

## تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي

دراسة تطبيقية على الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (بابل، كربلاء، النجف)

The impact of inspiring leadership in organizational loyalty

An applied study on private colleges in the alfurat al'awsat provinces (Babil, Karbala, Najaf)

م.م. أنوار هاشم عبود

Anwar Mahdi Hashem

جامعة الفرات الاوسط /المعهد التقني النجف

[anwarfatlawy@gmail.com](mailto:anwarfatlawy@gmail.com)

م.م. ميمونة مهدي محمد الموسوي

Maymounah Mahdi Muhammad

جامعة الفرات الاوسط /المعهد التقني النجف

[mavm.ah345@gmail.com](mailto:mavm.ah345@gmail.com)

## المخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على, الدور الذي تلعبه القيادة الملهمة واثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية في الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط. حيث جاء هذا البحث لمعالجة المشكلة التي تعاني منها الكليات الاهلية عينة البحث والتي تتمثل بشيوع انماط القيادة التقليدية وضعف ولاء الكادر التدريسي والاداري للمنظمة الذي يعمل بها . وفقا لتنفيذ فرضية البحث واهداف البحث تم اعداد استمارة استبيان مكونه من ثلاث محاور الحور الاول تناول التوزيع الديموغرافي للعينة والمحور الثاني تضمن ابعاد القيادة الملهمة اما الثالث فقد تضمن ابعاد الولاء التنظيمي حيث تم استخدام مقياس Lekert الخماسي لقياس متغيرات البحث كذلك تم توزيع الاستمارة على عينة البحث والبالغة 30 موظف وتم استرداد 30 وبذلك كانت الاستجابة 100% حيث تم استخدام بعض الاساليب الاحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار لقياس العلاقة والاثر بين متغيرات البحث بواسطة استعمال برنامج spss في تحليل البيانات وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج كان اهمها ان القيادة الملهمة لها تأثير على ولاء الموظفين العاملين في الكليات الاهلية كون القائد الملهم يمتلك كرامة مؤثرة ووصتا الباحثتان على ضرورة اهتمام القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة لجعل الموظفين يشعرون بالولاء المطلق لمنظمتهم من خلال اعتماد ممارسات القيادة الملهمة في المنظمات المبحوثة

الكلمات المفتاحية : القيادة ,انماط القيادة ,القيادة الملهمة ,الولاء التنظيمي

## Abstract

This study aims to identify the role that the inspiring leadership plays and its effect on organizational loyalty. A study of its application in private colleges in the provinces of the alfurat al-Awsat according to the implementation of the research hypothesis and research goals. A questionnaire consisting of three axes of the first axes was prepared dealing with the demographic distribution of the sample and the second axis includes dimensions The inspiring leadership, while the third included the organizational loyalty dimensions, as the five-way Lekert scale was used to measure the research variables, as well as the form was distributed to the research sample of 80 employees and 30 were retrieved, thus the response was 100% where some of the 30statistical methods were used An environment such as the correlation and regression coefficient to measure the relationship and impact between research variables by using the spss program in data analysis. A set of results has been reached, the most

important of which is that inspiring leadership has an impact on the loyalty of employees working in private colleges because the inspiring leader possesses an influential package and the researcher recommends the need for attention Senior leadership by providing an appropriate environment to make employees feel the absolute loyalty of their organizations by adopting inspiring leadership practices in the research organizations

**Key words :** leadership ,leadership styles ,inspiring leadership, Organizational loyalty

## المقدمة

لقد حظيت القيادة بشكل عام والانماط القيادية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الادارة نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المنظمات الادارية وسلوك الافراد العاملين وبالتالي التأثير على جودة القرارات الادارية وما يزيد من اهمية القيادة الادارية للمنظمة هو ما يعتبره الكثير من الباحثين بانها تعد من المحددات الرئيسية للنجاح المنظمة او فشلها باعتبار القيادة مسؤولة عن ثقافة المنظمة ونشر القيم السامية التي تدفع افرادها الى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن اهم هذه الانماط القيادية هي القيادة الملهمة التي لها القدرة على التأثير في المرؤوسين وتجعلهم منغمسين في رسالة المنظمة وبالتالي يمتلكون ولاء مطلق للمنظمة. استنادا لما تقدم يأتي هذا البحث القيادة الملهمة واثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقه في الكليات الاهلية الواقعة في محافظات الفرات الاوسط في اربعة مباحث رئيسية تطرق المبحث الاول منهجية البحث اما في المبحث الثاني ركز على الجانب النظري لمتغيرات البحث بينما تناول المبحث الثالث الجانب التحليلي واخيرا المبحث الرابع ركز على اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليهما البحث .

## المبحث الاول / منهجية البحث

### 1- مشكلة البحث

أصبح العنصر البشري من اهم الموارد داخل المنظمات وذلك باعتباره العنصر الثمين والموجة لنجاح المنظمات وفشلها وخصوصاً في البيئات التي يسودها التعقيد والمنافسة الشديدين لذلك تسعى المنظمات في الوقت الحاضر الى ايجاد انماط قيادية جديدة تتعامل بها مع مواردها البشرية بهدف الاستفادة من طاقاتها وقدراتها البشرية وتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية عالية والحد من زيادة معدل دوران العمل وانخفاض الروح المعنوية بين مواردها البشرية. فنمط القيادة التقليدية لم يعد صالحة لمواكبة هذه التطورات الجديدة في بيئات العمل لذا يتوجب ايجاد نمط قيادي ذات تأثير وكرازمه في المرؤوسين اكثر من السابق لذا جاء هذا البحث لمعالجة المشكلة القائمة في الكليات الاهلية عينة البحث والتي تتمثل بشيوع نمط القيادة التقليدية والضعف الشديد في ولاء الكادر التدريسي والاداري للمنظمة التي يعملون بها جعلت هذه المنظمات تتسم بالضعف الشديد مقارنة في الكليات الحكومية. تمحورت مشكلة البحث في التساؤلات التالي

- أ- هل يوجد نمط القيادة الملهمة باعتباره احد الانماط الحديثة للقيادة في المنظمات عينة البحث ؟
- ب- ما مدى توفر مستوى الولاء التنظيمي بين اوساط الكادر التدريسي والاداري في المنظمات المبحوثة ؟
- ت- هل توجد علاقة بين المتغير التابع نمط القيادة الملهمة على المتغير المستقل الولاء التنظيمي ؟
- ث- هل يوجد تأثير المتغير التابع نمط القيادة الملهمة على المتغير المعتمد الولاء التنظيمي ؟

**2- أهمية البحث**

تكمن أهمية البحث من خلال توفير اطار نظري وفلسفي لمفهوم القيادة الملهمة وخصائصها وسماتها باعتبارها اصبحت من الضروريات المهمة في كل المؤسسات لاسيما التعليمية كذلك اثناء المكتبة العراقية بالمفاهيم الخاصة بالأنماط القيادية وذلك كون الدراسات التي تناولت القيادة الملهمة وتأثيرها على الولاء التنظيمي تتصف بالشحة . كذلك نتائج هذا البحث تعتبر مصدر ارشادي يمكن الاعتماد عليه لتحسين واقع ضعف الولاء التنظيمي في المنظمات عينة البحث .

