



## دور الملاءمة التماثلية والتكاملية بين القائد والتابع في تعزيز سلوكيات القيادة الاحتوائية من خلال الدور الوسيط للملاءمة الشاملة : دراسة تحليلية لأراء مجموعة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعتي القادسية والمثنى

عامر علي حسين العطوي<sup>a\*</sup> ، كمال كاظم طاهر الحسني<sup>b</sup>  
جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد

### معلومات المقالة

#### الملخص

يسعى البحث الحالي إلى توضيح دور الملاءمة التماثلية والتكاملية بين القائد والتابع في تعزيز سلوكيات القيادة الاحتوائية من خلال الدور الوسيط للملاءمة الشاملة لعينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعتي القادسية والمثنى، وتم اعتماد مجموعة من النظريات والبحوث لدراسة وتحليل المتغيرات واختبار النموذج الفرضي للبحث. اعتمد البحث على الاستبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات. وتم تجميع البيانات من (103) رئيس قسم / فرع علمي لـ (33) كلية. وباستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، كالتحليل العاملي التوكيدي، والإحصاء الوصفي، ونمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليلها عن طريق البرامج الإحصائية (AMOS 24, SPSS V.24). توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها أن الملاءمة التماثلية والتكاملية بين القائد-التابع لها تأثير إيجابي في سلوكيات القيادة الاحتوائية. وان الملاءمة الشاملة مارست دور الوسيط في تفسير العلاقة بين الملاءمة التماثلية والتكاملية وسلوكيات القيادة الاحتوائية. وهذا ما يدعم فرضيات البحث.

#### تاريخ البحث

الاستلام: ٢٠٢٠/٨/٢٥  
تاريخ التعديل: ٢٠٢٠/١٠/٤  
قبول النشر: ٢٠٢٠/١٠/٤  
متوفر على الأنترنت:  
٢٠٢١/١/١٧

#### الكلمات المفتاحية :

الملاءمة التماثلية  
الملاءمة التكاملية  
القيادة الاحتوائية  
سلوكيات القائد  
تتمين التمايز

The role of analogous and integrative suitability between the leader and the subordinate in promoting inclusive leadership behaviors through the mediating role of comprehensive fit: An analytical study of the opinions of a group of heads of scientific departments at the Universities of Al-Qadisiyah and Al-Muthanna

Amer Ali Hussein Al-Atwi<sup>a\*</sup> , Kamal Kazem Al-Hassani<sup>b</sup>  
Al-Muthanna University /College of Administration and Economics.

### Abstract

The current research seeks to clarify the role of supplementary and complementary fit between the leader and the subordinate in enhancing inclusive leadership behaviors through the mediating role of overall fit to a sample of heads of scientific departments at the universities of Al-Qadisiyah and Al-Muthanna. A set of theories, researches, and studies were adopted to study and analyze variables and test the hypothesis of the research. The research relies on the questionnaire as the main tool for collecting data. The data were collected from (103) heads of scientific departments /branches of (33) faculties. A set of statistical methods were used such as Exploratory and Confirmatory Factor Analysis, Descriptive Statistical Analysis, Structural Equation Modeling, by statistical programs (AMOS 24, SPSS V.24). The study reached a set of conclusions, the most important of which is that the supplementary and complementary fit between the leader-subordinate has a positive influence on the inclusive leadership behaviors. The overall fit has exercised the role of partial mediation between supplementary and complementary fit and inclusive leadership behaviors. This supports the hypothesis of the study.

**Keywords:** Supplementary and Complementary Fit, Overall Fit, and Inclusive Leadership.

\*

Corresponding author : E-mail addresses : amer@mu.edu.iq.

2020 AL – Muthanna University . DOI: 10.52113/6/2020-10-4/112-143

## مشكلة البحث

ويمكن ايجاز الافكار التي يتضمنها البحث الحالي على النحو الاتي :

المقترح الاول: الملاءمة التماثلية والتكاملية بين القائد والمسؤول المباشر من المحتمل ان تسهم في تحقيق ملاءمة شاملة.

المقترح الثاني: تحقيق الملاءمة الشاملة بين القائد والمسؤول المباشر وفقاً لظاهرة تأثير الشلال سوف تخلق عدوى شعورية لدى القادة في المستويات المباشرة وبالتالي ممارستهم لسلوكيات القيادة الاحتوائية تجاه اتباعهم.

### أهمية البحث

يمكن تجسيد أهمية البحث في ضوء النقاط أدناه:

١. تُعد مواضيع الملاءمة بين القائد والتابع وسلوكيات القيادة الاحتوائية من المواضيع الحيوية التي برزت حديثاً في أدبيات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. وعلى الرغم من ازدهار مساعي الدراسات الأجنبية تجاه تسليط الضوء على المضامين الفكرية والمعرفية لهذه المفاهيم إلا ان تناولها من قبل الدراسات المحلية او العربية نادر جداً ان لم يكن معدوم. وهذا ما يكسب البحث الحالي سبقاً معرفياً من خلال تسليط الضوء على هذه المواضيع وعرضها.

٢. استجابة البحث لنداء الدراسات السابقة التي اكدت على ضرورة تبني المدخل الشمولي في دراسة الملاءمة من خلال الجمع بين الملاءمة التماثلية والتكاملية (Caplan, 1987; Kristof-Brown et al., 2005; Ostroff and Schulte, 2007; Ostroff, 2012). وهذا يعد خطوة موفقة تجاه تجسير الرؤى المختلفة لمفاهيم الملاءمة بين القائد والتابع مقارنة مع الدراسات السابقة التي استخدمت المنظور بشكل أحادي المستوى.

٣. تركيز البحث على دراسة القيادة وفق منظور عانى من التهميش والاهمال في ادب القيادة وهو منظور الأتباع، فقلة الأدبيات التي تبحث في هذا الافتراض الأساسي، تشير الدهشة خاصة عند النظر إلى الكم الهائل من الأبحاث التي تناولت القيادة وفق منظور القائد (Oc & Bashshur, 2013). وعليه يمثل البحث الحالي مجازة للتيار البحثي الذي ينظر الى الأتباع كمكون رئيس للقيادة وينادي بضرورة دراسة ادب القيادة من خلال مكوناتها الاساسية (القائد والاتباع). وهذا ما يدعونا الى ضرورة تحدي المنظور التقليدي للقيادة "أن تكون في المقدمة". ومشاركة جميع افراد المنظمة بتجربة العمل كقائد، ليس بشكل تسلسلي، وانما بشكل متزامن وجماعي (Raelin, 3003: 50).

حضي موضوع القيادة الاحتوائية وسلوكيات القادة الاحتوائيين في الآونة الاخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الدارسين لما لموضوع القيادة وسلوكياتها من أهمية بالغة على مستوى القائد والاتباع والمنظمات. وهذا مثل التبرير اللازم لفهم ومعرفة سلوكيات القيادة الاحتوائية ودراستها، فهي تؤدي إلى تحقيق نتائج مهمة للأفراد والفرق والمنظمات. وهذا ما يدفعنا الى تسليط الضوء على مفهوم سلوكيات القيادة الاحتوائية خاصة وان جملة من الباحثين سعى بشكل مستمر تجاه التعرف على الأسباب الكامنة وراء انغماس القادة في سلوكيات احتواء الأتباع، وهذا ما تجسد في اقتراح الباحثين للعديد من العوامل التي يمكن ان تزيد من رغبة القادة وإمكانيتهم في ممارسة هذه السلوكيات. فعلى سبيل المثال أشارت دراسة (Randel et al., 2018: 191) الى مجموعة من العوامل المرتبطة بالفروق الفردية للقائد المتمثلة بالمعتقدات المؤيدة للتنوع والتواضع والتعقيد المعرفي تمثل موجبات لمثل هكذا سلوكيات. كما مثل التركيز على العلاقة المترابطة بين القائد-التابع جانباً مهماً لتطوير مفهوم القيادة الاحتوائية وزجها في مكان العمل (Carmeli et al., 2010). فالقيادة الاحتوائية تمثل بناء علاقاتي نتاج لعملية التفاعل بين القائد والتابع وسلوكهم التكيفي ضمن السياق البيئي (Gallegos, 2014). وهذا يجعل من الملاءمة بين القائد والتابع تلعب دوراً جوهرياً في تفسير سلوكيات القيادة الاحتوائية. خاصة اذا عرفنا ان السمة المهمة والمميزة للقيادة الاحتوائية، إنها لا تتعلق بالقيادة فقط وإنما تهتم بسلوك الأتباع أيضاً، وهو يمثل فلسفه جديدة تختلف عن فلسفة نظريات القيادة المهتمه بسلوك وخصائص القائد فقط، إذ تنطلق القيادة الاحتوائية من ملاحظة بسيطة لكنها عميقة المغزى وهي انه لا يوجد قادة بدون أتباع، وببساطة الأتباع هم من يصنعون القائد (Hantula, 2009: 701). فهي تعالج مجموعات العمل بشكل فاعل وبطرق اغفلتها ولم تنظر لها أنواع القيادة الأخرى (Randel et al., 2018: 191).

وعليه نلاحظ ان العديد من الدراسات تناولت سلوكيات القيادة الاحتوائية كنتائج مرغوبة تسعى الى تحقيقها مختلف المنظمات واعتمادها على مجموعة من النظريات لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وتلك السلوكيات على سبيل المثال نظرية التمايز الامثل (Randel et al., 2018: 194) ، ونظرية القيادة الخادمة (Gotsis, & Grimani, 2016) ، ونظرية القيادة العلاقاتية (Carmeli et al., 2010) ، اما البحث الحالي فتناول سلوكيات القيادة الاحتوائية من خلال منظورات الملاءمة والاعتماد على ظاهرة التدفق او الشلال في تفسير العلاقة بين متغيرات البحث. وتسلط الضوء على حالة التناغم المحتملة ما بين الملاءمة التماثلية والتكاملية وسلوكيات القيادة الاحتوائية من خلال الملاءمة الشاملة.

الهدف التطرق الى جزئين اساسين هما: الملاءمة ( التماثلية والتكاملية والشاملة) وسلوكيات القيادة الاحتوائية.

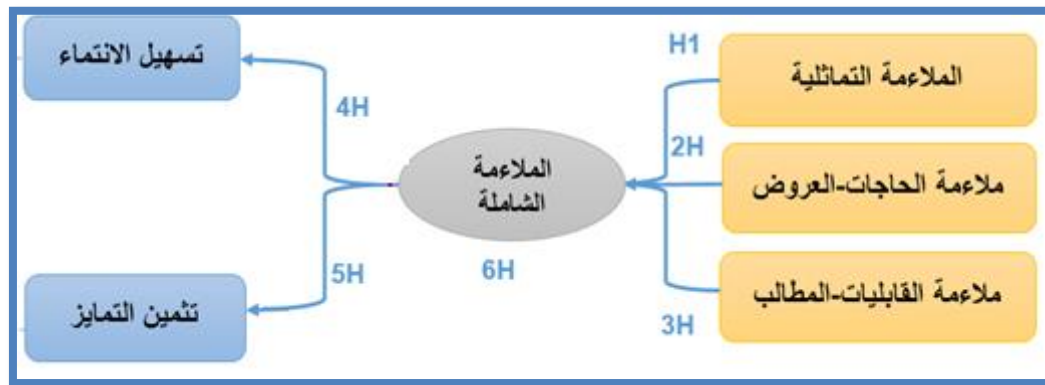
#### اهداف البحث

1. تكوين اطار نظري كامل بخصوص الملاءمة التماثلية والتكاملية والشاملة وسلوكيات القيادة الاحتوائية.
2. الكشف عن مستوى الملاءمة التماثلية و الملاءمة التكاملية والملاءمة الشاملة بين القائد والتابع (الرئيس الاعلى والرئيس المباشر) لعينة البحث.
3. التعرف على مستوى ممارسة القادة عينة البحث لسلوكيات القيادة الاحتوائية.
4. اختبار علاقة التأثير المباشرة بين الملاءمة التماثلية والملاءمة التكاملية والملاءمة الشاملة.
5. اختبار علاقة التأثير المباشرة بين الملاءمة الشاملة وسلوكيات القيادة الاحتوائية.
6. اختبار علاقة التأثير غير المباشر بين الملاءمة التماثلية والتكاملية وسلوكيات القيادة الاحتوائية من خلال الدور الوسيط للملاءمة الشاملة.

#### مخطط البحث الفرضي

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث والذي يبين طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



2. الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير مباشر معنوي بين الملاءمة التكاملية (الحاجات-العروض) والملاءمة الشاملة.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك تأثير مباشر معنوي بين الملاءمة التكاملية (القابليات-المطالب) والملاءمة الشاملة.

#### فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الاولى: هناك تأثير مباشر معنوي بين الملاءمة التماثلية والملاءمة الشاملة.

4. في ظل التغيرات البيئية المتسارعة وعدم التأكد، أصبح اعتماد المنظمات على أداء العاملين المُرتكز الى الوصف الوظيفي غير كافي ولا يفي بمتطلبات تحقيق النجاح والبقاء. ولان هذه التغيرات السريعة وعدم التأكد قيدت قابلية المنظمات على التنبؤ بمهام أداء العمل. وهذا ما عزز من رواج سلوكيات اضافية للأفراد للعاملين (السلوكيات والادوار التكيفية والاستباقية) واعتبارها عناصر اساسية لاداء العمل. لذا فان دراسة العوامل التي تؤثر على هذه السلوكيات الناشئة يكسب البحث أهمية أخرى خاصة وان الباحثين لم يسلطوا الضوء لحد الان على حالة التناغم المحتملة ما بين الملاءمة بين القائد والتابع وسلوكيات القيادة الاحتوائية والاحتواء المدرك في ادوار العمل.

5. كما تكتسب الدراسة اهميتها من خلال اختبار مقياس جديد لسلوكيات القيادة الاحتوائية مبني وفق الاسس العلمية لبناء المقاييس واختبار خصائصها السيكومترية ومتوافق مع النظرة المعاصرة لهذا المفهوم.

#### اهداف البحث

يتضمن الهدف الرئيس للبحث الحالي بـ:

بلورة تصور واضح حول كيفية اسهام الملاءمة التماثلية والتكاملية بين القائد والتابع في تعزيز سلوكيات القيادة الاحتوائية من خلال الملاءمة الشاملة ويستند الهدف اعلاه الى ركيزة معرفية تتمثل بالملاءمة التماثلية والتكاملية والشاملة والمستمدة من نظرية الملاءمة بين الفرد-البيئة. وتحتاج عملية تحقيق هذا

والهياكل لعنصر ما مع احتياجات ومطالب وأهداف وهياكل مكون آخر. فالملاءمة هي مقياس لمدى توافق زوجين من المكونات. كما تعرف الملاءمة بين الفرد-البيئة على انها حالة المحاذاة المناسبة أو التفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية (أيا كان ذلك) والتي تساهم في تشكيل مواقف وسلوكيات الأفراد (4: Kristof-Brown & Billsberry, 2013). ويجمع مجموعة من الباحثين من ان الملاءمة بين الفرد و البيئة تشير إلى درجة الانسجام أو التوافق بين خصائص الأفراد وبيئة اعمالهم (Dawis, 1992; French, Caplan, & Harrison, 1982; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Muchinsky & Monahan, 1987; Edwards & Shipp, 2007: 4). وتتضمن خصائص الفرد الحاجات أو القيم أو الأهداف أو القابليات أو الشخصية، بينما تشمل الخصائص البيئية المكافآت الداخلية والخارجية أو المطالب الوظيفة أو الدور أو القيم الثقافية أو خصائص الأفراد والجماعات الأخرى في البيئة الاجتماعية للفرد (French et al., 1982).

