرات ، والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.40).



وانمكاساتها في الدمج التنظيمي



شكل (3)  
نموذج القياس لمتغير  
التوجه للفردية مقابل  
الجماعية

حصل متغير الاحترام الداخلي المدرك (PIR) على وسط حسابي عام بلغ (3.41) وبتحرف معياري عام بلغ (0.87)، مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من الوسط الفرضي (3).





وانمكاساتها في الدمج التنظيمي

## جدول (7)

مصفوفة الارتباط، والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

Study variables	1	2	3	4
PIR	1	0.308**	-0.380**	-0.395**
PEP	0.308**	1	0.833**	0.929**
I-C	-0.380**	0.833**	1	0.901**
OI	-0.395**	0.929**	0.901**	1
Summary statistics				
Mean	3.41	3.12	4.23	4.03
Standard deviation	0.87	0.97	1.03	0.76

Note. Two-tailed tests of significance were used.

\*\*  $p < 0.01$ 

## ٢- المكانة الخارجية المدركة (PEP)

بلغ الوسط الحسابي لمتغير المكانة الخارجية المدركة (PEP) (3.12) وبانحراف معياري عام بلغ (0.97)، مما يشير الى اتساق اجابات عينة البحث الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اعلى نسبياً من الوسط الفرضي (3).

## ٣- التوجه للفردية مقابل الجماعية I-C

حصل متغير التوجه للفردية مقابل الجماعية (I-C) على وسط حسابي عام بلغ (4.23) وبانحراف معياري عام بلغ (1.03)، مما يشير الى انسجام اجابات عينة البحث الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل ايجابي من قبل افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي (3).

## ٤- الدمج التنظيمي OI

حصل متغير الدمج التنظيمي (OI) على وسط حسابي عام بلغ (4.03) وبانحراف معياري عام بلغ (0.76)، مما يشير الى اتساق اجابات عينة البحث الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل ايجابي من قبل افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي (3).

إما بالنسبة لمصفوفة معاملات ارتباط (Person) بين متغيرات الدراسة فقد استخدمت من اجل تحقيق غايتين ، الأولى تتعلق بالتحقق من قوة نموذج الدراسة من خلال الاستدلال على عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات تمهيداً لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، إذ اظهرت النتائج ان اعلى معاملات الارتباط لم تتجاوز (0.60) وهذا يعني بعدم وجود مشكلة (Multicollinarity) (Fryxell & Wang, 1994). أما الغاية الثانية فتخص تقديم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات البحث ، إذ أشارت جميع معاملات الارتباط الى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث عند مستوى دلالة (1 %).



## رابعاً: اختبار الفرضيات Hypotheses testing

قدمت مصفوفة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث اثبات اولي حول وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث ولكن مثل هكذا نتائج احصائية لاتقدم الدليل الكافي على صحة فرضيات البحث بل تحتاج الى اختبار علاقات التأثير ما بين هذه المتغيرات. ومن اجل اختبار فرضيات البحث الاربعة، سيستعين البحث الحالي بتحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Hierarchical Multi Regression Analysis) (HMRA). وفي الحقيقة، استخدم تحليل الانحدار المتدرج في هذا البحث لعرض اختبار العلاقات التفاعلية وبنفس الوقت استخدم في اختبار باقي الفرضيات. والجدول (8) يظهر تحليل الانحدار المتعدد المتدرج الخاص باختبار فرضيات البحث. ويتضمن هذا الجدول قيم بيتا غير المعيارية (B)، وقيمة (T) المحسوبة، وقيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>)، وقيمة تغير معامل التفسير (ΔR<sup>2</sup>) وقيمة (F) المحسوبة. وتم هذا التحليل من خلال ثلاث مراحل اساسية كل مرحلة تتضمن خطوتان. المرحلة الاولى تختص باختبار الفرضية الاولى والثانية والثالثة (الاولى والثانية خلال الخطوة الاولى والثالثة خلال الخطوة الثانية)، اما المرحلة الثانية فتختص باختبار علاقة التفاعل للفرضية الرابعة- ١ ن اما المرحلة الثالثة فتتضمن اختبار فرضية التفاعل الرابعة- ٢.