**3- اهداف البحث**

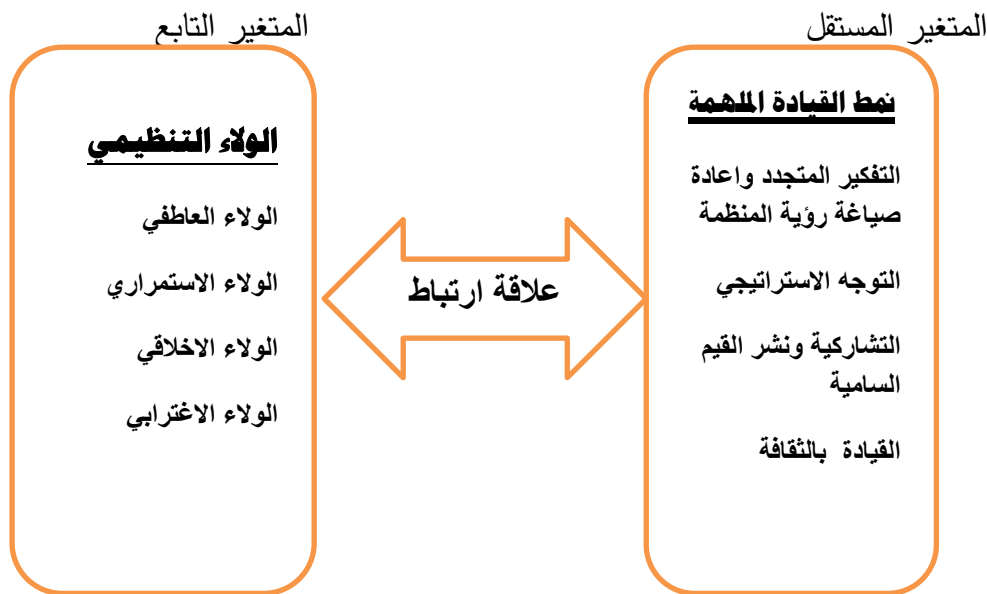
يسعي البحث لتحقيق الاهداف التالية

أ- ايضاح واقع القيادة الملهمة واثرها على ولاء الموظفين العاملين في الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط

ب- بيان الدور الحقيقي للقيادة الملهمة على ولاء الموظفين في المؤسسات التعليمية

ت- اظهار مدى تطبيق نمط القيادة الملهمة في المنظمات المبحوثة

ث- تقييم العلاقة الارتباط بين المتغير المستقل القيادة الملهمة على المتغير المعتمد الولاء التنظيمي في الكليات عينة البحث .

**4- المخطط الفرضي للبحث**

\*المصدر اعداد الباحثان بالاعتماد على ابعاد البحث

**5- فرضيات البحث**

تأسيا على نموذج البحث الافتراضي تمت صياغة الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية :

لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الملهمة و الولاء التنظيمي . وقد تتنبق منها اربعة فرضيات ثانوية هي:

• الفرضية الثانوية الاولى

لا توجد علاقة معنوية بين التفكير المتجدد واعداد صياغة رؤية المنظمة "والولاء التنظيمي"

• الفرضية الثانوية الثانية

لا توجد علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي "والولاء التنظيمي"

• الفرضية الثانوية الثالثة

لا توجد علاقة معنوية بين التشاركية ونشر القيم السامية و "الولاء التنظيمي"

• الفرضية الثانوية الرابعة

لا توجد علاقة معنوية بين القيادة بالثقافة و "الولاء التنظيمي"

## 6- أساليب جمع البيانات وتحليلها :

اعتمدت الاستبانة للحصول ,على البيانات الخاصة بالجانب العملي و تضمنت الاستمارة في صيغتها النهائية حيث تحتوي على ثلاثة أجزاء ، الجزء الاول الخاص بمعلومات الافراد المبحوثين التي أجرى عليهم البحث ، اما الجزء الثاني فضم المقاييس الخاصة بالقيادة الملهمة وتم الاعتماد في اعدادها على مقياس (Obada A.A.Awad,2018:107) اما الجزء الثالث يتعلق بالفقرات التي تقيس ابعاد الولاء التنظيمي وتم اعتماد على مقياس (ياسين, 2016: 88) بعد اجراء بعض التعديلات لكي تناسب مضامين البحث .

## 7- وصف خصائص عينة البحث

قام البحث على المنهج الوصفي - التحليلي في اختبار فرضيات ,البحث ووصف البيانات المتعلقة بعينة البحث والمنهج التحليلي في تحليل البيانات وايجاد النتائج حيث تمثلت عينة البحث باختيار (30) موظفاً من العاملين في الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط , واعد منها (30) استمارة اي نسبة الاستجابة (100%) وكما موضح في الجدول الاتي :

الجدول (1) يوضح خصائص عينة البحث ونسبها للموظفين

المستجيبون			ت
النسبة	العدد	التصنيف	
56%	17	ذكر	1
43%	13	انثى	
100%	30	المجموع	
20%	6	موظف اداري	2
7%	2	موظف فني	
73%	22	تدريسي	
100%	30	المجموع	
7%	2	دبلوم	3
20%	6	بكالوريوس	
46%	14	ماجستير	
27%	8	دكتوراه	
100%	30	المجموع	

\* اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبانة

من خلال النتائج الواردة في الجدول (1) الذي يتضمن وصف عينة المستجيبين فيما يخص تصنيف الجنس حيث بلغت نسبة الذكور (56%) وهي اعلى من نسبة الاناث البالغة (43%) هذا يعني ان اغلب عينة البحث من عنصر الذكور اما في ما يتعلق في النوع الوظيفي كانت نسبة الموظفين الاداريين (20%) ونسبة الموظفين الفنيين (7%) هم يشكلون اقل نسبة مقارنة بالنسب الاخرى في حين كانت نسبة التدريسين (73%) اما فيما يخص التحصيل الدراسي فقد بلغت عدد نسبة الذين يحملون شهادة الدبلوم (7%) و البكالوريوس (20%) من حجم العينة اما الذين يحملون شهادة الماجستير فقد بلغت (46%) وهي اعلى نسبة مقارنة بالنسب الاخرى في حين كانت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (27%) ان هذه القيم تدل على امتلاك الافراد عينة البحث القدرة الكاملة عن الإجابة على فقرات الاستبانة بما يحقق اهداف البحث واختبار فرضياتها

## البحث الثاني/الجانب النظري

يتضمن هذا البحث المتغيرات الدراسة (القيادة الملهمّة والولاء التنظيمي )

### تمهيد

إن موضوع القيادة من المواضيع المهمة والقديمة جداً قدم البشرية، وهناك نظريات عديدة وأفكار كثيرة في هذا الموضوع، ولكن هذه الأفكار قد تغيرت كثيراً في أيامنا هذه، فالناس اليوم أكثر ثقافة وتعليماً وأكثر ترابطاً. ولم يعد بالإمكان قيادتهم بالطريقة القديمة، وقد يكون من المتعارف عليه إن القادة بحاجة إلى شخصيات مؤهلة بالعقل الصافي، والشعور بالمسؤولية، سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم القيادة الإدارية بشكلها العام وانماطها بعد ذلك نتناول نمط القيادة الملهمّة من حيث المفهوم والعناصر والسمات والابعاد .