ويمكن الإشارة الى ان مفهوم الملاءمة بين الفرد-البيئة يمثل مفهوماً واسعاً يتسم بنوع من التعقيد. فهي تمثل بناءً واسعاً يمزج بين التجربة الشخصية والموضوعية Subjective and Objective Experience، ومستويات متعددة من البيئة مثل (الأفراد، الوظائف، المجموعات، المنظمات) ومجموعة واسعة من الأبعاد التي تجري عليها المقارنات (على سبيل المثال، القيم، الشخصية، الاحتياجات أو القابليات أو المصالح المهنية)، (Jansen & Shipp, 2013:169). فتعقيد المفهوم يكمن في أن كلاً من الأفراد وبيئاتهم لديهم أبعاد متعددة، وتشمل هذه الأبعاد عوامل "داخلية" مثل الشخصية والقيم والمواقف والمهارات والعواطف والأهداف وعوامل "خارجية" مثل متطلبات العمل والسلوك المتوقع والثقافة التنظيمية وهياكل الأجور والجماعية، وهذا مايفسر صعوبة الاستحواذ على جميع الأبعاد الداخلية والخارجية ورسم كيفية تأثير الملاءمة في السلوك، وزاد من دقة وتعقيد مفهوم الملائمة بين الفرد-البيئة (Edwards & Billsberry, 2010: 477; Edwards & Shipp, 2007: 41). وبالتالي اسهم هذا التعقيد المفاهيمي للملاءمة باغراء مجموعة واسعة من العلماء والباحثين بالموضوع مما ولد أيضاً قدراً كبيراً من النقد (e.g., Edwards, 2008; Harrison, 2007; Judge, 2007). وكان نتاج الانتقادات الموجهة صوب الغموض والتعقيد المفاهيمي للملاءمة اثرات التنوع المنهجي والمناهج المختلفة التي اسهمت بوضوح مفهوم الملاءمة بين الأفراد ومنظمتهم. ونتج عنها اقتراح العديد من الطرائق لتصوير وقياس الملاءمة ودراستها (Kristof-Brown & Billsberry, 2013: 4).

٤. **الفرضية الرئيسية الرابعة:** هناك تأثير مباشر معنوي بين الملاءمة الشاملة وتسهيل الانتماء.

٥. **الفرضية الرئيسية الخامسة:** هناك تأثير مباشر معنوي بين الملاءمة الشاملة وتثمين التمايز.

٦. **الفرضية الرئيسية السادسة:** هناك تأثير غير المباشر بين الملاءمة التماثلية والتكاملية وسلوكيات القيادة الاحتوائية من خلال الدور الوسيط للملاءمة الشاملة (من خلال ستة فرضيات فرعية)

✓ **الفرضية الفرعية الاولى:** هناك تأثير غير مباشر معنوي بين الملاءمة التماثلية وتسهيل الانتماء من خلال الملاءمة الشاملة.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تأثير غير مباشر معنوي بين ملاءمة الحاجات-العروض وتسهيل الانتماء من خلال الملاءمة الشاملة.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك تأثير غير مباشر معنوي بين ملاءمة القابليات-المطالب وتسهيل الانتماء من خلال الملاءمة الشاملة.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك تأثير غير مباشر معنوي بين الملاءمة التماثلية وتثمين التمايز من خلال الملاءمة الشاملة.

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** هناك تأثير غير مباشر معنوي بين ملاءمة الحاجات-العروض وتثمين التمايز من خلال الملاءمة الشاملة.

✓ **الفرضية الفرعية السادسة:** هناك تأثير غير مباشر معنوي بين ملاءمة القابليات-المطالب وتثمين التمايز من خلال الملاءمة الشاملة.

### الاطار النظري

#### الملاءمة التماثلية والتكاملية بين القائد والتابع

#### اولاً : مفهوم الملاءمة بين الفرد والبيئة

يشير مصطلح الملاءمة (Fit) في قاموس اكسفورد الى التوكيد على الجودة المناسبة، والمعيار المناسب او النوع المناسب لتلبية الغرض المنشود. وفي ادبيات الفكر التنظيمي تعرف الملاءمة بين الفرد-البيئة كطريقة لفهم عملية التطابق بين أعضاء المنظمة وبيئات عملهم (Caplan, 1987: 249). فهي تمثل حالة التوافق بين الفرد وبيئة عمله والتي تحدث عندما تكون خصائص الفرد والبيئة متطابقة تماماً (Schneider, 2001: 76) (van Vianen, 2018: 141). ويعرف كل من Tushman and Nadler (1992: 51) الملاءمة بين الفرد-البيئة على أنها "درجة توافق الحاجات والمطالب والأهداف



مغزى وظائفهم. ولأنه عادة ما ينظر الى القادة من قبل المرؤوسين كوكلاء للمنظمة ولأنهم يسيطرون على الموارد اللازمة لأداء الوظائف، فهم يعدون أشخاصاً مهمين لمرؤوسيهـم (Zhang et al., 2015). فالأفراد قادرون على مقارنة قيمهم الفردية مع القيم الخاصة بسياق العمل الأوسع من أجل إنشاء ملاءمة بينهم وبين المنظمة. ومع ذلك، لا يُعرف الكثير عن كيفية ظهور مدركات الملاءمة بين الفرد والمنظمة وكيف يشكل الأفراد انطباعاتهم عن قيم وثقافة المنظمة، فعلى سبيل المثال، قد يستمدون انطباعاتهم الثقافية عن الممارسات التنظيمية العامة أو الخبرات الفريدة من خلال سياق العمل القريب الذي يشكله مشرفهم وزملائهم (Van Vianen et al., 2011: 907). كما يمكن ان تسهم العلاقة الإيجابية بين القائد والتابع، في تحفيز التابع الى الذهاب إلى ما هو أبعد من دوره الوظيفي لتحقيق الأهداف المرجوة (Payne, 2015: 2). فالتابع يساهم في غاية مشتركة مع القائد، ويؤمن بما تحاول المنظمة تحقيقه، ويريد النجاح للقائد وللمنظمة معاً، ويعمل بنشاط لتحقيق هذه الغاية (Chaleff, 2009: 15). وبشكل عام يُقصد بالملاءمة بين القائد-التابع جانبيين، يتعلق الجانب الاول بالملاءمة الناجمة من حالة التشابه والاتساق ما بين خصائص القائد المتمثلة بالأفكار، القيم، الشخصية... الخ وتلك الخاصة بالتابع. اما الجانب الثاني فإنه يشير الى حالة الملاءمة التي تأتي من حكم التكامل أو سد النقص بين القائد والتابع. وفي هذه الدراسة الحالية سوف نأخذ الجانبين، والاتي توضيح مفصل لكل منهما.

### ثالثاً: الملاءمة التماثلية بين القائد و التابع

لا يختلف اثنان من ان القيادة عملية لها مكوناتها الخاصة والمتمثلة بـ (القادة والأتباع)، وبالتالي من المنطقي دراسة كلا المكونين (Rost, 1993). الا ان تركيز ادب القيادة على القائد لفهم عمليات القيادة ساهم في تجاهل تأثير الأتباع على القادة (او ما يعبر عنه بمنظور التبعية) Followership Perspective (Oc & Bashshur, 2013: 919). وهذا ما يجعلنا لا نعرف سوى النزر القليل عن كيفية قيام الأتباع بلعب أدوارهم الخاصة كجزء من معادلة القيادة (Carsten et al., 2010: 544). وهذا يوضح حجم القصور في أدب القيادة المرتبط بدراسة الأتباع كمكونات أساسية لعملية القيادة (Uhl-Bien, et al., 2014: 83). فالتبعية تشبه القيادة، كونها تمثل مجالاً من المقدرات و"قابليات الاستجابة" (Aesponse-Abilities). فالفرق بين قابلية الاستجابة والمسؤولية هو الفرق بين ما يمكنك القيام به وما يجب عليك فعله. فقابلية الاستجابة تمثل الاستعداد، بينما تمثل المسؤولية الواجب الملخص أو الوصف الوظيفي. وبالتالي فإن القيادة والتبعية بمثابة مقدرات تعمل جنباً إلى جنب كنظام مشترك لقابليات الاستجابة المتبادلة (Maroosis, 2008: 18). كما ان مصطلح التبعية لا يعني ان التابع متلقي سلبي لتأثير القائد، وإنما

وخلاصة القول، لا بد أن نشير الى ان مفهوم الملاءمة بين الفرد-والبيئة يمتاز بالثراء الفكري فهو نتاج ومحصلة لمجموعة من النظريات في علم النفس والاجتماع والادارة، وعلى الرغم من سهولة تفسير الملاءمة بين الفرد-البيئة من الناحية الاصطلاحية بوصفها حالة الانسجام والتكامل بين خصائص الفرد والبيئة التي يعمل فيها. الا انها في نفس الوقت مفهوم من الناحية النظرية والتطبيقية يتسم بالتعقيد فالملاءمة بين الفرد-البيئة متعددة الانواع والمستويات والمحتوى. فهي جمعت الاضداد وادارة التناقضات وحققت التداوب، اذ نراها تارة تُمجد التشابه من خلال الملاءمة التماثلية وتارة اخرى تتبنى الاختلاف من خلال الملاءمة التكاملية.

### ثانياً: الملاءمة بين القائد والتابع

تنتم القيادة بجودة التناقض أو الثنائية فهي تارة تمجد اللامساواة والاختلافات بين القائد وأتباعه، وتخلق الانسجام والتماسك بين القائد وأتباعه تارة اخرى (Kabanoff, 1991: 434-433)، وتشير الملاءمة بين القائد-التابع Person-leader fit إلى الانسجام بين خصائص الأتباع وقادتهم. فالقيادة مهمون للاتباع لأنهم يستطيعون تقديم المكافآت وفرص المسار الوظيفي. ونقل القيم التنظيمية إلى بيئة العمل اليومية (Schein, 2004)، وبالتالي تشكيل الخبرات البيئية لاتباعهم من خلال قيمهم وأفعالهم الخاصة (Van Vianen et al., 2018: 80)، ويمكن ان تتحقق الملاءمة بين القائد-التابع في مجالين مختلفين وفقاً لوضع المنظمات: الملاءمة مع الوضع الاجتماعي والملاءمة مع الوضع الهيكلي. إذ تصف الملاءمة مع الوضع الاجتماعي البيئة وفقاً للجانب الاجتماعي - النفسي (على سبيل المثال، الثقافة والمناخ التنظيميين)، والذي يكمن في الإدراك، التأثير، السلوكيات، أو مواقف الأفراد ضمن البيئة. ومع ذلك، فإن الوضع الاجتماعي يختلف عن التجميع البسيط simple aggregation للخصائص الفردية لأنه يشتمل على بنى تفاعلية اجتماعية عالية الترتيب تصف سمات الوضع بدلاً من الأفراد وعادةً ما تظهر من خلال عمليات تنظيمية غير رسمية، مثل عملية صنع المشاعر المشتركة والتفاعلات بين الأفراد وغالباً ما يحدث التوافق الاجتماعي بين القائد والتابع على هيئة تكوين قائم على التشابه. بينما تركز الملاءمة بين القائد والتابع الهيكلية على البيئة الهيكلية الفنية، والتي عادة ما تكون مدفوعة بالأهداف الوظيفية أو أنظمة الإنتاج. وهي بذلك تختلف عن الملاءمة بين القائد والتابع الاجتماعية، في انها ليست بنية ناشئة ناتجة من التقارب بين الإدراك الفردي، التأثير، السلوكيات أو المواقف؛ بل إنها كامنه في الوضع ذاته الناجم من متطلبات العمل وهياكل العمل (Ostroff & Zhan, 2012: 255-256). وعندما يكون هناك مستوى مرتفع من الملاءمة بين القائد والتابع، فإن القادة من خلال فهمهم الأكبر للاتباع، يكونون أكثر فاعلية في إدراك

فالملاءمة التماثلية من خلال الاهداف ترجح من حصول الأفراد على الدعم والاسناد للمشاركة في تحقيق الأهداف (Kristof-Brown et al., 2005: 290). وتعد تطلعات والأهداف المشتركة بين القائد والتابع مسهلاً لعملية تطوير علاقات عالية الجودة لأن كل طرف لديه مصلحة في تحقيق هذه الأهداف (Zhang et al., 2012: 114). فالجانب المهم من الانسجام بين الأفراد وقادتهم هو تقارب الأهداف للقائد واتباعه. وان درجة انسجام الأهداف بين الأفراد هي من ستحدد كيفية تفاعلهم. اي عندما يكون لدى القادة والمؤوسين أهدافاً مماثلة، سيقومون بالإبلاغ عن آرائهم بشكل علني والانخراط في صراع بناء ومحاولة الاتفاق على حلول عالية الجودة تكون مقبولة من جميع المعنيين (Deutsch, 1949, 1973).

كما يمكن ان تعبر الملاءمة عن مدى تشابه شخصية التابع مع شخصية القائد في البيئة ذات العلاقة (Zaman Bin Ahmad, 2008: 397). فالتشابه بين القائد والتابع يعمل على زيادة الكفاءة الذاتية للاتباع حيث سيكون القادة في تفاعلات ثنائية أكثر نشاطاً وتعزيز ثقة المؤوسين في التعامل مع مهام العمل (kim & kim, 2014: 158). كما يسهم التشابه في المواقف والقيم بين القائد والتابع بتوفير الأسس لتعزيز الذات للمؤوسين والملاءمة مع قادتهم (Lord et al, 1999: 174). فعندما يتشارك القادة واتباعهم نفس القيم سيكون النتائج علاقات تبادلية عالية الجودة بين القادة واتباعهم (Ashkanasy & O'Connor, 1997). ويمكن للأفراد الانسجام مع قيم المنظمة، إلا أنهم يحتاجون أيضاً إلى علاقة جيدة مع مشرفيهم من أجل تطوير روابط عاطفية قوية مع منظماتهم (Van Vianen et al., 2011: 910). وبالنظر إلى الموقع المركزي للقائد في التبادلات بين الفرد والمنظمة، يؤدي القائد دوراً حيوياً فيما يتعلق بتحقيق قيم عمل اتباعه (Marstand et al., 2016: 3). ومن هذا المنظور، يسعى المدراء إلى بناء علاقات مع مؤوسين متشابهين لأنهم يتقنون بشكل أفضل بأشخاص متمثلين لأداء مهامهم بشكل فاعل وبطرق تعزز مصالحهم الشخصية، حتى بعد انتهاء العلاقة التي يديرها الرئيس (Tsui & O'Reilly, 1989). وسيشكل الاتباع الذين يتمتعون بدرجة عالية من فهم الذات علاقة كاريزماتية مع القائد قائمة على أساس مدى انسجام القائد ورسائله مع قيم المؤوسين (Shamir & Howell, 2005: 105). إذ يمكن للانسجام القيمي ان يؤثر ايجاباً بمجموعة من المواقف كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وعلى المستوى الإشرافي؛ وهذا يعني أن الرضا والالتزام يكون عالياً عندما تكون قيم الأفراد العاملين منسجمة مع قيم مشرفيهم (Meglino et al., 1989: 429). فالدافع وراء الأفراد الموجهين نحو القيمة هو الالتزام الداخلي بالقواعد المجتمعية اللازمة لتحقيق القيم الجماعية والمشاركة، التي تشجعهم على طرح الأسئلة تجاه القادة

يأخذ دوراً نشطاً في العلاقة بينه وبين القائد (Shamir, 2007). وقد يؤدي عدم الاعتراف بالتبعية كعنصر مكمل للقيادة إلى تقويض الفاعلية والكفاءة التنظيمية (Agho, 2009: 160). وعليه لا بد من تبني المنظور الجديد للقوة والتأثير والاعتمادية في القيادة من خلال تأطير الاتباع كمصادر مهمة للتأثير الاجتماعي على القادة (Oc & Bashshur, 2013: 919).

تتحقق الملاءمة التماثلية عندما تكون خصائص الفرد مشابهة لأفراد آخرين في البيئة. إذ ينسجم الأفراد الذين ينضمون إلى بيئة ما لأنهم ينضمون إلى زملاء العمل الذين يمتلكون خصائص مشابهة لخصائصهم. ولذلك، فإن وجهة النظر هذه حول الملاءمة التماثلية تركز أيضاً على نظرية الملائمة بين الفرد-الفرد (Peltokangas, 2014: 43). وتعد (Van Vianen من اوائل الباحثين الذين قدموا بُعداً فرعياً جديداً للملاءمة بين الفرد والمنظمة، والذي تم تسميته الملاءمة بين الفرد- الفرد (PP) fit person-person وعرفته على أنه التشابه بين خصائص الأفراد (أي زملاء العمل، المؤوسين، والمشرفين). وتعرف الملاءمة التماثلية بين القائد والتابع على أنها التشابه في الخصائص مثل الشخصية والقيم والاتجاهات بين الأفراد ومشرفيهم (Lankau et al., 2005). ويركز البحث في الملاءمة التماثلية بين القائد والتابع على درجة التكامل الثنائي dyadic من التشابه بين المؤوس وقائده. كما اتخذت أبحاث الملاءمة بين القائد والتابع حتى الآن مسارا مماثلاً للملاءمة بين الفرد والمنظمة، انطلاقاً من فكرة ان الأفراد الأكثر توافقاً مع قادتهم هم الأكثر نجاحاً في منظماتهم (Larson et al., 2013: 30). خاصة عندما يشتركون في سمات معينة، حتى وان كانوا غير مدركين لتلك السمات، يميلون أكثر للتفاعل مع بعضهم البعض بفاعلية كونهم يستعملون الإحالات الشائعة في الإدراك والتفسير، والعمل على المعلومات الاجتماعية (Schaubroeck & Lam, 2002: 1121).