### ١- الفرضية الاولى والثانية

تتعلق الفرضية الاولى باختبار علاقة الاثر بين متغير الاحترام لداخلي المدرك (PIR) والمكانة الخارجية المدركة (PEP) ومتغير الدمج التنظيمي (OI). ونلاحظ من خلال الجدول (10) ضمن الخطوة الاولى من تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بان معامل بيتا غير المعيارية (B) بين متغير الاحترام الداخلي المدرك (PIR) والمتغير المعتمد الدمج التنظيمي قد بلغ (0.140) وهو معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمة (T) الجدولية. ومعامل بيتا غير المعيارية (B) بين متغير المكانة الخارجية والمتغير المعتمد الدمج التنظيمي قد بلغ (0.964) وهو معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمة (T) الجدولية. وقد كانت قيمة (F) معنوية ضمن هذه المعادلة (الخطوة الاولى) مما يدل على القوة التفسيرية العالية لانموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية، اما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (87%) . وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الاولى والثانية.

### ٢- الفرضية الثالثة

تتعلق الفرضية الثالثة باختبار تأثير متغير المكانة الخارجية المدركة على العلاقة ما بين متغير الاحترام الداخلي المدرك ومتغير الدمج التنظيمي. أي اختبار دور المكانة الخارجية المدركة كمتغير تفاعلي (Interactive Variable) للعلاقة بين المتغير المستقل (Independent Variable) والمتغير المعتمد (Dependent Variable) ايجابياً.

ومن اجل اختبار علاقة المتغير التفاعلي ضمن الفرضية الثالثة فان البحث يحتاج الى تحليل الانحدار المتدرج. في الخطوة الاولى من التحليل نقوم بادخال المتغير المستقل (PIR) والمتغير التفاعلي (PEP). اما في الخطوة الثانية من التحليل فنقوم بادخال متغير حاصل التفاعل (Interaction V.) وهذا المتغير هو حصيلة تفاعل المتغير المستقل مع المتغير المعدل، أي (PIR) و (PEP). ومن اجل بناء متغير التفاعل فاننا نحتاج الى تحويل المتغير المستقل والمتغير التفاعلي الى الصيغة المعيارية (Standardized) او صيغة التمرکز (Centrized) وذلك من اجل التخلص من مشكلة (Multicollinarity) التي تحدث بين المتغير المستقل او المعدل من جهة ومتغير التفاعل من جهة اخرى. وبعد ادخال متغير التفاعل في التحليل نقوم بفحص قيم بيتا غير المعيارية الخاصة بمتغير التفاعل والمتغير المعتمد. فاذا كانت قيمة بيتا معنوية فان المتغير التفاعلي له دور في تغيير العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد. وكما نلاحظ من خلال الجدول ( ) في الخطوة الثانية فان قيمة بيتا غير المعيارية لمتغير التفاعل (PIR \* PEP) والبالغة (0.332) معنوية عند مستوى (1%) لان قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمة (T) الجدولية. وهذا يؤكد بان متغير المكانة الخارجية المدركة هو متغير معدل للعلاقة بين متغير الاحترام الداخلي المدرك ومتغير الدمج التنظيمي (OI) وبشكل ايجابي.