### أولاً- مفهوم القيادة الإدارية

تتاول عدد من الباحثين مفهوم القيادة الإدارية بوصفها قدرات أو سمات يتحلى بها القائد عند تأثيره بالآخرين وعلى وفق هذا المنظور فقد عرف (القریوتی، 1993 : 139) بان القيادة :تشير إلى قدرة الفرد في التأثير بالآخرين لتحقيق الأهداف المتفق عليها من حيث استناده على الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من ذلك الشخص مصدر إعجاب وقدره، في حين أشار (Moorhead & Griffin, 1995: 324) إلى مفهوم القيادة بأنها قدرة القائد في التأثير بسلوكيات وادراكات الآخرين لغرض انجاز الهدف المطلوب وبنفس الاتجاه يرى (Robbins, 2003: 314) أن القيادة هي قدره القائد بتأثيره بالآخرين باتجاه تحقيق الأهداف .

إما (Krishnan, 2005: 15) فقد عرف القيادة :بأنها قدرة القائد بتأثيره في المرؤوسين من حيث امتلاكه للقيم والمهارات والإمكانيات الشخصية التي تساعده في دفع وتحفيز المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يلاحظ من التعاريف السابقة وفق هذا المنظور بأنه ركز على مدخل السمات في تفسير مفهوم القيادة الإدارية وذلك من حيث القدرات والإمكانيات التي يتحلى بها القائد بتأثيره بالآخرين نحو انجاز الأهداف. حيث يمكن القول على ان القيادة هي علم وفن في تحفيز وتأثير وتوجيه المرؤوسين بما هو فيه منفعة للمنظمة على المستوى الكلي والمنفعة الشخصية على المستوى الفردي

**ثانياً- أنماط القيادة الادارية**

أن القيادة الإدارية في جوهرها تقوم على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه وإن اختلاف وسائل التأثير تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها , إذ ركزت الدراسات التي قام بها الباحثون على تحديد أفضل أسلوب أو نمط قيادي يمكن استخدامه في تسيير الجماعات وتحقيق الأهداف (الفارس, وآخرون, 2000:269). وقد اختلفت وجهات النظر لدى عدد من الباحثين بشأن النمط القيادي وفقاً لاختلاف طروحات الكتاب في أدبيات الإدارة بشأن هذا المفهوم . وعلى الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القادة , فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها , بحسب (كنعان , 2009:126 ) معياران رئيسان هما: المعيار الأول: يقوم على أساس تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه وقد صنفت الأنماط القيادية إلى القيادة الأوتوقراطية, والديمقراطية ,والقيادة المنطلقة أو غير الموجهة المعيار الثاني : ويقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه ,ومن حيث تعيينه وقد صنفت القيادة على هذا الأساس إلى القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية . (العميان, 2005: 259)

**ثالثاً – القيادة الملهمه (المفهوم – السمات – الأبعاد )****1- مفهوم القيادة الملهمه**

عرفت القيادة الملهمه على انها فن التأثير في الاشخاص وتوجيههم بطريقة معينة لكي يتسنى من خلالها كسب, طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول الى هدف معين . كما عرفت على انها القيادة المتميزة في سماتها والجاذبة في كينونتها والساعية الى ديمومه العلاقة مع مرؤوسيه وعلى النحو الذي يؤثر فيهم اداء وولاء حد الانبهار بأفكارهم .بينما ترى ( Morris,2005:12)الالهام بانه اصفاء تأثير عميق كالتأثير الديني على العقل والروح وكلمة يلهم في اللغة اللاتينية تعني بث الحياة .في المقابل يرى ( Merriam & Webeter,2006) القيادة الملهمه على انها: نوع من انواع القيادة التي يتطلب من القائد ان تتوفر لديه الارادة والعزم والاصرار الذي يجعله يفكر في المرؤوسين ويضعهم امام عينة قبل ان يفكر بنفسه او بذاته .

وعلى مر مراحل التاريخ فقد بث القادة الملهمون الحيوية و الحياة في الاخرين الذين انتقلوا الى اداء مذهب وافعال تكاد تكون خارقة وللعلم اكثر القادة الملهمين هم القادة الدينين , وهناك الكثير من الامثلة عليهم مثل النبي عيسى عليه افضل السلام ونبينا محمد صلى الله عليه واله واسلم هؤلاء القادة نفخوا وبثوا الحياة والالهام في اتباعهم حيث ان اصبحوا على استعداد ليس فقط لاتباع تعاليمهم ولكن ايضا لتقديم اقصى درجات التضحية بحياتهم من اجل قائدهم" (Shams ,2006:113 )

**2- سمات القيادة الملهمه**

هنالك مجموعة من السمات تتحلى بها القيادة الملهمه والتي تتمثل بالاتي

أ- التوجه نحو المستقبل : يتوجب على القادة المسايرة مع المتغيرات الخارجية او عناصر البيئة الخارجية وتقبل ظروفها التي تتصف بالاتأكد واعتماد مناهج او اساليب جديدة اذا كان عليهم رسم مسار او طريق لبيئة عمل غير

واضحة المعالم فضلا عن وضع الاهداف وجعل المديرين والعاملين الميدانيين مسؤولون وخاضعون للمساءلة عن تحقيق تلك النتائج المرجوة .

ب- القيادة الواعية : يصنع القادة القادرين على التكيف مع المتغيرات البيئية شعورا مشتركا بالهدف ويقومون بالقيادة عبر التأثير بدلا من القيادة بالأوامر ولسيطرة حيث يقوم هؤلاء القادة وعبر النظر الى العالم من خلال عيون الاخرين بتوسيع قدراتهم على رؤية الانماط في بيئة تتصف بالتعقيد .

ت- التعليم م خلال التصحيح الذاتي :يشجع القادة القادرون على التكيف مع المتغيرات البيئية بل يصرون على التجريب من خلال صناعة بيئات امنة خالية من الخطر في الداخل وممكن ان تغشل بعض التجارب ولكن هذه هي الطريقة التي تتعلم بها المؤسسات .