وتحدث الملاءمة التماثلية عندما يكون التابع يمتلك خصائص مشابهة للقائد" (Muchinsky & Monahan, 1987: 269). إذ يسهم هذا التشابه ويضمن للقائد من أن المؤوس سيتصرف وفقاً لرؤية القائد حتى في ظل انعدام الرقابة والحوافز (Schaubroeck & Lam, 2002: 1122). ويمكن ان تشمل الملاءمة بين القائد والتابع مجموعة من المتغيرات مثل انسجام القيم وتشابه الشخصية وتطابق الهدف بين القائد والتابع (Kristof-Brown et al., 2005; Marstand et al., 2016: 3). اي ان التشابه بين الفرد والقائد وأعضاء مجموعة العمل يكون من خلال القيم والأهداف والشخصية والمهارات الشخصية (Gilliland & Werbel, 1999: 217).

وبالتالي فإن معتقدات القائد تؤثر على ما يقدمه من عروض لاتباعه (Marstand et al., 2016: 5).

وكمحصلة للأفكار اعلاه فإن القادة يمارسون دوراً حيوياً في تنفيذ ثقافة المنظمة. وان ادراك الأفراد لمدى ملاءمتهم مع ثقافة المنظمة العامة يعتمد على قادتهم بشأن كيفية نقل القيم الثقافية إلى بيئة العمل اليومية. وبهذا فان ثقافة المنظمة تمثل بيئة العمل الأكثر بعداً عن الافراد بينما تمثل سلوكيات القادة سياق العمل الأكثر قرباً منهم (Van Vianen et al, 2011: 910). وهذا ما يجعل الأفراد يتصورون قاندهم كمثل بارز للمعايير والقيم المشكلة لثقافة المنظمة. وبالتالي، قد تكون ملاءمة القائد مع التابع مشابهة للملاءمة بين الافراد ومنظمتهم. او يكون القادة والمنظمات مصادر مستقلة نسبياً للمقارنة وتقييم مدى الملاءمة مع الفرد (Van Vianen et al., 2011: 907). وهذا ما يجعل القادة يؤدون الدور الاساس في تشكيل اتجاهات الفرد بخصوص المنظمة اكثر من الاتجاهات المتشكلة تجاه الوظيفة (Lee & Jang, 2017: 3776). فغالبا ما يتمتع القادة الذين لديهم درجة عالية من الملاءمة مع الأتباع بفهم أفضل لما يريده الأتباع ويحتاجونه للقيام بوظائفهم، كون عملية الاتصال بين الطرفين تكون أكثر سلاسة (kim & kim, 2014: 158). فالاتباع اكثر ميلاً لاتباع القائد الذي يستهدف فيهم الجوانب الجوهرية من مفاهيمهم الذاتية - وبالخصوص هوياتهم وقيمهم. وبالتالي لايمكن اعتبار طاعة الأفراد لقاندهم امراً تلقائياً، وانما نتاج لمدى تجسيد القائد لهوياتهم وقيمهم وإظهار كيفية انعكاس المهمة في هذه الهويات والقيم (Howell & Shamir , 2005: 105).

#### ب. الملاءمة بين مطالب القائد- قابليات التابع

غالباً ما تركز الأبحاث المتعلقة بالمطالب-القابليات على مطالب فريدة من نوعها يطلبها القائد من الأتباع، واستجابة الأتباع لتلك المطالب وتلبيتها بشكل شخصي بما يمتلكونه من قابليات لتحقيقها (Edwards & Shipp, 2007: 7). اي ان الملاءمة بين المطالب-القابليات تحدث عندما تُلبي مطالب القائد على المستوى الفردي من قبل اتباعه (Kristof-Brown, 2000: 645). وتحديداً بما يمتلكه الفرد من قابليات تجعله مؤهلاً لتنفيذ متطلبات دور العمل (Caplan, 1987: 249). فهي تمثل الملاءمة بين الفرد-أدوار العمل من خلال ادراك الفرد انه يمتلك حزمة من القابليات والمهارات والقدرات اللازمة التي تتلائم مع متطلبات دوره تجاه القائد او الفريق (DeRue & Morgeson, 2007: 1244; Kristof-Brown et al., 2005; Marstand et al., 2016: 3). خاصة فيما يتعلق بالملاءمة بين القابليات الإبداعية التي يطلبها القائد والقابليات الإبداعية التي يمتلكها التابع (Choi, 2004: 336). فالملاءمة بين مطالب القائد-وقابليات

وتأكيد المسؤولية الشخصية عن الإجراءات المتخذة بموجب أوامر القادة (Shamir & Howell, 2005: 110). وعندما يدرك الفرد ذاته على المستوى العلاقتي، فإن الملاءمة المدركة والذاتية بين القائد والتابع في المواقف والقيم سيكون لها تأثير أكبر على السلوكيات والمواقف الثانوية (Lord et al, 1999: 195). ونظراً لكون القيم أساسها اجتماعي، فمن المحتمل أن يكون انجذاب الأتباع للقائد مسألة اجتماعية أكثر من كونها شخصية (Shamir & Howell, 2005: 105). ووفقاً لما تقدم فان يمكن تحديد الفرق وفك الارتباط بين الملاءمة بين الفرد- المنظمة والملاءمة بين القائد-التابع في أن الأولى تتعلق بالثقافة، بينما يتعلق الثانية بالتأييد المشترك للثقافة (Van Vianen, 2000: 117). كما تتعامل الملاءمة بين القائد والتابع مع عملية المقارنة للصفات الفردية، في حين أن الملاءمة بين الفرد والمنظمة تتعلق بعملية مقارنة للصفات على مستوى المنظمة (Van Vianen et al., 2018: 80).

#### رابعاً : الملاءمة التكاملية

ويتضمن هذا النوع من الملاءمة جانبيين هما.

#### أ. الملاءمة بين حاجات التابع-عروض القائد

تشير الملاءمة بين الحاجات-العروض الى ما يقدمه القائد من عروض لاشباع احتياجات اتباعه (Kristof-Brown et al., 2005; Marstand et al., 2016: 3). ويُعبر عنها ايضاً بالملاءمة بين القيم-العروض والتي تعد انسجام القيم بين القائد والتابع بعداً جوهرياً في الملاءمة التكاملية. فالملاءمة بين القائد والتابع تمثل الانسجام بين خصائص الأتباع وقادتهم (Schein, 2004). من خلال عرض المكافآت وفرص المسار الوظيفي لاتباعهم. ونقل القيم التنظيمية إلى بيئة العمل اليومية، لتشكيل الخبرات البيئية للاتباع من خلال القيم والأفعال المنقولة من قادتهم (Van Vianen et al., 2018: 80). وتتحقق الملاءمة التكاملية عندما يُدرك الأفراد ان قيمهم أُشبعَت من قبل المنظمة (Cable & DeRue, 2002). وهذا يتم من خلال القادة، وخاصة المشرفين المباشرين، باعتبارهم الممثل الرئيس للمنظمة والمؤثر الاساس في عملية التبادل التي تحدث بين الأفراد والمنظمات (Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2008). وعليه يلعب القائد دوراً محورياً في اشباع قيم العمل للأفراد العاملين. وهذا ما يجعل الملاءمة التكاملية على المستوى الفردي بين القائد والتابع تقدم رؤى مهمة حول (حركية) ديناميكيات التفاعلات بين القائد والتابع (2: Marstand et al., 2016). وضمن سياق العلاقة بين القادة والأتباع، فإن الاختلاف الوحيد عن منظور الملاءمة بين الفرد والبيئة هو أن القائد يتصرف ممثلاً عن المنظمة

والممارسة (Badger, 2014). ولتجنب صعوبة تحديد التأثير الفريد لأي نوع من الملاءمة. اقترح كلا من Jansen and Kristof-Brown (2006) نموذجاً متعدد الأبعاد للملاءمة الشاملة بين الفرد-البيئة، حيث يجمع الأفراد بين أنواع الملاءمة المرجحة على شكل انطباق عام عن الملاءمة. ففي الملاءمة التماثلية، تشير الملاءمة الشاملة بين القائد والتابع إلى التشابه بالمعنى العام، دون الإشارة إلى أي أبعاد للمقارنة. ويتجلى هذا المستوى في الدراسات التي تدرس التشابه العام المدرك بين الفرد والأفراد الآخرين أو تجمع بين مجالات واسعة من المقارنة، مثل المعتقدات والمواقف والقيم (Edwards & Shipp, 2007: 9). ويمكن أيضاً ترتيب أبعاد المقارنة للملاءمة بين مطالب القائد-قابليات التابع بشكل هرمي. إذ تتعلق الملاءمة الشاملة بين مطالب القائد-قابليات التابع بشكل عام دون النظر إلى أي أبعاد أخرى للمقارنة، أما في مجال الملاءمة بين حاجات التابع-عروض القائد، يوضح المستوى الشامل من خلال دراسات الملاءمة الشاملة بين حاجات التابع وعروض القائد التي تقيم المفاهيم العامة لاشباع تلك الحاجات أو الملاءمة الشاملة بين الحاجات والعروض لمجموعة واسعة من الأبعاد (Edwards & Shipp, 2007: 10).

#### سادساً : مفهوم القيادة الاحتوائية

تستند القيادة الاحتوائية على نظرية القيادة العلاقتية Relational Leadership Theory في تفسير اهتمام القادة الصريح بحاجات التابع والسعي لاشباعها (Hollander, Gallegos, Carmeli et al., 2010; 2009). واستناداً لـ (2014) تمثل القيادة الاحتوائية محصلة بناء علاقات وسلوك تكيفي بين القائد والتابع ضمن السياق البيئي. فهي تهتم بسلوك التابع وهذا يمثل فلسفه جديدة تختلف عن نظريات القيادة المهتمه بسلوك وخصائص القائد. واستنادها الى فكرة بسيطة لكنها عميقة المغزى: لا يوجد قادة بدون أتباع، وبتعبير آخر الأتباع هم من يصنعون القائد (Hantula, 2009). وهم ما يجعل من القيادة الاحتوائية تنسجم مع وجهات النظر الحديثة للقيادة المستندة على العلاقة والتركيز على التابع (Booyesen, 2014). يكون فيها نهج القائد مستند على العلاقة وتشجيع المشاركة والتعاون وتوقعات التابع (Jackson & Parry, 2011).

قدم مفهوم القيادة الاحتوائية من قبل Nembhard and Edmondson (2006: 948) كأشارة الى أقوال وأفعال قائد و دعوتهم الى تقدير للآخرين. ومعاملة التابع بتقدير واحترام وتسامح، والاستماع والاعتراف بأرائهم ومساهماتهم (Fang et al., 2019; Sharifirad, 2013). وعلى الرغم من ذلك نلاحظ ان المضمون الفكري للقيادة الاحتوائية لم يكن

التابع تسهم في الحد من غموض الدور لدى الاتباع، والحد من التصورات المختلفة للمطالب الوظيفية بين القائد-التابع التي تزيد من غموض الدور والتضارب في أدوار الاتباع، وتقليص بؤن الفجوة المعرفية والعاطفية بين القائد-التابع (O'Reilly & Tsui, 1989: 406). وهو ما يجعل للملاءمة بين المطالب-القابليات الدور البارز في فك حالة اللبس والغموض والصراع بين القادة واتباعهم من خلال توقع التابع لما يطلبه القائد من قابليات وبنفس الوقت معرفة القائد لما يريده من قابليات يتميز بها التابع (Caplan, 1987: 250).

من جانب اخر يمكن ان تسهم الملاءمة بين مطالب القادة وقابليات الاتباع في ان يكون الأفراد أكثر ارتياحاً حتى وان رفع القائد من سقفه لمطالب القابليات القادرين على تلبيتها، مقارنة بالمطالب القليلة التي لايمكن تلبيتها (Choi, 2004: 336). فالمطالب احياناً تتوافق مع رغبات الفرد، خاصة عندما يتم قبول توقعات الدور من قبل الفرد كمبادئ توجيهية لسلوكه، ولديه القابلية على تلبية هذه المطالب التي تُعد كنتاج لفاعلية العروض الملبيه لتلك الرغبات الداخلية (Edwards & Shipp, 2007: 7). وهذا ما يجعل من إيمان الفرد وتوقعاته الإيجابية حول قابليته وتوقعاته الذاتية بشأن أدائه المحدد الاساس لأداء الفرد أو نجاحه الحقيقي (Zhu et al., 2009: 597). فالأفراد الذين يتمتعون بقدرة عالية على الضبط الذاتي أكثر ميلاً إلى تنظيم مواقفهم وسلوكياتهم بحيث يكونون أكثر انسجاماً مع قادتهم (Zhu et al., 2009: 598).

#### خامساً : الملاءمة الشاملة بين القائد و التابع

أدركت التطورات الحديثة في نظرية الملاءمة أن أكثر التجارب نجاعة هي تلك التي توجد فيها أنواع متعددة من الملاءمة في وقت واحد. وقد أدى ذلك إلى عمل مفاهيمي يستكشف مدى الملاءمة بين الفرد-البيئة كإشياء متعدد الأبعاد، حيث يتم دمج كافة مستويات الملاءمة بطريقة ما في اختبار الفرد للملاءمة الشاملة بين الفرد-البيئة (Kristof-Brown, 1996: 36). ويمكن تعريف الملاءمة الشاملة بين القائد-التابع على انها مستوى الإدراك أو التوقع العام الذي يتبلور في ذهن التابع تجاه حالة تماثله وتكامله مع القائد. وقدم كلاً من Brown & Guay (2011) Kristof- استنتاج مفاده أنه يجب أن يكون مؤشر الملاءمة الشاملة بين الفرد-البيئة مؤشراً قوياً للنتائج ذات الصلة بالعمل وأن إحدى الطرق لاختبار ذلك تتمثل في تصميم نموذج كامن عالي المستوى Higher-Order Latent Construct وبالتالي ضرورة أن تركز الاعمال المستقبلية أيضاً على الملاءمة لمستويات العمل في مستويات مختلفة من بيئة العمل لتكوين تصورات شاملة عن الملاءمة. ومناقشة القيود، والاتجاهات للبحث في المستقبل، والآثار المترتبة على النظرية



#### ١. تسهيل الانتماء

يشير مفهوم العملية النفسية لتشكيل الهوية ان الأفراد يبحثون عن هوية اجتماعية توفر لهم المعنى والترابط (Ashforth & Mael, 1989). وعليه فإن افتقار الفرد إلى مجموعة من العلاقات يمثل احتمالية عدم اختباره لشعور الانتماء (Sherwin, 2010) اذ يمثل الانتماء شكل من أشكال التعريف الاجتماعي يحدد فيه الفرد نفسه بنفسه من خلال عضويته في منظمة معينة (Chung et al., 2020). واستناداً الى نظريتي التمايز الامثل ونظرية الهوية الاجتماعية يصور (Randel et al., 2018) مفهوم القيادة الاحتوائية بمجموعة من سلوكيات القادة التي تركز على تسهيل شعور أعضاء المجموعة بأنهم جزء من المجموعة (الانتماء) ، وعلى هذا الاساس فإن الإحساس بحاجة إلى الانتماء إلى مجموعات اجتماعية ناتجة عن حاجة إنسانية أساسية لتشكيل علاقات دائمة مع الآخرين وحمايتهم من الآثار السلبية للاستبعاد الاجتماعي (Baumeister & Leary, 1995). وبشكل عام حدد Randel et al. (2018) ثلاث سلوكيات للقيادة الاحتوائية يمكن من خلالها تسهيل انتماء الفرد لأعضاء المجموعة وهي (دعم أعضاء المجموعة، ضمان العدالة والمساواة، وصنع القرار المشترك).