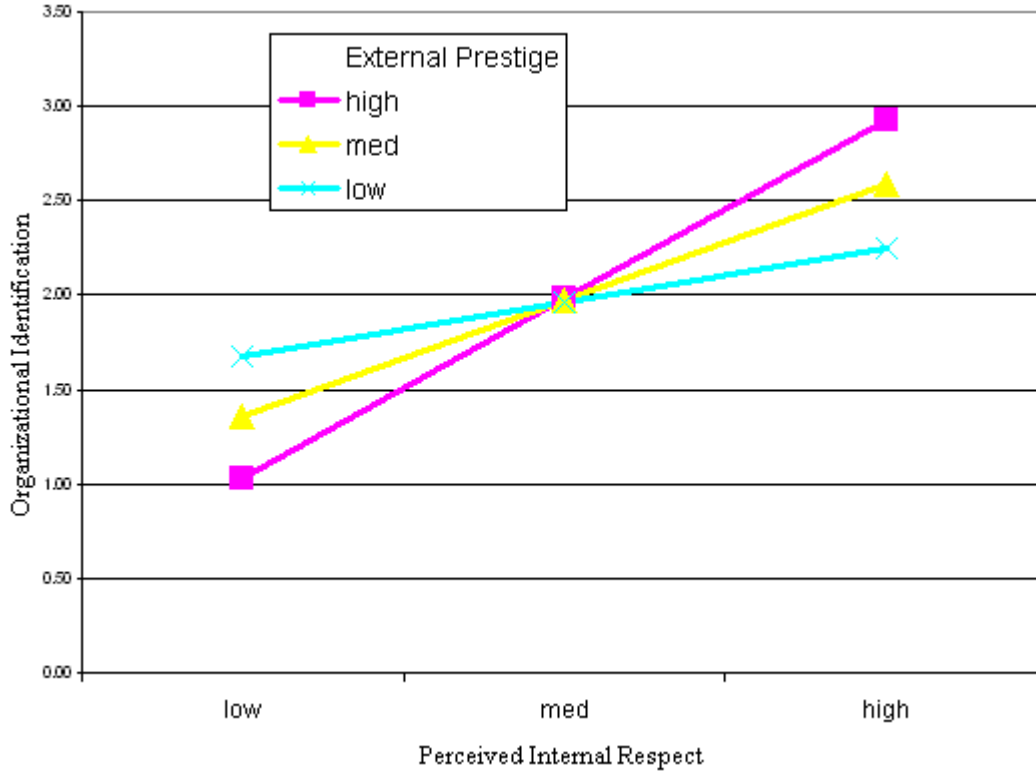


## وانمكاساتها في الدمج التنظيمي

ولكن هذه الخطوة وحدها لا تكفي للحكم على كون المتغير هو متغير معدل بل نحتاج ان تحقق من معنوية هذا الاختبار وذلك يكون من خلال استخدام الرسم البياني (Plotting) بواسطة استخدام برنامج (ModGraph) عن طريق تكون ثلاث مجموعات تمثل الاولى الحالة المنخفضة للمتغير المعدل (PEP) والثانية المعتدلة والثالثة العالية ويتم النظر الى حالة العلاقة بين المتغير المستقل (PIR) والمتغير المعتمد (OI) في الحالات الثلاث. فاذا تم ملاحظة حصول تغير ايجابي بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد في حالة كون المتغير المعدل (PEP) عالي، وتغير سلبي في حالة الانخفاض فان هذا يؤشر معنوية وصدق العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاث. وكما نلاحظ في الشكل (7).

شكل (6)

التأثير التفاعلي لمتغير المكانة الخارجية المدركة والاحترام الداخلي على متغير الدمج التنظيمي