ث- توفير جو مناسب للجميع :يمكن للقادة القادرين على التكيف مع المتغيرات البيئية المساهمة في التخفيف من شدة الاثار المترتبة على التغيير في القطاع العام مع غرس مجموعة متنوعة من وجهات النظر لصناعة الخيارات المتعددة مع السماح للقيادة بان تكون مشتركة والخروج من السياق و المحدد (جيفري تشوا واخرون, 2010: 38) و (محمد علي, 2019: 241)

### 3- عناصر القيادة الملهمة

هنالك الكثير من الدراسات التي حددت العناصر الخاصة بالقيادة الملهمة واغلبها تتمحور حول الاتي :

أ- الثقة بالنفس : تمثل الاستطاعة التي تمكن القائد من الغلبة على المشكلات وهذا يعني ان لا يوجد قيادي مززع الثقة (ثقة القائد بقدرات ومبادئه ) وهي نابعة من القدرة التي يكتنيتها وصحة الأحكام التي يحررها الى حد ان يكون الآخرون يكون لديهم تصور عنه (الفتي، 2008: 16)

ب- الرؤية المستقبلية: أي الاستطاعة على التوقع وعلى النحو الذي يسهم في تحسن الوضع القائم وهذه الرؤية تمثل سمة يتميز بها القادة الملهمين لتأشير مستقبل منظماتهم ومن الأمثلة على هؤلاء القادة ورؤيتهم الاستراتيجية مثلا رؤية Steven job مالك شركة ابل للكمبيوتر حيث يسعى الى تبسيط الكمبيوتر وإتاحته لكل الناس بينما يرى wall Disney تقديم مواد تسلية بجودة عالية لكل اسر العالم .

ت- الحساسية تجاه الأغلل البيئية : تعكس هذه الميزة أرجحية التوافق مع البيئة وعلى نحو يمكنه من تضلع سبل التصرف دون الانصراف وراء هفوات اللسان وعدها مشكلات يتعذر حلها وتماشيا مع ذلك .فقد اكدت (الزيباري 2003، 32) على ان الإمكان على اكتشاف المشكلات والمصاعب فضلا عن اكتشاف الخلل في المعلومات قد يعكس درجة من الوعي بوجود الإشكاليات او احتياجات او معاندة وقصور في البيئة او الموقف كما تتصرف الى الوعي في رؤية الأخطاء والإحساس والشعور بالمشكلة بسرعة .

ث- الاعتراف به كأداة للتغيير

يعد التغيير شيئاً شامخاً وبدونه يستحيل التقدم رغم انه صعب ومع ذلك فان لأشياء يقابل بالإذعان أكثر منه ،وهذا يقودنا الى القول بان مشكلتنا أننا لا نحب التغيير والبقاء على الحال لكن القائد الملهم يبث روح التغيير لدى مرؤوسيه ويحركهم اتجاه الهدف

#### 4- ابعاد القيادة الملهمة

تتمثل ابعاد نمط القيادة الملهمة بالتفكير المتجدد واعادة صياغة رؤية المنظمة ,التوجه الاستراتيجي للمنظمة ,التشاركية ونشر القيم السامية في اوساط المنظمة , القيادة بالثقافة وسوف نتناول ذلك بالشرح .

##### أ- التفكير المتجدد واعادة صياغة رؤية المنظمة

يعتبر هذا المبدأ من اهم الركائز الأساسية لنجاح الشركات في عالم الأعمال حيث ان في الفترات الماضي لم يكن اي اهتمام بهذا المبدأ وقد أهمله العديد من الباحثين .حيث اصبح في الوقت الحاضر شغل شاغل الكثير من الشركات هو البقاء والاستمرار في عالم الاعمال والتغلب على المنافسين وهذه العملية تتطلب اعادة تفكير مستمرة وتغيير او صياغة الرؤية بما تطلبه المرحلة اي ان عملية اعادة التفكير في الواقع تتطلب قيادة شجاعة وتأخذ بعين الاعتبار التغييرات او التحسينات التي تقوم بها الشركات المنافسة وكذلك إعادة صياغة استراتيجيات الشركة والقيام بها بما يتماشى مع تحركات السوق. (Horwitch & Whipple, 2014:151)

##### ب- التوجه الاستراتيجي

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التحولات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى وظهور المفاهيم والفلسفات الجديدة التي تبرز العديد من التحديات التي تواجه المنظمات في القرن الحالي إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية مكتملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحدودة تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة العليا في المنظمات، وتحويلها إلى قيادة استراتيجية من خلال تزويدها بفوج وافي من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى توطيد قاعدة معلوماتية تساعدها في توجيهها الاستراتيجي من خلال توضيح آليات صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها والرقابة عليها، حتى تمكن هذه الإدارة من تأمين تميزها واستيعاب أهم التغييرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة التكيف والتوائم بين المنظمة والبيئة. (Aragon,2008: 558) حيث ان القادة الاكثر الهاماً هم الذين يمتلكون توجهات استراتيجية واضحة نحو المستقبل ويسعون الى تحقيق الاهداف المرسومة باقل كلفة واعلى كفاءة ممكنة .

##### ج- التشاركية ونشر القيم السامية

من صفات القيادة الناجحة هي التي تقوم بمشاركة القيم الصحيحة او السامية التي تقود الشركة إلى تحقيق نتيجة غير عادية. تخلق هذه القيم جو من للأبداع والابتكار وطاعة الاوامر التي يصدرها القائد وبالتالي تنعكس على استمرارية المنظمة . من خلال المشاركة تستطيع المنظمة ان تجني مجموعة من المزايا واهمها (Horwitch & Whipple, 2014:67)

1- الاستحصال على كفاءة إنتاجية عالية من جميع الموظفين .

2-التأكيد على النكاه واللجوء إلى التحليل العقلاني في حل المشكلات .

3- مراعاة السلطة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف .



4- تعود العاملين نحو الاستعادة من كل مجهوداتهم وقواتهم.

5- مواجهة النزاع وحسمه.

6- إعطاء حوافز سلبية وإيجابية .

7- التواصل بشكل ثنائي بين القائد والعاملين.

8- إشراك العاملين في الخطط الاستراتيجية وفي عملية صنع القرارات

لذا فإن مبدأ "القيم المباشرة والمشاركة والقياس الصحيح للقيم" يدور حول "المواقف التي يجب على المنظمة من خلالها الوقوف على القيم المستدامة والمبادئ الأخلاقية وليس مجرد مبادئ ملائمة أو أهداف تشغيلية.

#### د- القيادة بالثقافة

لم يعد النجاح كقائد مرتبباً بالمهارة التقنية الواسعة والخبرة الشخصية. حيث أن العمل ضمن السياق العالمي المتحضر يتطلب مستوى يفوق سلوكيات القيادة التقليدية مثل وضع الأهداف والتوجيهات وتحقيق النتائج وخلق القدرات وتحفيز الآخرين عادةً ما يُظهر القادة الأكثر نجاحاً عبر الثقافات المختلفة رغبتهم في فهم الاختلافات واستعدادهم لقدر كبير من المرونة.