#### ٢. دعم أعضاء المجموعة

تنبثق أفكار الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي التي ركزت على طبيعة التفاعل المتبادل بين الأفراد والجماعات والمنظمات (Wayne et al., 2002). ويمثل الدعم التنظيمي الاهتمام بالفرد وتقدير جهوده وإسهاماته من قبل المنظمة (Nasurdin et al., 2008). ويعد دعم القائد للتابع من اهم العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي المُدرَك المقدم من قبل المنظمة وقادتها (Rhoades & Eisenberger, 2002). فالدعم الإيجابي من قبل القادة يساعد في تحديد الأهداف المناسبة، ويدعم مجموعة العمل، ويقدر المساهمات الفردية، وتقديم ملاحظات بناءة، واطهار الثقة في مجموعة العمل، وتعزيز بيئة منفتحة تجاه أفكار العمل الجديدة (Amabile, 1997). وهذا ما تؤكد عليه القيادة الاحتوائية من خلال دعم الأتباع والاهتمام بهم (Choi et al., 2017). اذ تعتمد نتائج عمل الافراد على دعم القادة من خلال توفير (الموارد المعلومات والوقت والدعم) (Qi et al., 2019) ويسهم دعم القادة لأعضاء المجموعة شعور الأعضاء بالراحة والتواصل وخلق بيئة مناسبة تساعد الافراد في اشباع حاجاتهم ودعمهم ودعم أرائهم (Randel et al., 2018). اضافة الى تشجيع الاتباع في أن يكونوا مبتكرين وتعاونيين (Jun Hao & Yazdanifard, 2015).

واضحاً ومنسجماً مع مضمون الاحتواء الذي قدمه (Shore et al., 2011) ، والذي يستند في تفسيره على نظرية التمايز الامثل التي تمثل امتداداً لنظرية الهوية الاجتماعية (Brewer, 2012). خاصة اذا عرفنا ان الاحتواء يُقدم من كبار القادة والمديرين في المنظمة (Mor Barak, 2000 ; Mor Barak & Levin, 2002). وطبقاً لـ (Shore et al., 2011): (1265) يشير الاحتواء الى الدرجة التي يرى فيها الفرد بأنه عضو محترم في مجموعة العمل من خلال تجربة المعاملة التي يلبي احتياجاته من الانتماء والتمايز. وبقي مفهوم القيادة الاحتوائية ينتابه الغموض رغم محاولة Nishii and Mayer (2009) الاشارة بشكل ضمني الى ان القيادة الاحتوائية بمثابة تطوير علاقات عالية الجودة مع الأفراد المستبعبدين. حتى قدم (Randel et al., 2018:191) تعريفاً جديداً شاملاً لمفهوم القيادة الاحتوائية معرفاً اياها بمجموعة من سلوكيات القائد الإيجابية التي تسهل على أعضاء المجموعة إدراك الانتماء في مجموعة العمل مع الحفاظ على تفردهم داخل المجموعة والمساهمة بشكل كامل في عمليات المجموعة ونتائجها. والملاحظ من تعريف (Randel et al., 2018) انه غطى بعدي الاحتواء (تسهيل الانتماء وتثمين التمايز) وابعادهن الفرعية، بينما ركزت التعاريف السابقة على الانتماء اكثر من التمايز لتوضيح سلوكيات القيادة الاحتوائية.

#### سابعاً : سلوكيات القيادة الاحتوائية

تُعد القيادة الاحتوائية اسلوباً من اساليب القيادة الفاعلة كونها تعالج الحاجات الأساسية لأعضاء المجموعة من خلال تسهيل الانتماء وتثمين التمايز وهو ما اغفلته اساليب القيادة الاخرى (Randel et al., 2018). وهنا يلعب سلوك القيادة دوراً مهماً في زيادة الإحتواء ومكافأة السلوكيات المرغوبة (Nishii & Mayer, 2009). وعلى الرغم من ان العديد من الدراسات مثل (Nembhard and Edmondson, 2006; ) قدمت (Carmeli et al., 2010; Fang et al., 2019) مجموعة من التصنيفات لقياس القيادة الاحتوائية وأختيار العوامل المؤثرة والنتائج الا ان وصفها لمضمون القيادة الاحتوائية يُعد غير متكامل. ففي دراسة حديثة حول القيادة الاحتوائية يبين (Randel et al., 2018) ان هذه التصنيفات السابقة لابعاد القيادة الاحتوائية هي تصنيفات لا تتسجم مع المضمون الجوهري لمفهوم الاحتواء فهي لم تستطع ان تحقق النظرة الشمولية لسلوكيات القيادة الاحتوائية. وانسجاماً مع نظرية التمايز الامثل قدمت (Randel et al., 2018) تصنيف شامل لسلوكيات القيادة الاحتوائية يركز على اشباع حاجتين اساسيتين للتابع هما سلوكيات تسهيل الانتماء وسلوكيات تثمين التمايز ولكل محور مجموعة من السلوكيات الفرعية.

## ب. ضمان العدالة والمساواة

مجموعة العمل والمساعدة الكاملة لأعضاء المجموعة على تقديم مواهبهم ووجهات نظرهم المتميزة لتعزيز عمل المجموعة سلوكيات مركزية للإشارة إلى تهمين التمايز. فالإشارة إلى تهمين التمايز توفر لأعضاء المجموعة ليس فقط فرصة التعريف الذاتي، ولكن أيضاً الإحساس بالقيمة الذاتية التي يفترضون إليها عند تشجيع تصورات الانتماء فقط (Randel et al., 2018).

### أ. دعم المساهمات المتنوعة

يركز القادة الاحتوائين على سلوكيات الوعي والدفاع عن التنوع وامتلاك المهارات اللازمة لإدارة الاختلافات داخل الفرق المتنوعة (Tapia & Lange, 2015). ويعد دعم المساهمات المتنوعة أمراً مهماً لخلق شعور بتهمين التمايز والبحث عن وجهات النظر والمناهج المختلفة لتحقيق الأداء المرغوب (Randel et al., 2018). وتدعم القيادة الاحتوائية تنوع الافراد؛ وفهم العوامل المؤثرة في أحتواء وأستبعاد الافراد ضمن المجموعة، ويجاد عادات جديدة لسلوكيات وممارسات تؤثر إيجاباً على الفرد والمنظمة (Bourke, et al., 2012) إذ يتوجب على القادة دعم المساهمات المتنوعة لاتباعهم وتشجيعهم على التعاون والتواصل مع بعضهم البعض، كونها الطريقة الانجع للابتكار واكتشاف طرائق جديدة للتفكير (Jun Hao & Yazdanifard, 2015). والاهتمام بحاجات الاتباع، والاستماع لهم (Carmeli et al., 2010). ويمكن للقائد الاحتوائي دعم المساهمات المتنوعة من خلال خلق بيئة تعترف بالمناهج والأساليب والمنظورات والخبرات المتنوعة وترحب بها وتتقبلها (Winters, 2014). والمبادرة في تكوين علاقات إيجابية مع الأتباع وتشجيع مشاركتهم، وخلق بيئة عمل مرحب بها من خلال الاستماع الى وجهات النظر المتنوعة (Randel et al., 2018).

### ب. المساعدة على المساهمة الكاملة

يصف Miller (1998) الاحتواء بالسماح للأفراد بالمشاركة وتمكينهم من المساهمة الكاملة في المجموعة. فالتنفيذ الناجح للأفكار الجديدة، يعتمد على تواصل الافراد مع الإدارة لضمان توفير الموارد اللازمة والدعم من خلال الصلاحية (Carnevale et al., 2017). ويمكن للقادة الاحتوائين مساعدة اتباعهم من خلال التفاعل (Nishii and Mayer, 2009). إذ يمكن للقادة الفاعلين وضع استراتيجيات لمساعدة الاتباع على تحقيق أهداف المنظمة. ويلعب القائد أيضاً دوراً في ضبط توجيه الاتباع للتأكد من أنهم على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف وفقاً للاستراتيجيات. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال القيادة الفعالة التي تلهم ثقة الاتباع، فالاتباع لا يرغبون في اتباع قائد ليس لديه ادنى فكرة عن ما يفعلونه ويضيع الكثير من الوقت والموارد على ما هو غير ضروري

يستمد مفهوم الاحتواء افكاره من أفكار الديمقراطية والعدالة فالقيادة الاحتوائية التي تدمج بين تكافؤ الفرص والتوزيع العادل، بشكل ينسجم مع الحاجات النفسية (Fang et al., 2019). وتشير العدالة الى القيمة الناتجة من ادراك الافراد لنزاهة الاجراءات التنظيمية وموضوعية المخرجات (Saal & Moore, 1993). وتتفق اغلب دراسات العدالة التنظيمية من وجود ثلاث انواع من العدالة هي (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، والعدالة التعاملاتية (Rego & Cunha, 2006). واستنادا الى مفهوم القيادة الاحتوائية الذي يركز على تقييم العلاقات الشخصية والشرعية كما يراها الاتباع والتأثير التصاعدي والمساواة في عملية التبادل الاجتماعي (Hollander et al., 2008).

### ج. صنع القرار المشترك

اسهمت التطورات التي شهدتها الادارة الحديثة والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية المعاصرة تعقيداً للدور الذي يمارسه القائد والدفع بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات (Daft, 2008). وتشير عملية اتخاذ القرارات التشاركية الى استعمال القائد لمعلومات أعضاء الفريق ومدخلاتهم في عملية اتخاذ القرارات وتشجيعهم في التعبير عن أفكارهم وآرائهم (Arnold et al., 2000). وشعور أعضاء الفريق بمسؤوليتهم، وتحسين أدائهم (Qi & Liu, 2017). وهو ما تركز عليه القيادة الاحتوائية من خلال إحتواء القادة للاتباع واشراكهم في المناقشات والقرارات وعدم تعييب أصواتهم ووجهات نظرهم (Javed et al., 2019). فالوصول إلى المعلومات الحساسة والتأثير في اتخاذ القرار هما جوهر الاحتواء من الناحية النظرية (O'Hara et al., 1994). ويعد صنع القرارات المشتركة مع التركيز على تقاسم السلطة وتوسيع البيات التشاور بشأن القرارات أمراً مهماً في خلق شعور بالانتماء (Mor Barak & Cherin, 1998).

### ٢. تهمين التمايز

يساهم التمايز في تقدير الفرد لذاته (Snyder & Fromkin, 1980). ويصور (Randel et al., 2018) مفهوم القيادة الاحتوائية باعتبارها مجموعة من سلوكيات القادة التي تركز على الحفاظ على شعور الافراد بالتمايز مع المساهمة في عمليات ونتائج المجموعة. وعلى الرغم من أن الأدبيات المتعلقة بالاحتواء تميل إلى التأكيد على الانتماء أكثر من التمايز، إلا ان سلوكيات القائد المثمنة للتمايز ملتزمة بالتوجه نحو الافراد، وتويد الفردية والاختلاف، والاستماع إلى آراء الاتباع وإسهاماتهم (Liu et al., 2017) وعليه يُمثل دعم المساهمات المتنوعة

Lam , 2002; Kristof-Brown, 2005; Edwards & Edwards & Shipp, 2007). والرضا الوظيفي (Shipp, 2007). والمشاعر الايجابية (Lazarus, 1991). والالتزام التنظيمي (Resick et al., 2013). والارتباط بالمنظمة وانخفاض نوايا الانسحاب ومغادرة العمل (Kristof - Brown, 1996). والشعور بالانتماء والاندماج والمشاركة (Van Vnenai, 2013). والرفاهية والصحة العقلية (Kristof- Brown & Billsberry, 2013).

وضرورة وصف العمليات التي ترتبط من خلالها أنواع مختلفة من الملاءمة بمختلف نتائج الفرد العامل (Greguras & Diefendorff, 2009: 465) وبما أن القيادة غالباً ما تنطوي على خلق علاقات جيدة مع الاتباع، والرغبة في الاعتماد على توجيهات القائد ودعمه في تحقيق النجاح والرفاهية (Bresnahan & Mitroff, 2007). إلا انه لم يلحظ إجراء أبحاث حول طبيعة ارتباط الاتباع بقادتهم، والمشاكل المتحققة نتاج ذلك والتي يمكن ان تؤثر على الأداء والرضا الوظيفي للاتباع (Morelo et al., 2013: 2). وهذا ما دفع البحث الحالي الى استخدام فكرة ظاهرة التدفق او الشلال (Trickle-Down) في توضيح العلاقة بين الملاءمة وسلوكيات القيادة الاحتوائية. اذ يمكن للقيادة في المستويات المباشرة من التسلسل الهرمي التنظيمي أن يحاكون قيم ومعايير قادتهم في المستوى الأعلى ويستوعبونها. هذا الاستيعاب للقيم والمعايير داخل قادة المستوى المباشر يعزز بعد ذلك السلوكيات المرغوبة للأفراد والاتباع ويحد من سلوكهم السلبي من خلال ما يسمى بعملية تمثيل الأدوار. وقد تمت الإشارة إلى هذه التأثيرات بأسم تأثيرات "التدفق" أو "الشلال" للقيادة (Bass et al., 1987). الذي يجعل من الرؤساء المباشرين يمتلكون المقدرة على التوسط في العلاقة بين نفس أسلوب القيادة لرؤسائهم وبعض سلوكيات الافراد ونتائجهم (Waldman & Bass et al., 1987; Yammarino, 1999). والمساعدة في توضيح كيف تؤثر التفاعلات في المستويات الهرمية الأعلى على تصورات متغيرات العمل في المستويات الدنيا (Aryee et al., 2007). وتوسيع سلسلة العلاقة بين القائد واتباعه لتكون بدلاً من التركيز على العلاقة المباشرة فقط بين القائد واتباعه الى تناول سلسلة العلاقة التي تربط ما بين :

ولتوضيح هذه العلاقة المركبة في مكان العمل وفقاً لظاهرة التدفق او الشلال حول العلاقة بين القائد واتباعه هو ان تصورات او مشاعر او مواقف الرئيس الاعلى (المصدر) تؤثر في مشاعر وتصورات او سلوكيات الرئيس المباشر (المرسل) والتي بدورها تؤثر في مشاعر وتصورات او سلوكيات التابعين (المستلم) (Wo et al., 2018).

(Jun Hao & Yazdanifard, 2015). وعلى عكس من توليد الأفكار الجديدة، لا يتطلب تطبيق الفكرة وجود دافع جوهري ودعم ملهم فقط ولكن أيضاً مدخلات مستمرة من الموارد (مثل الوقت والتمويل والتعاون المحتمل مع الآخرين) (Carnevale et al., 2017)، اذ يؤكد (Hollander ٢٠٠٩) أن القادة الاحتوائين يدعمون دائماً الاتباع. ويشجعون الاتصال المفتوح لتشجيع مدخلات الاتباع، ولديهم اهتمام بمصالح الاتباع وتوقعاتهم ومشاعرهم، وهم متوفرين ومستعدين لتقديم المساعدة للاتباع. ويساعد السلوك الداعم للقائد الاحتوائي الافراد على تحقيق أهداف عملهم، وتحفيز الرضا الجوهري عن العمل (Choi et al., 2017). وتشير مساعدة أعضاء المجموعة على المساهمة بشكل كامل إلى تشجيع الأفراد الذين لا يشعرون بأن مساهماتهم موضع ترحيب (Roberson, 2006). وتشجيع وتقييم وجهات النظر المختلفة للأعضاء المختلفين ضمن تفاعلات الفريق (Qi et al., 2019)، فقد يطلب أحد القادة من أعضاء المجموعة تدوين الأفكار ومشاركتها واحدة تلو الأخرى لضمان سماع جميع الأصوات، بما في ذلك أصوات الأعضاء الجدد المجموعة الأكثر انفتاحاً. لفهم نقاط قوتهم وتفضيلاتهم سوف يساعد أيضاً أعضاء المجموعة على المساهمة بشكل كامل. وقد تتضمن مساعدة أعضاء المجموعة على المساهمة الكاملة أيضاً دعم أولئك الذين يحتاجون إلى إكمال المهام بطرق غير تقليدية بسبب انعدام القابلية (العجز) أو تحديد طرق بديلة للوصول إلى الأهداف التي تتعرف على الطرق المختلفة التي يمكن لأعضاء المجموعة المساهمة بها. أخيراً، قد يشمل أيضاً جهود القائد لضمان إدراك أعضاء المجموعة أنهم قادرين على إحضار أنفسهم بالكامل إلى العمل ولا يحتاجون إلى التقليل من أهمية أو إخفاء أي اختلافات يمكن أن تضيف قيمة في النهاية وتساعد في أداء المجموعة (Randel et al., 2018).