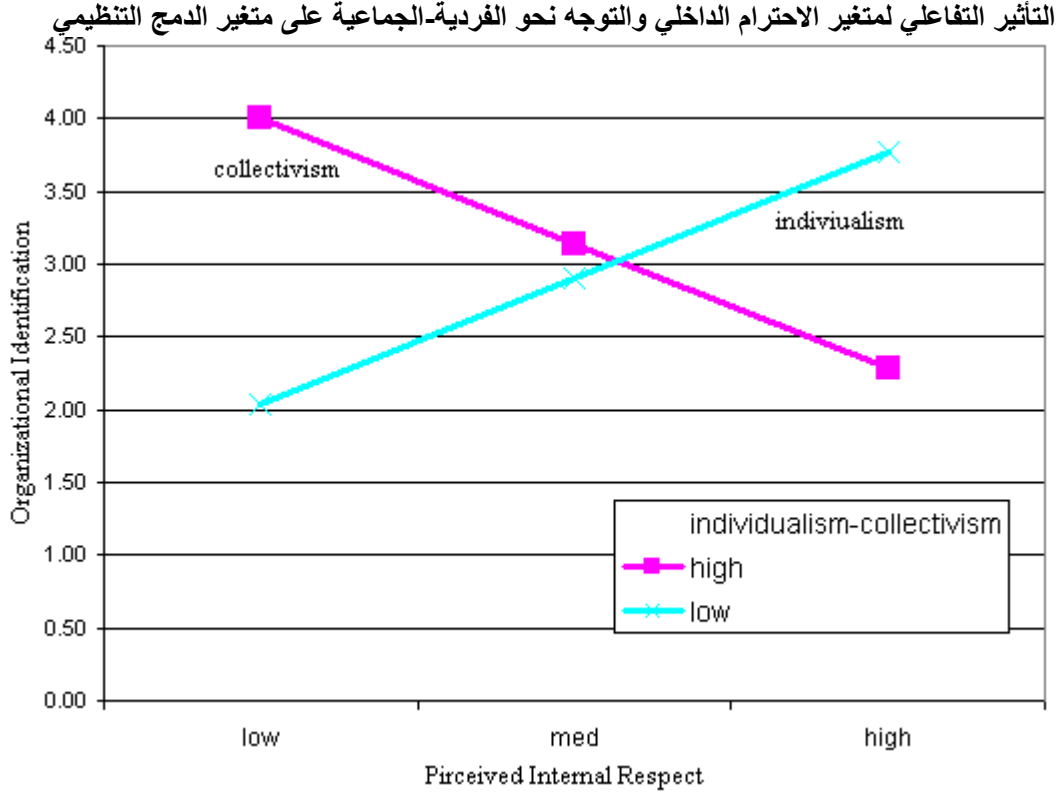
## ٢- الفرضية الرابعة- ١

تتناول الفرضية الرابعة- ١ ايضا اختبار العلاقة التفاعلية بين ادراك الاحترام الداخلي والتوجه نحو الفردية مع متغير الدمج التنظيمي. اي ان العلاقة بين ادراك الاحترام الداخلي والدمج التنظيمي ستكون اقوى لدى الافراد المتوجهين نحو الفردية مقارنة بالمتوجهين نحو الجماعية. وبنفس الخطوات التي استخدمت في الفرضية الثالثة الخاصة باستخدام تحليل الانحدار المتدرج تم اختبار هذه الفرضية. في الخطوة الاولى من التحليل نقوم بادخال المتغير المستقل (PIR) والمتغير التفاعلي (I-C). اما في الخطوة الثانية من التحليل فنقوم بادخال متغير حاصل التفاعل (Interaction V.) وهذا المتغير هو حصيلة تفاعل المتغير المستقل مع المتغير المعدل، أي (PIR) و (I-C). ومن اجل بناء متغير التفاعل فاننا نحتاج الى تحويل المتغير المستقل والمتغير المعتمد الى صيغة التمرکز (Centrized) وذلك من اجل التخلص من مشكلة (Multicollinearity). ونلاحظ من خلال الجدول ( ) في الخطوة الثانية، فان قيمة بيتا غير المعيارية لمتغير التفاعل (PIR \* I-C) وبالغة (0.06) معنوية عند مستوى (5%) لان قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمة (T) الجدولية.

## وانمكاساتها في الدمج التنظيمي

وهذا يؤكد بان الفرد المتوجه نحو الفردية الذي يشعر بالاحترام الداخلي سوف يزداد اندماجه التنظيمي نحو المنظمة. وهذا يؤكد بان متغير التوجه نحو الفردية-الجماعية هو متغير معدل للعلاقة بين متغير الاحترام الداخلي المدرك ومتغير الدمج التنظيمي (OI) وان كان بشكل بسيط. ومن خلال استخدام الرسم البياني (Plotting) بواسطة استخدام برنامج (ModGraph) فيلاحظ حصول تغير ايجابي بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد في حالة كون المتغير المعدل (O-I) منخفضاً، وتغير سلبي في حالة الارتفاع فان هذا يوشر معنوية وصدق العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاث. وكما نلاحظ في الشكل (7):