من المهم ان يدرك القادة أهمية الثقافة كنظام حاكم للمؤسسة. الثقافة في هذا المجال لا تعني هذا المفهوم المثير للاهتمام فقط. ترتبط الثقافة ارتباطاً وثيقاً بتأثيرها على خيارات القرارات والأداء والطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع موظفيها ومع أصحاب المصلحة الآخرين. يعتمد مبدأ القيادة من خلال الثقافة على حكومة الشركات من خلال القيم المهدبة والمعايير السلوكية بدلاً من القواعد واللوائح الخارجية مثل سياسة العصي والجزر والتعسف بحق الموظفين . ( [Joshi et al., 2009](#):13).

## ثانياً- الولاء التنظيمي

توطئة :

ان جودة اداء العامل البشري هي مفتاح النجاح لأي مؤسسة في تحقيق اهدافها ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد ان تتولى اهتماما كبيرا بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد وجماعات وتنظيمات. كما اصبحت الارتباط بين الموظف والمنظمة من الموضوعات المهمة التي نالت عناية الباحثين وذلك في اطار سعي المنظمات لاستغلال مواردها البشرية بشكل اكثر فعالية للحصول على ميزة تنافسية ومن اجل تحقيق اهداف المنظمة وما يترتب عليها من نمو واستمرار في السوق وبناء ميزة تنافسية مستدامة لابد ان يكون هناك ولاء مؤسسي وثقة متبادلة مع الموظفين (خشان, 2002: 16 )

### اولاً - مفهوم الولاء التنظيمي

هناك اجماع كبير بين الباحثين على ان الولاء التنظيمي يستند على فكرة اساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظّمته ولكن لا يوجد إجماع بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي رغم الإجماع بين الباحثين على ان الولاء التنظيمي وبغض النظر عن ابعاد وتقسيماته يؤثر على المؤسسة. حيث عرف الولاء التنظيمي بانة رغبة واردة الافراد في

الاسهام في المؤسسة بنسبة اكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي من المنظمة وهو يصل اداء الشخص وارتباطه او تلاحمه بعمله ببعض الابعاد المفهومية الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والاتجاه نحو العمل كما يرتبط بين أشكال السلوك والخبرة التنظيمية (Richard,2003:46) ويرى (Porter,1974:177) ان الولاء التنظيمي يعرف على انه اظهار الفرد مستوى عاليا من الولاء التنظيمي صوب المنظمة التي يعمل فيها يكون لدية :

- 1- القناعة القوي بقبول اهداف وقيم المنظمة
- 2- التأهب لبذل اقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة
- 3- الميل القوي في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة

ويرى من المفهوم انه يشير الى رابطة مشاعر عاطفية ازاء الاهداف والقيم المتعلقة بالتنظيم المعني هو بنفسه بغض النظر عن قيمته العملية وان الأشخاص الذين لديهم ولاء لمؤسساتهم هم اولئك الذين يعملون بإخلاص ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون وان انشطتهم وإخلاصهم غالبا ما تكون على حساب اهتماماتهم الاخرى وانهم ينظرون لمشكلات المنظمة على انها مشكلات شخصية لهم وان منازلهم تكون امتدادا لعملهم (الاحمدي, 2004: 9) من خلال المفاهيم اعلاه نستطيع ان نقول ان الولاء التنظيمي هو عملية انغماس الموظف بالمنظمة التي يعمل بها وبالتالي ينصهر هدفه الخاص بالأهداف العامة للمنظمة وتصبح من اهم اولوياته .

### ثانيا - أهمية الولاء التنظيمي:

حصل موضوع الولاء التنظيمي عناية العديد من الباحثين منذ زمن بعيد وحتى يومنا هذا ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من آثار هامة على كثري من اعتباريات واتجاهات الموظفين ، وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء . فيفترض أن يشكل للولاء التنظيمي من أولى الأخلاقيات الطبيعية والهامة التي يجب أن يتسم بها سلوك الافراد في التنظيم. وبالتالي فإن الولاء التنظيمي أهمية بالغة في حياة المؤسسة وله أثره الواضح على سريان العمل فيها وتحقيقا لأهدافها بشكل فاعل، و متميز على مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في تصويب الأفراد العاملين داخل التنظيم للصبوب الصحيحة، أو يقلل من سلوكهم السلبي كرتك العمل أو التغيب عنه، أو اهماله أو الشعور بالخيبة. ويرجع هذا الاهتمام الى الحقيقة التي تنص على ان الولاء التنظيمي عند الموظفين من اهم العوامل التي تحدد نشاط وكفاءة المنظمة فكلما كان درجة الولاء التنظيمي مرتفع كان مستوى الأداء الوظيفي عال ، كذلك كان مستوى التغيب منخفضا، وكان معدل دوران العامل أقل، إضافة إلى ذلك فإن تأثير الولاء التنظيمي في حياة الموظفين قد يتمدد الى حياتهم الخاصة خارج أفق العمل، فقد تبين أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يستشعر بدرجة عالية من الرضى والسعادة والرابطة العائلية وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتجلى في النقاط التالية:

- 1- يظهر الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الروابط بين المنظمة ولأفراد الفاعلين بها لاسيما في الاوقات التي تستطيع فيها المنظمات إعطاء حوافز ملائمة لدفع هؤلاء الافراد العاملين للعمل وتوفيرا اعلى قدر من الانجاز

- 2- إن إخلاص الافراد للمنظمة التي يعملون بها يعد عاملاً هاماً، أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ باستمرارهم في منظماتهم أو تركهم العمل، والانتقال إلى مؤسسات أخرى.
- 3- إن ولاء الافراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة
- 4- إن الولاء التنظيمي يعتبر من أكثر القضايا التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونهما أصبحت تضطلع مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سالمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك ظهرت الحاجة لدراسة السلوك البشري في تلك المنظمات لغرض تحفيز وزيادة درجة ولاء أهدافها وقيمها.
- 5- أن ولاء الأفراد منظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها. ( اللوزي موسى, 2003: 118)

### ثالثاً- ركائز الولاء التنظيمي

- يؤكد العلماء و الباحثين على بالحقيقة أن للولاء التنظيمي ثلاث ركائز رئيسية إذا توفرت في المحيط التنظيمي فأنهما تساعد على اندماجه ، بقاءه، و استمراريته، و هذه الركائز هي (الفارس, 2011: 78)
1. **ركيزة الولاء المتواصل:** و تعني أن يكرس المرء حياته و يضحى بمصالحه لبقاء و استمرارية الفريق.
  2. **ركيزة الولاء التلاحمي:** و تسمى أيضا ركيزة الولاء النفسي أو العاطفي و تشير إلى الحالة النفسية المدركة و التي تتصل بقيم المؤسسة و مبادئها.
  3. **ركيزة الولاء الموجه:** أو الارتباط الذي يشير إلى العلاقات الترابطية بين شخصية الفرد و ثقافة المؤسسة.
- حيث يرى (السويدان, 2013) أن الركائز الأساسية لخلق ولاء الأفراد لمؤسساتهم هي خمسة، حيث عرفها بخماسية الولاء و هي كالآتي:

- 1- **الاستحواذ على القلوب و ذلك عن طريق استراتيجيتين هما:**
  - أ- الاستراتيجية الأولى: تفجير طاقة الفرد و ذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة و محددة عن هدف المؤسسة.
  - ب- الاستراتيجية الثانية: المساهمة في الاستقرار الاجتماعي للفرد، من خلال تكوين برامج عائلية و أنشطة اجتماعية، أي الاهتمام بالميزانية الاجتماعية للمؤسسة لأن ذلك ينعكس بإيجابية على ولاء الفرد.
- 2- **التوافق و الاندماج و من أهم ما يميزهما في المؤسسة:**
  - أ- تشجيع الاتصال المزدوج و الحوار للوصول إلى أفكار جديدة؛
  - ب- تفهم المؤسسة لحاجيات الأفراد؛
  - ت- تفهم الأفراد لمتطلبات العمل،
  - ث- الاستماع إلى النبض الداخلي للمؤسسة أي إصغاء القائد لأفراد المؤسسة. سواء من جانب العمل أو من الجانب النفسي.
- 3- **المشاركة**

و ذلك بتعزيز شعور المشاركة بين الفرد و المؤسسة و لتحقيقها نتبع الاستراتيجيات التالية:

أ- الاستراتيجية الأولى: الحد من الفواصل المعنوية بين الإدارة و الفرد. لأن المشاركة ليست فقط مادية، بل هي معنوية أيضاً، فكلما زادت المسافة بين الإدارة و الفرد زاد الحاجز المعنوي و ساد شعور لدى الفرد بعدم الولاء، و يفضل أيضاً إتباع التنظيم العرضي ذو المستويات الإدارية القليلة مقابلاً عن التنسيق الهرمي متعدد المستويات، كما أن إتباع التنظيم التصادفي يعني زيادة التفويض و قلة المستويات الإدارية و فاعلية الاتصالات ليزداد الإبداع.

ب- الاستراتيجية الثانية: و ذلك بنشر الأسرار و إتباع مبدأ الإدارة على المكشوف، فكلما زادت معرفة الأفراد بوضع المؤسسة زاد شعورهم بالانتماء و المشاركة.

4- **إذكاء نزعة التعلم** : و يتجلى ذلك من خلال معرفة أن العديد من المهارات التي تنفع الفرد، تكون عديمة بعد خمسة سنوات بسبب التغيرات الحثيثة ، كما أن أغلبها تفقد الفائدة بعد ثلاث سنوات و تكمن أهمية هذه الركيزة في:

أ- منح الفرد الأمن الوظيفي و ليس الوظيفة الآمنة، و ذلك بتعليمه مجموعة من المهارات تمكنه من العمل في تشكيلات أخرى في حالة إلغاء وظيفته ، بل تمكنه من العمل في مؤسسات أخرى؛

ب- التعليم المستمر من خلال إتباع مبدأ التدوير الوظيفي، لكي لا يمل الفرد و تتمكن المؤسسة من تطوير نفسها عن طريق تطوير أفرادها.

#### 5- التمكين و تحرير الفعل

و يعني التمكين منح الفرد حرية أكبر في ممارسة مختلف المهام المتعلقة بوظيفته، لأن التمكين يشجع الأفراد على تحمل المسؤولية و تطوير الذات، و تحرير الفعل، و تتمثل استراتيجية تحرير الفعل في كفاءة تحرر الخطأ للجميع، أي لا يكون القصاص على الخطأ بل يكون على عدم المسعى و على تكرار الخطأ، و بذلك فإن الإدارة تمنح الفرد حرية التجريب، عندها يتحول الالتزام إلى تقاني و ولاء.

### رابعا - ابعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الافراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمثيرة له فتشير الادبيات الى ان هناك ابعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد ابعاد الولاء الا انهم يختلفون في تحديد تلك الابعاد. حيث اقترحت دراسة ( Goodarzi, 2012:899 ) ان الولاء التنظيمي في الغالب يتحدد بثلاثة ابعاد هي :

1- التوافق والقناعة في اهداف وقيم وخطاب المنظمة .

2- المسار نحو تحقيق الانشطة المربحة للمنظمة

3-الاتجاه للبقاء ولاستمرار في العمل بالمنظمة

على الرغم من التفاوت في تحديد الابعاد الرئيسية للولاء التنظيمي فان هذه الابعاد والتي نبهت من قبل الباحثين لا تختلف في محتواها حيث سيتم الاعتماد على قياس الولاء التنظيمي باستخدام اربعة ابعاد اساسية (رضوان, 2016: 29)

#### 1- الولاء العاطفي

ويقصد به مدى دراية العامل للخصائص المميزة لعملة ودرجة استقلاليته واهمية وتنوع المهارات المطلوبة ومدى تفاعل المراقبين وتوجيههم له كما يتأثر بدرجة احساس العامل بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل او ما يخصه هو بصفة شخصية وهذا يجعله يفخر بانتمائه

لمنظمتها وعرض انشطتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو اخوي يربطه بعملة

## 2- الولاء الاستمراري

ويقصد بها درجة ولاء الفرد التي تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن ان يحققها الفرد اذا استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمة اخرى

## 3- الولاء الاخلاقي

ويهدف بها مدى شعور العامل بالالتزام نحو المواظبة في المنظمة وذلك مقابل الأسناد الجيد الذي تقدمه المؤسسة لأعضائها والسماح لهم بالمشاركة ليس فقط في تحديد الاجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في صياغة الاهداف ورسم السياسات العمومية للمنظمة مما يجعل الشخص يمتنع عن ترك المؤسسة لكونه متقيدا اخلاقيا لتحقيق هذه الاهداف وتنفيذ تلك السياسات التي شارك في وضعها وكذلك التزامه بأخلاق المهنة التي يتحتم عليه البقاء بالمنظمة

## 4- الولاء الاغترابي

ويطلق عليه ايضا بالولاء المقيد حيث يتقيد الموظف بمبادئ منظمته ويتحد في عمله دون أرواه ورغبة منه ويرجع سبب ذلك الى السلطة التي تمارس عليه ويطلق عليه كذلك بالولاء السلبي لان الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته السيكولوجية والمهنية في صورة سلوكيات ادائية كالتغليب قلة الانتاجية نقص الكفاءة... الخ (الشريف محمد، 2009: 84)

## المبحث الثالث / الجانب العملي

### أولاً: ثبات صدق الاستبانة:

تحققت الباحثتان من صدق الاتساق الداخلي ومدى ثبوت الاستبانة حيث استعمل معامل (الفا كرونباخ) لاستمارة البحث كما هو مبين في الجدول رقم (2) حيث لوحظ ان معامل الثبات العام للاستبانة كان مرتفع بلغت قيمته (0.80) مقارنة بالمعيار الثابت 60%، وتراوحت قيم المعاملات لمحاور الاستبانة ما بين (0.75-0.89) وما يشير ان الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية ومقبولة من الثبات وعلية يمكن الاعتماد عليها في إجراء التطبيق والتحليل الميداني.