#### - بناء الفرضيات

#### الملاءمة التماثلية والتكاملية والشاملة وسلوكيات القيادة الاحتوائية

لماذا تتعلق الملاءمة بمجموعة كبيرة ومتنوعة من مواقف وسلوكيات الأفراد؟ تساؤل يحتاج الى وقفة وتأمل خاصة عندما تشير الكثير من الأسس النظرية المنطقية إلى أن الملاءمة تؤثر على النتائج من خلال اشباع الحاجات. فالملاءمة من الناحية النظرية، تستند إلى العلاقة مع والمواقف على أساس أنه عندما يكون هناك ملاءمة، تتيح البيئة للأفراد فرصة اشباع احتياجاتهم وتكون نتائج اشباع الحاجات على شكل مواقف إيجابية، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Arthur et al., 2006: 787). وترتبط الملاءمة التماثلية والتكاملية بالعديد من المخرجات الايجابية مثل تحسين الاداء (Schaubroeck &

واستناداً الى ما تقدم اعلاه فأن فكرة البحث للبحث تدور حول (تمائلياً أو تكاملياً) سوف يعمل على ممارسة سلوكيات القيادة الاتي : عندما يدرك المدير او القائد انه يتلاءم مع قائده الاعلى الاحتوائية تجاه التابعين .



الفرضية الفرعية الثانية : هناك تأثير غير مباشر معنوي بين ملاءمة الحاجات-العروض وتسهيل الانتماء من خلال الملاءمة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة : هناك تأثير غير مباشر معنوي بين ملاءمة القابليات-المطالب وتسهيل الانتماء من خلال الملاءمة الشاملة.

الفرضية الفرعية الرابعة : هناك تأثير غير مباشر معنوي بين الملاءمة التماثلية وتثمين التمايز من خلال الملاءمة الشاملة.

الفرضية الفرعية الخامسة : هناك تأثير غير مباشر معنوي بين ملاءمة الحاجات-العروض وتثمين التمايز من خلال الملاءمة الشاملة.

الفرضية الفرعية السادسة : هناك تأثير غير مباشر معنوي بين ملاءمة القابليات-المطالب وتثمين التمايز من خلال الملاءمة الشاملة.

#### الاطار العملي

##### اولاً : ترميز متغيرات الدراسة

يتكون الاطار النظري للدراسة من اربعة متغيرات رئيسية ويقاس كل متغير بمجموعة من الفقرات الخاصة به، ولتسهيل عملية عرض البيانات الخاصة بمقاييس الدراسة يُفضل ترميزها، وكما هو معروض في الجدول (1) ادناه.

ووفقاً للحجج المذكورة اعلاه يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية للبحث.

ووفقاً للحجج المذكورة اعلاه يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية للبحث.

الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة تأثير مباشرة موجبة ذات دلالة احصائية بين الملاءمة التماثلية والملاءمة الشاملة.

الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير مباشرة موجبة ذات دلالة احصائية بين الملاءمة التكاملية والملاءمة الشاملة.

الفرضية الرئيسة الثالثة : توجد علاقة تأثير مباشرة موجبة ذات دلالة احصائية بين الملاءمة الشاملة و تسهيل الانتماء.

الفرضية الرئيسة الرابعة : توجد علاقة تأثير مباشرة موجبة ذات دلالة احصائية بين الملاءمة الشاملة و تثمين التمايز.

الفرضية الرئيسة الخامسة : تتوسط الملاءمة الشاملة العلاقة بين الملاءمة التماثلية والتكاملية وسلوكيات القيادة الاحتوائية، وتتفرع منها الفرضيات التالية.

الفرضية الفرعية الاولى : هناك تأثير غير مباشر معنوي بين الملاءمة التماثلية وتسهيل الانتماء من خلال الملاءمة الشاملة.



الجدول (١) ترميز متغيرات الدراسة

المصدر	الرمز	عدد العبارات	الابعاد	المتغير
Badger & Behrend, 2013	Supp_Fit	4	احادي البعد	الملاءمة التماثلية
Cable & DeRue, 2002	NS_Fit	4	-1 الحاجات-العروض	الملاءمة
Cable & DeRue, 2002	AD_Fit	4	-2 المطالب-القابليات	التكاملية
Piasentin & Chapman, 2007	OV_Fit	3	احادي البعد	الملاءمة الشاملة
Al-Atwi & Alhassaney, 2020. In press	Belong_Facility		-1 تسهيل الانتماء	القيادة الاحتوائية
	G_S	6	دعم اعضاء المجموعة	
	J_E	5	ضمان العدالة والمساواة	
	D_S	5	صنع القرار المشترك	
	Differ_Value		-2 تمييز التمايز	
	S_C	6	دعم اعضاء المجموعة	
	C_F	3	المساعدة على المساهمة الكاملة	

لتقديم صورة وضاحة المعالم عن خصائص عينة البحث الديموغرافية والوظيفية، تم تصميم الجدول (١) لتوضيح تلك خصائص، وكما موضح ادناه.

جدول (٢) خصائص عينة الدراسة (١٠٣)

النسبة	التكرار	الخصائص	النسبة	التكرار	الخصائص
0.02	2	مدرس مساعد	0.81	83	ذكر
0.29	30	مدرس	0.19	20	انثى
0.51	53	استاذ مساعد	%100	103	المجموع
0.17	18	استاذ	0.00	0	اقل من 30
%100	103	المجموع	0.10	9	من 31-35
0.045	4	اقل من 7	0.20	21	من 36-40
0.30	34	من 8-14	0.70	73	40 فأكثر
0.40	36	من 15-22	%100	103	المجموع
0.20	17	من 23-28	0.04	4	ماجستير
0.10	10	29 فأكثر	0.96	99	دكتوراه
%100	103	المجموع	%100	103	المجموع

**صدق المقاييس وثباتها**

١. اختبار صدق القياس

القياس من خلال جانبيين هما الصدق الظاهري، وصدق البناء، وكالاتي.

يُمثل اختبار صدق القياس الى قابلية اداة القياس (الاستبانة) على القياس الدقيق والمصدقية العالية للنموذج المراد قياسه، ومدى تمثيل اداة القياس للخصائص المرتبطة بالظاهرة المراد التحقق منها (Hinkin, 1995: 968). ويمكن التأكد من صدق

الجدول (٢) القواعد العامة للحكم على مؤشرات جودة المطابقة

القاعدة العامة	المؤشرات
مقبولة عندما تكون اقل من ٥	نسبة (Chi-Square) الى درجة الحرية
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)	
مقبولة عندما تكون اكبر من 90.	مؤشر جودة المطابقة (GFI)
مقبولة عندما تكون اقل من 080.	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)	
مقبولة عندما تكون اقرب الى ١	مؤشر المطابقة القياسي (NFI)
مقبولة عندما تكون اكبر من 95.	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
التشبعات المعيارية لفقرات المقياس (Standardized Loading)	
مقبولة عندما تساوي 50. او اكبر	تشبع كل فقرة من فقرات المقياس

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). Multivariate data analysis, a global perspective, 7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

في الجدول (٢) اعلاه. كما كانت جميع التشبعات المعيارية لمتغير القيادة الاحتوائية اكبر من (0.50). بأستثناء التشبع الخاص بالفقرة (ds2) الذي بلغ (-11) والتي سيتم حذفها بغية تعديل وتحسين مؤشرات جودة المطابقة للنموذج فضلاً عن ايجاد بعض علاقات الارتباط بين فقرات النموذج والموجودة ضمن مؤشر Modification Indices في برنامج (AMOS). وبعد اجراء التعديلات المطلوبة على النموذج كانت جميع مؤشرات جودة الطابقة كانت مقبولة. اذ بلغ مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.956) وهو اكبر من (0.95)، اما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) فقد بلغ (0.061) ويعتبر مقبول كونه اقل من (0.080).

د. ثبات المقاييس : من اجل التحقق من ثبات اداة البحث جرى حساب معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات اداة المقياس، للتأكد من ان الاستبانة تقيس ماوضعت

**ب. اختبار متغيرات الملاءمة**

كانت جميع مؤشرات جودة الطابقة الخاصة بمتغيرات الملاءمة مقبولة استناداً الى توصيات (Hair et al. 2010). المعروضة في الجدول (١١) اذ بلغ مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.998) وهو اكبر من (0.95)، اما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) فقد بلغ (0.016). ويعتبر مقبول كونه اقل من (0.080). كما كانت جميع التشبعات المعيارية لمتغير الملاءمة التماثلية قد تجاوزت عتبة (0.50).

**ج. اختبار القيادة الاحتوائية.**

بعد بناء المقياس الخاص بالقيادة الاحتوائية وفق الاسس العلمية المتبعة في بناء المقاييس. أختبر النموذج بواسطة معادلة النمذجة الهيكلية. وكانت بعض مؤشرات جودة المطابقة جيدة نوعاً ما استناداً الى توصيات (Hair et al. 2010) المعروضة

لقياسه والتأكد من صدقها من خلال معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، وعلى الرغم من عدم وجود قاعدة اساسية تتحدد من خلالها القيم المناسبة فعلاً لألفا، إلا ان Sekaran (2003:20) يشير الى وجود شبه اتفاق على ان البحوث التطبيقية تستلزم ان يكون معامل Cronbach (Alpha) اكبر او يساوي (0.60) ومن هنا فان الجدول (3) يشير الى تحقق هذا الشرط لجميع فقرات المقياس.

جدول (3) معاملات كرونباخ الفا لمقاييس البحث

المقياس	معامل كرونباخ الفا
<b>الملاءمة</b>	
الملاءمة التماثلية	.865
الملاءمة التكاملية (الحاجات-العروض)	.932
الملاءمة التكاملية (القابليات-المطالب)	.918
الملاءمة الشاملة	.781
<b>القيادة الاحتوائية</b>	
تسهيل الانتماء (دعم اعضاء المجموعة)	.943
تسهيل الانتماء (ضمان العدالة والمساواة)	.926
تسهيل الانتماء (صنع القرار المشترك)	.806
تثمين التمايز (دعم اعضاء المجموعة)	.945
تثمين التمايز (المساعدة على المساهمة الكاملة)	.869

ليكرت الخماسي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة، و كثير-كثير جداً) المعتمد في استبانة البحث. ويمكن تحديد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (4 = 5-1)، وقسمه على (5) الذي يمثل عدد الفئات (0.80 = 4 \ 5). واطافة الناتج البالغ (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او طرحه من الحد الأعلى للمقياس (5)، (Dewberry, 2004: 15)، وعليه يمكن تحديد خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية وكما موضح في الجدول (4) :

#### - الوصف الإحصائي عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

تتناول هذه الفقرة عرضاً لنتائج البحث مع تحليل وتفسير النتائج لمتغيراتها (الملاءمة التماثلية والتكاملية والشاملة وسلوكيات القيادة الاحتوائية). وشملت عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لفقرات الاستبانة. وتحديد مستوى الاجابات وفقاً للمتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها للفئات المحددة في الجدول ووفقاً مقياس

الجدول (4) درجات ومستويات تقييم الاوساط الحسابية

مستوى الاجابة	تقدير الدرجات
منخفض جداً	1.80-1
منخفض	2.60-1.81
معتدل	3.40-2.61
مرتفع	4.20-3.41
مرتفع جداً	5-4.21

- الملاءمة التماثلية

الفقرة (٢) والتي تشير الى (تطابق شخصية رئيس القسم مع شخصية رئيسه المباشر في العمل) على ادنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣١) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٠). وهذا يؤشر توافق اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "معتدل". اما على مستوى المعدل العام لتغيير الملاءمة التماثلية فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٤٦) وانحراف معياري قدره (٠.٧٨) وعند مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير الى وجود مستوى مرتفع من الملاءمة على مستوى (الشخصية، القيم، الاهداف) بين قادة الكلية ورؤساء الاقسام العلمية.

يعرض الجدول (5) الوصف الاحصائي لمتغير الملاءمة التماثلية متمثلاً بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة واهميتها على مستوى (رؤساء الاقسام)، اذ يلاحظ من خلال الجدول ان الفقرة (١) التي تشير الى (تطابق القيم الشخصية للفرد مع قيم رئيسه المباشر في العمل) حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (٣.٦٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٥٦) وهذا يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". بينما حصلت

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للملاءمة التماثلية (N=103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	تتطابق قيمي الشخصية مع قيم رئيسي المباشر في العمل.	3.66	0.85	مرتفع	1
2	تتطابق شخصيتي مع شخصية رئيسي المباشر في العمل.	3.31	0.90	معتدل	4
3	الأشياء التي أمل أن أحققها في الحياة تشبه إلى حد كبير ما يأمل رئيسي المباشر في العمل تحقيقه.	3.41	0.94	مرتفع	3
4	تتلاءم أهداف رئيسي المباشر في العمل بشكل جيد مع أهدافي الخاصة.	3.46	0.98	مرتفع	2
5	الملاءمة التماثلية بشكل عام	3.46	0.78	مرتفع	

من عروض مرتفع ويُمثل اشباعاً لحاجات لرؤساء الاقسام تجاه الموارد التي يقدمها قادة الكلية (عمداء الكليات).  
ب. الملاءمة بين القابليات-المطالب: اما بالنسبة الى للمتغير الفرعي (القابليات-المطالب) على مستوى (رؤساء الاقسام)، يلاحظ من خلال الجدول ادناه ان الفقرة (٤) التي تشير الى (الى قدرة رئيس القسم على تلبية متطلبات رئيسه المباشر (العميد) في العمل) حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (٣.٨٢) وانحراف معياري مقداره (١.٠٧) وهذا يوضح انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". بينما حصلت الفقرة (١) والتي تشير الى (تطابق قدرات رئيس القسم جيداً مع مطالب رئيسه المباشر (العميد) في العمل) على ادنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦١) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٩) وهذا يؤشر توافق اجابات عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع". اما على مستوى المعدل العام لتغيير الملاءمة بين (القابليات-المطالب) فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٧٠) وانحراف معياري قدره (٠.٩١) وعند مستوى اجابة "مرتفع" وهذه النتيجة تشير الى ان عينة الدراسة ترى ان بين قابليات، مقدرات ومهارات رؤساء الاقسام ومطالب قادة الكليات مرتفع. بينما حقق متغير الملاءمة التكاملية على المستوى العام المتوسط الحسابي مقداره (٣.٥٨) وانحراف

- الملاءمة التكاملية

أ. الملاءمة بين الحاجات-العروض: يعرض الجدول (6) وصفاً احصائياً متمثلاً بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة واهميتها لمتغير (الحاجات-العروض) على مستوى (رؤساء الاقسام)، اذ يلاحظ من خلال الجدول ان الفقرة (٢) التي تشير الى (رئيسي المباشر (القائد) في العمل يفي بكل ما يحتاجه رئيس القسم لأداء مهام عمله) حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (٣.٥٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٨) وهذا يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". بينما حصلت الفقرة (٤) والتي تشير الى (هناك توافق جيد بين ما يقدمه رئيسي المباشر (القائد) في العمل وما يبحث عنه رئيس القسم) على ادنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٩) وانحراف معياري بلغ (١.٠٦) وهذا يؤشر توافق اجابات عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع". اما على مستوى المعدل العام لتغيير الملاءمة التماثلية فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٤٦) وانحراف معياري قدره (٠.٩٦) وعند مستوى اجابة "مرتفع" وهذه النتيجة تشير الى ان عينة الدراسة ترى ان مستوى الملاءمة بين حاجات الاتباع وما يقدمه قادة الكليات



معيارى قدره (0.93) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" . وهذا يشير الى ان عينة الدراسة تُدرك المستوى المرتفع للملاءمة التماثلية والمتمثلة (الملاءمة بين حاجات الاتباع-عروض القائد و الملاءمة بين قابليات التابع-مطالب القائد).