شكل (7)



## - الفرضية الرابعة-٢

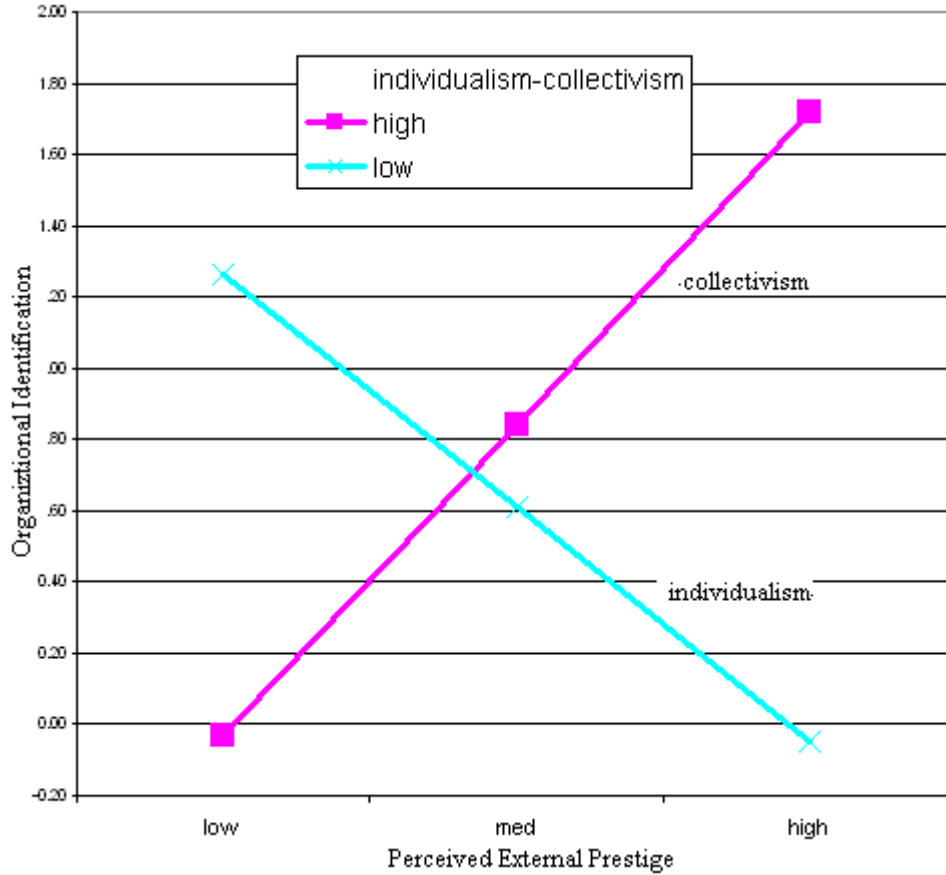
تتعلق الفرضية الرابعة-٢ ايضا باختبار العلاقة التفاعلية بين ادراك المكانة الخارجية (PEP) والتوجه نحو الجماعية مع متغير الدمج التنظيمي. اي ان العلاقة بين ادراك الاحترام الداخلي والدمج التنظيمي ستكون اقوى لدى الافراد المتوجهين نحو الجماعية مقارنةً بالمتوجهين نحو الفردية. وبنفس الخطوات التي استخدمت في الفرضية الثالثة والرابعة-١ الخاصة باستخدام تحليل الانحدار المتدرج استخدمت ايضا في هذه الفرضية. في الخطوة الاولى من التحليل نقوم بادخال المتغير المستقل (PEP) والمتغير التفاعلي (I-C). اما في الخطوة الثانية من التحليل فنقوم بادخال متغير حاصل التفاعل (Interaction V.) وهذا المتغير هو حصيلة تفاعل المتغير المستقل مع المتغير المعدل، أي (PEP) و (I-C). ونلاحظ من خلال الجدول ( ) في الخطوة الثانية بان قيمة بيتا غير المعيارية لمتغير التفاعل (PEP \* I-C) والبالغة (0.07) معنوية عند مستوى (5%) لان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية. وهذا يؤكد بان الفرد المتوجه نحو الجماعية الذي يشعر بالمكانة الخارجية سوف يزداد اندماجه نحو المنظمة.