الجدول رقم(2) معاملات الفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة (عينة البحث)

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
التفكير المتجدد واعادة صياغة الرؤيا	3	0.79
التوجه الاستراتيجي	3	0.76
التشاركية ونشر القيم السامية	3	0.79
الادارة بالثقافة	3	0.80
مجموع المحاور	12	0.78
الولاء العاطفي	3	0.89
الولاء الاستمراري	3	0.85
الولاء الاخلاقي	3	0.75
الولاء الاغترابي	3	0.78
مجموع المحاور	12	0.81

\*المصدر اعداد الباحثان استناداً الى نتائج برنامج ( spss )

## ثانياً: عرض النتائج

فيما يلي عرض للنتائج التي أفرزها البحث الحالي .

جدول رقم (3) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لا إجابات عينة البحث

الابعاد	رموز الفقرات	اوافق بشدة 5	اوافق 4	محايد 3	لا اوافق 2	لا اوافق بشدة 1	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
التفكير المتجدد واعداد صياغة رؤية المنظمة	C1	9	8	13	-	-	3.867	0.860
	C2	2	4	19	5	-	3.100	0.759
	C3	8	7	15	-	-	3.767	0.808
التوجه الاستراتيجي	C4	2	6	11	4	7	2.733	1.230
	C5	2	10	12	5	-	3.300	0.837
	C6	-	2	12	8	8	2.267	0.944
التشاركية ونشر القيم السامية	C7	2	5	10	8	5	2.700	1.149
	C8	6	5	16	3	-	3.467	0.937
	C9	4	7	15	4	-	3.367	0.890
القيادة بالثقافة	C10	2	9	12	5	2	3.133	1.008
	C11	4	14	11	1	-	3.700	0.750
	C12	-	1	19	5	5	2.533	0.819
ابعاد الولاء التنظيمي								
الولاء العاطفي	C13	2	12	11	5	-	3.376	0.850
	C14	2	7	12	6	3	2.976	1.066
	C15	-	7	15	4	4	2.833	0.950
الولاء الاستمراري	C16	2	9	17	2	-	3.367	0.850
	C17	2	15	13	-	-	3.633	0.615
	C18	6	5	14	2	3	3.300	1.179
الولاء الاخلاقي	C19	4	6	15	5	-	3.300	1.179
	C20	4	6	19	1	-	3.433	0.774
	C21	2	8	20	-	-	3.400	0.621
الولاء الاغترابي	C22	-	8	19	1	2	3.100	0.759
	C23	2	12	7	7	2	3.167	1.085
	C24	2	9	17	2	-	3.367	0.850

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب

## رابعاً: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية .

جرى اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، من خلال اختبار علاقة الارتباط بين بعد التفكير المتجدد واعداد صياغة الرؤية والولاء التنظيمي. وتبين من نتائج الاختبار بأسلوب ارتباط الرتب لسبيرمان ان قيمة معامل الارتباط (rs) بين المتغيرين المذكورين كانت (0.902) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (13.55) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) مما يدعو الى رفض فرضية

العدم هذه وقبول الفرضية البديلة اي (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفكير المتجدد وإعادة صياغة الرؤيا و الولاء التنظيمي )

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية

اشارت نتائج الاختبار باستعمال اسلوب ارتباط الرتبي لسبيرمان ان قيمة معامل الارتباط (rs) بين بعد التوجه الاستراتيجي والولاء التنظيمي .كانت (0.715) وان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.43) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤشر وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) مما يدعو الى رفض فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة اي ( توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التوجه الاستراتيجي والولاء التنظيمي )

#### ت- اخبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية

اوضحت نتائج الاختبار بأسلوب ارتباط الرتب لسبيرمان ان قيمة معامل الارتباط (rs) بين بعد التشاركية ونشر القيم السامية والولاء التنظيمي كانت (0.735) وان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.17) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية مما يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي هذه يدعو الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة اي توجد علاقة ارتباط معنوية بين التشاركية ونشر القيم السامية والولاء التنظيمي .

#### ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية

تبين من خلال نتائج الاختبار علاقة الارتباط بين بعد القيادة بالثقافة والولاء التنظيمي باستعمال اسلوب ارتباط الرتب لسبيرمان ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.621) وان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.57) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) مما يدعو الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين القيادة بالثقافة والولاء التنظيمي .

#### ج- اختبار الفرضية الرئيسية

اوضحت نتائج الاختبار باستخدام اسلوب الارتباط الرتبي لسبيرمان ان قيمة معامل الارتباط (rs) بين القيادة الملهمة والولاء التنظيمي ,بلغت (0.844) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (10.92) وهي اكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدعو الى رفض فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين القيادة الملهمة والولاء التنظيمي .

والجدول الاتي يوضح نتائج الاختبارات التي ذكرت اعلاه وما يلي .

جدول رقم (4) نتائج اختبار علاقات الارتباط باستعمال معامل ارتباط الرتب لسبيرمان

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (rs)	قيمة (t) المحسوبة	نوع العلاقة
التفكير المتجدد واعادة صياغة الرؤيا و "الولاء التنظيمي"	0.902	13.55	معنوية
التوجه الاستراتيجي "والولاء التنظيمي"	0,715	6.43	معنوية
التشاركية ونشر القيم السامية "والولاء التنظيمي"	0.735	6,17	معنوية
القيادة بالثقافة و "الولاء التنظيمي"	0.612	6.57	معنوية
القيادة الملهمة "الولاء التنظيمي"	0.844	10.92	معنوية

(\*) مستوى المعنوية (0.01)

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً- الاستنتاجات

من خلال عرض الادبيات الخاصة بمتغيرات البحث والجانب العملي توصل البحث الى مجموعة استنتاجات كان اهمها :

- 1- توصل البحث الى وجود سمات للقيادة الملهمة في المنظمات المبحوثة ولها انعكاس واضح على الولاء التنظيمي لاسيما التفكير المتجدد للقائد .
- 2- أوضحت النتائج الاحصائية على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمة والولاء التنظيمي اي بمعنى القائد الملهم ذات التفكير المتجدد يؤثر على انتماء وولاء الموظفين لمنظماتهم .
- 3- التأثير السيكولوجي واللاهامي للقائد له القدرة على تفجير طاقات الموظفين وجعل مناخ المنظمة مناخ ملائم للأبداع ولابتكار .
- 4- ان للنمط القيادي للمدير علاقة بدرجة ولائهم للمنظمة التي يعملون بها وخصوصا اذا كانت المنظمة تعليمية .
- 5- التشارك والتعاون في نشر القيم السامية ونشر الثقافة بين الموظفين تعتبر من سمات القائد المؤثر والملهم التي لها تأثير على الموظفين في ولائهم لمنظمتهم
- 6- القائد الرؤيوي ذات التفكير المتجدد يعتبر محل احترام واهتمام الموظفين باعتباره قوتهم وموجههم نحو تحقيق الاهداف .

#### ثانيا- التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة لجعل الموظفين يشعرون بالولاء المطلق لمنظماتهم من خلال اعتماد ممارسات القيادة الملهمة في المنظمات المبحوثة
- 2- تشجيع روح الفريق والاهتمام بفرق العمل كونها من الاساليب التي تزيد انغماس الموظف لمنظمته
- 3- ضرورة تجسيد سمات وخصائص القيادة الملهمة التي تصب في مصلحة المنظمة وتذليل عقبات وتحديات البيئة والمخاطر المحتملة .
- 4- تعزيز ونشر ثقافة القيادة الملهمة بين الموظفين بأطر تدعم وتخدم اهداف المنظمة .



5- استعمال سياسة الباب المفتوح امام الموظفين والتي تجعل وصول الموظف لقادة المنظمة سهل ويسير وهذا بحد ذاته يدعم الثقة ونشر الثقافة التنظيمية.

## المصادر والمراجع

### أولاً- المصادر العربية

- 1- الاحمدي ,طلال بن عايد, الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية ,المجلة العربية للإدارة ,المجلد 24,العدد 1, 2004.
- 2- جيفري تشوا, دراسة اعدتها مجموعة بوسطن الاستشارية مايو 2010.
- 3- رضوان ,احمد جمال غزالي ,اثر الولاء التنظيمي على اداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية ,رسالة ماجستير للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال في كلية التجارة , مصر, 2016.
- 4- الزبياري ,كسرا عنتر عبدالله ,بعض مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بالأداء المنظمي ,دراسة استطلاعية لا آراء المديرين في شركات التجارة في محافظة دهوك رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل 2009.
- 5- الشريف محمد ,الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز ,رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي كلية العلوم الانسانية 2009.
- 6- العامري ,علي عبد الحسين , دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الاداري رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة كربلاء , 2010.
- 7- العميان ,محمود سلمان , " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " , دار وائل للنشر والتوزيع ,عمان , ط 3 , 2005.
- 8- الفارس ,سليمان ,اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27 العدد 1, 2011.
- 9- الفقي ,ابراهيم سحر القيادة ,دار اليقين مصر 2008
- 10- القريوتي , محمد قاسم , السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1993.
- 11- كنعان، نواف ،"القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والطباعة ،الأردن ،عمان، ط1, 2009
- 12- محاضرات الدكتور طارق السويدان [www.arabhrm.com/modules/news/article.php](http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php)
- 13- محمد علي ,عالية جواد ,اثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية ,مجلة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد العدد 115 المجلد 25 2019.
- 14- موسى اللوزي ,التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل عمان 1999.
- 15- ياسين زيتوني ,اهمية الولاء التنظيمي في خلق الابداع الاداري داخل الادارات الرياضية رسالة ماجستير مقدمة الى معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية جامعة المسلية الجزائر -2016.

## ثانيا : المصادر الأجنبية

- 1- Aragon & Correa.J.A ,Hurtado Torres Sharma, environmental strategy and performance in small firm A resource based ,2008.
- 2- Goodarzi A., organizational loyalty management of the strategic approach of human resources ,journal of basic and applied scientific research vol.2,no.9,2012.
- 3- Harwich ,M.,& Whipple ,leaders who inspire A21st century approach to developing your talent, 2016.
- 1- Joshi ,A.Lazarova M.B.& Liao, getting everyone on board ,the role of inspirational leadership in geographically dispersed teams.orgnization science 20(1),2009
- 2- Joyce ,inspirational manager ,how to build relationships that deliver results Pearson. Prentice Hall business 2009.
- 3- Krishnan, V. R., Leader–Member Exchange, Transformational Leadership and Value System, EIBQ, Vol. 10, No. 1, pp. 14 – 20,2005.
- 4- Merriam – Webster online ,integrity retrieved February Morgan Neil Douglas w.vorhies and charlotte H.mason2009.
- 5- Moorhead, G., and Griffen R. W., Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company, Boston,1995.
- 6- Ob'ada A.A.Awad,The relationship between the inspirational leadership and the entrepreneurship in the small and medium sized enterprises ,the Islamic university ,faculty of commerce ,2018.
- 7- Porter ,lymon w.richard Mistress and Richard mowady ,organization commitment ,job satisfaction and turnover among psychiatric technicians vol.59,no,5,1994
- 8- Richard W. Schell ,human resource strategies commitment and control approaches to work force management un.of Rhode island 2003.
- 9- Robbins, S. P., Organizational Behavior, 10th Ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey,2003.

## استمارة الاستبيان

## أولاً – معلومات تعريفية :

1- الجنس :	ذكر	أنثى
2 – الوظيفة : اداري	فني	تدريسي
3-الشهادة:	دكتوراه	ماجستير
		بكالوريوس
		دبلوم

## ثانياً : القيادة المهمة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	<b>التفكير المتجدد</b>					
1-	يواجه الحقائق القاسية عن واقع الشركة					
2-	يطرح الاسئلة الصعبة المتعلقة بمستقبل الشركة					
3-	يشجع التفكير بشكل مختلف وخالق					
	<b>التوجه الاستراتيجي</b>					
4	يربط استراتيجية الشركة واهدافها بغرض ذو مغزى					
5	يسعي للوصول الى غايات كبيرة					
6	يقوم بتعزيز اهمية الوصول للأهداف المالية والتشغيلية					
	<b>التشاركية ونشر القيم السامية</b>					
7-	يركز على استدامة القيم الانسانية والاجتماعية					
8-	يترجم القيم المستدامة الى سلوكيات وافعال					
9-	يربط القيم السامية بالغايات الاستراتيجية					
	<b>القيادة بالثقافة</b>					
10	يقوم ببناء الثقافة في الشركة بصورة موجة ومقصودة					
11-	يعتمد الثقافة كأساس لاتخاذ القرارات الايجابية					
12-	يوازن بين الثقافة والقيم المستدامة والغرض المقصود					

## ثالثاً : الولاء التنظيمي

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	<b>الولاء العاطفي</b>					
1	اشعر ان المشاكل الشركة التي اعلم بها تعتبر من مشاكلي الخاصة					
2	اساهم في تنفيذ غالبية الفعاليات في الشركة					
3	اشعر بوجود جو اخوي في الشركة					
	<b>الولاء الاخلاقي</b>					
4	اعتبر نجاح الشركة جزء من نجاحي المهني					
5	احرص على كل ما يجعل الشركة ناجحة في بلوغ اهدافها					
6	احرص على الاستمرار في العمل في هذه الشركة					
	<b>الولاء المستمر</b>					
7	انا مستعد لقبول أي عمل لكي احتفظ بعلمي بالشركة					
8	تقدم الية الشركة مزايا لا تقدمها شركات اخرى					
9	ستكون سعادتني بالغة اذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الشركة					