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للملاءمة التكاملية (N=103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	يعطيني رئيسي المباشر الذي أعمل معه حالياً كل ما يحتاجه الموظف من مديره.	3.44	1.11	مرتفع	2
2	رئيسي المباشر في العمل يفي بكل ما أحتاجه لأداء مهام عملي.	3.59	0.98	مرتفع	1
3	كل الصفات التي أبحث عنها في المدير موجودة بشكل وافي لدي رئيسي المباشر الحالي.	3.43	1.05	مرتفع	3
4	هناك توافق جيد بين ما يقدمه لي رئيسي المباشر في العمل وما أبحث عنه.	3.39	1.06	مرتفع	4
5	الملائمة التكاملية بين الحاجات-العروض بشكل عام	3.46	0.96	مرتفع	2
1	تتطابق قدراتي جيداً مع مطالب رئيسي المباشر في العمل.	3.61	0.99	مرتفع	4
2	قدراتي ومهاراتي تتناسب بشكل جيد مع الاحتياجات المطلوبة من قبل رئيسي المباشر في العمل.	3.67	0.96	مرتفع	3
3	توفر قدراتي تطابقاً جيداً مع المطالب التي يضعها علي رئيسي المباشر في العمل.	3.68	1.03	مرتفع	2
4	لدي القدرة على تلبية متطلبات رئيسي المباشر في العمل.	3.82	1.07	مرتفع	1
5	الملائمة التكاملية بين القابليات-المطالب بشكل عام	3.70	0.91	مرتفع	1
	الملاءمة التعويضية بشكل عام	3.58	0.93	مرتفع	

#### - الملاءمة الشاملة

الفقرة (٢) والتي تشير الى (أعتقد رئيس القسم بأن هناك أشخاصاً آخرين يقولون إنه في حالة تطابق جيدة مع رئيسه المباشر في العمل) على ادنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨١) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣) وهذا مؤشر توافق اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". اما على مستوى المعدل العام لمتغير الملاءمة الشاملة فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٩٢) وانحراف معياري قدره (٠.٧٣) وعند مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير الى وجود مستوى مرتفع من الملاءمة الشاملة بين قادة الكلية واتباعهم رؤساء الاقسام العلمية.

يعرض الجدول (٧) الوصف الاحصائي لمتغير الملاءمة الشاملة متمثلاً بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة واهميتها على مستوى (رؤساء الاقسام)، اذ يلاحظ من خلال الجدول ان الفقرة (١) التي تشير الى (تلاءم رئيس القسم بشكل جيد مع رئيسه المباشر في العمل) حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (٤.٠٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٥) وهذا يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". بينما حصلت

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية للملاءمة الشاملة (N=103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	أتلاءم بشكل جيد مع رئيسي المباشر في العمل.	4.09	0.85	مرتفع	1
2	رئيسي المباشر في العمل مناسب لي من حيث ما أبحث عنه في المدير.	3.86	0.93	مرتفع	2
3	أعتقد أن هناك أشخاصاً آخرين يقولون إنني في حالة تطابق جيدة مع رئيسي المباشر في العمل.	3.81	0.83	مرتفع	3
	الملاءمة الشاملة بشكل عام	3.92	0.73	مرتفع	

الفقرة (٢) والتي تشير الى (أهتمام رئيس القسم بشكل فعلي لارضاء التدريسيين في القسم) على ادنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٩) وهذا يؤشر توافق اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". اما على مستوى المعدل العام للمتغير الفرعي دعم أعضاء المجموعة فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.١٤) وبانحراف معياري قدره (٠.٩٧) وعند مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير الى وجود مستوى مرتفع من الدعم المقدم من قبل رؤساء الاقسام تجاه التدريسيين العاملين في القسم العلمي.

#### سلوكيات القيادة الاحتوائية

أ. تسهيل الانتماء: يعرض الجدول (٨) الوصف الاحصائي لمتغيرات الفرعية للمتغير الرئيس تسهيل الاحتواء متمثلاً بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة واهميتها على مستوى (رؤساء الاقسام)، اذ يلاحظ من خلال الجدول ان المتغير الفرعي دعم أعضاء المجموعة حققت الفقرة (١) التي تشير الى (أعتناء رئيس القسم كثيراً بتحقيق مصلحة التدريسيين في القسم) حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (٤.٢١) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٩) وهذا يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". بينما حصلت

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لتسهيل الانتماء (N=103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة النسبية	الاهمية النسبية
1	أعتي كثيراً بتحقيق مصلحة التدريسيين في القسم	4.21	.99	مرتفع جداً	1
2	أهتم بحق على ارضاء التدريسيين في القسم	4.05	.89	مرتفع	6
3	أبقى على اتصال مستمر مع التدريسيين في القسم	4.21	1.03	مرتفع جداً	2
4	أظهر الاهتمام باحتياجات ومشاعر التدريسيين في القسم	4.14	.99	مرتفع	4
5	أحاول ان اكون نموذجاً جيداً للعناية بالآخرين والمقبولية الاجتماعية في القسم	4.14	.96	مرتفع	3
6	أطلب من تدريسي القسم ان يذكروا القضايا التي يعتقدون انها قيمة لتكون جزء من اهتمامات مجموعة القسم	4.10	.99	مرتفع	5
	دعم أعضاء المجموعة بشكل عام	4.14	0.97	مرتفع	2
1	أعامل تدريسي القسم على قدم المساواة	4.24	.93	مرتفع جداً	1
2	أعطي تدريسي القسم إجابات عادلة ونزيهة	4.22	.82	مرتفع جداً	3
3	أعمل على قمع التحيزات الشخصية في التعامل مع تدريسي القسم	4.18	.90	مرتفع	5
4	أضع السياسات موضع التنفيذ لتوفير الإتصاف لتدريسي القسم ولضمان عدم التحيز	4.23	.92	مرتفع جداً	2
5	أبحث عن إيجاد الفرص لإثبات أن تدريسي القسم المختلفين لا يمثلون صوراً نمطية معينة بل يشبهون الآخرين في المجموعة.	4.21	.87	مرتفع جداً	4
	ضمان العدالة والمساواة بشكل عام	4.21	.90	مرتفع جداً	1
1	أستخدم اقتراحات التدريسيين لاتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على القسم	4.10	.93	مرتفع	1
2	أأخذ القرارات التي تستند فقط على أفكار (R)	3.83	.68	مرتفع	5
3	اطلب المشاركة الواسعة على مستوى القسم عند اتخاذ القرارات الرئيسية	4.04	.95	مرتفع	3
4	امنح تدريسي القسم الفرصة الكافية لمناقشة كيفية دمج الآراء المختلفة المعروضة	4.07	.92	مرتفع	2
5	أعمل على ضمان أن المشاركة في صنع القرار يتم تقسيمها حقاً في مختلف مهام عمل القسم.	3.87	1	مرتفع	4
	صنع القرار المشترك بشكل عام	3.98	.89	مرتفع	3
	تسهيل الانتماء بشكل عام	4.06	.62	مرتفع	

توافق اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". اما على مستوى المعدل العام للمتغير الفرعي ضمان العدالة والمساواة فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٢١) وانحراف معياري قدره (٠.٩٠) وعند مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير الى وجود مستوى مرتفع من عدالة ومساواة رؤساء الاقسام تجاه التدريسيين العاملين في القسم العلمي.

بينما يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المتغير الفرعي صنع القرار المشترك حققت الفقرة (٤) التي تشير الى فقد حققت الفقرة

اما بالنسبة للمتغير الفرعي الخاص بضمان العدالة والمساواة فقد حققت الفقرة (١) التي تشير الى (معاملة رئيس القسم تدريسي القسم على قدم المساواة) حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (٤.٢٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٣) وهذا يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". بينما حصلت الفقرة (٣) والتي تشير الى (ان رئيس القسم يعمل على قمع التحيزات الشخصية في التعامل مع تدريسي القسم) على ادنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (٤.١٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٠) وهذا يؤشر

القدرات الشخصية لتدريسي القسم) على ادنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (٤.١٥) وانحراف معياري بلغ (١.٠٢). وهذا يؤشر توافق اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". اما على مستوى المعدل العام للمتغير الفرعي دعم المساهمات المتنوعة فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٢٣) وانحراف معياري قدره (٠.٩١). وعند مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير الى وجود مستوى مرتفع من الدعم الذي يقدمه رؤساء الاقسام للمساهمات المتنوعة لتدريسي القسم العلمي.

اما بالنسبة للمتغير الفرعي المساعدة على المساهمة الكاملة فقد حققت الفقرة (١) التي تشير الى (استعداد رئيس القسم الدائم لتقديم الدعم الى الأفكار والحلول غير المألوفة في العمل التي يطرحها تدريسي القسم) حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (٤.٢٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٦) وهذا يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". اما الفقرة (٣) والتي تشير الى (ان رئيس القسم يقدم التشجيع والدعم المعنوي اللازم لمنع التدريسيين من التخلي عن عرض أفكارهم الجديدة داخل القسم) فقد حصلت على ادنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٦) وانحراف معياري بلغ (١.١١) وهذا يؤشر توافق اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". اما على مستوى المعدل العام للمتغير الفرعي المساعدة على المساهمة الكاملة فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.١٠) وانحراف معياري قدره (١) وعند مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير الى وجود مستوى مرتفع من المساعدة على المساهمة الكاملة التي يقدمها رؤساء الاقسام تجاه التدريسيين العاملين في القسم العلمي. بينما حقق متغير تمييز التمايز على المستوى العام المتوسط الحسابي مقداره (٤.١٧) وانحراف معياري قدره (٠.٩٦) وضمن مستوى اجابة "مرتفع". وهذا يشير الى ان عينة الدراسة المستوى المرتفع من سلوكيات القيادة الاحتوائية لرؤساء الاقسام العلمية المتعلقة بتمييز تمييز اعضاء القسم العلمي.

(١) التي تشير الى (أستخدام رئيس القسم اقتراحات التدريسيين لاتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على القسم) حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (٤.١٠) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٣) وهذا يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". بينما حصلت الفقرة (٢) والتي تشير الى (ان رئيس القسم يتخذ القرارات التي تستند فقط على أفكاره) على ادنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٨) وهذا يؤشر توافق اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع". اما على مستوى المعدل العام للمتغير الفرعي صنع القرار المشترك فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٩٨) وانحراف معياري قدره (٠.٨٩) وعند مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير الى وجود مستوى مرتفع من عدالة ومساواة رؤساء الاقسام تجاه التدريسيين العاملين في القسم العلمي. بينما حقق متغير تسهيل الانتماء على المستوى العام المتوسط الحسابي مقداره (٤.٠٦) وانحراف معياري قدره (٠.٦٢) وضمن مستوى اجابة "مرتفع". وهذا يشير الى ان عينة الدراسة المستوى المرتفع من سلوكيات القيادة الاحتوائية لرؤساء الاقسام العلمية المتعلقة بتسهيل الانتماء لاعضاء الهيئة التدريسية ضمن القسم العلمي.

ب. تمييز التمايز: يعرض الجدول (٩) الوصف الاحصائي لمتغيرات الفرعية للمتغير الرئيس تسهيل الاحتواء متمثلاً بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة واهميتها على مستوى (رؤساء الاقسام)، اذ يلاحظ من خلال الجدول ان المتغير الفرعي دعم المساهمات المتنوعة حققت الفقرة (١) التي تشير الى (انفتاح رئيس القسم لسماع الأفكار المتنوعة من تدريسي القسم) حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (٤.٣٧) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٤) وهذا يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". بينما حصلت الفقرة (٣) والتي تشير الى (رئيس القسم يعمل على تقييم



الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لتثمين التمايز (N=103)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	أكون منفتحاً لسماع الأفكار المتنوعة من تدريسي القسم	4.37	.94	مرتفع جداً	1
2	أطلب المساهمات المتنوعة لجميع تدريسي القسم	4.28	.83	مرتفع جداً	2
3	أعمل على تقييم القدرات الشخصية لتدريسي القسم	4.15	1.02	مرتفع	6
4	أقدر السمات الشخصية لتدريسي القسم (مثل ذكاءهم ومواهبهم)	4.17	.95	مرتفع	5
5	أعطي اهتمام خاص لوجهات النظر والأراء المختلفة لتدريسي القسم	4.20	.93	مرتفع	4
6	أقدم أفضل السبل لدعم تنوع الأفكار والمنظورات التي يقدمها التدريسيين مع إدارة أي صراع قد ينشأ منها بشكل بناء	4.21	.81	مرتفع جداً	3
	دعم المساهمات المتنوعة بشكل عام	4.23	.91	مرتفع	1
1	أنا على استعداد دائم لتقديم الدعم إلى الأفكار والحلول غير المألوفة في العمل التي يطرحها تدريسي القسم	4.24	.96	مرتفع جداً	1
2	أدعم تدريسي القسم الذين تتطلب مهام عملهم في بعض الأحيان استخدام طرق عمل غير تقليدية	4.12	.89	مرتفع	2
3	أقدم التشجيع والدعم المعنوي اللازم لمنع التدريسيين عن التخلي عن عرض أفكارهم الجديدة داخل القسم	3.96	1.11	مرتفع	3
	المساعدة على المساهمة الكاملة بشكل عام	4.10	1	مرتفع	2
	تثمين التمايز بشكل عام	4.17	.96	مرتفع	1

#### - اختبار فرضيات الدراسة البحث

الزمنية. كما نحتاج قبل المباشرة بأختبار فرضيات الدراسة، الاطلاع على مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) بين المتغيرات لغرض التعرف على قوة وطبيعة التلازم ما بين المتغيرات تمهيداً لاختبار الفرضيات. فقد أشارت أغلب معاملات الارتباط المعروضة في الجدول (١٠) إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة وهذا يقدم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات الدراسة. فعلى سبيل المثال، نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة بين الملاءمة التماثلية والملاءمة الشاملة بلغت (0.582) ووجود علاقة ارتباط ايجابية بين الملاءمة الشاملة وتسهيل الانتماء بلغت (0.357) و (٠.٣٢٩) بين الملاءمة الشاملة وتثمين التمايز.

سيتم اختبار فرضيات البحث ومن خلال الاعتماد على وسيلتين لغرض اختبار فرضياته. تمثلت الوسيلة الأولى بمصفوفة الارتباط (Pearson) لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وتقديم دعم أولي يشير إلى وجود علاقة بين متغيرات البحث. أما الوسيلة الثانية فتمثلت في معادلة النمذجة الهيكلية التي تُعد من أفضل الوسائل التي تمكن الباحثين من اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة مجتمعة للمتغيرات المختلفة. فضلاً عن تقييم وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات. وعليه فإنها تمثل البديل الأفضل لتحليل المسار، الانحدار المتعدد، والتحليل العاملي التوكيدي وتحليل السلاسل

جدول (١٠) مصفوفة معاملات الارتباط

	Supp_Fit	NS_Fit	AD_Fit	OV_Fit	BELONG	DIFFER
Supp_Fit	1					
NS_Fit	.154	1				
AD_Fit	.489**	.022	1			
OV_Fit	.582**	.278**	.309**	1		
BELONG	.299**	.117	.395**	.357**	1	
DIFFER	.193	.126	.442**	.329**	.553**	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

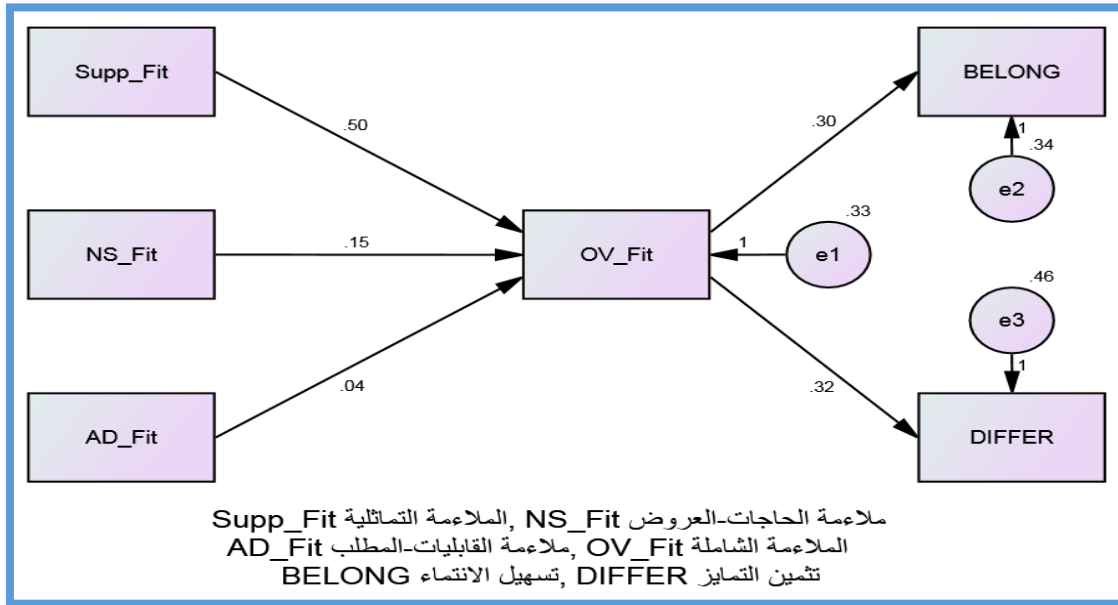
ملاحظة: Supp\_Fit = الملاءمة التماثلية، NS\_Fit = ملاءمة الحاجات-العروض، AD\_Fit = ملاءمة القابليات المطالب، OV\_Fit = الملاءمة الشاملة، DIFFER = تمييز التمايز، BELONG = تسهيل الانتماء

متغيرات البحث تم صياغة الشكل (١٤) والجدول (١١) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح ادناه.