٤ الانخفاض في قيمة متغير التوجه نحو الفردية - الجماعية تعني التوجه نحو الفردية والارتفاع يعني التوجه نحو الجماعية



## وانمكاساتها في الدمج التنظيمي

وهذا يؤكد بان متغير التوجه نحو الفردية- الجماعية هو متغير معدل للعلاقة بين متغير المكانة الخارجية المدركة ومتغير الدمج التنظيمي (OI) وان كان بشكل بسيط. ومن خلال استخدام الرسم البياني (Plotting) فيلاحظ حصول تغير ايجابي بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد في حالة كون المتغير المعدل (O-I) مرتفع، وتغير سلبي في حالة الانخفاض وهذا يؤشر معنوية وصدق العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاث. وكما نلاحظ في الشكل (7):





وانمكاساتها في الدمج التنظيمي

## جدول (8)

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA)

Dependent Variable	Independent Variable	B	T	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F
الفرضية الاولى والثانية والثالثة						
OI						
Step 1	PIR	0.140**	25.16	.87		385**
	PEP	0.964**	3.39			
Step 2	PIR	0.07*	11.85	.91	.044**	59**
	PEP	.0.619**	2.28			
	PIR * PEP (Interaction effect)	0.332**	7.69			
الفرضية الرابعة ١						
OI						
Step1	PIR	- 0.11**				60.5**
	I-C	0.35**				
Step 2	PIR	- 0.10*				11.7**
	I-C	0.23**				
	PIR * I-C (Interaction effect)	- 0.07*				
الفرضية الرابعة ٢						
Step 1	PEP	0.617**	11.6	0.914		59.4**
	I-C	0.355**	8.03			
Step 2	PEP	0.620**	11.8	0.918	0.004*	5.22**
	I-C	0.333**	7.69			
	PEP * I-C (Interaction effect)	0.06*	2.28			



## الاستنتاجات والتوصيات

### ١. الاستنتاجات

- في ضوء النتائج التي تم توضيحها في اعلاه تم التوصل الى الاستنتاجات الاتية :
١. ان متغير الاحترام الداخلي والمكانة الخارجية كانت ضمن المستوى المعتدل وهذا يشير بشكل واضح بان افراد عينة البحث يدركون بشكل بسيط وجود نوع من الاحترام والتقدير والاهتمام بالسمعة فضلاً عن ادراك بسيط لامتلاك الكلية للمكانة المرموقة داخل المجتمع. ومن المهم الاشارة بان ادراكهم لهذه القضايا يكون غير مطابق للواقع، اي بعبارة اخرى ان الكلية قد تتمتع بسمعة حسنة لكن العاملين لا يصلهم مثل هكذا معلومات بسبب ضعف التغذية العكسية وكذا الحال مع قضية التقدير والاحترام.
  ٢. بشكل عام يتصف معظم افراد عينة البحث بقيم ثقافية وشخصية تتجه نحو الجماعية. اي على سبيل المثال معظم افراد عينة البحث يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي، وكثير منهم يعتبر كيانه الشخصي جزء من كيان مجموعة عمله، وهذه النتيجة منطقية لان (Hofsted) قد اشار في دراساته بان اغلب بلدان الشرق تميل نحو التوجه للجماعية.
  ٣. اظهرت نتائج الوصف الاحصائي بان افراد عينة البحث يشعرون بالاهانة الشخصية عندما ينتقد شخص ما الكلية التي ينتسبون فيها، ويشعرون كذلك بالتقدير الشخصي عندما يمدح شخص ما الكلية عينة البحث. وهذا قد يكون راجع بسبب ان اغلبهم يهتم بالقيم الجماعية التي تركز على هوية الجماعة وليست هوية الفرد الشخصية.
  ٤. ان الافراد الذين يشعرون بالاحترام والتقدير والسمعة الجيدة من قبل الاخرين داخل المنظمة سيزداد اندماجهم مع المنظمة بحيث يشعرون بان هويتهم الشخصية هي جزء من هوية المنظمة فيحالفون المحافظة عليه ويدافعون عنها.
  ٥. عندما يدرك الافراد بان المنظمة التي يعملون فيها تتمتع بسمعة حسنة لدى اصحاب المصالح الاخرين مثل الزبائن والمجتمع فانهم سوف يشعرون بالفخر للانتماء لهذه المنظمة وهذا بدوره سوف يعزز من رغبتهم في جعل هويتهم الشخصية جزء من هوية المنظمة.
  ٦. تعامل الادارة العليا ومشرفي العمل مع العاملين داخل المنظمة يكون مشروط في حدود في اختلاف قيمهم الشخصية فالافراد الذين يتصفون بالقيم والخصائص المتجهة نحو العمل الفردي تحتاج الادارة في التعامل معهم ان تركز على بناء وتعزيز هويتهم الشخصية اكثر من هويتهم الاجتماعية لان هذا حافز اكثر اهمية بالنسبة لهم. اما الافراد الذين يتصفون بالقيم والخصائص الجماعية في العمل تحتاج الادارة في التعامل معهم ان تركز على بناء وتعزيز هويتهم الاجتماعية اكثر من هويتهم الشخصية لان هذا حافز اكثر اهمية بالنسبة لهم.

### ثانياً. التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي ذكرت اعلاه يمكن ان نشير الى جملة من التوصيات توصل اليها البحث الحالي:

١. تشير استنتاجات البحث الى ضرورة اهتمام الكلية عينة البحث بتعزيز ادراك وشعور الافراد العاملين بالاحترام والتقييم الايجابي والتقدير لخصائصهم الشخصية وقابلياتهم وذلك عن طريق الاهتمام بممارسات الموارد البشرية التي تظهر احترام وتقييم الكلية والعمادة لمقدرات وخصائص الافراد العاملين مثل ربط الاجر بالاداء والحث على المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير فرص النمو الذاتي. ويمكن كذلك اعتماد اساليب اتصال فاعلة تشيد باهمية العناصر البشرية الكفوءة والتميزة او ارساء قيم بين العاملين داخل الكلية تقتضي التزام الجميع بتبادل الاحترام والتثمين الايجابي لقابليات وخصائص بعضهم البعض وتجنب كل ما من شأنه ان يمد بالسوء لخصائص الافراد الاخرين مهما كانت الاسباب لغرض تجنب اي انقاص لمكانة وهوية الفرد الشخصية في العمل.



## وانمكاساتها في الدمج التنظيمي

٢- من الأهمية البالغة على الكلية عينة البحث ان تعمل على عكس صورة ومكانة ايجابية عن سمعتها لدى الافراد العاملين من اجل تعزيز هويتهم الاجتماعية داخل المجتمع عن طريق التركيز على كل وسائل الاتصال التي تنشر المعلومات الايجابية عن السمعة الجيدة للكلية وابرز اهم اسهاماتها واي تتمين تحصل عليه من جهات داخل الجامعة او في الوزارة عن جهود قامت بها الكلية. فعدم حجب المعلومات او الاشارات التي تعزز من ادراك العاملين لمكانتها في بيئة العمل والمجتمع يجب ان يكون شعار مهم لدى الجهات المسؤولة داخل الكلية.