- اختبار الفرضيات الرئيسية (فرضيات التأثير المباشر).

لغرض اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والخاصة باختبارات التأثير المباشر بين

الشكل (١٤) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للفرضيات الرئيسية (الأولى- السادسة)



الجدول (١١) الأوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	مسار الانحدارات المباشرة		
	المعنوية	القيمة الحرية	الخطأ المعياري	قيمة التأثير			
قبول الفرضية	***	6.776	.073	.50	OV_Fit	<--	Supp_Fit
قبول الفرضية	.013	2.493	.060	.15	OV_Fit	<--	NS_Fit
رفض الفرضية	.559	.585	.063	.04	OV_Fit	<--	AD_Fit
قبول الفرضية	***	3.417	.095	.32	DIFFER	<--	OV_Fit
قبول الفرضية	***	3.750	.081	.30	BELONG	<--	OV_Fit

\*\*\* Significantly at the 0.001 level (two-tailed). \*\* Significantly at the 0.05 level (two-tailed).

ملاحظة: Supp\_Fit = الملاءمة التماثلية، NS\_Fit = ملاءمة الحاجات-العروض، AD\_Fit = ملاءمة القابليات المطالب،  
OV\_Fit = الملاءمة الشاملة، DIFFER = تمييز التمايز، BELONG = تسهيل الانتماء

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على ان هناك تأثير غير المباشر بين الملاءمة التماثلية والتكاملية وسلوكيات القيادة الاحتوائية من خلال الدور الوسيط للملاءمة الشاملة (من خلال ستة فرضيات فرعية). وبغية تحديد مستوى الدلالة للتأثير غير المباشر للملاءمة الشاملة سيعتمد الباحث على اختبار (Bootstrapping) الذي يختبر معنوية التأثير غير المباشر من خلال تحديد مستوى معنوية التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط والحد الأدنى والحد الأعلى (Upper & Lower Bound) لفترات الثقة، اذ تكون المعنوية دالة احصائياً عندما تكون الحدود لا تساوي (٠) وعدم اختلاف الاشارة بين الحد الاعلى والحد الأدنى. ومن اجل اختبار الفرضيات الفرعية تم تصميم الجدولين (٢٤، ٢٣) اللذان يعرضان نتائج اختبار والمتضمن التأثير غير المباشر والحدود الدنيا والعليا لفترات الثقة والمعنوية ونتيجة الفرضية.

أ. الفرضية الفرعية الاولى: هناك تأثير غير مباشر معنوي بين الملاءمة التماثلية وتسهيل الانتماء من خلال الملاءمة الشاملة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير غير مباشر معنوي بين ملاءمة الحاجات-العروض وتسهيل الانتماء من خلال الملاءمة الشاملة.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير غير مباشر معنوي بين ملاءمة القابليات-المطالب وتسهيل الانتماء من خلال الملاءمة الشاملة.

يلاحظ من خلال الشكل (١٤) والبيانات المعروضة في الجدول (١٢) وجود تأثير غير مباشر موجب ومعنوي بين الملاءمة التماثلية وتسهيل الانتماء من خلال الدور الوسيط للملاءمة الشاملة بلغ (١٥). عند مستوى معنوية (٠.٠١) كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة اكبر من الصفر وبنفس الاشارة، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى (الفرضية الرئيسية السادسة). كما لعبت الملاءمة الشاملة دور الوساطة بين ملاءمة الحاجات-العروض وتسهيل الانتماء، اذ بلغ معامل التأثير غير

الملاحظ من الجدول (١١) مجموعة من النتائج التي تشير إلى ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الاولى والثانية والرابعة والخامسة بخصوص التأثير المباشر، اذ بلغ معامل التأثير المباشر للملاءمة التماثلية في الملاءمة الشاملة (٠.٥٠) وعند مستوى معنوية (٠.٠٠١) وهذا يشير الى ان الملاءمة التماثلية تساهم في تفسير (٥٠ %) من التغيير الحاصل في الملاءمة الشاملة وهي نسبة جيدة جداً، كما بلغ معامل التأثير المباشر للملاءمة بين الحاجات-العروض في الملاءمة الشاملة (٠.١٥) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا يشير الى ان الملاءمة بين الحاجات-العروض تساهم في تفسير (١٥ %) من التغيير الحاصل في الملاءمة الشاملة وهي نسبة جيدة، وكان التأثير المباشر للملاءمة الشاملة في التمايز بلغ (٠.٣٢) وعند مستوى معنوية (٠.٠٠١) وهذا يشير الى ان الملاءمة الشاملة تساهم في تفسير (٣٢ %) من التغيير الحاصل في تمييز التمايز وهي نسبة جيدة، بينما حققت الملاءمة الشاملة تأثيراً مباشراً في الانتماء مقداره (٠.٣٠) وعند مستوى معنوية (٠.٠٠١) وهذا يشير الى ان الملاءمة الشاملة تساهم في تفسير (٣٠ %) من التغيير الحاصل في تسهيل الانتماء التمايز وهي نسبة جيدة. اما الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تشير الى التأثير المباشر للملاءمة بين القابليات-المطالب في الملاءمة الشاملة فلم تثبت صحتها فقد بلغ معامل التأثير (٠.٠٤) وغير معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا يشير الى ان الملاءمة بين القابليات-المطالب تساهم في تفسير (٤ %) من التغيير الحاصل في الملاءمة الشاملة وهي نسبة ضعيفة جداً، وهذا ما توضحه قيمة (C.R) التي بلغت (٠.٥٨٥) وهي اقل من (١.٩٦). اما الفرضيات الرئيسية الاولى والثانية والرابعة والخامسة فكانت قيمها اعلى من (١.٩٦) وهذا يشير إلى قبول الفرضيات الرئيسية الاولى والثانية والرابعة والخامسة ورفض الفرضية الرئيسية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر.

١. اختبار الفرضية الرئيسية السادسة (فرضية التأثير غير المباشر)

المباشر (045). عند مستوى معنوية (0.01) كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة اكبر من الصفر وبنفس الاشارة، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية الرئيسية السادسة). بينما رُفضت الفرضية الفرعية الثالثة (الفرضية الرئيسية السادسة) كون الملاءمة الشاملة كمتغير وسيط حققت تأثير غير مباشر مقداره (01). بين ملاءمة القابليات-المطالب وتسهيل الانتماء، ولم تكن معنوية عند مستوى معنوية (0.05) واختلاف الاشارة بين الحد الدنى والاعلى للفترة.

جدول (١٢) نتائج اختبار التأثير غير المباشر

النتيجة	المعنوية	فترة الثقة		التأثير غير المباشر	مسار التأثير غير المباشر
		الحد الاعلى	الحد الادنى		
قبول الفرضية	**	.278	.074	.15	BELONG <- OV_Fit<- Supp_Fit
قبول الفرضية	**	.116	.014	.045	BELONG <- OV_Fit<- NS_Fit
رفض الفرضية	n.s.	.069	-0.013	.012	BELONG <- OV_Fit<- AD_Fit

\* Significantly at the 0.05 level (2-tailed). \*\* Significantly at the 0.01 level (2-tailed).

ملاحظة: Supp\_Fit = الملاءمة التماثلية، NS\_Fit = ملاءمة الحاجات-العروض، AD\_Fit = ملاءمة القابليات المطالب، BELONG = الملاءمة الشاملة، = تسهيل الانتماء

للملاءمة الشاملة بلغ (16). عند مستوى معنوية (0.01) كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة اكبر من الصفر وبنفس الاشارة، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة (الفرضية الرئيسية السادسة). كما لعبت الملاءمة الشاملة دور الوساطة بين ملاءمة الحاجات-العروض وتتمين التمايز، اذ بلغ معامل التأثير غير المباشر (048). عند مستوى معنوية (0.01) كما كانت الحدود الدنيا والعليا لفترة الثقة اكبر من الصفر وبنفس الاشارة، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الخامسة (الفرضية الرئيسية السادسة). بينما رُفضت الفرضية الفرعية السادسة (الفرضية الرئيسية السادسة) كون الملاءمة الشاملة حققت تأثير غير مباشر مقداره (01). بين ملاءمة القابليات-المطالب وتتمين التمايز، ولم تكن معنوية عند مستوى معنوية (0.05) فضلاً عن اختلاف الاشارة بين الحد الدنى والاعلى للفترة.

- د- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير غير مباشر معنوي بين الملاءمة التماثلية وتتمين التمايز من خلال الملاءمة الشاملة.
- هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: هناك تأثير غير مباشر معنوي بين ملاءمة الحاجات-العروض وتتمين التمايز من خلال الملاءمة الشاملة.
- و- الفرضية الفرعية السادسة: هناك تأثير غير مباشر معنوي بين ملاءمة القابليات-المطالب وتتمين التمايز من خلال الملاءمة الشاملة.

يلاحظ من خلال الشكل (١٤) والبيانات المعروضة في الجدول (١٣) وجود تأثير غير مباشر موجب ومعنوي بين الملاءمة التماثلية وتتمين التمايز من خلال الدور الوسيط

جدول (١٣) نتائج اختبار التأثير غير المباشر

النتيجة	المعنوية	فترة الثقة		التأثير غير المباشر	مسار التأثير غير المباشر
		الحد الاعلى	الحد الادنى		
قبول الفرضية	**	.293	.063	.16	DIFFER <- OV_Fit<- Supp_Fit
قبول الفرضية	*	.124	.013	.048	DIFFER <- OV_Fit<- NS_Fit
رفض الفرضية	n.s.	.090	-0.011	.013	DIFFER <- OV_Fit<- AD_Fit

\* Significantly at the 0.05 level (2-tailed). \*\* Significantly at the 0.01 level (2-tailed).

ملاحظة: Supp\_Fit = الملاءمة التماثلية، NS\_Fit = ملاءمة الحاجات-العروض، AD\_Fit = ملاءمة القابليات المطالب، DIFFER = تتمين التمايز، = الملاءمة الشاملة



وبنسبة (100%) . اما علاقة التأثير المباشر بين متغير الملاءمة التكاملية (الحاجات-العروض) من جهة ومتغيري تسهيل الانتماء وتثمين التمايز من جهة اخرى من خلال المتغير الوسيط الملاءمة الشاملة قد بلغت (0.000) . وهذا يؤشر ايضاً علاقة التوسط التام اي انها تقوم فقط على التأثير الغير مباشر وبنسبة (100%) . بينما اهملت العلاقة بين متغير الملاءمة التكاملية (المطالب-القابليات) من جهة ومتغيري تسهيل الانتماء وتثمين التمايز من جهة اخرى لانها لم تظهر وجود اي معنوية احصائية لا على مستوى (1%) ولا مستوى (5%).

وتوضح ايضاً طريقة معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لاختبار المتغيرات الوسيطة باستخدام البرنامج الاحصائي (AMOS V.24) مقدار التأثير الكلي والتأثير المباشر والتأثير غير المباشر بين متغيرات نموذج البحث وكما هو ظاهر في الجدول (14) . اذ يلاحظ بأن نسبة التأثير المباشر للعلاقة بين متغير الملاءمة التماثلية من جهة ومتغيري تسهيل الانتماء وتثمين التمايز من جهة اخرى من خلال المتغير الوسيط الملاءمة الشاملة قد بلغت (0.000) والسبب هو علاقة التوسط هي علاقة توسط تام اي انها شملت فقط التأثير الغير مباشر

الجدول (14) التأثير المباشر وغير المباشر لاختبار المتغير الوسيط- البحث

Indirect Effect-% a * b / C	Direct Effect-% C' / C	Indirect Effect a * b	Direct Effect C'	Total Effect C	Regression Paths مسارات الانحدار
1	.000	.15	.000	.15	BELONG <-- OV_Fit<-- Supp_Fit
1	.000	.16	.000	.16	DIFFER <-- OV_Fit<-- Supp_Fit
1	.000	.45	.000	.45	BELONG <-- OV_Fit<-- NS_Fit
1	.000	.48	.000	.48	DIFFER <-- OV_Fit<-- NS_Fit

ملاحظة: Supp\_Fit = الملاءمة التماثلية، NS\_Fit = ملاءمة الحاجات-العروض، OV\_Fit = الملاءمة الشاملة، BELONG = تسهيل الانتماء، DIFFER = تثمين التمايز.

هناك حالة من التكامل العالي بين عمداء الكليات والمسؤولين المباشرين (رؤساء الاقسام العلمي) وهذا ما يسهم في ملء النقص الحاصل في احد مستويات البيئة وقدرة عمداء الكليات على تقديم العروض الوافية لاشباع حاجات رؤساء الاقسام العلمية.

3. خلصت نتائج الدراسة أن لدى الافراد عينة الدراسة مستوى جيد من ملاءمة القابليات-المطالب مع قادة كلياتهم اي ان هناك حالة من الملاءمة التكاملية بين عمداء الكليات والمسؤولين المباشرين (رؤساء الاقسام العلمي) والمساهمة في سد الفجوة الحاصلة في احد مستويات البيئة، فهذا يؤشر قدرة رؤساء الاقسام العلمية على تقديم القابليات والمهارات والمعرفة اللازمة لتلبية مطالب عمداء الكليات.

4. توصلت الدراسة الى أن الافراد عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الملاءمة التماثلية والملاءمة التكاملية. اي انهم يعملون على ايجاد ملاءمة على مستوى القيم والاهداف والشخصية. بالاضافة الى ايجاد ملاءمة تكاملية من اجل ملء النقص الحاصل في احد مستويات البيئة. وعليه فإن عينة الدراسة حققت خاصية تداوية الملاءمة وبمستوى مرتفع.

5. وجود مستوى مرتفع من الملاءمة الشاملة وهذا يشير الى ان التوازن بين الملاءمة التماثلية والتكاملية يمكن ان يخلق درجة عالية من الملاءمة الشاملة بين قادة الكلية ورؤساء الاقسام العلمية. وهذا يمكن ان يخلق ملاءمة لمستويات العمل في مستويات مختلفة من بيئة العمل لتكوين تصورات شاملة عن الملاءمة بين عميد الكلية ورؤساء الاقسام العلمية.

وتوضح الاشكال ادناه (15, 16, 17) علاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث اذ يوضح الشكل (15) علاقة التأثير غير المباشر بين الملاءمة التماثلية وسلوكيات القيادة الاحتوائية (تسهيل الانتماء وتثمين التمايز) من خلال الدور الوسيط للملاءمة الشاملة، بينما يعرض الشكل (16) علاقة التأثير غير المباشر بين الملاءمة التكاملية ببعديها (الحاجات-العروض و المطالب-القابليات) وتسهيل الانتماء من خلال الدور الوسيط للملاءمة الشاملة. اما الشكل (17) فيوضحان التأثير غير المباشر بين الملاءمة التكاملية ببعديها (الحاجات-العروض و المطالب-القابليات) وتثمين التمايز من خلال الدور الوسيط للملاءمة الشاملة.