٣- من الناحية العلمية على الكلية عينة البحث ان لا تشغل نفسها بالتركيز على القيم الفردية او التركيز على القيم الجماعية بل تجعل العاملين يسرون على سجيتهم بدون تصنع لان لكل من الفردية والجماعية فوائدها ومضارها. ولكن الكلية تحتاج ان تهتم بقضية الاهتمام بالاختلافات الشخصية ، فالافراد الذين يتصفون بالقيم الفردية يحتاجون التركيز على ممارسات واساليب تتفق مع التوصية رقم (١) ، اما الذين يتصفون بالقيم الجماعية فيحتاجون التركيز على ممارسات واساليب تتفق مع التوصية رقم (٢) مع الاخذ بالاعتبار عدم اهمال التوصيتان بل التركيز على واحدة اكثر من الاخرى حسب خصائص وقيم الفرد (التوجه للفردية او الجماعية).

### References

- العززي، سعد علي، والعطوي، عامر علي (2010). الاحتكام للمكانة : منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد : ١٦، العدد : ٥٨، ص : ٢٨-١.
1. Ashforth, B., Harrison, S. & Corley, K. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, 325-374.
  2. Bartels, J., Douwes, R., De Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17, s49-s67.
  3. Bergami, M., and R.P. Bagozzi (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.
  4. Brown, T., Dacin, P., Pratt, M., & Whetten, D. (2006). Identity, intended Image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 99-106.
  5. Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
  6. Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26, 443-464.
  7. Carmeli, A., Gilat, G., & Weisberg, J., (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: a stakeholders approach. *Corporate Reputation Review*, 9, 92-104.
  8. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 53-66.
  9. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9.





10. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
11. Dutton, Jane E. and Janet M. Dukerich. (1991). "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation." *Academy of Management Journal* 34 (3): 517-554.
12. Ekmekci, Q & Casey, A. (2009). How Time Brings Together "I" and "We": A Theory of Identification Through Memory. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 48-67.
13. Ferreira , R. (2002) , " Culture and E-Commerce :Culture Based Preferences for Interface Information Design " , Unpublished thesis , Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University .
14. Fuller, J., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D., (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59, 815-846.
15. Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), pp. 24-30.
16. Haslam, S. A. (2002). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage Publications.
17. Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
18. Hofstede, G.: 1980, *Culture's Consequences* (Sage Publications, Beverly Hills, CA).
19. Jetten, j., Postmes, t. & McAuliffe, b. (2002). We're all individuals': group norms of individualism and collectivism, levels of identification and identity threat. *European Journal of Social Psychology Eur. J. Soc. Psychol.* 32, 189-207
20. Koerner, A. & Fujiwara, M. (2000). Relational Models and Horizontal and Vertical Individualism/Collectivism: A Cross-Cultural Comparison of Americans and Japanese. Paper presented at the annual NCA convention in Seattle, WA, November 9-12, 2000.
21. Kong , D. (2005). Relationships of LMX with Its Antecedents and Consequence within Context. *John M. Olin Business School*.
22. MacCallum, R. & Austin, J. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annu. Rev. Psychol.*, 51:201-226.
23. Mael, F. A., & 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.
24. Mignonac, K., Herrbach, O. & Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior* 69, 477-493.
25. Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an Individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-



26. Morries, M., Davis & Allen, J. (1993). Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross Culture Comparisons of the importance of Individualism versus Collectivism. *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 65-89
27. Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten and P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations. Building theory through conversations*, pp. 171–207. Thousand Oaks: Sage.
28. Rego , A. & Cunha , M. (2006) . Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power distance Culture , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.
29. Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358–384.
30. Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external image on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44, 1051–1062.
31. Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. J., & Clack, F. L. (1985). Allocentric, versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, 19, 395-415
32. Trumbull, E., Diaz-Meza, R., & Hasan, A. (2000, April). Using cultural knowledge to inform literacy practices: Teacher innovations from the Bridging Cultures Project. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.
33. Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 89, 813–838.
34. Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349–361.
35. van Dick, R, van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 388–399.
36. Wagner, J.A. III (1995), “Studies of individualism-collectivism: effects on cooperation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 152-72.
37. White ,S. , Nakamura , A. (2002) " Organizational and Network Collectivism : A Theoretical Distinction and Interpretation of Sino-Japanese Conflict " , A working paper in the INSEAD working paper series , printed at INSEAD , Fontainebleau, France .