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

استنبطت استنتاجات الدراسة من عملية الوصف الاحصائي واختبار الفرضيات الخاصة بالملاءمة التماثلية والتكاملية والشامة وسلوكيات دور العمل، وهي على النحو ادناه :

1. اظهرت نتائج الدراسة بأن الافراد عينة الدراسة (رؤساء الاقسام العلمية) لديهم مستوى جيد من الملاءمة التماثلية مع قادة كلياتهم (عمداء الكليات) وهذا يشير الى ان هناك انسجاماً عالي بين القادة واتباعهم على مستوى القيم والاهداف والشخصية.

2. تمخضت نتائج الدراسة أن لدى الافراد عينة الدراسة مستوى جيد من ملاءمة الحاجات-العروض مع قادة كلياتهم اي ان

للايفاء بمطالب عمادات الكليات بغض النظر عن ممارستهم سلوكيات القيادة الاحتوائية.

١٢ . كانت علاقة المتغير الوسيط الملاءمة الشاملة بين متغير الملاءمة التماثلية ومتغيرات سلوكيات القيادة الاحتوائية (تسهيل الانتماء وتثمين التمايز) علاقة توسط تام وليس علاقة توسط جزئية. اي ان الملاءمة التماثلية تؤثر في بداية الامر على تعزيز الملاءمة الشاملة ومن ثم تنعكس هذه الملاءمة الشاملة في تحسين مستويات سلوكيات القيادة الاحتوائية.

١٣ . كانت علاقة المتغير الوسيط الملاءمة الشاملة بين متغير ملاءمة (الحاجات-العروض) ومتغيرات سلوكيات القيادة الاحتوائية (تسهيل الانتماء وتثمين التمايز) علاقة توسط تام وليس علاقة توسط جزئية. اي ان الملاءمة بين (الحاجات-العروض) تؤثر في بداية الامر على تعزيز الملاءمة الشاملة ومن ثم تنعكس هذه الملاءمة الشاملة في تحسين مستويات سلوكيات القيادة الاحتوائية.

#### التوصيات

١ . التأكيد على اهمية ونجاعة ظاهرة الشلال (التأثير النازل) في تفسير واختبار العلاقات متعددة المستويات بين القادة في المستويات العليا والمسؤولين المباشرين واتباعهم وتوظيف كيفية اسهام العدوى العاطفية في حفز القادة في المستويات المباشرة على التعامل مع الاتباع وفق المنظور الاحتوائي.

٢ . على عمادات الكليات المبحوثة الالتفات الى الدور الذي تمارسه متغيرات الملاءمة في احداث نتائج تنظيمية مفيدة والحد من النتائج الغير مرغوبة. وفهم الظروف التي تسهل من عملية نشر النتائج المفيدة والموضحة في هذه الدراسة.

٣ . على عمادات الكليات الاخذ بنظر الاعتبار اهمية الملاءمة بين العميد-رئيس القسم في عمليات تعيين رؤساء الاقسام العلمية كونها ترتبط بنتائج سلوكية مهمة مثل سلوكيات القيادة الاحتوائية. خاصة وان عمل الكليات قائم بالاساس على مفهوم العمل الفرقي مثل (مجالس الكليات)، والتفكير في رؤساء الاقسام الذين سيوفرون أفضل ملاءمة مع عميد الكلية. اذ يمكن أن يساعد التشابه في نوع الشخصية والانسجام القيمي وتطابق الاهداف في تحسين عمليات الفريق (مجلس الكلية)، واحداث تكامل في المهارات والخبرات والقابليات لمجلس الكلية. وخلق مستوى عام وشامل من الملاءمة بين عميد الكلية ورؤساء الاقسام العلمية.

٤ . يوصي البحث الحالي عمادات الكليات باستخدام مقياس الملاءمة المدركة للتدريسيين لتقييم ومراقبة اداء رؤساء الاقسام العلمية. فمن المفيد بشكل خاص لعمداء الكليات تتبع تصورات الملاءمة بين التدريسيين ورؤساء الاقسام العلمية عبر الوقت كونه سيسهم في ايجاد "معايير" تنظيمية للملاءمة. وبالتالي، يمكن للمديرين فحص واختبار آثار

٦ . كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين الملاءمة التماثلية والملاءمة الشاملة. وهذا يشير الى ان الملاءمة بين القيم والاهداف والشخصية بين العميد ورؤساء الاقسام العلمية يعزز من مستوى الادراك او التوقع العام الذي يتبلور في ذهن رئيس القسم/الفرع تجاه حالة تماثله وتكامله مع عميد الكلية.

٧ . من أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان الملاءمة بين الحاجات-العروض تعد عاملاً مهماً في تعزيز الملاءمة الشاملة. وهذا يفسر قدرة عمداء الكليات على تحديد واستشراف الاحتياجات اللازمة لرؤساء الاقسام العلمية وتقديمهم العروض اللازمة لاشباع وتلبية تلك الاحتياجات وخلق نوع من الملاءمة الشاملة كنتائج للملاءمة بين حاجات رئيس القسم-وعروض عميد الكلية.

٨ . لم تثبت الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين ملاءمة القابليات-المطالب والملاءمة الشاملة. وهذا قد يكون ناجماً عن تساوي المهارات والقابليات بين عمداء الكليات ورؤساء الاقسام او تفوق قابليات ومهارات وخبرات رؤساء الاقسام على قابليات ومهارات وخبرات الرئيس الاعلى مثل (الشهادة، اللقب العلمي، سنوات الخدمة، والخبرة العملية) اي امتلاكهم لقابليات تفوق بشكل كبير مطالب عميد الكلية.

٩ . بينت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير غير مباشرة بين الملاءمة التماثلية وسلوكيات القيادة الاحتوائية من خلال الدور الوسيط للملاءمة الشاملة، وهذا يشير الى أن طبيعة الملاءمة الشاملة لرؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة، تساهم في تفسير جزء من اسباب العلاقة بين الملاءمة التماثلية وسلوكيات القيادة الاحتوائية.

١٠ . يلاحظ من نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير غير مباشرة بين الملاءمة التماثلية (الحاجات-العروض) وسلوكيات القيادة الاحتوائية من خلال الدور الوسيط للملاءمة الشاملة، وهذا يشير الى أن طبيعة الملاءمة الشاملة لرؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة، قد تساهم في تفسير جزء من اسباب العلاقة بين ملاءمة (الحاجات-العروض) وسلوكيات القيادة الاحتوائية.

١١ . من أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة عدم وجود علاقة تأثير غير مباشرة بين الملاءمة التماثلية (القابليات-المطالب) وسلوكيات القيادة الاحتوائية من خلال الدور الوسيط للملاءمة الشاملة، وهذا يشير الى أن طبيعة الملاءمة الشاملة لرؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة، لا تساهم في تفسير جزء من اسباب العلاقة بين ملاءمة (القابليات-المطالب) وسلوكيات القيادة الاحتوائية. ويمكن عزو ذلك الى ان الوظيفية الاساس لعينة الدراسة (كتدريسيين) جعلتهم يهتمون اكثر بامتلاك المهارات والمعرفة والقابليات

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Ashkanasy, N. M., & O'connor, C. (1997). Value congruence in leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 647-662.
- Badger, J. M. (2014). The formative nature of perceived person-environment fit (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Bass, B. M., (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bourke, J., Dillon, B., Quappe, S., & Human, L. (2012). Inclusive leadership: Will a hug do. *Deloitte report*, 1-20.
- Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational behavior*, 31(3), 248-267.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517-552.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The leadership quarterly*, 21(3), 543-562.
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower: Standing up to & for our leaders* (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- التغييرات التنظيمية (على سبيل المثال، التغييرات الهيكلية) وقياس الملاءمة للمرشحين الجدد لشغل منصب رئيس قسم. فنتائج البحث الحالي تشجع عمداء الكليات على أن يكونوا على دراية بقياس وإدارة نوعين من الملاءمة (قبل شغل المنصب وبعد شغل المنصب). وضرورة إدارة الملاءمة "بوسيطه" من خلال النظر في ملاءمة رئيس القسم قبل وبعد شغل المنصب.
٥. على عمادات الكليات خلق مناخ للملاءمة قائم على اساس الانسجام بالقيم وتطابق الاهداف والتشابه بالشخصيات بين قادة الكلية (العميد ورؤساء الاقسام) ونقل الخبرات والمهارات والقابليات المتبادلة بينهم على المستوى الاكاديمي والاداري وتقديم العمداء محفظة من العروض الجيدة لرؤساء الاقسام لاشباع وتلبية حاجاتهم.
٦. من المهم لرؤساء الاقسام أن يضعون الملاءمة بين القائد-التابع هدفاً لهم وللتدرسين، ومتابعة تنوع وجهات النظر والقابليات لكبار القادة (مجلس الكلية). اذ يمكن ان يكون إنسجام القيم والاهداف والسمات الشخصية والتفضيلات في المستويات الادارية العليا مفيداً في تأسيس رؤية قوية للمستقبل، خاصة عندما تمارس عمادات الكليات خطوات لتشجيع التنوع في المنظورات الاستراتيجية وتقديم وجهات النظر الابداعية.
٧. من الضروري لعمادات الكليات ادراك ان للملاءمة بين القائد-التابع تأثيرات مباشرة وغير مباشرة وبعيدة المدى على المواقف والسلوكيات الحالية، فمن خلال مقارنة تصورات الملاءمة الحالية لرؤساء الاقسام العلمية مع عميد الكلية يمكن توظيفها في تعزيز سلوكيات القيادة الاحتوائية لرؤساء الاقسام العلمية تجاه تدريسي اقسامهم العلمية.
٨. ضرورة الإفادة من برامج تدريب وتشجيع رؤساء الاقسام العلمية على طلب مساهمة جميع التدريسيين وتشجيع مبادراتهم، ومساعدة عمداء الكليات رؤساء الاقسام العلمية على فهم كيف يكونوا أكثر احتوائاً.

#### المصادر

- Agho, A. O. (2009). Perspectives of senior-level executives on effective followership and leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 159-166.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.

- work: The practice of inclusion, (177- 202). San Francisco, CA. John Wiley & Sons.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*.
- Hantula, D. A. (2009). Inclusive leadership: the essential leader-follower relationship. *European Journal of Behavior Analysis, The Psychological Record*, 59, 701–704.
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global journal of management and business research*.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1208.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- Jansen, K. J., & Shipp, A. J. (2013). A review and agenda for incorporating time in fit research. *Organizational fit: Key issues and new directions*, 195-221.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., ul Haque, A., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- Dawis, R. V. (1992). Person–environment fit and job satisfaction. In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), *Job satisfaction* (pp. 69–88). New York: Lexington.
- DeRue, D. S., & Morgeson, F. P. (2007). Stability and change in person-team and person-role fit over time: the effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1242.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2: 129–152.
- Edwards, I. R., & Shipp, A. I. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative. *Perspectives on organizational fit*, 209.
- Edwards, J. A., & Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of managerial issues*, 476-493.
- Edwards, J. R. (2008). 4 person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230 .
- Fang, Y., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The Impact of Inclusive Leadership on Employees Innovative Behaviors: The Mediation of Psychological Capital. *Frontiers in psychology*, 10, 1803.
- French, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain* (Vol. 7). Chichester [Sussex]; New York: J. Wiley.
- French, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain* (Vol. 7). Chichester [Sussex]; New York: J. Wiley.
- Gallegos, P. V. (2014). The work of inclusive leadership: Fostering authentic relationships, modeling courage and humility. In Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Vol. 33). *Diversity at*

- Work Attitudes: A Moderating Effect of Person-Supervisor Fit. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(14), 3767-3778.
- LIU, B., QI, L., & XU, L. (2017). The Effect of Inclusive Leadership on Employee Feedback Seeking Behavior: The Role of Team Mental Model and Team Reflexivity. *Chinese Journal of Management*, (5), 7.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(3), 167-203.
- Maroosis, J. (2008). Leadership: A partnership in reciprocal following. The art of followership: How great followers create great leaders and organizations, 17-24.
- Marstand, A. F., Martin, R., & Epitropaki, O. (2017). Complementary person-supervisor fit: An investigation of supplies-values (SV) fit, leader-member exchange (LMX) and work outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 418-437.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of applied psychology*, 74(3), 424.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public personnel management*, 27(2), 151-160.
- Mor Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Social work*, 45(4), 339-353.
- Mor Barak, M. E., & Levin, A. (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work & Family*, 5(2), 133-157.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models
- Kabanoff, B. (1991). Equity, Equality, Power and Conflict, *Academy of Management Review*, 16(2):416-441
- Kim, T. Y., & Kim, M. (2013). Leaders' moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person-supervisor fit. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 155-166.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., & Billsberry, J. (2013). Organizational fit: Key issues and new directions. John Wiley & Sons.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58: 281-342 .
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58: 281-342 .
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. In *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. (pp. 3-50). American Psychological Association.
- Lankau, M. J., Riordan, C. M., & Thomas, C. H. (2005). The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 252-265.
- Larson, M. D., Norman, S. M., Hughes, L. W., & Avey, J. B. (2013). Psychological capital: a new lens for understanding employee fit and attitudes. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 28-43.
- Lee, S., & Jang, E. (2017). The Relationships of Person Organization Fit and Person Job fit with



- of analysis Ostroff, C., Judge. TA Perspectives on organizational fit New York Erlbaum.
- Peltokangas, H. (2014). The Leader–Subordinate Fit and Its Relationship to Performance and Burnout. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4, 7.
- Qi, L., & Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: the mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2, 8.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2).
- Raelin, J. A. (2003). *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Rego, A., & Cunha, M. P. E. (2010). Organisational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology*, 59(3), 404-430.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Rost, J. 1993. *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, Connecticut: Praeger .
- Saal, F. E., & Moore, S. C. (1993). Perceptions of promotion fairness and promotion candidates' qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 105.
- of fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 268-277.
- Nasurdin, A. M., Hemdi, M. A., & Guat, L. P. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment?. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 13(1), 15-36.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412.
- Oc, B., & Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 919-934.
- O'hara, K. B., Beehr, T. A., & Colarelli, S. M. (1994). Organizational centrality: A third dimension of intraorganizational career movement. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30(2), 198-216.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Ostroff, C. (2012). Person-environment fit in organizational settings. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (pp. 373- 408). New York, NY: Oxford University Press.
- Ostroff, C., & Schulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis Ostroff, C., Judge. TA Perspectives on organizational fit New York Erlbaum.
- Ostroff, C., & Schulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels

- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The leadership quarterly*, 25(1), 83-104.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Van Vianen, A. E. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel psychology*, 53(1), 113-149.
- Van Vianen, A. E. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.
- Van Vianen, A. E., Shen, C. T., & Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.
- Van Vianen, A. E., Stoelhorst, J. W., & De Goede, M. E. (2013). The construal of person-organization fit during the ASA stages: Content, source, and focus of comparison. *Organizational fit: Key issues and new directions*, 145-169.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590.
- Winters, M. (2014). From diversity to inclusion: An inclusion equation. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 205–228). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zaman Bin Ahmad, K. (2008). Relationship between leader-subordinate personality congruence and performance and satisfaction in the UK. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 396-411.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1120-1136.
- Schein, E. (2004). *H. (2004). Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey.
- Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 141-152.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*, 9-39.
- Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1(3), 198-225.
- Sherwin, J. (2010). Leadership for social inclusion in the lives of people with disabilities. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 6, 84-93.
- Snyder, C. R., & Fromkin, H. L. (1980). *Uniqueness, the human pursuit of difference*. Plenum Press.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Tapia, A. T., & Lange, D. (2015). *The Inclusive Leaders*. Korn Ferry Institute.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Tsui, A. S., & O'reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of management journal*, 32(2), 402-423.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1992). Designing organizations that have good fit: A framework for understanding new architectures.

- and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.
- creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, J.C., Ling W.Q., Zhang Z.Y. and Xie, J. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit and turnover intention: A total effect moderation model. *Soc. Behav. Personality Intl. J.*, 43: 1657-1666.
- Zhang, Z., Wang, M. O., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality