



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

تأثير القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي - بحث ميداني -

رسالة مقدمة

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد وهي جزء
من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في إدارة الأعمال

من قبل الطالبة

هديل قاسم عليوي

بإشراف

الاستاذ المساعد الدكتور

ناظم جواد عبد الزيدي

بغداد

١٤٣٩ هـ

٢٠١٨ م

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَيُزِيلُ الْعِلْمَ عَنْ رِجَالِهِ وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صَلَّى اللَّهُ عَلَى الْعِزِّ

سورة المجادلة الآية ١١

إلى من

إلى مصابيح الهدى والعروة الوثقى والحجة على أهل الدنيا نبي

الرحمة محمد (ص) وآله الأطهار

إلى من كانوا غائبين عن عيني وحاضرين في نفسي... والدي رحمهما الله

إلى من ساندوني وشدوا أزرِي أخوتي

إلى القلب الذي ينبض في داخلي ليمدني بالإصرار والعزيمة.... زوجي

الحبيب.

إلى فلذة قلبي وقرّة عيني ولديّ (علي وليان)

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا لا ينبغي لأحد سواه والصلاة والسلام على أشرف خلقه خاتم الانبياء والمرسلين محمد الأمين صلى الله عليه وآله وعلى آله وصحبه اجمعين .

إنّ مما يوجبه عليّ صدق التمسك بقول (من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق) أن أقف وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذا البحث لأتوج شكري وتقديري إلى من مد لي يد العون والمساعدة في أثناء كتابتها لأستاذي ومشرفي الفاضل (أ.م.د. ناظم جواد عبد الزبيدي) على ما بذله من جهود صادقة وتوجيهات قيمة ومتابعة مستمرة طيلة فترة إشرافه على البحث لإخراجه بهذه الصورة فجزاه الله كل خير وحفظه من كل سوء وجعله ذخراً للعلم ..

كما أتقدم بالشكر والإمتنان إلى الأساتذة رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها لتفضلهم بقبول مناقشة البحث وشكري وتقديري للأساتذة المقيم العلمي والخبير اللغوي على جهودهم في إظهار البحث بشكله اللائق علمياً ولغوياً، كما أسجل امتناني للأساتذة الأفاضل الذين حكموا درجة صدق الاستبانة الخاصة بهذا البحث .

وكما يدفعني الوفاء أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أساتذتي الافاضل في قسم إدارة الأعمال فرداً فرداً واخص بالذكر الذين كان لي الشرف أن أتعلم على أيديهم في السنة التحضيرية لدراسة الماجستير.

ويقتضي واجب الشكر والعرفان ان أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان والامتنان الى أساتذتي حضرة كل من (أ.د صلاح الدين عواد الكبيسي) و (أ.د غني دحام الزبيدي) و (م.د فراس محمد العامري) و (م.د انتصار عزيز حسين) لما أبدوه لي من مساعدة طيلة مدة البحث فجزاهم الله خير الجزاء .

أخيراً أتوجه بالشكر الجزيل إلى زملائي وزميلاتي طلبة الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال، وأقدم اعتذاري لكل من لم يذكرهم قلبي ... وكما بدأت أختم شكري لله العليّ القدير....

الباحث

المستخلص

يهدف هذا البحث الى اختبار علاقة وتأثير القيادة التحويلية التي شملت ابعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية ، والمراعاة الفردية ، والدافعية الالهامية ، والتمكين) كمتغير مستقل في الولاء التنظيمي بأبعاده (الرضا الوظيفي ، والانتماء ، والثقة التنظيمية ، وسلوك المواطنة التنظيمية) كمتغير مستجيب - بحث ميداني لقيادات كليات الجامعة المستنصرية من عمداء كليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام ، ومن ثم محاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي للمنظمات المبحوثة. وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث في المنظمات المبحوثة، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث ، وجمعت البيانات من (81) مستجيباً يمثلون عينة البحث بشكل حصري وشامل ، وباعتماد الاستبانة التي تضمنت (69) فقرة ، واستعين بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها . واعتمد البحث برنامج (Spss V.21 , Amos V.23) مع اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي (اختبار الخطية، والتحليل العاملي الاستكشافي ، والوسط الحسابي، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط) لاختبار فرضياته . أما أبرز استنتاجات البحث منها يعاني المجتمع المبحوث من قلة الدورات التدريبية في مجال القيادة ومجالات الاهتمام بتدريب الافراد على مفردات الولاء التنظيمي وابعاده النظرية كما وتؤثر القيادة التحويلية بشكل مباشر في الولاء التنظيمي في مجتمع الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة، ويتعاضم هذا التأثير بشكل كبير من خلال الدافعية الالهامية والمراعاة الفردية والتمكين.

قائمة المحتويات

الصفحة	التفاصيل
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ت	المستخلص
ث - ح	المحتويات
ح - خ	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال
٢-١	المقدمة
٣٨-٣	الفصل الأول منهجية البحث ومراجعة الدراسات السابقة
٣	تمهيد
٢٣-٣	المبحث الاول: منهجية البحث
٣	اولاً: مشكلة البحث
٤	ثانياً: أهمية البحث
٤	ثالثاً: أهداف البحث
٥	رابعاً: فرضيات البحث
٥	خامساً: مخطط البحث الفرضي
٦	سادساً: التعريفات الاجرائية
٨	سابعاً: حدود البحث
٨	ثامناً: منهج البحث
٨	تاسعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة
٩	عاشراً: مجتمع وعينة البحث
١٧	احد عشر: وسائل جمع المعلومات
١٩	اثنا عشر: صدق وثبات الاستبانة
٣٨-٢٤	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
٢٤	اولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية
٢٨	ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي

٣٢	ثالثاً: الدراسات السابقة الرابطة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي
٣٨	رابعاً: مجالات الإفادة من الدراسات المعرفية ذات العلاقة ومجالات الاختلاف والتميز
١٠٣-٣٩	الفصل الاول الجانب النظري لمتغيرات البحث
٣٩	تمهيد
٦٦-٣٩	المبحث الأول : القيادة التحويلية
٣٩	اولاً: مقدمة
٤٠	ثانياً: نشأة القيادة التحويلية وتطورها
٤٢	ثالثاً: مفهوم وتعريفات القيادة التحويلية
٤٥	رابعاً: أهمية القيادة التحويلية
٤٧	خامساً: أبعاد القيادة التحويلية
٥٥	سادساً: وظائف القائد التحويلي
٥٨	سابعاً: الشروط المطلوبه في القائد التحويلي
٦٣	ثامناً : نقاط قوة وضعف القائد التحويلي
٩٦-٦٧	المبحث الثاني: الولاء التنظيمي
٦٧	أولاً: المقدمة
٦٨	ثانياً: مفهوم وتعريفات الولاء التنظيمي
٧٢	ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي
٧٥	رابعاً: خصائص الولاء التنظيمي
٧٧	خامساً: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
٨١	سادساً: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي
٨٢	سابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي
١٠٣-٩٧	المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي
١٢٧-١٠٤	الفصل الثالث الجانب العملي للبحث
١٠٤	تمهيد:
١٠٥	المبحث الاول : الوصف الاحصائي وتحليل البيانات وتفسير نتائجها بحسب متغيرات البحث الرئيسية (القيادة التحويلية ، الولاء التنظيمي)

١١٨	المبحث الثاني: اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث
١٢٣	المبحث الثالث: اختبار وتحليل فرضيات التأثير بين متغيرات البحث
١٣٢-١٢٨	الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات
١٢٨	تمهيد
١٢٩	المبحث الأول الاستنتاجات :
١٣١	المبحث الثاني التوصيات :
١٥٩-١٣٣	المصادر
-	الملاحق
A	المستخلص باللغة الانكليزية

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	تسلسل الكليات والمراكز البحثية والخدمية لجامعة المستنصرية حسب تاريخ تأسيسها	١٢
٢	مجتمع البحث (كليات الجامعة المستنصرية)	١٣
٣	توزيع استمارة الاستبيان والعدد النهائي الصالح للتحليل	١٤
٤	خصائص مجتمع البحث بحسب توزيعهم الديمغرافي والعلمي	١٤
٥	المقاييس المستخدمة في الاستبانة	١٨
٦	قياس الصدق والثبات لفقرات استبانة البحث N= 81	٢٠
٧	معاملات الصدق الداخلي النهائي وقيمة (KMO) للاستبانة	٢١
٨	تباين مكونات المتغيرات الرئيسة	٢٣
٩	أهم الدراسات العربية السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية	٢٤
١٠	أهم الدراسات الاجنبية السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية	٢٦
١١	أهم الدراسات العربية السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي	٢٨
١٢	أهم الدراسات الاجنبية السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي	٢٩
١٣	أهم الدراسات العربية السابقة الرابطة بين المتغيرين	٣٢
١٤	أهم الدراسات الاجنبية السابقة الرابطة بين المتغيرين	٣٤
١٥	بعض آراء الباحثين حول تعريفات القيادة التحويلية	٤٣
١٦	ابعاد القيادة التحويلية وفق آراء بعض الكتاب والباحثين	٤٨
١٧	الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي	٦١

٦٩	بعض آراء الباحثين حول تعريفات الولاء التنظيمي	١٨
١٠٥	مقياس ليكرت الخماسي	١٩
١٠٦	تحليل آراء مجتمع البحث لبعء التأثير المثالي الكاريزما	٢٠
١٠٧	تحليل آراء مجتمع البحث لبعء الدافعية الإلهامية	٢١
١٠٨	تحليل آراء مجتمع البحث لبعء الاستثارة الفكرية	٢٢
١٠٩	تحليل آراء مجتمع البحث لبعء المراعاة الفردية	٢٣
١١٠	تحليل آراء مجتمع البحث لبعء التمكين	٢٤
١١٢	تحليل آراء مجتمع البحث لبعء الرضا الوظيفي	٢٥
١١٣	تحليل آراء مجتمع البحث لبعء الانتماء	٢٦
١١٤	تحليل آراء مجتمع البحث لبعء الثقة التنظيمي	٢٧
١١٥	تحليل آراء مجتمع البحث لبعء سلوك المواطنة التنظيمية	٢٨
١١٧	ترتيب أبعاد المتغيرات بحسب أهميتها	٢٩
١١٩	علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية بأبعادها والولاء التنظيمي	٣٠
١٢٤	علاقات التأثير بين القيادة التحويلية بأبعادها والولاء التنظيمي	٣١

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	ت
٦	مخطط البحث الفرضي	١
١١	الهيكل التنظيمي للجامعة المستنصرية	٢
٤٢	نظرية قيادة المدى الكاملة (Full-Range leadership Theory)	٣
٦١	خصائص القائد التحويلي	٤
٨٧	أبعاد الانتماء	٥

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	ت
i	قائمة بأسماء السادة الخبراء والمحكمين	١-
ii	استبانة البحث النهائية	٢-
ix	المقابلات الشخصية	٣-

المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة اليوم تحدياً كبيراً وخاصة فيما يتعلق بطبيعة القيادة وكيفية إيجاد والبحث عن نوع القيادة المؤثرة، وكيف تستطيع توجيه الموارد البشرية وتحسين أدائهم بالاتجاه الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وقد أخذ التوجه الحديث لعملية البحث عن طرق إدارية حديثة والتفكير جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية ، وهذه القيادة هي القيادة التحويلية ، القيادة التحويلية هي تفاعل بين القادة والمؤوسين ليؤدي الى رفع التحفيز الى أعلى مستوى وقدرة القادة على التعامل والتفاعل والتأثير على العاملين وحثهم على أنجاز المهام والواجبات الموكلة اليهم في بيئة تسودها التعاون والتفاهم وهذا التفاعل والتأثير هو قاعدة أساسية في تكوين الولاء عند العاملين، إذ إن القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية المحفزة لتحقيق الولاء التنظيمي الذي يشكل أساساً لإتجاهات وسلوكيات الموظف داخل المنظمة .وكما يعد الولاء التنظيمي من المصطلحات الحديثة في مجال العلوم الإدارية ، ويصفه البعض بأنه العملية التي يصبح فيها الفرد أكثر تطابقاً واندماجاً مع أهداف وقيم المنظمة وعليه فإن الفرد كلما زاد ولاءه للمنظمة يتبنى أهداف المنظمة ويتصرف بما يخدم مصلحتها ، ويتولد لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله ، وبذل أعلى درجات الجهد في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله بكفاءة وفاعلية عالية.

ومن خلال كون الباحث ينتمي لمجتمع البحث في أن هناك أساليب إدارية وقيادية لا تشجع على انتماء الافراد وبمستوى مقبول وواضح في فعاليات الجامعة الذي يعبر عن مستوى ولائهم وانتمائهم الحقيقي والذي يسهم بالارتقاء بمستوى الانجاز والاداء المرغوب .

وانطلقت أهمية البحث في تقديم أنموذج فرضي جرى اختياره وفحصه احصائيا للوصول الى صورة تعكس علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات ، لمعرفة مستوى تطبيقها للاستفادة من طبيعة وأهمية العلاقة القائمة بين متغيرات البحث.

أما هيكل البحث فقد قسم الباحث دراسته هذه على أربعة فصول، تتناول الفصل الأول المبحث الأول منهجية البحث والمبحث الثاني بعض الدراسات السابقة. وتتناول الفصل الثاني الجانب النظري للبحث وتضمن ثلاث مباحث المبحث الأول هو القيادة التحويلية ، أما المبحث الثاني تتناول الولاء التنظيمي والمبحث الثالث العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي. أما الفصل الثالث فقد تضمن على ثلاث مباحث، المبحث الأول الوصف الاحصائي وتحليل البيانات وتفسير نتائجها بحسب متغيرات البحث ، المبحث الثاني تتناول اختبار وتحليل فرضيات علاقة الارتباط بين المتغيرات البحث ، المبحث الثالث تتناول اختبار وتحليل فرضيات التأثير للمتغير المستقل القيادة التحويلية في المتغير المعتمد الولاء التنظيمي بأبعاده في المؤسسة المبحوثة .

أما خاتمة البحث تضمنها الفصل الرابع الذي تناول مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم اهدف البحث، من خلال محثين، المبحث الأول تناول الاستنتاجات، أما المبحث الثاني تناول التوصيات. ليكتمل البحث بالمصادر والملاحق.

الفصل الاول

منهجية البحث وبعض دراسات سابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: دراسات سابقة

الفصل الأول: منهجية البحث

مداخلات سابقة

تمهيد:

يتألف هذا الفصل من مبحثين ، إذ تطرق المبحث الأول لمنهجية البحث، والمتضمنة بمشكلة وأهمية وأهداف ومخطط البحث الافتراضي والفرضيات الرئيسية والفرعية التي حددها الباحث والفقرات والمتغيرات الأخرى للمنهجية . فيما تضمن المبحث الثاني دراسات سابقة التي تناولت مواضيع متغيرات البحث ومناقشتها ومجالات الاستفادة منها

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني : دراسات سابقة.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات المعاصرة تحدياً كبيراً وخاصة فيما يتعلق بطبيعة القيادة وكيفية إيجاد والبحث عن نوع القيادة المؤثرة، وكيف تستطيع توجيه الموارد البشرية وتحسين أدائها بالاتجاه الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقد أخذ التوجه الحديث لعملية البحث عن الأدوات والأساليب والليات التي يمكن من خلالها أن تحقق وجود قيادة فاعلة ومؤهلة قادرة على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل التي تؤمن بالنجاح والتفوق والابداع، وهذا النوع يطلق عليه القيادة التحويلية الذي يركز على سلوكيات المرؤوسين ومشاعرهم وتحفيزهم وذلك بإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذين يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة وتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية وفتح المجال لهم وتشجيعهم وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو المنظمة ومن بين هذه الاتجاهات المهمة نجد الولاء التنظيمي الذي يعد من المسائل المهمة التي أخذت تشغل بال الإدارات العليا للمنظمات كونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد وايضا يتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة سليمة وصحية تمكنها من البقاء والاستمرار لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية فهو بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء العاملين وقبول اهداف وقيم المنظمة الاساسية والايمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيقها ووجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة ووجود الرغبة القوية في البقاء لفترة طويلة . ونظرا لأهمية ممارسة نوع القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة سوف نحاول من خلال هذا البحث التعرف على أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة المبحوثة ، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية وإبعادها لدى قيادات الجامعة المستنصرية ؟
٢. ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الاربعة (الرضا الوظيفي ، والانتماء ، والثقة التنظيمية ، وسلوكيات المواطننة التنظيمية) في المنظمات المبحوثة ؟
٣. هل يوجد ارتباط بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في المنظمات المبحوثة ؟
٤. هل يوجد تأثير لابعاد القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث

يأخذ هذا البحث أهميته من أنه تناول متغيرين مهمين يتمثل المتغير الأول القيادة التحويلية والمتغير الثاني هو الولاء التنظيمي ويمكن تحديد أهمية البحث الحالي بالآتي:

١. يكتسب البحث الحالي أهميته بوصفه محاولة علمية لتسليط الضوء على متغيرات بالغة الأهمية في وقتنا الحاضر وهي (القيادة التحويلية والولاء التنظيمي) التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام الدارسين والباحثين في مجال الادارة كونها مهمة لزيادة فاعلية المنظمات وتحقيق النجاح الإداري المطلوب.
٢. يوجه البحث أنظار القيادات في الجامعة المستنصرية بأهمية النمط التحويلي في القيادة لكسب ولاء الأفراد العاملين ومن ثم فإنه يسعى لوضع الأسس المناسبة لتطوير الاساليب القيادية لزيادة الولاء التنظيمي والتي تسهم في تطوير مهاراتهم وخبراتهم وقابلياتهم وما تترك من اثر في نجاح المنظمة وتطورها .
٣. تكتسب القيادة أهميتها من خلالها يتم التعرف على كيفية التأثير على الافراد دوافعهم وسبيل الوصول الى عقولهم وقلوبهم تحت الضغوط ومواجهة المخاطر واستثمار الفرص.
٤. أهمية البحث للمكتبة العراقية ومساهمة متواضعة في تعزيز الجانب المعرفي .

ثالثاً: أهداف البحث

بالاستناد الى معطيات المشكلة وأهميتها يتوضح الهدف الرئيسي لهذا البحث في تسليط الضوء على طبيعة علاقة الارتباط والتاثير بين المتغيرات (القيادة التحويلية والولاء التنظيمي) من خلال تحقيق مجموعة من الاهداف الفرعية الآتية :

١. تحديد وتشخيص مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات الجامعة المبحوثة.
٢. تحديد وتشخيص مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعة المبحوثة.
٣. اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في الجامعة المبحوثة .
٤. اختبار طبيعة التأثير للقيادة التحويلية في الولاء التنظيمي في الجامعة المبحوثة .

رابعاً : فرضيات البحث

استنادا الى تساؤلات ومشكلة البحث وبقصد اختبار مخطط البحث والاجابة على هذه التساؤلات فقد تم صياغة الفرضيات الآتية :

اولاً : (الفرضية الرئيسة الاولى) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

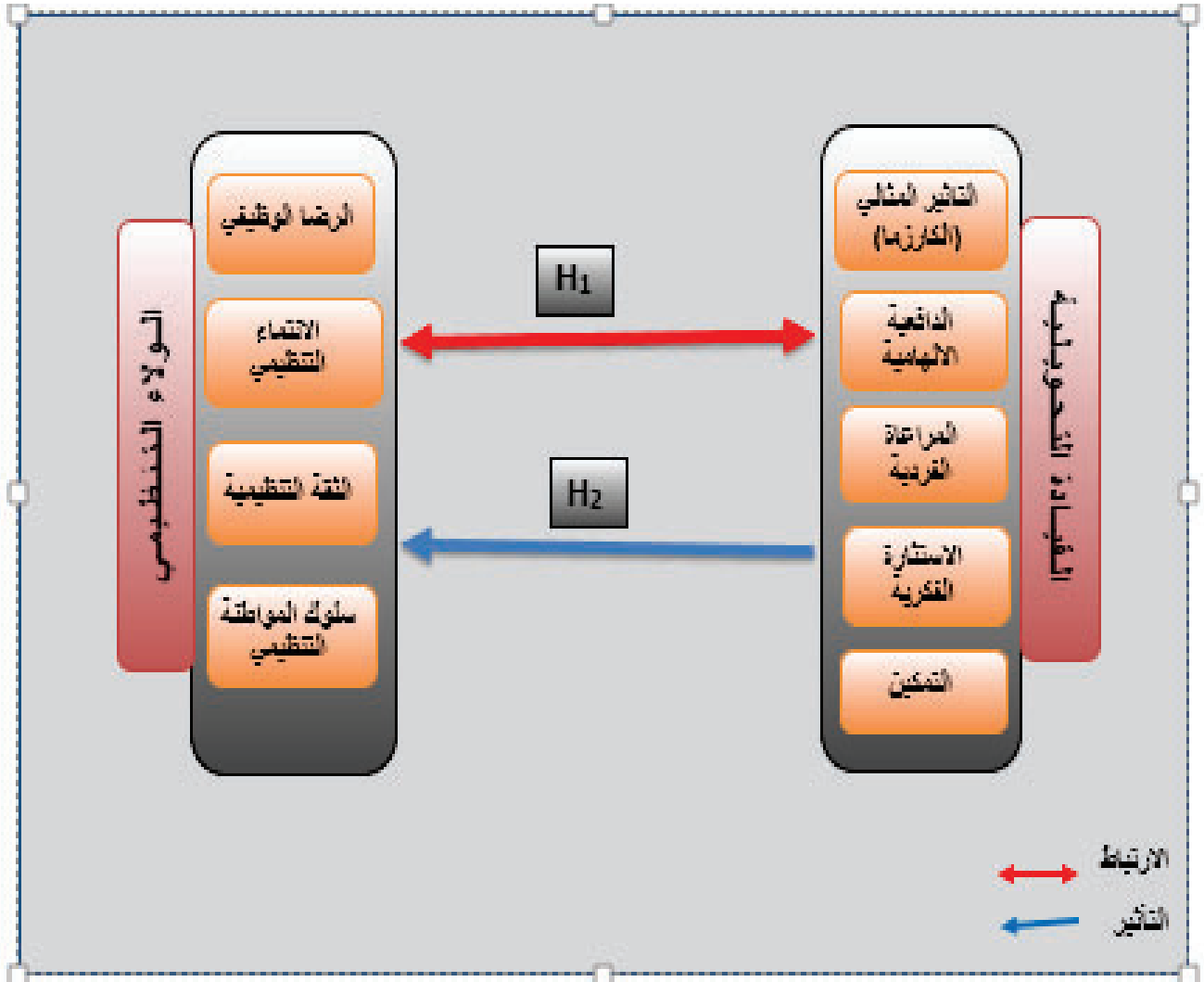
- أ- توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي بأبعاده.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الدافعية الالهامية والولاء التنظيمي بأبعاده.
- ج- توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي بأبعاده.
- د- توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين المراعاة الفردية والولاء التنظيمي بأبعاده.
- هـ- توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التمكين والولاء التنظيمي بأبعاده.

ثانياً : (الفرضية الرئيسة الثانية) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في الولاء التنظيمي . وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتأثير المثالي في الولاء التنظيمي.
- ب- يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للدافعية الالهامية في الولاء التنظيمي.
- ج- يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للاستثارة الفكرية في الولاء التنظيمي.
- د- يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للاعتبارات الفردية في الولاء التنظيمي.
- هـ- يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتمكين في الولاء التنظيمي.

خامساً : مخطط البحث

في ضوء ابعاد مشكلة البحث وأهميته وأهدافه قدم الباحث مخطط توضيحي قام باعداده يوضح علاقات الاثر والارتباط بين متغيرات البحث الرئيسي والأبعاد إذ شمل متغيرين رئيسين الأول: القيادة التحويلية بابعاده الفرعية المتمثلة (التأثير المثالي ، والاستثارة الفكرية ، والمراعاة الفردية ، والدافعية الالهامية ، والتمكين) بوصفه متغير مستقل والثاني: الولاء التنظيمي وابعاده الفرعية التي تضمنت (الرضا الوظيفي ، والانتماء ، والثقة التنظيمية ، وسلوك المواطنة التنظيمية) بوصفه متغيراً تابعاً. وكما موضح بالشكل (١-١) ادناه :



شكل (١-١) مخطط البحث الفرضي

سادساً : التعاريف الإجرائية

تضمن البحث متغيرين رئيسيين كل منها يتكون من متغيرات فرعية، وكالاتي:

أولاً :- القيادة التحويلية : أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى تحفيز مرؤوسيه من خلال ايجاد رؤية ملهمة امامهم والتاثير في سلوكياتهم ويعمل بشكل حقيقي على تهميتهم وتطويرهم ومن ثم يقوم بتشجيع اتباعه على الابداع وتحفيزهم لطرح الافكار الايجابية خدمة اهداف المنظمة من خلال من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات (Avolio & Bass ,2002:2) تمثل ابعاد القيادة التحويلية بالاتي :

أ- **التأثير المثالي أو الكاريزما :** تعبر عن الشخصية الجذابة للقائد التي تجعل التابعين يشعرون برسالة وقيم ومعتقدات المنظمة (العبودي ، ٢٠١٤ : ١١٧).

ب- **الاستثارة الفكرية:** تعبر عن سلوكيات القائد التي تؤدي الى اىصال المنظورات الجديدة وتمكن من الفهم الجوهرى للمشاكل والقضايا التي تتعلق بمستقبل المنظمة (العبودي ، ٢٠١٤ : ١١٧) .

ج- **المراعاة الفردية:** تعبر عن السلوكيات التي يمارسها القائد في التعامل مع الفروقات الفردية بين التابعين (العبودي ، ٢٠١٤ : ١١٧) .

د- **الدافعية الالهامية :** هي تشير الى سلوكيات القادة التي يستخدمونها لزيادة ولاء اتباعهم وتجعلهم يشعرون انهم جزء من المنظمة (العبودي ، ٢٠١٤ : ١١٧) .

هـ- **التمكين :** زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات واثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم ومنحهم حق التصرف وزيادة الصلاحيات الممنوحة لهم (العبودي ، ٢٠١٤ : ١١٧) .

ثانياً:- الولاء التنظيمي : ويمثل حالة نفسية تعكس مدى استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لخدمة المنظمة والرغبة القوية في مواصلة العمل فيها وقبول اهدافها الرئيسية وقيم المنظمة ويمثل قوة ومدى ارتباط الفرد مع المنظمة (Turkyilmaz,etal., 2011:682) وهو المتغير التابع للبحث يتكون من اربعة أبعاد وتتمثل بالاتي :

أ- **الرضا الوظيفي :** هو رد فعل عاطفي على وظيفة تنجم عن مقارنة الشخص للنتائج الفعلية مع النتائج المرغوبة والمتوقعة (Eyupoglua,etal.,2017:692) .

ب- **الانتماء :** الإحساس بالمشاركة الشخصية في النظام حتى يشعر الافراد بأنهم جزء لا يتجزأ منه (Lu,2015:47) .

ج- **الثقة التنظيمية :** إيمان الفرد بسياسات المنظمة والاعتماد عليها في عدالة الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات والاعتماد على زملاء العمل والمشرفين بما يعكس التزام ولاء الفرد أزاء المنظمة (كاظم، ٢٠١٤ : ٢٣٢) .

د- **سلوك المواطنة التنظيمية :** سلوك إيجابي طوعي من العاملين في المنظمة إزاء الآخرين أو المنظمة نفسها ، بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية ، وخلق أسس التعاون من جهة وتعزيز أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى (الزبيدي ، ٢٠٠٧ : ٥٩) .

سابعاً : حدود البحث

١. **الحدود المكانية:** أجري البحث في كليات الجامعة المستنصرية والبالغ عددها (١٣) كلية .
٢. **الحدود الزمانية:** استمر بمدة إعداد البحث من ٢٠١٧/٣/١ إلى ٢٠١٨/٢/١٠.
٣. **الحدود البشرية:** وتتمثل بعينة البحث متمثلاً بعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية لكليات الجامعة المستنصرية

ثامناً : منهج البحث

أسلوب البحث هو المنهج الوصفي التحليلي وكأساس لتحقيق أهدافه المحددة ولأنه يناسب البحث من خلال دراسة علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث والوصول الى نتائج تثبت وجود الربط المنطقي بين متغيرات البحث ، هو أكثر المناهج استعمالاً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية كونه يدرس الظاهرة على ارض الواقع أو الظاهرة .

تاسعاً : ادوات التحليل الاحصائية

من اجل تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته جرى استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة البيانات واحتساب النتائج واستخراجها ومعالجتها بالحاسوب ببرنامج (SPSS) بهدف تحقيق اهداف البحث ومن هذه الاساليب الاحصائية :

- أ. التوزيع التكراري (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages)
- ب. الوسط الحسابي (Mean) .
- ج. الانحراف المعياري (Standard deviation) .
- د. معامل الاختلاف المطلق (Coefficient of Variation)
- هـ. معامل ارتباط Pearson .
- و. معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Coefficient).
- ز. اختبار (F) .
- ح. معامل ألفا-كرونيباخ (معامل الثبات) .
- ط. اختبار (T) .
- ي. التحليل العاملي الاستكشافي .

عاشراً : مجتمع وعينة البحث

مجتمع وعينة البحث :

نبذة تعريفية عن ميدان البحث:

تعد الجامعة المستنصرية إحدى الجامعات العراقية الحكومية . سميت نسبة إلى المدرسة المستنصرية التي أسست في زمن العباسيين في بغداد سنة ١٢٣٣ هـ على يد الخليفة المستنصر بالله. كانت مركزاً علمياً وثقافياً مهماً. تقع في جانب الرصافة من العاصمة بغداد. تضم ١٣ كلية معظمها في جانب الرصافة، باستثناء كلية الطب وكلية طب الاسنان والصيدلة لوجودهما بجانب مستشفيات تعليمية في جانب الكرخ من العاصمة بغداد أسست سنة ١٩٦٣ م .

المستنصرية ، اسم تتذكر معه عظمة الحضارة العربية الإسلامية عندما كانت بغداد قبلة المفكرين وينبوع النتائج الفكري ومن هذا المعنى الخالد أسست الجامعة المستنصرية عام ١٩٦٣ م ، وبدأت الجامعة مسيرتها الأولى بجامعة أهلية لغاية العام الدراسي ١٩٧٤-١٩٧٥ وأصبحت بعدها جامعة حكومية لها امكاناتها الواسعة لشق طريقها بين الجامعات الرصينة والمتقدمة في العالم . وتضم الآن ثلاثة عشر كلية وستة مراكز منها ثلاث مراكز طبية ، وتضم كليات هي (الآداب ، العلوم ، الإدارة والاقتصاد ، الطب ، التربية ، الهندسة ، التربية الأساسية ، القانون ، طب الأسنان ، الصيدلة ، العلوم السياسية ، التربية البدنية وعلوم الرياضة ، العلوم السياحية) والمراكز هي (مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، المركز العراقي لبحوث السرطان والوراثة الطبية ، المركز الوطني لعلاج وبحوث السكري ، والمركز الوطني لبحوث وعلاج أمراض الدم ومركز الحاسبة الالكترونية ، مركز ابن سينا للتعليم الالكتروني). كما تقدم الجامعة الاستشارات العلمية للمؤسسات العلمية والصناعية والاقتصادية من خلال مكاتبها الاستشارية. لقد انطلقت الجامعة باندفاع استثنائي لاستكمال المستلزمات الضرورية في المجالات كافة لتمارس دورها المتميز والفاعل في المجتمع من خلال استحداث الاقسام والدراسات الجديدة التي تلبي حاجات المجتمع الحالية والمستقبلية على صعيدي الدراسات الأولية والعليا؛ وان ما تشهده الجامعة حالياً ماهو الا تعبير عن الشموخ والتطور العلمي والحضاري الذي يشهده بلدنا العزيز (دليل الجامعة ٢٠١١) .

وتسعى الجامعة إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الآتية :

الرؤية:

نظام تعليمي قادر على اعداد موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة طبقاً لمعايير الجودة العالمية التي تلبي احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية .

الرسالة:

تهيئة المناخ العلمي والثقافي لاعداد طلبة مزودين بالمؤهلات الأكاديمية والتطبيقية وتقديم خدمات بحثية واستشارية ملبية لحاجات المجتمع الحالية والمستقبلية مع ترصين الاخلاقيات الاكاديمية .

أهداف الجامعة :

- ١ - أعداد وتأهيل المتخصصين في مختلف فروع العلم والمعرفة وتنمية المجتمع وتلبية احتياجاته .
 - ٢ - نشر المعرفة العلمية المتخصصة والتواصل العلمي والفكري مع التطور الإنساني .
 - ٣ - تشجيع الباحثين على التفكير في مشكلات المستقبل الاجتماعية والاقتصادية والعلمية وإيجاد الحلول العلمية لها.
 - ٤ - البناء الفكري والعلمي والتربوي والمهاري للطلبة الجامعيين واستكمال المقومات الشخصية المتكافئة للطلاب فكراً وسلوكاً.
 - ٥ - تنمية النشاطات الإبداعية و الثقافية و العلمية و الاجتماعية و الرياضية وروح الابتكار و الإبداع والتجديد و المبادر.
 - ٦ - تطوير التخصصات وتويعها في الدراسات العليا بما يلبي حاجة و متطلبات التطوير العلمي والحضاري في العراق.
 - ٧ - أغناء الجانب الحضاري والتقني في المجتمع بالبحوث العلمية المتخصصة والبحوث الفنية المعمقة . والعناية بالفكر الإنساني والعلمي المعاصر ضمن الإطار التقدمي والتنظيم والتطوير الجامعي الدولي ولا سيما مع الجامعات العربية والصديقة .
 - ٨ - خدمة المجتمع للحفاظ على تراثه وتطوير مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والبشرية والبيئية. وعلى إن تكون الجامعة مركز إشعاع خلاق للثقافة ينتقي القيم الاجتماعية والخلقية ويصون القيم العربية الإسلامية الأصيلة ضمن إطار التحولات الاجتماعية للبلد .
- واليوم تعد الجامعة المستنصرية واحدة من كبريات الجامعات العراقية التي تدرس العلوم الإنسانية والصرفة والتطبيقية، وتمنح كلياتها العريقة شهادات البكالوريوس والدبلوم والماجستير والدكتوراه في مختلف الاختصاصات التي تدرس فيها ، وكما هو موضح في الشكل (١-٢) الهيكل التنظيمي للجامعة ، الجدول رقم (١-١) يوضح كليات الجامعة والمراكز البحثية والخدمية التابعة لها وتاريخ تأسيسها .

ت	كليات الجامعة	سنة التأسيس
١	كلية الآداب	١٩٦٣
٢	كلية الإدارة والاقتصاد	١٩٦٣
٣	كلية العلوم	١٩٦٣
٤	كلية القانون	١٩٦٣
٥	كلية الطب	١٩٧٥
٦	كلية التربية	١٩٧٦
٧	كلية الهندسة	١٩٨٥
٨	كلية التربية الأساسية	١٩٩٣
٩	كلية طب الأسنان	٢٠٠٠
١٠	كلية الصيدلة	٢٠٠١
١١	كلية العلوم السياسية	٢٠٠٥
١٢	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	٢٠٠٦
١٣	كلية العلوم السياحية	٢٠١٣

ت	المراكز البحثية والخدمية للجامعة	سنة التأسيس
١	مركز الحاسبة الالكترونية	١٩٩٠
٢	مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية	١٩٩٣
٣	المركز العراقي لبحوث السرطان والوراثة الطبية	١٩٩٥
٤	المركز الوطني لعلاج وبحوث السكري	١٩٩٧
٥	المركز الوطني لبحوث وعلاج امراض الدم	١٩٩٨
٦	مركز انترنيت المستنصرية	١٩٩٩

المصدر: دليل الجامعة المستنصرية

يعد تحديد مجتمع البحث بدقة عاملاً حاسماً في نجاح البحث وتحقيق الأهداف المتوخاة منه ، إذ يشير المجتمع لمجموعة الافراد أو الاحداث أو الاشياء التي يجري دراستها من قبل الباحث ، فيكون اطار هذا المجتمع سجل أو قائمة بأسماء جميع افراد المجتمع ، فجرى اختيار كليات الجامعة المستنصرية من قبل الباحث وتحددت بجميع كلياتها العلمية والانسانية ، بكوادرها القيادية المتمثلة بحسب الجدول رقم (١-٢) والذي يمثل المسح الكامل لعينة البحث :

جدول (١-٢) مجتمع البحث (كليات الجامعة المستنصرية)

رؤساء الاقسام	معاونو العميد	العمداء	الكلية
10	3	1	كلية الآداب
5	3	1	كلية الادارة والاقتصاد
9	3	1	كلية التربية
6	2	1	كلية العلوم
8	2	1	كلية الهندسة
11	2	1	كلية الطب
6	2	1	كلية الصيدلة
7	2	1	كلية طب الاسنان
15	3	1	كلية التربية الاساسية
2	2	1	كلية القانون
3	2	1	كلية العلوم السياسية
2	2	1	كلية التربية الرياضية
2	2	1	كلية السياحة
86	30	13	المجموع

ومن ثم تمثل مجتمع البحث بكليات الجامعة المستنصرية سواء كانت العلمية والانسانية ، فيما تمثل العينة المجموعة الجزئية من المجتمع الاصلي ، يتم اختيارها بطريقة معينة ، وتتضمن مجموعة من عناصر المجتمع المبحوث ، فتمثله كي يستطيع الباحث من تعميم النتائج ، فكانت معاينة الباحث في تحديده لأفراد العينة من بين عناصر مجتمع البحث ، فتمثله مما يسهل عليه عملية تعميم النتائج لاحقاً ، فكانت وحدة المعاينة (عمداء الكليات ، ومعاونو العمداء ، ورؤساء الاقسام) ، فكانت العينة قصدية محصورة بالحصر الشامل لكل المجتمع ، إذ تمتلك بيانات مفيدة للبحث للخروج بنتائج ومؤشرات يمكن تعميمها ، وكما يظهر الجدول (١-٢) مجموع المجتمع (129) وهو بذات الوقت العينة (كون العينة بالحصر الشامل تساوي المجتمع) ، فوزع الباحث على مجتمع البحث استمارة الاستبانة ، فكانت نسبة التوزيع (100%) ونسبة الاسترجاع (71%) ، والتالف (8%) ، والصالحة للتحليل (63%) من المجتمع ، بحسب الجدول رقم (١-٣) :

جدول رقم (١-٣) توزيع استبانته البحث والعدد النهائي الصالح للتحليل الاحصائي

الكلية	العدد الكلي	الموزع	المستلم	غير الصالحة	الصالح للاختبار الاحصائي
كلية الآداب	14	14	8	1	7
كلية الادارة والاقتصاد	9	9	8	2	6
كلية التربية	13	13	9	1	8
كلية العلوم	9	9	7	0	7
كلية الهندسة	11	11	8	1	7
كلية الطب	14	14	10	2	8
كلية الصيدلة	9	9	6	0	6
كلية طب الاسنان	10	10	7	1	6
كلية التربية الاساسية	19	19	11	1	10
كلية القانون	5	5	4	0	4
كلية العلوم السياسية	6	6	5	1	4
كلية التربية الرياضية	5	5	4	0	4
كلية السياحة	5	5	4	0	4
المجموع	129	129	91	10	81

المعلومات الديموغرافية والمهنية لعينة البحث :

عالج الباحث المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخدمة ، والمنصب الوظيفي ، وعدد الدورات التدريبية)، من خلال التحليل الوصفي لهذه المتغيرات من خلال استعمال النسب المئوية والتكرار النسبي لعينة البحث (81) مستجيب ، ويظهر الجدول (1-4) النتائج وكالاتي :

الجدول (١-٤) خصائص عينة البحث بحسب توزيعهم الديمغرافي والعلمي

ت	المتغيرات	توزيع الفئة	العدد	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	61	75.3%
		انثى	20	24.7%
	المجموع		81	100%
2	الفئات العمرية	36-45	36	45%
		46-55	23	28%

		56 فأكثر	22	27%
	المجموع		81	100%
3	التحصيل العلمي	ماجستير	4	5%
		دكتوراه	76	95%
	المجموع		81	100%
4	العنوان الوظيفي	معاون عميد	24	29.6%
		رئيس قسم	57	70.4%
	المجموع		81	100%
5	سنوات الخدمة	1-10	5	6%
		11-20	33	41%
		21-30	25	31%
		31-40	15	19%
		41 فأكثر	3	3%
	المجموع		81	100%
6	عدد الدورات التدريبية	٠-٥	48	59%
		٦-١٠	23	28%
		١٠ فأكثر	10	13%
	المجموع		81	100%

١. النوع الاجتماعي : بلغت نسبة الذكور من عينة البحث (75.3%) وبتكرار نسبي مقداره (61) ، فيما كانت نسبة الاناث من العينة المبحوث (24.7%) ، مما يشير الى النسبة العالية للذكور المقرونة بالإناث ، بالرغم من ان النسبة المقبولة الا انه يمكن تعزيزها في ضوء تغيير سياسات التوظيف المبني على الكفاءة والمهنية والمؤهلات العلمية .

٢. العمر : بلغت نسبة فئة الاعمار الواقعة (٣٦-٤٥) سنة اعلى نسبة تمثيل لعينة البحث (45%) وبتكرار نسبي مقداره (36) مستجيب ، فيما حصلت الفئة (٤٦-٥٥) سنة على نسبة (28%) وبتكرار نسبي (23) ، فيما جاءت الفئة العمرية (٥٦ سنة فأكثر) على نسبة (27%) وبتكرار نسبي (22) مستجيب ، وتشير النسب الى تقارب الاعمار في ضوء السنوات التي يحتاجها عينة البحث للحصول على المؤهل العلمي وتمازج الخبرات الوظيفية والعلمية المتوافقتان مع المنصب الحالي ، ومن ثم

سيمثلون نواة الطاقة العلمية للجامعة المستنصرية والمتمثلة بإمكانياتهم ومقومات الكاريزمية المتأتية من المنصب والمؤهل والعمر في ضوء الخبرة ، فضلا عن الاستثارة الفكرية ومراعات المرؤوسين في تأديتهم للرسالة العلمية الانسانية في الجامعة المستنصرية .

٣. المؤهل العلمي : حصلت شهادة الدكتوراه على نسبة (95%) من عينة البحث وبتكرار نسبي (76) مستجيب ، فيما كانت نسبة شهادة الماجستير (5%) وبتكرار مقداره (4) ، وتعد هذه النسبة جيدة ومقبولة منطقيا في ضوء التدرج الوظيفي للحصول على المناصب القيادية في الجامعة .

٤. المنصب الوظيفي : تظهر نتائج الجدول (١-٤) حصول المنصب الوظيفي رئيس قسم على نسبة (70.4%) ، ومعاون العميد على نسبة (29.6%) وبتكرار نسبي مقداره (57 ، 24) مستجيب ، أما فئة عميد فلم يتسنى للباحث استلام اي استمارة استبيان ممن تم توزيع الاستمارات عليهم ، فكانت نسبتهم (صفر) لذلك لم يظهروا بالجدول (١-٤) نظرا لكون الجانب الوصفي قد شمل الاستمارات الصالحة للمعالجة الاحصائية .

٥. عدد سنوات الخدمة : حصلت فئة سنوات الخدمة (١١-٢٠) سنة على اعلى نسبة (41%) وبتكرار نسبي (33) ، فيما كان للفئة (21-30) الترتيب الثاني وبنسبة (31%) وبتكرار (25) ، بينما كان الترتيب الثالث من نصيب فئة الخدمة (31-40) وبنسبة (19%) وبتكرار (15) ، بينما كانت الفئتان (1-10) و (١١ فأكثر) قد حصلت على نسبة (6% ، 3%) التوالي ، وبتكرار نسبي مقداره (5 ، 3) على الترتيب ، مما يشير لتوافر خبرة علمية ومهنية تتراكم مع تقدم العمر الوظيفي وتدرج مناصبها الادارية ، فضلا عن وجود مؤشر للتعاقب الوظيفي الذي لم يظهر لنا فجوة بين الفئات وميل عينة البحث الى التجديد والاحالة الى التقاعد وفقا لشروط الخدمة الجامعية والحاجة الى الاختصاص .

٦. عدد الدورات التدريبية المتوفرة اليهم والمتفقة مع متغيرات البحث : فقد حصلت فئة (٥ - ٠) دورات على اعلى نسبة مقدارها (59%) وبتكرار مقداره (48) ، فيما كان للفئة (٦-١٠) نسبة (28%) وبتكرار مقداره (23) مستجيب ، واخيرا جاءت الفئة (من ١١ فأكثر) على نسبة (13%) وبتكرار (10) ، مما يشير لضعف في عدد الدورات القيادية التي تؤهلهم ليكونوا قادة يحفزون مرؤوسيههم برؤية وتأثير وتتميتهم بذات الوقت وتشجيعهم على الابداع والابتكار وطرح الافكار الجديدة

مما ينعكس على استعداد المرؤوسين على بذل أقصى الجهود في تقديم خدمة تعليمية ترتقي من خلالها الجامعة المستنصرية بأدائها التعليمي في ضوء هذه الدورات ذات الاثر الايجابي في صقل الشخصية الوظيفية والنضج الفكري لهؤلاء القادة .

احد عشر : وسائل جمع المعلومات

استعمل الباحث أدوات متعددة لجمع المعلومات سواء أكان ذلك في الجانب النظري أم العملي، ويمكن حصر وسائل جمع المعلومات بالآتي:

١. **الجانب النظري:** اعتمد الباحث في الجانب النظري للبحث على ما هو متوفر من المصادر العربية والأجنبية من كتب وأطاريح ودوريات، وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) التي ساعدت في اغناء وتطوير البحث ، فضلاً عن تقارير وسجلات المنظمة المبحوثة وبشكل رسمي بهدف تحديد مجتمع وعينة البحث بشكل دقيق .

٢. **الجانب العملي :** اعتمد البحث في جانبه العملي على أدوات عدة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من أهمها :

أ. **الوثائق والسجلات الرسمية:** وتشمل التقارير والوثائق السنوية للمنظمة المبحوثة ، التي مكّنت الباحث من الاطلاع والتعرف على هيكلها التنظيمي ونشأة وطبيعة عمل المنظمة المبحوثة ، وأعداد مديرين ومستوياتهم لإجراء حصر دقيق لمجتمع البحث وعينته .

ب. **المقابلات الشخصية :** تمت المقابلة الشخصية مع أفراد العينة بهدف توضيح فقرات الاستبانة ومناقشتها معهم من اجل الحصول على المعلومات الصحيحة وضمان الاجابة الصحيحة التي تدعم هذا البحث ، فضلاً عن تسهيل مهمة الباحث في الوصول الى المنظمة المبحوثة والتجول فيما بين الادارات الأساسية ، وهذه المقابلات موضحة في ملحق (١).

ج. **الاستبانة :** اعتمد الباحث الاستبانة كمصدر اساسي في جمع البيانات والمعلومات والوصول للنتائج وهي تتكون من مجموعة من الاسئلة تسلم الى افراد مجتمع البحث ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الاسئلة الواردة فيه وأعادته ثانياً وقد تم تصميمها على وفق طبيعة البحث ومتغيراته ، وتم تحديد مقياس (likert) الخماسي للإجابة عن اسئلة الاستبانة ، بهدف معرفة رأي كل فرد من افراد العينة حول متغيراته ، إذ تضمنت الاستبانة ثلاثة اقسام رئيسة ملحق(٢):

• **القسم الأول:** يشير الى بيانات عامة (تعريفية) عن سمات أفراد العينة (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، الفئة العمرية ، سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، العنوان الوظيفي ، واجمالي مدة الخدمة ، اجمالي الدورات التدريبية).

• **القسم الثاني :** يشير الى القيادة التحويلية ويتضمن خمسة ابعاد متمثلة بـ (التأثير المثالي - الدافعية الالهامية - الاستثارة الفكرية - المراعاة الفردية - التمكين)، ويشمل على (٣٩) فقرة، وهذا القسم يمثل المتغير التفسيري الأول للبحث .

• **القسم الثالث :** يشير الى الولاء التنظيمي ويتضمن أربعة ابعاد متمثلة بـ (الرضا الوظيفي - الانتماء - الثقة التنظيمية - سلوك المواطنة التنظيمية)، ويشمل على (٣٠) فقرة، وهذا القسم يمثل المتغير المستجيب للبحث.

قد اعتمد الباحث في بناء المقاييس المستخدمة في الاستبانة على اهم الدراسات والابحاث السابقة والجدول (1-5) يوضح ذلك.

جدول (١-٥) المقاييس المستخدمة في الاستبانة

ت	الابعاد الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الاسئلة	مصادر القياس
١	القيادة التحويلية	التأثير المثالي (الكارزما)	٨	استمارة الاستبيان المطوره MQL (Hinkin & Bass & avolio, 1994) (Krikman & Rosen, 1999) (Tracey,1999)
٢		الاستثارة الفكرية	٨	
٣		المراعاة الفردية	٨	
٤		الدافعية الالهامية	٨	
٥		التمكين	٧	
٦	الولاء التنظيمي	الرضا الوظيفي	٨	تم اعداد المقياس من قبل الباحث بعد الاطلاع على عدد من المصادر والدراسات السابقة منها (الدراجي ٢٠١٣)، (صادق واخرون، ٢٠١٦)، (نجم، 2012)، (الطائي، ٢٠٠٧)، (فليمان، ٢٠٠٨)، (Åbom,2008)، (Judith,2012)، (Lee,2015)، (Rajput,2016)، (Chen,etal.,2017)، (Elizabeth,etal,2013)، (Pandey&Khare,2009)، (POO,etal.,2012)، (Manouchehri,etal,2014)
٧		الانتماء	٨	
٨		الثقة التنظيمية	٧	
٩		سلوك المواطنة التنظيمية	٧	

يعد الصدق من الشروط اللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس العلمية الادارية ، إذ يشير الصدق لقابلية المقياس لقياس ما يراد قياسه فعلياً ، فتحديد قابلية المقياس (الاستبانة) وصلاحيته للغرض الواجب استعماله ، تعد من الامور المهمة في تحديد المقياس ومن ثم اظهار النتائج على اتم وجه ، ولاختبار صدق الاستبانة المستعملة في البحث ، لجأ الباحث للوسائل والطرائق الاتية :

١. قياس الصدق الظاهري : ويطلق عليه ايضاً صدق الخبراء والمحكمين ، يلجأ اليه الباحثين بغية التأكد من مقدرة مقاييسهم لقياس متغيرات البحث الرئيسية وابعادها وفقراتها ، إذ عرض الباحث استبانته على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الادارية (السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة والموارد البشرية) ، كما في الملحق (٣) ، وللتأكد من صحة الابعاد والفقرات ومدى ملائمتها لفرضيات البحث واهدافه ، تم استطلاع آرائهم والاخذ بكل ملاحظاتهم التي جودت الاستبانة قبل ولوج الباحث للميدان العملي وتوزيعها على عينة البحث واطهارها بالشكل المناسب .

٢. الصدق باستعمال معامل الثبات : ويمكن ايجاده من خلال جذر معامل الثبات ، فكانت قيمته (0.934) مما يعد صدق الاستبانة مرتفعاً وقيمه ممتازة ، إذ كانت قيمة معامل (الفا - كرون باخ) للاستبانة (0.872) .

أما ثبات الاستبانة ، فيشير الى اتساق فقرات الاستبانة ونتائجها ودرجة الثقة التي يكون فيها المقياس حراً من الخطأ والحصول على النتائج نفسها عند اعادة استعماله لمرات متعددة ويمدد مختلفة وبدرجة الثقة نفسها ، إذ حصلت الاستبانة على المستوى الكلي (0.872) وهذا يدل على ان المقياس متسق داخلياً وبشكل كبير. أما على مستوى المتغيرات فقد حصل المتغير التفسيري المستقل (القيادة التحويلية) ولجميع الفقرات على معامل ثبات (0.885) ، والمتغير المعتمد المستجيب (الولاء التنظيمي) على معامل ثبات (0.825) .

فيما كانت طريقة الثبات بالتجزئة النصفية (Spilt – Half) في قياس الثبات ، والمتضمنة تقسيم فقرات الاستبانة الى فردي وزوجي وبشكل متجانس ، فتم حساب معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة إذ قسم الباحث فقرات الاستبانة والبالغة (٦٩) فقرة الى نصفين الأولى زوجي ، والثانية فردي ، من خلال معامل التصحيح (Spearman Brown) فبلغ معامل الثبات للاستبانة (0.872) ، علماً ان قيمة

معامل (Guttman Spilt –Half Conefficient) قد بلغ (0.872) ، وكما موضح بالجدول (6-1) : (1)

الجدول (١-6) قياس الصدق والثبات لفقرات استبانة البحث N= 81

المتغير	ابعاد القياس	الرمز	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي (الكاريزما)	x1	39	0.885
	الدافعية الالهامية	x2		
	الاستثارة الفكرية	x3		
	المراعات الفردية	x4		
	التمكين	x5		
الولاء التنظيمي	الرضا الوظيفي	y1	30	0.825
	الانتماء	y2		
	الثقة التنظيمية	y3		
	سلوك المواطنة التنظيمية	y4		
ثبات الاستبانة العام				0.872
الصدق الكلي				0.934
معامل Guttman				0.872
spilt – half				0.872

فيما اعتمد الباحث مقاييس ثابتة وجاهزة ، تم التأكد من صدقها وصلاحياتها في دراسات سابقة، بعد ان تم تكيفها واجراء بعض التعديلات عليها لتكون ملائمة للبيئة المقصودة بالبحث الحالي ، وهذا ما ساعد الباحث في الحصول على نتائج مرتفعة من الصدق والثبات ، فلجأ الباحث الى تحليل العاظمي الاستكشافي وتحليل (KMO) لغرض معرفة اتساق الداخلي للفقرات ومدى كفاية العينة للبحث الحالي وبحسب الجدول (1-7) ادناه :

جدول (٧-١) معاملات الصدق الداخلي النهائي وقيمة (KMO) للاستبانة

Corrected Item Total Correlation			الأبعاد
قيمة الجذر الكامن	العوامل قبل التدوير	العوامل بعد التدوير	
1.000	0.742	0.862	المراعاة الفردية
1.000	0.720	0.849	الدافعية الالهامية
1.000	0.684	0.827	الرضا الوظيفي
1.000	0.674	0.821	الثقة التنظيمية
1.000	0.657	0.811	الاستشارة الفكرية
1.000	0.568	0.754	التأثير المثالي الكاريزما
1.000	0.528	0.727	سلوك المواطنة التنظيمية
1.000	٠,٤٧٧	0.691	التمكين
1.000	0.345	0.587	الانتماء
kmo measure of sampling adequacy.		0.799	قيمة KMO and Bartlett's Test
Bartlett's Test of Sphericity Approx Chi-Square		509.114	
df		80	
Sig.		0.000	

إذ يوضح الجدول (٧-١) معاملات الصدق الداخلي لأداة جمع البيانات باستعمال تحليل (Corrected Item – Total Correlation) ، والذي يقيس مدى الاتساق الداخلي بين درجات كل فقرة في البعد ، وقياس الاتساق الداخلي لكل بعد مع المتغير الرئيس ، والدرجة الكلية لجميع فقرات وأبعاد المتغيرات الرئيسة ، ويكون له درجة صدق داخلي اعلى من (0.40) فأكثر يكون مقبولا ومعولا عليه في التحليل الاحصائي ، أما اختبار KMO (كايسر - ماير - اولكن) فيستعمل كخطوة أولى لأجراء التحليل العاملي الاستكشافي بغية التأكد من كفاية حجم العينة للبحث الحالي واختبار (Bartlett's) للتأكد من وجود ارتباط ذي دلالة احصائية ومعنوية بين ابعاد البحث ومتغيراته ، إذ

يظهر الجدول (٨-١) قيمة جيدة (0.799) وهذا له دلالة على ان حجم عينة البحث يعد كافيا لأجراء التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي ، وبدرجة معنوية (Sig=0.000) ، اي اقل من مستوى الدلالة (sig=0.05) ، مما يدل لعلاقة الارتباط بين متغيري البحث الرئيسة (القيادة التحويلية ، والولاء التنظيمي) ذات دلالة احصائية ومعنوية ، وهذا بدوره يثبت ان مصفوفة الارتباط ومعاملاتها لا تساوي صفرا ، مما يعطي انطبعا لدى الباحث لتحقيق المعيار الأول من معايير القياس الخاضعة لاختبارات صدق البناء الاستكشافي (Hair et al., 2010 : 104) .

ولجأ الباحث لتحديد العوامل الكافية والاكثر دقة في تحديد الارتباط بين متغيرات البحث ، وآلية ارتباط كل عامل رصد لها من خلال تباين المكونات (Components Variance) ، وقياس نسبة التباين المفسر (Total Variance Explained) المتضمن الجذور الكامنة لقياس حجم التباين للمقارنة ، وتكون قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) مقبولة احصائيا عندما تكون اكبر من (١) ، ويرفض اذا كانت قيمته اقل من (١) (Barace et al., 2006 : 320) ، والشرط الثالث الذي لجأ اليه الباحث للنسبة التراكمية للتباين المفسر للعوامل المقبولة وفقا للشرط الثاني يكون (أكبر أو يساوي 60%) ، فضلا عن مصفوفة التدوير الهندسية الغرض منها جعل التشبعات الكبيرة اكبر التشبعات الصغيرة اصغر مما كانت عليه قبل التدوير . ويوضح الجدول (٨-١) نسبة التباين المفسر للأبعاد والمتضمنة (٦٩) فقرة ، أن قيمها قد حصلت على قيمة (١) عدد صحيح ، وبنسبة تباين (59.952%) للبعد الأول ، مما استبعد القيم الاخرى نظرا لوصول الانموذج لمستوى التشبع التراكمي المفسر ، مما يحقق شرط المعيارين الثاني والثالث. ويوضح الجدول (٨-١) ان قيمة الجذر الكامن للمكون الأول (5.396) وبما يفسر (59.952%) من التباين الكلي ، فيما كانت قيمة الجذر الكامن للمكون الثاني (0.977) مما يفسر (10.859%) من التباين الكلي ، أما الثالث فقد حصل على جذر كامن مقداره (0.838) مما يفسر ما قيمته (9.313%) من التباين الكلي ، والرابع كانت قيمة جذره الكامن (0.544) إذ يفسر (6.046%) ، والخامس (0.388) وبنسبة تفسير (4.316%) من التباين الكلي ، أما السادس والسابع والثامن والتاسع فقد كانت جذورها الكامنة (0.334 ، 0.260 ، 0.174 ، 0.089) على التوالي ، وبنسبة تفسير (3.709% ، 2.885% ، 1.934% ، 0.987%) من التفسير الكلي للأنموذج ، وبحسب ما تقدم ان جميع نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تؤكد صدق

البناء الاستكشافي ، مما يؤكد ان الهيكل المفاهيمي (النظري) لأبعاد البحث ومقاييسه جاءت مطابقة لنتائج التحليل العائلي الاستكشافي .

الجدول (٨-١) تباين مكونات المتغيرات الرئيسية (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	total	% of variance	Cumulative %	total	% of Variance	Cumulative %
1	5.396	59.952	59.952	5.396	59.952	59.952
2	0.977	10.859	70.810			
3	0.838	9.313	80.123			
4	0.544	6.046	86.169			
5	0.388	4.316	90.486			
6	0.334	3.709	94.195			
7	0.260	2.885	97.080			
8	0.174	1.934	99.013			
9	0.089	0.987	100.000			

المبحث الثاني

دراسات سابقة

تمهيد:

يتناول هذا المبحث استعراض دراسات سابقة ذات صلة بمتغيرات البحث الحالي التي تؤدي لمعرفة ما توصل اليه الباحثين في السنوات السابقة ومعرفة النتائج المختلفة التي توصلوا اليها لتكون الدليل المرشد للبحث وقد تم تقسيم هذه الدراسات على على ثلاثة مجاميع ركزت المجموعة الأولى على الدراسات ذات العلاقة بالقيادة التحويلية فيما تضمنت المجموعة الثانية الدراسات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي في حين تناولت المجموعة الثالثة الدراسات الرابطة بين المتغيرين معاً القيادة التحويلية والولاء التنظيمي وكالآتي:-

المجموعة الأولى: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية (transformational leadership)

أ: الدراسات العربية

الجدول (٩-١) بعض أهم الدراسات العربية المعرفية السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية

١- الباحث	(النزيدي، ٢٠٠٧)
عنوان الدراسة	العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية
مكان الدراسة	القطاع المصرفي ممثلاً بأربعة مصارف اثنان منها حكومية وهي (مصرف الرافدين، ومصرف الرشيد) واثنان أهلية وهي (مصرف الاستثمار العراقي، ومصرف بغداد).
عينة الدراسة	وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٣٣) مدير موزعين في مستويات إدارية عدة (أعضاء مجلس إدارة، مديرين عامين، أو مفوضين، مديري أقسام، مديري شعب، مديري وحدات، مديري مكاتب).
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية
اداة الدراسة	الاستبانة اداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات فضلا عن المقابلات الشخصية وبعض التقارير السنوية الخاصة بالمصرف.
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، معامل ارتباط الرتب (Spearman)، معامل الانحدار البسيط (Simple Regression)، تحليل

المسار (Path Analysis) ، معامل اختبار (Kruskal Wallis)، ومعامل اختبار (Mann Whitney)	
وقد سعت لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وكذلك الفروق بين المصارف في متغيرات الدراسة الرئيسة وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول إلى الأهداف الموضوعة	هدف الدراسة
توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها ارتفاع مستوى المتغيرات الثلاثة الرئيسة في المصارف المبحوثة، ووجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينها ووجود أثر معنوي لكل من سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية في التفوق التنظيمي، وأن هذا التأثير يزداد بوجودهما معاً، وضرورة تبني المدخل التحويلي في القيادة وتدريب المديرين على مهاراتها وخصائصها.	نتائج الدراسة
(العبدي ، ٢٠١٣)	٢- الباحث
دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية - بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية	عنوان الدراسة
جامعات الفرات الأوسط	مكان الدراسة
عينة مكونة من (115) فرداً من مجتمع الدراسة تضمنت رؤساء أقسام علمية	عينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة	اداة الدراسة
الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط البسيط ، واختبار (T) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط ومعامل الانحدار البسيط ، واختبار (F) لاختبار لتحديد معنوية معادلة الانحدار، ومعامل التفسير (R^2) ومعامل التفسير (One-Way Anova)	الاساليب الاحصائية
هدف البحث الى التعرف على تطبيق أنموذج القيادة التحويلية وتأثير هذا الانموذج على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في قيادات جامعات الفرات الأوسط ، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، وتوضيح علاقة التأثير بينهما	هدف الدراسة
وقد توصل البحث الى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، خصوصاً بين بعد الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية مع انواع العدالة التنظيمية كافة ،	نتائج الدراسة

وكذلك وجود علاقة تأثير قوية بينهما.

ب: الدراسات الأجنبية

الجدول (١-١٠) بعض أهم الدراسات الأجنبية المعرفية السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية

٣- الباحث	(Gumusluoglu & Ilsev, 2009)
عنوان الدراسة	Transformational leadership, creativity and organizational innovation
مكان الدراسة	القيادة التحويلية والإبداع والابتكار التنظيمي
عينة الدراسة	شركة تطوير البرمجيات التركية
هدف الدراسة	تم اختبار النموذج في ٤٣ شركة تطوير البرمجيات التركية الصغيرة والصغيرة الحجم على ١٦٣ من موظفي البحث والتطوير والمديرين
منهج الدراسة	لتأثير القيادة التحويلية على كل من إبداع المتابعين على المستوى الفردي وعلى الابتكار على المستوى التنظيمي
اداة الدراسة	الوصفي
الاساليب الاحصائية	الاستبانة والمقابلات
نتائج الدراسة	الانحرافات المعيارية، ومعاملات ألفا، والارتباط، تحليل الانحدار
	وتشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها آثار هامة على الإبداع على المستويين الفردي والتنظيمي. أما على المستوى الفردي، فإن نتائج النمذجة الخطية الهرمية تبين وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، تؤثر القيادة التحويلية على إبداع الموظفين من خلال التمكين النفسي. وعلى المستوى التنظيمي، تكشف نتائج تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالابتكار التنظيمي، الذي يقاس بمعيار موجه نحو السوق تم تطويره خصيصاً للبلدان النامية والصناعات الناشئة حديثاً. وتناقش الآثار المترتبة على النتائج جنباً إلى جنب مع بعض التطبيقات العملية المحتملة.
٤- الباحث	(Thamrin, 2012)
عنوان الدراسة	The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance

تأثير القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين	
مكان الدراسة	شركات الشحن في جاكرتا، اندونيسيا
عينة الدراسة	هم الموظفين الذين يعملون لمدة لا تقل عن ٥ سنوات والتي بلغت ١٠٥ شخصا
هدف الدراسة	هدف هذه الدراسة تحليل تأثير القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين.
منهج الدراسة	دراسة مسحية
اداة الدراسة	الاستبانة والمقابلات
الاساليب الاحصائية	اسلوب تحليل البيانات المستخدم في هذه الدراسة هي نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)
نتائج الدراسة	وقد أظهرت النتائج أن: (1) القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي، (٢) القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، (٣) القيادة التحويلية ليس لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، (٤) تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، (٥) الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي إيجابي على أداء الموظفين.
٥- الباحث	(Ebrahimi, et al., 2017)
عنوان الدراسة	Transformational and transactional leadership: Which one is more effective in the education of employees' creativity ? Considering the moderating role of learning orientation and leader gender القيادة التحويلية والتبادلية : ما هو أكثر فعالية في تعليم الإبداع لدى الموظفين؟ النظر في دور المعتدل من التوجه التعلم وجنس القائد
مكان الدراسة	موظفي وزارة التربية والتعليم
عينة الدراسة	تم توزيع استمارة الدراسة على ٥٤٨ موظفا
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية والتبادلية على إبداع الموظفين من خلال النظر في دور المعتدل لتوجيه التعلم وجنس القائد
منهج الدراسة	المنهج الوصفي
اداة الدراسة	الاستبانة
اساليب الاحصائية	في تحليل البيانات، تم استعمال الإحصاءات الاستنتاجية مثل النمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) والتي تتضمن تحليل العوامل التأكيدية وتحليل المسار. وكان

البرنامج الذي استخدم لتحليل البيانات Amos و SPSS. ولتحقق من قيمة المحتوى لكل مؤشر في قياس المفاهيم والهياكل المقترحة، تم تحليل صحة النموذج المصمم من خلال تطبيق طريقة النمذجة المعادلة الهيكلية.	
أظهرت النتائج أن القيادات النسائية كانت أكثر فعالية من القادة الذكور في المدارس التحويلية كما أظهرت النتائج أن توجه التعلم يعتد بصلة كل من أساليب القيادة وإبداع الموظفين	نتائج الدراسة

المجموعة الثانية: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي (organizational loyalty)

أ: الدراسات العربية

جدول (١-١) أهم الدراسات العربية السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي

١- الباحث	(الدراجي، ٢٠١٣)
عنوان الدراسة	أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي
مكان الدراسة	وقد أجريت الدراسة في القطاع الخدمي في العراق وبالتحديد في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية-الفرات الأعلى- وقد تم اختيار قطاع الطاقة الكهربائية
عينة الدراسة	تمثلت بجميع المستويات الإدارية من مدير عام ورؤساء أقسام ومسؤولي الشعب في المنظمة المبحوثة ، إذ بلغ مجموع أفراد العينة (٥٧) فردا
هدف الدراسة	معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمة
منهج البحث	المنهج الاستطلاعي
اداة البحث	الاستبانة هي أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات
الاساليب الاحصائية	برنامج (Spss) في التحليل الاحصائي الملائم لطبيعة الدراسة
نتائج الدراسة	وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات حددت ملامح العلاقات وطبيعتها والتأثير ما بين متغيرات الدراسة ، ومن أهمها وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي ، وأيضا وجود علاقة تأثير معنوية لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي .
٢- الباحث	(العاني، ٢٠١٣)
عنوان الدراسة	القدرة القيادية لرؤساء الاقسام وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية
مكان الدراسة	واقترنت عينة البحث الحالي لاعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة

المستتصية للعام الدراسي (٢٠١٢ _ ٢٠١٣).	
بلغت على عينة البحث البالغة (٣٧٠) تدريسياً.	عينة الدراسة
معرفة العلاقة بين القدرة القيادية لرؤساء الاقسام بالولاء التنظيمي لتدريسي الجامعة المستتصية	هدف الدراسة
الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
الاستبانة	اداة الدراسة
استخدمت الوسائل الاحصائية المناسبة بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) وهي (النسبة المئوية ، مربع كاي (X ² - Test) ، معامل ارتباط بيرسون ، معادلة الفاكرونباخ ، الاختبار الثنائي لعينتين مستقلتين (T-test) ، الوسط مرجح والوزن المئوي)	الاساليب الاحصائية
أظهرت النتائج ان رؤساء الاقسام لديهم القدرة القيادية وفي جميع مجالاتها وان اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المستتصية لديهم ولاء تنظيمي لجامعتهم كما ان هنالك علاقة دالة بين القدرة القيادية لرؤساء الاقسام والولاء التنظيمي لتدريسي الجامعة المستتصية وتوجد فروق ذات دلالة احصائية للقدرة القيادية بحسب متغيري الشهادة (ماجستير - دكتوراه) ولجميع مجالات القدرة القيادية ، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية للقدرة القيادية بحسب متغير التخصص (علمي _ انساني) ولجميع المجالات ، واطهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بحسب متغير الجنس (ذكور - اناث) ولجميع مجالات القدرة القيادية ماعدا مجال المرونة وكما توجد فروق ذات دلالة احصائية للولاء التنظيمي حسب متغير الشهادة (ماجستير - دكتوراه) ، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية للولاء التنظيمي حسب متغيري (التخصص - الجنس)	نتائج الدراسة

ب: الدراسات الأجنبية :

جدول (١-١٢) أهم الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي

٣- الباحث	(Al-Ma'ani , 2013)
عنوان الدراسة	Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks
مكان الدراسة	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للعاملين في المصارف التجارية الأردنية المصارف التجارية الأردنية

عينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة عينة الدراسة من ٧٥٠ موظفا من العاملين ، وتكونت الذين تم اختيارهم كعينة عشوائية طبقية بما في ذلك ١٥٠ فردا من كل بنك.
هدف الدراسة	دراسة تأثير العوامل المؤثرة المتضمنة (اختيار الموظفين، وتدريب الموظفين، تمكين الموظفي وتحفيز الموظفين) على الولاء التنظيمي للموظفين من خلال مراقبة اتجاهات العاملين تجاه هذه العوامل المؤثرة وموقفهم تجاه الولاء التنظيمي؟ وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الأبعاد الآتية (اختيار الموظف، وتدريب الموظف وتمكين الموظفين وتحفيز الموظفين) من جهة وفي مواقفهم تجاه الولاء التنظيمي من ناحية أخرى بسبب الاختلافات في الخصائص الشخصية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟
منهج الدراسة	لمنهج الوصفي التحليلي
اداة الدراسة	الاستبانة
الاساليب الاحصائية	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة (معامل الموثوقية (كرونباخ ألفا)، التكرار، الوسط والانحراف المعياري .الانحدار الخطي، معامل التباين واسلوب (ANOVA)
نتائج الدراسة	وكانت بعض أهم نتائج الدراسة وجود اتجاهات إيجابية بين العاملين نحو العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ، وهناك تأثير كبير لهذه العوامل مجتمعة على الولاء التنظيمي للعاملين ، يوجد تأثير منفصل على العاملين في بدرجات متفاوتة .هناك اختلافات كبيرة من هذه العوامل بين مواقف العاملين تعزى إلى الاختلافات في الخصائص الشخصية مثل الجنس والعمر والمؤهلات التعليمية وسنوات الخدمة" .
٥-الباحث	(Sheikhy , et al. ,2015)
عنوان الدراسة	Explaining the relationship between organizational spirituality ,organizational loyalty, engagement and organizational citizenship behavior شرح العلاقة بين الروحانية التنظيمية، والولاء التنظيمي، والمشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية
مكان الدراسة	شركات النفط في خوزستان
عينة الدراسة	شمل مجتمع الدراسة ١,٢٦٦ موظفا تم اختيار ٢٩٤

هدف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح العلاقة بين متغيرات الروحانية التنظيمية والولاء التنظيمي والمشاركة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية.
منهج الدراسة	تحليلي
اداة الدراسة	جمع استبانات
الاساليب الاحصائية	تم استعمال اختبار ارتباط بيرسون وبرنامج spss لاختبار علاقة الفرضية .تم اختبار العلاقة السببية بين المتغيرات باستعمال برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية
نتائج الدراسة	تشير نتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الروحانية التنظيمية والولاء التنظيمي وبين الولاء التنظيمي والمشاركة الوظيفية وبين المشاركة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية وبين سلوك الولاء التنظيمي والروحانية التنظيمية وبين الولاء وسلوك المواطنة . التنظيمية
٤- الباحث	(Irvianti & Larasati, 2016)
عنوان الدراسة	Analysis Of Procedural Justice, Distributive Justice, And Group Cohesiveness Toward Organizational Loyalty Of Pt Adhi Karya تحليل العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية ، تماسك المجموعة نحو الولاء التنظيمي ل PT Adhi Karya
مكان الدراسة	شركة خدمات البناء الحكومية في PT Adhi Karya اندونيسيا
عينة الدراسة	تم جمع البيانات من خلال الاستبانات لعينة من ٧٦ شخصا من مجموع السكان من ٣٠٤ شخصا.
هدف الدراسة	دراسة تأثير العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والتماسك الجماعي على الولاء التنظيمي
منهج الدراسة	تحليلي وصفي
اداة الدراسة	الاستبانة والمقابلة.
الاساليب الاحصائية	تم التحليل باستعمال تحليل الانحدار المتعدد
نتائج الدراسة	وتظهر النتيجة أن هناك تأثيرا كبيرا في العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والتماسك الجماعي على الولاء التنظيمي أما جزئيا أو في وقت واحد .ويمكن أن تساعد الشركة في تحسين تنفيذ العدالة الإجرائية والتوزيع والتماسك الجماعي التي من شأنها أن تؤدي إلى ولاء المنظمة أعلى.

المجموعة الثالثة: الدراسات الرابطة بين (القيادة التحويلية transformational leadership والولاء التنظيمي organizational loyalty)

أ: الدراسات العربية

جدول (١-١٣) أهم الدراسات العربية السابقة الرابطة بين (القيادة التحويلية والولاء التنظيمي)

١- الباحث	دراسة الغامدي (٢٠١١)
عنوان الدراسة	القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة
مكان الدراسة	قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة
عينة الدراسة	جميع الضباط الميدانيين، ممن يحملون الرتب الأتية (رائد، نقيب ، ملازم أول ، ملازم) البالغ عددهم (٢٥٣) ضابطاً.
هدف الدراسة	التعرف على مدى ممارسة القيادات للسلوك القيادي التحويلي - التعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط ، التعرف على درجة الارتباط بين السلوك القيادي ومستوى الولاء التنظيمي
منهج البحث	منهج الوصفي
اداة البحث	وتم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات
الاساليب الاحصائية	وتحليل باستعمال برنامج spss الاحصائي باستعمال الاختبارات الإحصائية المناسبة وهي (التكرارات والنسب المئوية ، المتوسط الحسابي الموزون ، المتوسط الحسابي " Mean " ، الانحراف المعياري ، اختبار مربع كاي ، اختبار T للعينات المستقلة ، تحليل التباين الأحادي ، اختبار أقل فرق معنوي LSD)
نتائج الدراسة	١- أفراد الدراسة يرون أن القيادات يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٣٨) ٢- أفراد الدراسة يرون أن الضباط الميدانيين لديهم مستويات للولاء التنظيمي بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٣٨) ٣- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستويات (٠,٠١) فأقل بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات (٠,٠٥) فأقل في

اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة. ٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الحاصلين على بكالوريوس واتجاهات أفراد الدراسة الحاصلين على دراسات عليا حول محاور الدراسة لصالح الحاصلين على دراسات عليا. ٦- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول محور مستويات الولاء التنظيمي باختلاف متغيرات (الرتبة ، مجال العمل). ٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محور ممارسة القيادات للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة ، مجال العمل).	
دراسة هباز (٢٠١٥)	٢- الباحث
"أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي للعاملين بشركة الهندسة المدنية civenco بتقريت"	عنوان الدراسة
بشركة الهندسة المدنية civenco بتقريت	مكان الدراسة
بلغ مجتمع الدراسة 300 عامل من العاملين واعتمد على عينة عشوائية، بلغ حجمها 60 عامل	عينة الدراسة
إعطاء تصور واضح لمفهوم القيادة التحويلية ومفهوم الولاء التنظيمي والتعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى قيادات الشركة ،والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين الشركة ودراسة طبيعة أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الولاء التنظيمي للعاملين والتوصل إلى اقتراحات قد تفيد قيادات الشركة في تحسين مستوى ممارساتهم لنمط القيادة التحويلية وهذا لضمان ولاء العاملين بها.	هدف الدراسة
وصفي تحليلي	منهج الدراسة
الاستمارة كأداة لجمع البيانات	اداة الدراسة
وتحليل باستعمال برنامج spss .v19 الاحصائي وباستعمال الاختبارات الإحصائية المناسبة وهي (جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، اختبار cronbach alpha ، معامل صدق المحك،اختبار التوزيع الطبيعي ، الانحراف المعياري، تحليل التباين للانحدار ،	الاساليب الاحصائية

نتائج الدراسة	تحليل الانحدار المتعدد،-اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي)
	اهم نتائج هذه الدراسة ان مستوى ممارسة قيادات الشركة محل الدراسة للقيادة التحويلية جاء بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٤٦) كما أظهرت أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث الأهمية النسبية كالآتي التأثير المثالي جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وتلاها الحافز الإلهامي ثم للاستثارة الفكرية اخيرا بعد الاعتبار الفردي أما فيما يخص مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة فجاء بدرجة موافق بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وهي نسبة قريبة من درجة محايد. وأظهرت أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $a=0.05$ كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة الهندسة المدنية CIVENCO تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $a=0.05$

ب: الدراسات الأجنبية :

جدول (١-١٤) أهم الدراسات الأجنبية السابقة الرابطة بين (القيادة التحويلية والولاء التنظيمي)

٣- الباحث	(Otto,1995)
عنوان الدراسة	The relationship between transformational leadership and employee loyalty, employee commitment, and employee perceptions of organizational justice العلاقة بين القيادة التحويلية وولاء الموظفين، والتزام الموظف، وإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية
مكان الدراسة	منظمتان خاصتان في قطاع الاعمال مقرهما في ولاية ميشغان الامريكية
عينة الدراسة	منظمة مزود كبير لنظم المعلومات، إذ قام ٥٥٧ موظفا من الرتب المتوسطة بتقييم ٤٤٧ موظفا قدموا تقارير مباشرة إليهم؛ و (ب) شركة تصنيع متوسطة الحجم، إذ قام ١٥٦ موظفا بتقييم تقاريرهم مباشرة إلى ٢٠ من المديرين من المستوى الأول إلى المتوسط. تقييم ٥٥ من المديرين من المستوى الأول إلى المتوسط من خلال ٤٤٧ موظفا
هدف الدراسة	لمعرفة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وولاء الموظفين، والالتزام، واحساسهم بالعدالة التنظيمية.
اداة الدراسة	المقابلات والتقارير

الاساليب الاحصائية	تم اختبار الفرضيات باستعمال التحليل العاملي الاستكشافي، اختبار t عن وسائل المترابطة، واختبار ANOVA
نتائج الدراسة	وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي للمدير من جهة وبين كل من ولاء الموظفين وإحساسهم بعدالة التوزيع وعدالة التعاملات من جهة أخرى. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات بين السلوك القيادي وكل من الإحساس بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
٤ - الباحث	(Gashti, 2014)
عنوان الدراسة	The Relationship Between Leadership Styles, Employee Satisfaction And Loyalty العلاقة بين أنماط القيادة ورضا الموظفين والولاء
مكان الدراسة	صناعة السيارات في إيران
عينة الدراسة	طبقت هذه الدراسة على مديري صناعة السيارات في ابران
هدف الدراسة	محاولة نشطة للتحقيق في آثار أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي والولاء، وكيف يمكن تطبيق ذلك بين مديري صناعة السيارات.
منهج الدراسة	منهج التحليلي الوصفي
اداة الدراسة	الاستبانة
الاساليب الاحصائية	برنامج التحليل الاحصائي SPSS 17.0 لتحليل التباين والارتباط
نتائج الدراسة	وأظهرت النتائج أن أساليب القيادة التقليدية في صناعة السيارات الإيرانية تستخدم كأنماط مهيمنة من قبل المديرين ومتوسط مستوى رضا الموظفين منخفض . أسلوب القيادة التقليدية لديها علاقات سلبية مع رضا الموظفين . هناك علاقة سلبية بين أسلوب القيادة و ولاء الموظفين
٥ - الباحث	(Khuong, et al., 2015)
عنوان الدراسة	The Effects of Transformational and Ethics-Based Leaderships on Employee's Loyalty towards Marketing Agencies in Ho Chi Minh City, Vietnam آثار القيادة التحويلية والأخلاقية على ولاء الموظفين اتجاه وكالات التسويق في مدينة Ho Chi Minh، فيتنام
مكان الدراسة	وكالات التسويق في مدينة Ho Chi Minh، فيتنام
عينة الدراسة	حجم العينة من ٢٨٣ موظفا يعملون في وكالات التسويق في مدينة Ho Chi

Minh، فيتنام	
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على ولاء الموظفين وتحليلها.	هدف الدراسة
تم استعمال المنهج الكمي.	منهج الدراسة
الاستبانة	اداة الدراسة
استخدمت التقنيات الإحصائية المطبقة، بما في ذلك تحليل العوامل، والانحدار المتعدد، وتحليل المسار	الاساليب الاحصائية
أظهرت هذه الدراسة أن القيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية كان له آثار إيجابية على ولاء الموظفين وتؤثر بشكل غير مباشر على ولاء الموظفين	نتائج الدراسة
(Dan,et al.,2015)	٦ - الباحث
Research on Relationship between Transformational Leadership and Employee Loyalty البحث عن العلاقة بين القيادة التحويلية وولاء الموظفين	عنوان الدراسة
شركات تكنولوجيا المعلومات وتقع الشركات في Beijing و Tianjin في الصين	مكان الدراسة
عينتين تمثيليتين من شركات تكنولوجيا المعلومات والتي تركز على تقديم الخدمات للأنشطة الاجتماعية وخدمات الحياة وتم بتوزيع ٢٨٠ استبانة وجمع منها ٢٤٢ نسخة ، اي حساب معدل الاستجابة ٨٦,٥٪.	عينة الدراسة
في هذه الدراسة يركز على العلاقة بين ثلاثة متغيرات هي العلاقة بين القيادة التحويلية والموظف والعلاقة بين القيادة التحويلية وولاء الموظفين والعلاقة بين الكفاءة الذاتية وولاء الموظفين	هدف الدراسة
وصفي كمي	منهج الدراسة
استبانة	اداة الدراسة
باستعمال برنامج الاحصائي SPSS 17.0	الاساليب الاحصائية
أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الثلاثة. القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا على ولاء الموظفين والخدمة الذاتية وان هناك اربعة جوانب لتحسين ولاء الموظفين والفعالية الذاتية ١٠) في جانب من النمذجة الأخلاقية، يمكننا تعزيز ولاء الموظفين والخدمة الذاتية من خلال رفع جودة القائد الأخلاقي والموجه ٢) الرؤية التشجيع محاولة توجيه دافعية العمل لاتجاه الرؤية التنظيمية من خلال	نتائج الدراسة

تعزيز دوافع الموظف الذاتية (3) الرعاية الشخصية، يمكننا تعزيز ولاء الموظفين من خلال رعاية الموظف لتعزيز العلاقة بين القادة والموظفين (٤٩) سحر القيادة يمكن تحسين التآزر بين الموظف والمنظمة من خلال تكوين أفضل صورة للقائد وسلوكه المؤثر.	
--	--

مجالات الإفادة من الدراسات المعرفية ذات العلاقة ومجالات الاختلاف والتميز :

أ - مجالات الإفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة:

أفادت الباحث من اطلاعه على الدراسات المعرفية السابقة ذات الصلة بالموضوع ، ويمكن تلخيص الإفادة بالنقاط الآتية:

١. اثراء الجانب النظري والفكري : الاستفادة من الدراسات السابقة في تأطير الجانب النظري بعد الاطلاع على اهم المصادر والبحوث والمواقع الالكترونية التي تناولتها الدراسات السابقة .
٢. اختيار عينة البحث : الاستفادة في تحديد مجتمع البحث الحالي وعينة البحث المتمثلة في الإدارات العليا لكونها أفضل ما يتناسب مع متغيرات البحث الحالي .
٣. المنهجية العلمية للبحث : التعرف على كيفية وضع منهجية البحث الحالي وتسلسل فقراتها من خلال الاطلاع على منهجيات الدراسات السابقة .
٤. بناء مقياس البحث : ساهم التعرف على المقاييس المعتمدة في تلك الدراسات في تصميم المقياس المعتمد والملائم لتحقيق أهداف البحث الحالي.
٥. الوسائل الإحصائية : اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة للبحث الحالي من خلال الاطلاع على الوسائل المستعملة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل المناسبة لأختبار المخطط الفرضي للبحث.
٦. الاطلاع على نتائج الدراسات : التعرف على النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسات في بيان مدى إتفاقها أو إختلافها مع البحث الحالي

ب - نقاط التشابه والاختلاف من الدراسات السابقة:

تتمثل نقاط التشابه بين البحث الحالي والدراسات المرجعية التي تم عرضها بالتشابه بين علاقات الارتباط ما بين المتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة إذ تشابه البحث من حيث متغيرات المستقلة والتابعة في كل من دراسة (هباز، ٢٠١٥) و(الغامدي ، ٢٠١١) (Khuong, et al., 2015) ،

(Gashti,2014) ، (Otto,1995) ، (Dan,et al.,2015) . ومن حيث المجتمع والعينة يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين لنتفق مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها لمجتمع البحث والعينة مثل دراسة العبيدي (٢٠١٣) ودراسة العاني (٢٠١٣) ودراسة (Ebrahimi, et al., 2017) كون طبقت هذه الدراسات في ميدان متشابهة هي مؤسسات التعليم العالي .واستخدمت اغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات وهذا يعني فاعلية الاستبانة في الدراسات الاستطلاعية والميدانية ومن هذا المنطلق اعتمد البحث الحالي الاستبانة كأداة وكذلك تشابه مقياس البحث الحالي مع مقياس الذي استخدمته اغلب الدراسات السابقة لقياس القيادة التحويلية إذ استعمل الباحث مقياس المتعدد الأبعاد لـ (Bass & Avolio,1994) ، تم تحويل بعض الاسئلة ليتلاءم مع واقع بيئة المبحوثة، كما واتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء المرؤوسين والارتقاء بحال المؤسسة إلى وضع أفضل في المستقبل .

أما نقاط الاختلاف والتمايز البحث الحالي عن الدراسات والبحوث الاخرى، البحث الحالي يستخدم مقياس مختلف لمتغير الولاء التنظيمي بأبعاد مختلفة وهي (الرضا الوظيفي ، الانتماء ، الثقة التنظيمية ، سلوك المواطنة التنظيمية) ، بالإضافة انه عند الرجوع الى الدراسات السابقة التي تناولت متغير الولاء التنظيمي لوحظ انها استخدمت مقياس الالتزام التنظيمي لقياس الولاء وكانت تفتقر الى الدقة الأكاديمية في الإشارة الى التراكم المعرفي لمفهوم الولاء من حيث الخلط والتداخل بين مفهوم الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي وهذا ما تجنبه البحث الحالي في الخلط والتداخل بين المفهومين .

الفصل الثاني

الجانب النظري

المبحث الأول : الجانب النظري للقيادة التحويلية

المبحث الثاني : الجانب النظري لولاء التنظيمي

المبحث الثالث : العلاقة بين متغيرات البحث

الفصل الثاني

تمهيد:

سيقدم هذا الفصل ثلاثة مباحث ، يتخصص المبحث الأول للتعريف بالقيادة التحويلية ، والمبحث الثاني للتعريف الولاء التنظيمي أما المبحث الثالث فسيتناول العلاقة بين المتغيرين

المبحث الأول: القيادة التحويلية

المبحث الثاني : الولاء التنظيمي

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي

المبحث الأول

"القيادة التحويلية"

أولاً: المقدمة

ظهرت في السنوات العشرة الاخيرة من القرن الماضي نماذج سلوكية يمارسها القادة الاداريين لقيادة منظماتهم لما لها اثر كبير على تحقيق الاهداف والنجاح ومن هذه النماذج القيادة التحويلية . هي من اكثر المواضيع التي عنت باهتمام الباحثين في الأوساط الادارية حديثاً كونها العملية التي التي تغير الافراد وتركز على القيم والمعايير والاخلاق والاهداف الطويلة الامد كما هي من افضل الاساليب الادارية التي ترتقي في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الاجتماعية والذاتية والمؤسسية بالعاملين مما جعلها فن اداري مطلب ملحاً في التحديات العالمية التي تنعكس على هذ المجال، فنظرية القيادة التحويلية تقوم على اساس قيادة التحفيز بموجبها القادة يُقدمون حافزية عالية للمرؤوسين وذلك من خلال اللجوء لقيمهم الأخلاقية والمثل العليا للمرؤوسين كالحريّة والمساواة والعدالة

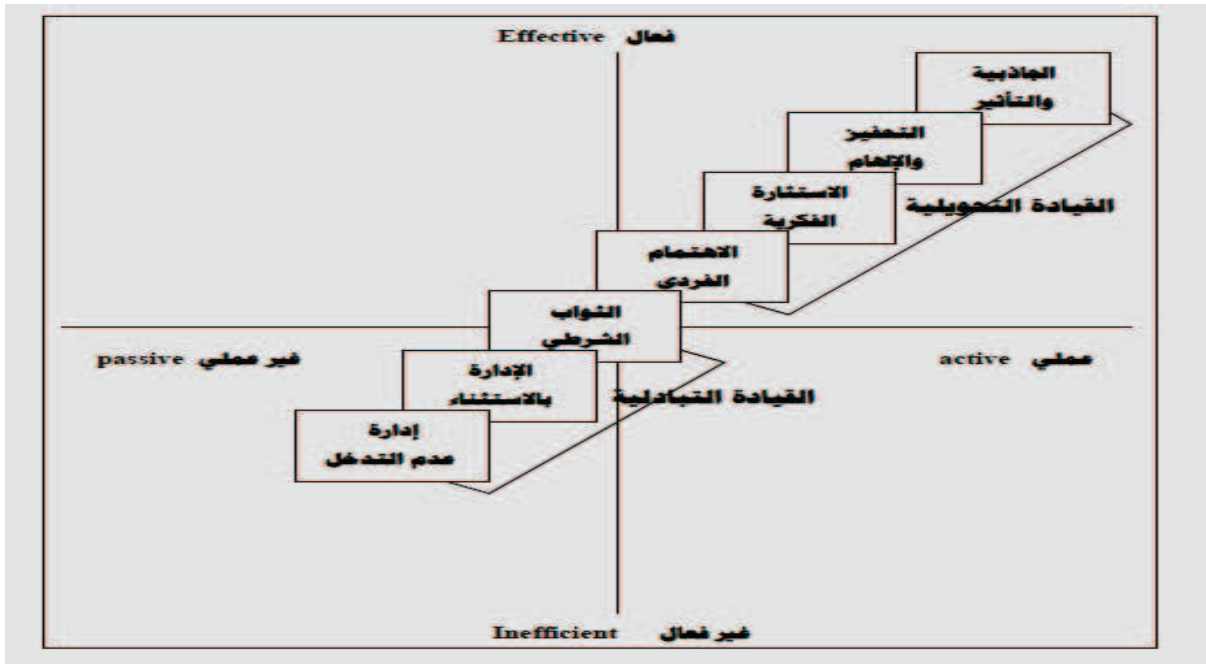
والسلام (Dunnette&Hough,1992:176) ، وإلهامهم للتفكير بشأن إيجاد حلول ابداعية للمشاكل بطرائق جديدة ، وهذا يشعر المرؤوسين بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام لقادتهم وتحقيق الدافعية لديهم أكثر مما يعتقدون أنهم قادرين عليه أو يتمنون فعله (Schermehorn,1996:109)، وينطوي توقع القيادة التحويلية الاتجاهات المستقبلية وإلهام الأتباع لفهم وتبني رؤية جديدة للإمكانيات، وتطوير الآخرين ليكونوا قادة أو قادة أفضل، وبناء المنظمة أو المجموعة في مجتمع (Hellriegel&Slocum,2011:329) ، وسيتناول هذا المبحث المفهوم للقيادة التحويلية ، وتطورها والخصائص للقائد التحويلي والإبعاد لها .

ثانياً :- نهضة القيادة التحويلية وتطورها

تعد القيادة التحويلية من الاساليب القيادة التي تقدم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء الى القيم الاخلاقية و السلوكية والمثل الاحسن وحث العاملين على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة وهذا يشعر اعضاء التنظيم بالثقة والاعجاب والاخلاص والولاء والاحترام نحو القائد والمنظمة (الفريجات واخرون، ٢٠٠٩:٢٥٠)، كان أول من طرح فكرة القيادة التحويلية Downton (١٩٧٣) في كتابه "قيادة المتمردين": الالتزام والكاريزما في عملية ثورية ، أصبحت واحدا من نظريات القيادة الأكثر بحثا على نطاق واسع (Northouse,2016:348)، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية عام (١٩٧٨) على يد العالم السياسي الأمريكي جيمس ماكجريجور بيرنز Jams Mccroger Burns الذي درس القادة السياسيين في الولايات المتحدة وأشار إلى أن القيادة يمكن التعبير في شكلين مختلفين، القيادة التحويلية أو التبادلية ، والتي كانت في رأيه متناقضين عن بعضها البعض، القيادة التبادلية علاقة التبادل مع الأتباع هذا التبادل يمكن أن تكون مالية أو نفسية أو السياسي اما الشكل الثاني القيادة التحويلية، القائد التحويلي يتحدث إلى القيم وأتباع، ، مشيرا إلى المشاكل مع المواقف الحالية أو الوضع الراهن ورسم رؤية مقنعة للمستقبل الذي يعكس قيم أتباعهم، وقادة التحويلية تساعد أتباعهم لأداء يفوق التوقعات في محاولة لجعل رؤيتهم تتحقق (Bass & Riggio, 2006:4) (Tafvelin , 2013 : 11) ، منذ طرح بيرنز مفهوم القيادة التحويلية، تطورت عدة نظريات في أعقابه، وقد اقترحت إصدارات القيادة التحويلية من قبل العديد من المنظرين بما في ذلك (Bass, ١٩٨٥) (Sashkin,1988) (Bennis & Nanus ,1985) (Tichy & Devanna,1986)، وأبرزها والأكثر استعمالا هو نظرية Bass قيادة للتحويلية والتبادلية (Yuki,1999:293)، وفقا لباس (١٩٨٥) نموذج "القيادة التحويلية" أن القادة التحويليين يحفزون الأتباع على تحقيق الأداء بعد التوقعات من خلال عملية الفكر التحويلية (أي المعتقدات والقيم وما

إلى ذلك) والسلوك (أي المواقف والصفات الخ) (Kazmia & Naaranojab, 2015: 55) .
وقدم Bass نظريته المشهورة في القيادة التحويلية فضلاً عن مقياس القيادة متعددة العناصر (MLQ) والمتضمنة ثلاث عناصر في القيادة التحويلية (الكاريزما، التشجيع الابداعي، الفردي) والتبادلية (الثواب الشرطي والإدارة بالاستثناء) (Kazmi,et al.,2016:390) (Bolden,et al.,2003:14) ، إذ أشارت أغلبية بحوث القيادة التحويلية إلى ذلك، وعلى الرغم من أن (Burns) الذي هو واضع الفكرة الأولية للقيادة التحويلية افترض بأن كلاً من القادة التبادليين والتحويليين هم أقطاب متعارضة، إلا أن (Bass) تحدى افتراض (Burns)، ومن خلال نموده للقيادة التحويلية إذ أكد أن القيادة التحويلية هي مكمل للقيادة التبادلية ليست بديلة عنها (الزبيدي، ٢٠٠٧: ٩٩)

عام 1991 قدم كل من (Bass & Avilio) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية، التبادلية ، يتضمن ابعاد : تحدد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة وقيادة عدم التدخل والادارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية (التأثير المثالي والتحفيز الفكري والاعتبارات الفردية) وأضاف في عام (١٩٩٢) مكوناً رابعاً للقيادة التحويلية أطلق عليه الدافعية الملهمه (Jung & Sosik, 2010:16) ، وفي عام (١٩٩٣) تم اعتماد النموذج إذ يتم قياس مفهوم القيادة التحويلية من خلال سبعة ابعاد : التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، والمكافأة المشروطة، وقيادة عدم التدخل والادارة بالاستثناء (Kazmi ,et.al,2016:393)، وصنف Bass and Avolio عام ١٩٩٤ عناصر القيادة إلى صنفين فعالة وغير فعالة، الصنف الفعال على عناصر القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية) وهي تحقق رضا وأداءً أفضل للعاملين، بينما يشتمل الصنف غير الفعال على عنصرين من عناصر القيادة التبادلية هما (الإدارة بالاستثناء وإدارة عدم التدخل) أما عنصر الثواب الشرطي فيقع بين الصنفين (Robbins & Judge,2012:384) وحسب المفاهيم التي جاء بها (Avolio,1999,2003) (Bass,1985,1998) ودعمها كل من (Bass (Antonukis & House,2002)، (Northouse,2001)، (Avolio,1994,2003)، وعرفت النظرية الجديدة باسم نظرية قيادة المدى الكاملة (Full-Range leadership Theory) التي تعد كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التحويلية (Bass&Avolio,2004:18) وعبر عنها بالمختصر (FRLT) (العبيدي، ٢٠١٣: ٤٨) ، والشكل (٢-١) يوضح ما ورد اعلاه



شكل (١-٢) نظرية قيادة المدى الكاملة (Full-Range leadership Theory)

Source : Robbins, Stephen P. & Judge , Timothy A. , 2013, "Organizational Behavior" , 15th edition, Prentic – Hall,Inc. p:384

المفتاح لفهم القيادة التحويلية التي عبر عنها نموذج قيادة المدى الكاملة FRLM هو التغيير، وهو ما يعني على قادة التحول تهيئة الظروف لأتباعهم وتمكينهم في التغيير، إذ يمثلون قدوة قوية لأتباعهم واثقون بهم وعلى القيادة يستمعون إلى الأتباع وتحمل وجهات النظر المعارضة، لأنها تعبير عن المثل العليا وتخلق الرؤية وتجعل القيم والمعايير واضحة لتنظيم (Northouse,2010:١86) (Kasemaa,2015:27)، وفي وقت لاحق، أشار بيرنز (٢٠١٠) إلى القيادة التحويلية كأسلوب القيادة الذي تمثله الصفات مثل الكاريزما فضلاً عن الرؤية المشتركة بين القادة والمتابعين، (Kazmia&Naaranojab,2015:55)

ثالثاً: - مفهوم وتعريفات القيادة التحويلية

ظهرت العديد من وجهات نظر للكتاب والباحثين حول مفهوم القيادة التحويلية، إلا أن بعض الباحثين قد اتفقوا على أن هـ يمثل تأثير القائد على سلوك المرؤوسين من خلال تغيير ايجابي في الوضع الحالي للمنظمة بما يخدم أهداف ومصلحة الفرد والمنظمة (Crawford,et.al,2003:11). ظهرت وجهات نظر كثيرة حول مفهوم وتعريفات القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

ووفق ما ورد من الأدبيات الإدارية المختلفة ويمكن استعراض عدد منها كما في الجدول ادناه وحسب التسلسل الزمني :

جدول (2-1) بعض آراء الباحثين حول تعريفات القيادة التحويلية

ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	تعريفات
١	Burns,1978:20	العملية التي يستطيع خلالها كل من القادة والمؤوسون الى النهوض عبر تضافر الجهود لمساعدة بعضهم بعضاً للوصول الى مستويات اعلى من الدافعية والاخلاقية
٢	Bass,1985:17	هي عملية في إعادة ترتيب احتياجات المؤوسين بحسب أهميتها وتتطلب مستوى عالي من أعمال التفكير العقلي ومشاركة المؤوسين وتضحياتهم في تحقيق الأهداف المهمة.
٣	Tichy & Devanna, 1990:187	هي القيادة التي من خلال خطوات متتالية تضع رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على إيجاد أن ظمة إدارية جديدة مرنة وقابلة للتغيير وتتوافق مع متطلبات المستقبل وتتأقلم مع تغييرات وتطورات بيئة العمل للمنظمة .
٤	Yukl & Fleet, ١٩٩٢:١٧٤	عملية تأثير واحداث تغييرات كبيرة في مواقف وافتراضات أعضاء المنظمة وبناء التزام لتغييرات كبيرة في أهداف المنظمة والاستراتيجيات
٥	Bass & Avolio, 1993:258	القيادة التحويلية هي عملية يحدد فيها القائد احتياجات ومتطلبات المؤوسين، وكذلك تلبية هذه الاحتياجات من خلال جهد شامل لتحقيق أهداف محددة.
٦	Griffin & Moorhead,1995: 325	هي مجموعة قابليات التي من خلالها يستطيع القائد ادراك الحاجة للتغيير والابداع وخلق رؤية في توجيهه هذا التغيير وتنفيذه
٧	الهواري، ١٩٩٩: ٤٧	قدرة القائد التحويلي الى الارتقاء بمستوى مؤوسيه من اجل التنمية الذاتي والأن جاز وفي الوقت نفسه تطوير وتنمية المجموعة والمنظمة ككل .
٨	Fink,2002:103	هي عملية تطوير الأفكار والرؤية والعيش بالقيم التي تدعم تلك الأفكار والرؤية، والتأثير في الآخرين لتضمينهم بسلوكهم، ووضع قرارات صعبة بشأن الأفراد والموارد الأخرى.
٩	Robbins,2003:200	هي عملية ارشاد وتحفيز المؤوسين نحو تحقيق الاهداف من خلال تحديد الادوار والموارد اللازمة لنجاح المنظمة
١٠	Daft,2004:401	هي القيادة التي من خلالها يمكن ايجاد رؤية مستقبلية واضحة وجديدة للمنظمة بدل من الرؤية القديمة والهام وتحفيز المؤوسين وتشجيعهم على الأن دماج والمشاركة فيها
١١	Gomez & Mejia, 2005: 560	مجموعة من القدرات التي يمتلكها القائد تمكنه من غرس الثقة والاحترام والاعتزاز بين المؤوسين واحداث الأثر الايجابي على أدائهم .

١٢	الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٠٣	عملية تعبر عن رؤية القائد وسلوكه وتفكيره الذي يرفع من مستوى أداء المرؤوسين الفكري والعملية وتمكينهم لتعزيز مساهمتهم الكفوءة في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للأفراد والجماعة والمنظمة على حد سواء
١٢	الهواري، ٢٠٠٩: ١٠٤	هي العملية التي يمكن أن تحقق نتائج تفوق التصورات والتوقعات وتحدث نقلة نوعية متكاملة في الرؤى والقيم والتوجهات والقناعات والأهداف وتتبنى الإبداع والتغيير الحقيقي والمخاطرة وتبرمج الأنشطة والأفراد في التغيير الشامل المتكامل
١٤	Wang & Rode, 2010:106	هي القيادة التي تساعد المرؤوسين على توضيح ورؤية الصورة الأكبر للمنظمة التي يتبنون إليها وتجاوز المصالح الذاتية من أجل المصالح الجماعية مما يجعلهم أكثر حماساً لأعمال خلاقية ومبدعة وشعورهم بأهمية أسهامهم ودورهم في المنظمة
١٥	السكرانة، ٢٠١٠: ٨٥	القيادة التي لها القدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وتحقيق الالتزام بدون أي قسر أو إكراه للمرؤوسين
١٦	Marshall, 2011: 3	هو "أسلوب القيادة الذي يحدد فيه القائد التغيير المطلوب، ويخلق رؤية لتوجيه التغيير من خلال الإلهام، وتنفيذه بمشاركة والتزام الآخرين"
١٧	Hellriegel & Slocum, 2011:341	مجموعة معقدة ومتشابكة من السلوكيات والقدرات يتم من خلالها التأثير على التابعين وتوقع المستقبل وإلهام أصحاب المصلحة المعنيين (ولاسيما أتباع) لاحتضان رؤية جديدة أو مجموعة من الأفكار، وتطوير أتباع ليكون قادة أو قادة أفضل، وتوجيه المنظمة أو المجموعة في المجتمع
١٨	Simola, et al., 2012:230	القيادة التي يتم فيها تنظيم التفاعلات بين الأطراف المعنية "حول هدف جماعي" بطريقة "تحويل وتحفيز وتعزيز الإجراءات والتطلعات الأخلاقية للمتابعين".
١٩	Thamrin, 2012:566	هي القيادة التي من خلالها يستطيع القادة على تحويل قيم واحتياجات الأتباع وتطلعاتهم وأولوياتهم وتحفيز الأتباع لتجاوز توقعات
٢٠	Geib & Swenson, 2013:17	أسلوب القيادة الذي يسعى إلى التحول الإيجابي في المرؤوسين ويحقق التغييرات المرجوة عن طريق استراتيجية وهيكل المنظمة
٢١	Belle, 2013:2	العملية القائمة على إلهام وتحفيز الأتباع من أجل تجاوز المصلحة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة
٢٢	الزغبى والبطاينة، ٢٠١٤: ٧٩	هي عملية التأثير بسلوك المرؤوسين خلال أحداث تغييرات إيجابية في عملهم وحثهم على أهمية عملهم وزيادة الولاء والانتماء لديهم وجعل المصلحة العامة للمنظمة قبل المصلحة الخاصة

٢٢	Thaib,2015:394	العملية التي يشارك الشخص مع الآخرين و يخلق اتصالا يرفع من امستوى الدافع والأخلاق لكل من القائد والمرؤوسين وإعطاء ملاحظات عميقة تساعد على تحسين القيم الموجودة في زعيم وأتباعه لصنع تغييرات لفائدة طويلة الأجل
٢٤	Martin,2015:333	وتتمثل في بناء العلاقات بين الناس وخلق تغيير حقيقي ومهم من خلال التأكيد على القيم وخلق رؤية مشتركة بين اعضاء في المنظمة.
٢٥	Zomorodian,etal., 2016:62	القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة الذي يجذب مختلف الكفاءات والمنهجيات إلى منظمة، ومن ثم خلق فوائد مميزة للمنظمة
٢٦	Kazmi,et al., 2016:390	العملية التي تعد مصدرا لتعزيز أداء الفريق وكنموذج مركزي لكيفية فهم وإدراك القادة للاستجابات السلوكية الفعالة والمطلوبة من أتباعهم
٢٧	Wang, et al., 2017:22	هي القيادة الموجهة نحو التغيير ولها القدرة في تعزيز الموظفين على التكيف ومن ثم توسيع مهامهم الوظيفية عندما لا يتم تحديدها بشكل كبير مع المنظمة.

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مصادر ما ورد اعلاه

ويعرف الباحث القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تعزز وتدعم المرؤوسين للوصول الى مستوى يفوق الأنجاز المتوقع والتطوير الذاتي ، تسعى الى بناء رؤية مستقبلية واهداف واضحة للمنظمة وتطوير صورة مستقبل المنظمة وتوصيلها للمرؤوسين ، تؤكد على التعاون والأخلاق والمهمة والنزاهة التنظيمية فضلاً عن القيم الإنسانية العليا لتكون المنظمة أكثر نجاحا في تحقيق الأهداف بعيدة المدى مما يؤدي إلى زيادة البقاء واستمرارها.

رابعا: - أهمية القيادة التحويلية

بسبب التغييرات والتطورات في العلوم الإدارية برز نهج القيادة التحويلية الذي لفت الانتباه واصبح أكثر أهمية لنظريات الإدارة وتتجلى أهمية القيادة التحويلية من مفاهيم القيادة التحويلية في كونها مهمة لاغراض تحقيق تنمية المنظمة وتطورها كما أنها مهمة ومفيدة للمرؤوسين وللمنظمة بغض النظر عن الموقف **(حافظ وعباس، ٢٠١٦: ٩٢)**، في حقل القيادة يرى العديد من الباحثين أن قادة المنظمات اليوم بحاجة الى أن يكونوا قادرين على التأثير والهام موظفيهم لتحقيق تغيير ثوري يحفز الافراد لمضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الاهداف المشتركة **(Yang,2012:32)** ويمكن تحديد أهمية القيادة التحويلية من خلال ما ورد من ادبيات بالنقاط الاتية :

أ. تعمل القيادة التحويلية على التأثير بالمرؤوسين من خلال توسيع مداركهم والارتقاء بهم الى ما هو ابعد من التفكير بالمصلحة الشخصية من اجل الصالح العام للمنظمة والتفكير برؤية ورسالة المنظمة (درة وجودة، ٢٠١٢: ٢٣٠).

ب. تعد القيادة التحويلية كوسيلة ل "خلق والحفاظ على سياق لبناء القدرات البشرية من خلال تحديد وتطوير القيم الأساسية وتوحيد الغرض، وتحرير الإمكانيات البشرية وتوليد القدرة المتزايدة، والتطوير الفعال للقيادة والاتباع ، وذلك بتكيف السياق التنظيمي الذي يركز على التفاعل والتواصل (Hickman,1997:2).

ج. وتساعد القيادة التحويلية المؤسسات على التعامل مع البيئات المتغيرة من خلال تشجيع أتباعها على إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة وبذل المزيد من الجهد في أدائهم من خلال تحدي قيمهم ومعتقداتهم (Bouwman,et.al,2017:73).

د. كما أن القيادة التحويلية تعمل على تحفيز والهام الأتباع وهي أقرب إلى القيادة الحكيمة والكاريزمية على أساس وجود علاقة وثيقة إشرافية تهدف إلى تحسين الدوافع الذاتية لأتباعه من خلال فهم وتقبل أهداف القائد وتطلعاته (Olu-Abiodun&Abiodun,2017:23).

هـ. تخلق القيادة التحويلية علاقة عاطفية للقائد مع أتباعهم إذ تساهم سلوكياتهم في شعور أتباع الملكية والالتزام بأهداف الفريق ومهامه، أحد فوائد القيادة التحويلية هو أنه يمكن أن يتجاوز الافراد مصالحهم الذاتية، لتبادل خبراتهم، ومساعدة الآخرين الذين يعانون من مشاكل، وتكون عموما مواطنين الشركات جيدة هي نتيجة واحدة من القيادة التحويلية الفعالة (Reilly&Lojeski,2008:125).

و. تبرز أهمية التحول القيادي عندما تصبح عملية التحول في نهاية المطاف إنجازا أخلاقيا عندما ترفع السلوك البشري وتطلعات كل من القائد والأتباع، على أن يكون لها تأثير "محول" على كليهما كما تركز على الأداء التنظيمي عندما يكون التحول هو الحصول على الافراد المناسبين لتخصيص المصلحة الذاتية جانبا للاهتمام التنظيمي (Uhl-Bien,et.al , 2012:322).

وكما أشار كل من (الزبيدي، ٢٠١٠: ٦٦) و (Ozaralli 2003: 335) الى أهمية القيادة التحويلية للمنظمات ما يأتي:

- أ. إنها ترفع من مستوى الولاء والالتزام لدى المرؤوسين أزاء منظماتهم وتزيد من ثقتهم بالإدارة العليا.
- ب. إنها تزيد من درجة الرضا لدى المرؤوسين والزبائن، وتحد من درجة الضغوطات النفسية لدى المرؤوسين.
- ج. تصنع قادة مؤثرين ومميزين ومن ثم هذا يعني بدوره زيادة أداء المنظمات.
- د. بوصفها أداة تغيير ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالإدارة طويلة المدى.
- هـ. ويبرز دور القادة التحويليون على إحداث تحول إنساني واقتصادي داخل المنظمة، توليد الرؤى والأهداف والثقافة التي تساهم في قدرة الأفراد والجماعات والمنظمة على "ممارسة قيمها وأخلاقياتها" (Hickman, 1997:9)، هؤلاء القادة قادة ماثقون بهم الذين يولدون التزام من أتباعه مما يؤدي إلى إحساس بالهدف المشترك وأن قدرة القائد على إلهام وتحفيز وتعزيز الولاء بهدف مشترك أمر بالغ الأهمية (Givens, 2008:6) وهذا يمكن تحقيقه من خلال القيادة التحويلية (الزبيدي ، 2007 : 115).

خامساً :- أبعاد القيادة التحويلية

استطاع كل من (Bass&Avolio, 1985, 1994, 2000) تحديد أبعاد القيادة التحويلية بشكل دقيق إذ أشارا إلى أن أساس القيادة التحويلية يعتمد على أربعة أبعاد والتي تبدأ بالحرف (I) والمقاسة بأستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) وهذه الأبعاد هي: التأثير المثالي والاستشارة الفكرية والمراعاة الفردية والدافعية الإلهامية (Dionne, et. al, 2004: 182) (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٢٠)، وقد أضاف كل من (Rafferty&Griffin, 2004: 330) (Avolio, etal, 1999: 450) بُعداً خامساً وهو التمكين، وحسب المسح الذي أجراه الباحث حصلت هذه الأبعاد النسب الخمسة الأولى والمبين في الجدول (2-2) (2) الموضح في ادناه :

جدول (2-2) ابعاد القيادة التحويلية وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحثين	الأبعاد	السنة والصفحة	التأثير المثالي	الاستشارة الفكرية	الدافعية الإلهامية	الاعتبارات القلبية	التمكين	سلوك التأثير المثالي	الأهداف المشتركة	الاستقامة	الرؤية	بناء علاقات قيمة	فاعلية اتخاذ القرار	تعزيز درجة القبول	إنشاء نموذج متكامل	بناء الثقة	المكافآت	التوقعات العالية	تمنجة الدور	تحفيز المشاعر والرضا
١.	Bass & Avolio	١٩٩٤:٣		*	*	*	*	*													
٢.	Schermerhon	1996:109		*	*			*		*											
٣.	Leithwood, et,al	1998:112		*	*		*			*		*					*	*	*		
٤.	Avolio,et,al	1999:455		*	*	*	*	*													
٥.	RaffertyGriffin	2004:182		*	*	*	*	*													
٦.	Yolk	2006,p:263		*	*	*	*	*													
٧.	الزبيدي	٢٠٠٧،١٠٤		*	*			*				*	*					*	*		
٨.	المسعودي	٢٠٠٧،١٤		*	*	*	*														
٩.	Petran	2008:20		*	*	*	*	*								*					
١٠.	Reilly & Lojeski	٢٠٠٨:١٢٥		*	*	*	*														
١١.	التميمي	٢٠٠٩،٩		*	*	*	*	*													
١٢.	الزبيدي	٢٠١٠،٦		*	*	*	*	*													
١٣.	الطائي،الجبوري	٢٠١٠،٧		*	*	*	*	*													
١٤.	الغامدي	٢٠١١،٦		*	*	*	*	*													
١٥.	Loon,et,al	2012:195		*	*	*	*	*		*											
١٦.	الغزالي	٢٠١٢،١٠		*	*	*	*	*		*				*							
١٧.	Loon,et,al	2012:195		*	*	*	*	*		*											
١٨.	Rokhman & Hassan	2012:164		*	*	*	*	*													
١٩.	العبيدي	2013:67		*	*	*	*	*													
٢٠.	الدليمي	٢٠١٤:٤٩		*	*	*	*	*													
٢١.	ألمساري	٢٠١٥:٥٠		*	*	*	*	*													
٢٢.	Ebrahimi, et al.	٢٠١٦:١٤٥		*	*	*	*	*		*											
٢٣.	Olu-Abiodun & Abiodun	٢٠١٧:٢٣		*	*	*	*	*													
٢٤.	Winkler & Wagner	٢٠١٨:٣		*	*	*	*	*													
	المجموع			٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩

وسيتم عرض الأبعاد بالتفصيل كالآتي :

١ :- التأثير المثالي Idealized Influence

كان يسمى هذا البعد الكاريزما، ويستند الكاريزما على سمات الشخصية مثل الإقناع ، سحر، والثقة بالنفس والأفكار غير العادية التي تثير العاطفة والالتزام الرؤية والأهداف التي يطمح الزعيم (Doody,Doody,2012:1212) إذ

تساعد القوة الكاريزمية القادة التحويلين في الخروج بأفكار ملهمة بين أتباعها مما يؤدي إلى اكتساب الاحترام فيما بينهم ومن ثم كسب ولائهم، وبمساعدة القوة الكاريزمية التي يمتلكها القائد التحويلي، يكون قادراً على خلق شعور بالمسؤولية الجماعية ضمن أتباعهم (Mittal&Dhar, ٢٠١٦: ١٢٠)، باستعمال الكاريزما، القائد يلهم الإعجاب والاحترام والولاء، ويؤكد أهمية وجود شعور الجماعي للاتباع (Gumusluoglu & Ilsev, 2009: ٤٢٦)، القادة التحويليون هم نماذج يحتذى بهم المرؤوسين ويثقون بهم ويحترمهم، وفضلاً عن ذلك، يتحملون المسؤولية عن قراراتهم، أي المعايير الأخلاقية والمعنوية هي الأساس للقادة التحويليون لتهيئة بيئة يثقون بها المرؤوسين، (Winkler&Wagner, 2018: 3) ومن ثم وأن القادة يتمتعون بقدرات استثنائية ومثابرة وتصميمة، ومن ثم هناك جانبان النفوذ مثالي: سلوكيات القائد والصفات التي يعزى إلى القائد من قبل الآخرين أي الطابع التفاعلي والعامل المثالي هو "أن القائد يطمئن الآخرين على أنه سيتم التغلب على العقبات وفضلاً عن ذلك، فإن القادة الذين لديهم قدر كبير من القوة المثالية هم على استعداد لتحمل المخاطر وتكون متسقة وليس تعسفية، ويمكن الاعتماد عليها للقيام بالشيء الصحيح، مما يدل على مستويات عالية من السلوك الأخلاقي (Bass&Riggio, 2006: 6)، وقدرة القائد التحويلي على قيادة أتباعه من خلال وضع مثالا مبني على أسس أخلاقية ومعنوية عالي (Kazmi, 2016: 389)، قد عرف (Ahmad, et. al, 2017: 21) التأثير مثالي مثل قدرة القادة ليكون بمثابة نموذج واطهار أداء عالي وأخلاقيات جيدة ولذلك القيادات لها خصائص معينة أو مميزة، التأثير مثالي في ما يتعلق القائد المثالي والموثوق به من قبل مرؤوسيه، هؤلاء القادة تسعى جاهدة إلى اتخاذ القرارات التي تعود بالنفع على المنظمة، تأثير التأثير المثالي هو "الإيمان والثقة" الثقة ميزة ترتبط مع الكاريزما .

كما يحدد تأثير مثالي بقدرة القائد التحويلي بوصفه الرؤية بوضوح للمرؤوسين وتشجيع مشاركتهم في السعي نحو تحقيق هذه الرؤية المشتركة، هذا بطبيعة الحال يولد قدراً كبيراً من الثقة والاعتماد على القائد ويعزز ارتباط عاطفي بينهم ، من وجهة نظر الأتباع هذه النوعية من القائد التحويلي هو الكاريزما، فهم الأتباع هذه الكاريزما بوصفه أداة لتغذية الحماس بينهم بطريقة تسهل إنجاز المهام (Thaib, 2015: 394) الأسلوب الذي يتصرف به القائد بطريقة يثير الإعجاب

ويعرض القناعات ويعمل كمثال يحتذى للاتباع ويزيل الحواجز التي بينه وبين أتباعه بما لديه بمجموعة واضحة من القيم (James,Ogbonna,2013:356). ويشير التأثير المثالي إلى سلوك القيادة التحويلية الذي يحاول أتباعه العمل بجد أكثر مما يتصوره، ويخلق لدى الأتباع الإعجاب والاحترام والثقة بقدرة قادتهم كأشخاص يكافحون من أجل الرؤية والقيم التي يقفون عليها (Ekaningsih,2014:111) ، ويكسب هؤلاء القادة دائما الثقة والاحترام أتباعهم من خلال عملهم والنظر في احتياجات الأتباع وتفضيلها على احتياجاته الشخصية وإظهار معايير عالية من السلوك الأخلاقي ويهدف استعمال هؤلاء القادة بقوة التأثير عليهم في السعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة (Gathungu,et.al,2015:2) ، وتؤكد سلوكيات التأثير مثالي أن الفوائد بالنسبة للمجموعات هي أكثر أهمية من الفوائد بالنسبة للفرد في إطار المعايير الأخلاقية العالية على هذا الأساس عموما يصبح القائد الذي يمتلك التأثير المثالي قدوة لمرؤوسيه في منظمة من خلال تأثير مثالي ويلهم الأفكار الكامنة من أتباعه من خلال العمل بوصفه نموذجا يحتذى به لكسب الاحترام والإعجاب والولاء والذي يولد إحساسا الجماعية بين الأتباع (Lamiaa,2015:3).

ويرى الباحث التأثير المثالي هو سلوكيات وتصرفات مميزة يظهرها القائد امام الأتباع بشكل يثير إعجابهم ويكون بمثابة نموذج يحتذى به ولكسب ثقتهم وولاءهم واحترامهم وتعزيز الروابط العاطفية بينه وبين الأتباع وتشجيع مشاركتهم في السعي نحو تحقيق أهداف المشتركة للمنظمة .

٢- الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation

استعمال قادة التحويلية التحفيز الفكري يعد من تحديات العاملين على قبول حلول مبتكرة للمشاكل وتحدي الوضع الراهن و التحفيز الفكري من وجهة نظر المرؤوسين فهم وتحليل المشاكل التي تواجهها والحلول التي تولدها واستكشاف طرق جديدة لإنجاز مهمة المنظمة (Nguyen,et.al,2016:2) يصف التحفيز الفكري جهد قائد لتحدي المرؤوسين للبحث عن الحداثة والإبداعية وتشجيع التفكير النقدي وحل المشكلات بأنفسهم لجعل المنظمة أفضل مما لديهم الآن (Ahmad,et.al,2017:21).

يشير إلى كيفية حل الافراد للمشاكل وهم أيضا على استعداد للتساؤل عن الوضع الراهن، المدير التحويلي يخلق بيئة متجددة للابتكار وحل المشاكل الإبداعية من

خلال إشراك الموظفين بنشاط في تطوير الأفكار والحلول، إنه ليس القائد الذي يقدم أفضل طريقة لكيفية القيام بشيء ما، بل هو جهد جماعي يتم فيه تحفيز فكر كل فرد، هذا الجانب من القيادة التحويلية لا يلهم فقط تبادل المعرفة ولكن أيضا زيادة تطوير المعرفة القائمة وخلق معارف جديدة من هذا المنظور، عملية التحول الديناميكي من المعرفة ضمنية إلى الصريحة وهذا يؤدي إلى خلق معارف جديدة على المستويات الفردية والتنظيمية (Winkler&Wagner,2018:3) .

هو يشير إلى قدرة القائد على تشجيع أعضاء فريقه أو أتباعه على التفكير خارج الاطار وإيجاد أفكار جديدة (Kazmi,2016:389)، ومن خلاله يعزز التفكير الاستكشافي" من خلال توفير الدعم للابتكار، والاستقلالية، والتحدي ويوسع القائد ويزيد من مصالح أتباعه ويحفزهم للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة (Gumusluoglu & Ilsev,2009: ٢٦)، يساعد القائد الموظفين للنظر بنشاط للقضايا المهمة للمنظمة وهذا بدوره يشجع الالتزام وتمكنه من جعل الموارد المعرفية اللازمة متاحة لأتباع وينبهاها إلى العمل بطريقة مختلفة (Lamiaa,2015:3)، ومن خلال القدرة على التحفيز الفكري، يمكن للزعيم التحويلي أن يلهم القدرة المعرفية لأتباعهم مما يؤدي بدوره إلى تعزيز قدراتهم الإبداعية (Mittal&Dhar, ٢٠١٦: ١٢٠)، إذ صفة المخاطرة وعدم اليقين متأصلة في اغلب المنظمات القائمة هذا ما يتطلب ممارسات متميزة ومبتكرة للوفاء على نحو فعال لأهداف ثابتة من خلال تشجيع المرؤوسين على حد سواء إعادة النظر في الطرق التقليدية من أجل القيام بهذه المهمة واعتماد طرق مبتكرة للتعامل مع المواقف الجديدة، ويمكن للقائد التحويلي تحفيز وتشجيع المرؤوسين لتصبح أكثر انخراطا مع عملهم، وهذا بدوره يؤدي إلى المرؤوسين اتباع السلوك الإيجابي أزاء العمل؛ هذا يعزز التزامهم المنظمة فضلا عن ذلك، يشجع التحفيز الفكري لتمكين المرؤوسين مع درجة معينة من الاستقلال، لذلك يكونوا مجهزين تجهيزا أفضل لحل المشاكل، مما يعزز الارتباط بالعمل المرؤوسين ويضعف من نية دوران العاملين (Ding,et.al,2017:546) ، وكذلك القادة التحويليون يشجعون أفكارا جديدة من أتباعهم ولا ينتقدونها علنا على الأخطاء التي يرتكبونها ويركز على "ما" في المشاكل ولا يركزون على إلقاء اللوم على جزء منه ليس لديهم تردد في التخلص من الممارسة القديمة التي وضعتها إذا وجدت غير فعالة (Gathungu,et.al,2015:2)، ويعد التحفيز الفكري وسيلة لدعم أتباعهم للخروج بأفكار وأساليب جديدة، واقتراح نهج قديم باستعمال منظور

جديد (Ekaningsih,2014:111) ، وهذا يتطلب من جانب القائد الانفتاح دون خوف من النقد وزيادة مستويات الثقة في حل المشكلة الوضع تتضافر لزيادة الكفاءة الذاتية من أتباعه، وتؤدي زيادة الكفاءة الذاتية إلى زيادة الفاعلية (McCleskey,2014:120) .

ويرى الباحث أن الاستثارة الفكرية هي وسيلة لخروج الاتباع بأساليب تشجع على الإبداع والابتكار وتغيير التفكير بأساليب حل المشكلة وتقديم الاقتراحات والبحث عن وجهات نظر مختلفة يعزز الارتباط بالعمل وتزيد من كفاءة الاداء .

٣-:- المراجعة الفردية Individualized Consideration

هذا البعد من القيادة يعزز قدرة القائد على دفع المزيد من الاهتمام على المستوى الفردي لأتباعه كون الاعتبارات الفردية تنطوي على عمل القائد كمدرّب أو معلم من أجل مساعدة أتباع للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة وتوفير فرص التعلم والمناخ داعم (McCleskey,2014:120)، وأن تدريب المرؤوسين وتحفيزهم للحصول على الخبرات وتحقيق أهداف وغايات المنظمة يجعلهم يشعرون بالسعادة والراحة عندما يتم توجيههم بشكل فردي، وهم يشعرون بأنهم قادرون على ذلك الفعل، ويشجعهم التواصل وجها لوجه بين القائد والأتباع التي هي ثمرة لبيئة العمل ويجب إعطاء قادة لهم سلطات لتلبية احتياجات العمل، وتعمل وفقا لاتجاه، لذلك المرؤوسين يريدون تكريس الوقت للعمل بسبب مشاعر التقدير واختبار قدراتهم في بيئة العمل ومن ثم يتم تحفيزهم لتحقيق مستوى عال من النجاح (Abbas,et.al,2014:15)، من خلال النظر الفردي، يقوم القائد ببناء علاقة فردية مع أتباعه، ويفهم وينظر في احتياجاتهم ومهاراتهم وتطلعاتهم المختلفة (Gumusluoglu & Ilsev,2009: ٤٢٦)، يركّز مفهوم الاعتبارات الفردية على الدعم الفردي المرن للموظفين ويعمل القائد كمدرّب أو معلم، ومن ثم يحفز تطوير الخبرات والمعرفة الجديدة ومن المهم تطوير المهارات والمعارف للموظفين على أساس فردي (Winkler&Wagner,2018:4)، وايضا ذكر (١٢٠ :٢٠١٦) (Mittal&Dhar) أن الاعتبارات الفردية تساعد القائد التحويلي على خلق شعور بالانتماء والتواصل بين أتباعهم الذي يؤدي إلى تطوير قدراتهم وتنميتها فيمّا بينهم، وأشار كل من (Lamiaa,2015:3) (Kazmi,et.al,2016:389) أن الاعتبارات الفردية تشير للتدريب ودعم وتحفيز المرؤوسين مع الاعتراف بمشاعر الأتباع والعواطف، والاحتياجات ، وهو

يوضح أن القائد يجب أن يحقق أقصى إمكانيات أتباعه من خلال التدريب أو التوجيه وخلال عملية مساعدة وصل قدراتهم على المهارات المطلوبة.

ويساهم بدوره استعمال قادة التحول الاعتبار فردية إلى حد كبير في المرؤوسين تحقيق أقصى إمكانياتها وهي طريقة لإيصال المعلومات في الوقت المناسب لمرؤوسيه عن طريق التدريب والتوجيه وهو ينص على المتابعة المستمرة وردود الفعل والأهم من ذلك، أنه يربط احتياجات الفرد الحالية لرسالة المنظمة ويرفع تلك الاحتياجات عندما يكون الوقت ملائماً للقيام بذلك، دفع قادة التحول الانتباه إلى الفروقات الفردية في احتياجات المرؤوسين لتحقيق النمو والتنمية، وضعوا الأمثلة والمهام التي تعين على أساس فردي، وليس فقط لتلبية الاحتياجات الفورية للمرؤوسين، ولكن أيضاً لرفع احتياجاتهم وقدراتهم إلى مستويات أعلى (Nguyen,2016:2) .

ويرى الباحث بأن بعد المراعاة الفردية يعزز من قدرة القائد على التحفيز والتوجيه وتدريب الافراد وتطوير مهاراتهم بشكل فردي يحقق اعلى مستوى من الانجاز والنجاح والابداع وتحقيق اهداف ورسالة المنظمة .

٤ :- الدافعية الإلهامية Inspirational Motivation

هي واحدة من قدرات القيادة التحويلية التي تقدم القائد كشخص يشجع سلوكيات الأتباع عندما يجب أن تطرح التغييرات التحويلية في المنظمة تشجيعهم قبول الاعتقاد بالفكرة الجديدة (التغيير) بشكل مستمر، لذلك، يجب على القادة التحويليين التصرف بطريقة خاصة وتحفيز أتباعهم، ضمناً، يظهر هذا السلوك الميل والتفاؤل ويشجع فريق العمل، ويعتقد أن الإلهام هو أساس الدافع، وهذا النوع من الدوافع التي تحفز التزام أتباع لأداء الأهداف التنظيمية، في الواقع، في الدافع الملهمه يتمكن القادة خلق نظرة مشتركة لأتباع، يتعلم الأفراد عندما يكون هناك رؤية واقعية لا لأن القادة يقولون لهم ولكن لأنهم أنفسهم يحبون القيام بذلك وليس لأن القادة قيادة لهم ولكن لأنهم أنفسهم يريدون التصرف بهذه الطريقة، هذه الرؤية هي أعلى من مستويات التسلسل الهرمي للاحتياجات وهي مستوحاة بين أتباع من خلال تحفيز رؤية مشتركة من الأهداف التنظيمية (Jandaghi,et.al,2009:359). ويخبر القائد أتباعه عن الشؤون المستقبلية وأيضاً على بيئة من الأهداف المستقبلية ورؤية المنظمة التي هي في الواقع الالتزام بالأهداف، من خلال هؤلاء القادة جعل رمزا للشجاعة ونموذجاً لتحفيز المرؤوسين، جهودهم للعمل وتشجيعهم للحصول على أكثر من ذلك يريدون

لمصلحتهم الذاتية، عندما يشجع القادة أتباعهم للتعبير عن بعض الأفكار الجديدة ثم يمكنهم صياغة بحرية الشعور الداخلي والأفكار الفريدة لأنهم يشعرون أن أفكارهم سوف تكون مدعومة من قبل القادة (Abbas,et.al,2014:16)، وعلاوة على ذلك، فإن القائد التحويلي بمساعدة الدافعية الملهمة ليس فقط قادرة على خلق رؤية للمنظمة ولكن أيضا يساعد أتباع لإظهار المسار الذي يمكن أن تتحول الرؤية إلى واقع (١٢٠)

(Mittal&Dhar, ٢٠١٦)، يصف القادة الأهداف والنتائج في سياق الرؤية والرسالة ويمكن أن يعطي للعمل معنى ويعزز الفخر للنجاح داخل المنظمة، وبهذا النهج، يمكن للقادة تحفيز أتباعهم، وعادة ما يتم الجمع بين التأثير المثالي والدافع الملهم لعامل واحد "القيادة الملهمة الكاريزمية"، قادة الكاريزمية وملهمة الاستفاضة من المعلومات والمعرفة لاتخاذ قراراتهم ومشاركتها مع أتباعهم وجعل منطقهم أكثر شفافية للآخرين، وهذا أساس مهم للثقة والاحترام (Winkler&Wagner,2018:3)، يجب على القائد تثبيت الرغبة في أتباعه للتفكير في حل قضية ما (Kazmi,et.al,2016:389)، ويلهم الأتباع بتجاوز حول الأهداف المستقبلية وتقديم معنى للمهام الحالية (Odumeru&Ogbonna,2013:356)، يشير أيضا الدافعية الملهمة إلى إبراز قدرة القادة على تحفيز الرؤوسيين مع أهداف جذابة وملهمة، إقناعهم بالحاجة إلى التحول، وشرح لماذا تحول أمر حتمي وإيجاد سبل للقضاء على المشاعر السلبية الناتجة من ضغوط العمل مثل التغيب عن العمل وانخفاض الحماس وتقليلها من خلال خلق والتعبير عن الرؤية الجذابة ، توليد التفاؤل والحماس في الفريق، وخلق شعور لدى الرؤوسيين على اعتبار وظائفهم الحالية كأحد مكونات ذات مغزى للمنظمة ككل (Ding,2017:546) .

٥- التمكين Empowering

هو احد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية إذ يقوم على فكرة مشاركة اتخاذ القرار وأنه يجب أن تفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين لكي يمكن تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لاحتياجات الافراد ولطلباتهم ومشكلاتهم (Avolio,et..al,1999:455) (السـكارنه، ٢٠١٠ : ٣٤٦)، اي التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يستند على التوجيه الى قيادة تؤمن بالمشاركة بالقرارات والتشاور ومن ثم يتطلب تغيير جذري في ادوار العمل والعلاقة بين القائد والاتباع ، بالنسبة للقائد يتطلب التحول من التوجيه والتحكم الى الثقة

والتفويض اما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد الى المشاركة في اتخاذ القرارات ، وبهذا يمثل تمكين العاملين من الخصائص التي تميز بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية (البارودي ، ٢٠١٥: ١١٥)، ويمكن أيضا تعريف التمكين بمجال المسؤولية هو سلطة اتخاذ القرار من دون ضرورة الحصول على موافقات مسبقة من الآخرين وهناك أمور يجب النظر فيها في التمكين، وهي: آثار الابتكار، والوصول إلى المعلومات، والمساءلة والمسؤولية و يلعب التمكين دورا في فاعلية المنظمة إذ التمكين ييسر أداء الموظفين ودوافعهم وإنتاجيتهم، ويمثل التمكين عملية تعزز فيها الفاعلية الذاتية للأفراد يمكن للقيادة التحويلية تمكين المرؤوسين من خلال توفير الدعم العاطفي الجيد والإيجابي خلال فترة من التوتر وإعطاء فرص للتجارب مهمة عمل، وعلاوة على ذلك، القائد التحويلي الذي يعد قدوة له القدرة على تمكين المرؤوسين بكلمات مشجعة والإقناع الإيجابي (Ekaningsih,2014:112) .

ويرى الباحث بأن التمكين للقائد التحويلي هو اسلوب اداري يمنح القائد من خلاله العاملين الصلاحيات والسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات دون الرجوع لاداره في الحصول على الموافقة والذي من شأنه يعزز الثقة والصدق بين القيادة والعاملين ورفع مستوى الاداء لتحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية .

سادساً :- وظائف القائد التحويلي

الوظيفة الاساسية للقائد التحويلي هي "تحويل" من خلال التأثير بالعاملين اي يغير الأوضاع الحالية للحصول على مستقبل أفضل من خلال صياغة رؤية مستقبلية جديدة واقناع الناس على قبول الرؤية ومن هذا المحور بالذات جاءت أهمية القائد التحويلي والمبرر من وجوده اي من خلال التغيير المتكامل (التحويل) يقدم نموذجاً لقائد من نوع جديد يقوم عده مهام . ويرى (Bertocci) أن نظرية القيادة التحويلية تستند إلى عشر وظائف تحدد كيف يحقق القادة الرؤية من خلال العمل مع الآخرين لتحقيق التغيير، ويرد موجز لهذه الوظائف النحو الآتي: (Bertocci,2009:50)

١- البحث عن الفرص: يبحث قائد تحويلي باستمرار عن تحسين الأداء وفرص الابتكار للمجموعة التي يقودها سواء كان يقود مجموعة عمل صغيرة أم منظمة .

٢- تجارب القائد التحويلية والمخاطر: التجريب ينطوي على تحدي الوضع الراهن وخلق بيئة عمل تشجع المرؤوسين على أن تفعل الشيء نفسه، ويشجع القائد الأفكار المبتكرة والتأكيد من أن مكافآت النجاح أكبر من العقوبات على الفشل، ويشجع على اتخاذ موقف إيجابي إزاء التحدي والتغيير (Wallis & Drollery, 1997 : 250).

٣- تطوير رؤية: يقوم القائد التحويلي بتطوير رؤية عالية الأداء تخبر أتباعه بأين تتوجه المجموعة وتحدد أهداف وأسس مشتركة للمجموعة (Oon,2015:367).

٤- يجند الآخرين: يقوم القائد التحويلي بتجنيد الآخرين للحصول على قبولهم للرؤية أو خطة العمل من خلال التأكيد على الهدف المشترك للرؤية وتوصيلها من خلال إظهار إيمانه في الرؤية وإظهار الإيمان بأتباعه.

٥- يعزز التعاون: ويتطلب من القائد التحويلي أن يعزز التعاون بدلا من الصراع وإنشاء آليات للتفاعل مع المرؤوسين لبناء الثقة واستعمال مجموعة حل المشاكل والعمل على تحقيق الأهداف المرجوة التي غالبا ما تتصف بالصعوبة (Nielsen,et.al,2008:466).

٦- تمكين الآخرين: يقوي القائد قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة من خلال منحهم الأدوات والمعرفة والموارد اللازمة للقيام بهذه المهمة وتمكينهم وتزويدهم باستقلالية وسلطة اتخاذ القرارات في العمل، يجب إعطاءهم المعلومات اللازمة والعمل على إزالة العقبات في مساراتهم، مثل الروتين والبيروقراطية (Griffin,1999:535).

٧- القائد التحويلي مثالا يحتذى : القائد هو نموذج لسلوكيات والمعتقدات مطلوبة لإنجاز الرؤية.

٨- يخطط إلى انتصارات صغيرة: يضع القائد التحويلي سلسلة من الأهداف الصغيرة التي تسهم في الأهداف الشاملة، تحقيق الأهداف الصغيرة يمكن للموظفين رؤية أدلة على التقدم من خلال انتصارات صغيرة، ومن ثم يبني قاعدة من الثقة وموقف الفوز نحو الرؤية الشاملة (Kotter & Heskett, 1992:146).

٩- يربط المكافآت بالأداء: القائد التحويلي يجعل يجعل من الممكن قياس الأداء ويوفر المكافآت التي يقدرها الناس ويزيل العقبات نحو تحقيق أهداف المهمة والحصول على المكافآت ويتفق في الأداء المجزي.

١٠- يحتفل بالإنجازات: القائد التحويلي هو يشجع ويعترف بإنجازات الأداء والاحتفال بإنجازات المجموعة بطريقة عامة ومرئية.

وصف (Mary, 1994:99) (Bass, 1995) ثلاث وظائف تميز القادة التحويليين:

أ. يزيد القادة التحويليون من إدراك المرؤوسين لأهمية مهامهم وأهمية الأداء الجيد.

ب. القيادة التحويلية تجعل المرؤوسين على بينة من احتياجاتهم للنمو الشخصي والتنمية والإنجاز.

ج. يحفز القادة التحويليون مرؤوسيهم للعمل لصالح المنظمة بدلا من مكاسبهم أو منافعهم الشخصية.

ومن خلال الموضوعات المشتركة التي تم العثور عليها في بحوث القيادة التحويلية لوحظ انها تتضمن قدرة القائد على:

(أ) تحفيز المرؤوسين من خلال التركيز على الاحتياجات العليا من الغرض والقيم والأخلاق (Bass, ١٩٨٥) (Burns, 1978) (Yukl, 1998:269).

(ب) إنشاء وتوضيح هدف مرتبط بالرؤية (Bennis & Nanus, 1985:244).

(ج) تمكين الآخرين للتوجه نحو الهدف المشترك وحضور لاهتمامات واحتياجات التنمية من أتباع (Robbins, 1996).

كما أشار (Givens, 2008:6) أن القادة التحويلي يعمل على إحداث تحول إنساني واقتصادي داخل المنظمة إذ خلق الرؤية والرسالة والأهداف والثقافة التي تساهم في قدرة الأفراد والجماعات والمنظمة على "ممارسة قيمها وخدمة غرضها، هؤلاء القادة موثوق بهم من أتباعهم الذين يولدون الالتزام مما يؤدي بالتالي إلى إحساس بالغرض المشترك أن قدرة القائد على إلهام وتحفيز وتعزيز الالتزام بهدف مشترك أمر بالغ الأهمية، وكما جادل (Bass, 1985:20) أن تحفيز قادة التحول لأتباعهم تساهم أكثر مما كان متوقعا من خلال التأكيد على أهمية وقيمة أهداف مثالية ومحددة ، والتأثير على أتباعه لتجاوز مصالحهم الذاتية الخاصة لمصلحة تنظيم أو جماعة ودفع أتباعه لتلبية الاحتياجات مستوى أعلى

سابعاً :- الشروط المطلوبة في القائد التحويلي

مفهوم القيادة التحويلية جدير بالدراسة والبحث لكن كيفية وضع المفهوم موضع تطبيق هو التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الادارية كما اظهرت الدراسات فاعلية القيادة التحويلية تعتمد على توفر عناصر اساسية والاعتقاد البارز أن القيادة التحويلية من اكثر المفاهيم ملائمة للقيادة التغيير كون نجاح القيادة التحويلية مرتبط بمواصفات وخصائص معرفية واخلاقية وسلوكية (ابو العلا ، ٢٠١٣ : ١٥٨) ، وفقا (Northouse, 2010) "وأدرك أن القادة التحويلية وكلاء التحويل الذين هم القدوة الحسنة، من خلالهم يمكن أن يخلق ويضع رؤية واضحة للمنظمة، الذي تمكن أتباعه لتحقيق أعلى المعايير كما يتصرفون بطريقة تجعل الآخرين يثقون بهم و يعطون معنى للحياة التنظيمية (Kasemaa, 2015:25) و القائد التحويلي يعامل كل عضو من أعضاء المنظمة على أنه فريد من نوعه، مع أهدافه ورغباته واحتياجاته الخاصة (Martin, 2015:333)، يرفع القادة التحويليون توقعات أداء أتباعهم (Bass ، ١٩٩٥) و "يسعون إلى تحويل القيم الشخصية للمفكرين والمفاهيم الذاتية، ونقلهم إلى مستوى أعلى من الاحتياجات والتطلعات" (Jung ، ٢٠٠١:187)، يركز القادة التحويلين على الإبداع وتمكين الأفراد والمجموعات في المنظمة، وهم يشركون أتباعهم وموظفيهم في عملية متبادلة من رفع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الأخلاق والدافع ومن خلال التمكين والمخاطرة ووضوح المهمة والثقة المتطورة من ثم تسهم لبناء الفريق (Singh,2015:571)، وايضاً تشمل صفات القادة التحويليين الإبداع وتوجيه الفريق وتدريبهم وتحمل المسؤولية عن الإجراءات والاعتراف بجهود الآخرين وقدراتهم (Kazmia&Naaranojab,2015:55) ، ويجب أن يكون القائد التحويلي متعاون ويفسح المجال للعاملين في اتخاذ القرارات وصنعها ويطبق مبدأ العمل التعاوني للاستفادة من خبرات العاملين في المنظمة ويفوض لهم الصلاحيات في اتخاذ القرارات ويمنحهم الثقة بأنفسهم والقدرة على تسيير الامور في حالة عدم وجود القائد (ابو طاحون، ٢٠١٢: ١٠٣)، القادة التحويليين يقدمون شعوراً بالغرض والأهمية للعمل الذي يعزز التفاني والحماس بين موظفيهم ومن خلال التواصل مع رؤية جذابة للمنظمة (Wright et al. 2012: 207) وينبغي ان يتسم القادة التحويلين بالموهبة والالهام والاهتمام باتباعهم والقدرة على حثهم واستنهاضهم ذهنياً، كما جاء (Simic,1999: 51) و (Tichy & Devanna) إلى بعض الخصائص التي وفقا لتقديرهم تميز القادة التحويليين عن قادة التبادليين:

• صفات وكلاء التغيير: ويخلق القادة التحويليون منظمات تكيفية وتنظيمية ومبتكرة ومرنة، صورتهم الشخصية والمهنية يجعل من الممكن بالنسبة لهم قيادة الناس بنجاح في مثل هذه البيئة، أي لتحفيزهم لتغييرات ولتحقيقها بنجاح.

• الانفتاح والإيمان في أتباعه: في العلاقة مع الآخرين (أتباعه)، شخصية قادة التحول مفتوحة وصداقة وعلى استعداد لمنح الثقة عند الحاجة. لذلك، على الرغم من أنهم يمتلكون قوة عظيمة، فإن القادة التحويليين يشعرون فيما يتعلق بأتباعهم وهم يبذلون قصارى جهدهم لتمكينهم كلما كان ذلك ممكناً.

• قيادة القيم: يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي يتعين تحقيقها وإظهار السلوك الذي يتفق مع القيم.

• التعلم مدى الحياة: يحاول القادة التحويليون استخلاص درس من تجربتهم الخاصة لبعض الحالات المستقبلية، وبهذا المعنى تكون جاهزة، عند الضرورة، لإجراء تغييرات جذرية في مواقفها ونهجها وسلوكها وما إلى ذلك.

• القدرة على مواجهة الحالات المعقدة والغامضة وغير المؤكدة: إن القادة التحويليين مستعدون لمواجهة كل حالة يجدون أنفسهم فيها تقريباً، وبالنظر إلى مستوى التعقيد ومستوى عدم اليقين في الظروف المعاصرة والحالات غير النمطية التي تكون فيها المنظمات المعاصرة شبه يومية، فإن قدرة الإبداع الناجح في مثل هذه الظروف تتسم بأهمية قصوى.

• قدرات الرؤية: القادة التحويليون هم رؤويون جيدون، إن قدرتها على خلق دولة مستقبلية، والتعبير بنجاح عن تلك الدولة واتصالها الناجح مع أتباعها، مع الكثير من الحماس في العمل على تحقيق مثل هذه الدولة، هو موضع تساؤل.

اما (كافي وآخرون ، ٢٠١٣ : ٢٧٢) فقد أوضح بأنه يتميز القائد التحويلي بأنه قادر على تحويل منظمته الى وضع افضل كما أن لديه نفس صفات القائد الملهم ومن ثم فإن هذه النظرية خطوة تالية واكثر تقدماً عن نظرية القيادة الالهاميه (الكارزمية) فبالاضافة في الصفات الخمس الالهاميه السابق الاشارة اليها (الثقة بالنفس ، البصيرة والرؤية و سلوك غير العادي الرغبة بالتغيير ، والحساسية للموقف) يتميز القائد التحويلي بصفات اخرى اهمها :

١- قدرة عالية على تحديد المشاكل وتحديد طرق حلها فهو يناقش بأسلوب مقنع وسهل وحاسم مشاكل العمل ويضعها بشكل سهل امام مرؤوسيه ويقوم بتعريفها بوضوح ثم يعرض طرق الحل التي تم توصل اليها وكيفية مساهمتها في ازالة عقبات العمل ورفع الاداء في المنظمة .

٢- الحساسية لمشاعر المرؤوسين: فهو قادر على الاستماع لهم وتقديم النصيحة والمشورة والراي ويتم ذلك بنظام راقي للاتصالات والاجتماعات والمقابلات واللقاءات .

٣- اثاره الحماس ودافعية المرؤوسين : وهذا القائد يستطيع أن لهب مشاعر مرؤوسيه من خلال استعمال الفاظ وتعبيرات ومصطلحات رنانة واستعمال شعارات قوية وانظمة حوافز ترضي المرؤوسين ، والا هم قدرة عالية على الاحتفال بمرؤوسيه عند تحقيق الانجازات المطلوبة .

وقد اضاف كلا من (ابو العلا، ٢٠١٣ : ١٨٥) مجموعة اخرى من الخصائص للقادة التحويليون :

- ١- يمتلك رؤية مستقبلية .
- ٢- يضع الرؤية ويطورها باستمرار .
- ٣- يمتلك شخصية جاذبية وحضور قوي .
- ٤- لديه الثقة بالنفس .
- ٥- له القدرة على الهام الآخرين .
- ٦- المصداقية : يؤمن الافراد باستقامة القائد التحويلي لدرجة قد يجعله يقدم التضحية بالكثير من اجل مرؤوسيه .

٧- الطاقة العالية : يمتلك القائد التحويلي الطاقة للارتقاء وتحسين المرؤوسين الى اعلى مستوى .

٨- التواصل الفعال مع المرؤوسين .

وذكر (bass&avolio,1990:234) أن سلوكيات القائد التحويلي ينبغي أن

تتصف بالاتي (داغر وحروش، ٢٠٠٠ : ٤٤١) :-

- ١- تنمية مستوى ادراك التابعين لاهمية تحقيق نتائج باهرة وبلوغ الرؤيا الذي رسمه القائد من خلال وضع استراتيجية مناسبة لذلك .
- ٢- اقناع التابعين بالتسامي عن مصالحهم الذاتية الانانية مقابل مصلحة الجماعة أو المنظمة أو مقابل الصالح العام
- ٣- زيادة مدى الاشباع لحاجات التابعين من خلال زيادة وعيهم باهمية تحسين انفسهم وتحسين ما يحاولون انجازه .

اما (درة وجودة، ٢٠١٢ : ٢٣٠) يتصف سلوك القائد التحويلي بمميزات اساسية

اهمها:

- ١- القدرة على الياحء لمرؤوسيه برؤية ملهمة عن مستقبل المنظمة .
- ٢- الاهتمام بالمرؤوسين واحترام الآخرين .
- ٣- العمل على تنمية وتطوير الآخرين .
- ٤- بناء ثقة متبادلة مع الآخرين .
- ٥- أن يكون قدوه امام الآخرين بالالتزام والاخلاق والعدالة .

كما يتمتع القائد التحويلي بخصائص القائد الكارزمي لجذب افراد جماعته والعمل على استثارة دافعيتهم وتحفيزهم لبذل طاقاتهم نحو تحقيق اهداف الجماعة، والشكل (٢-٢) يوضح خصائص القائد التحويلي (Bass,2003:208)

(Macmillan,2000: 201)



شكل رقم (٢-٢) خصائص القائد التحويلي

المصدر: العمري ، قاسم شاهين بريسم، (٢٠٠٩) ، "أنماط القيادة الادارية وتأثير في نجاح المنظمات الحكومية / دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار"، اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة سانت كليمنتس وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة ، العراق .

ولقد أشار كل من (عباس، ٢٠٠٤: ٣٠) (الطائي، ٢٠١٠: ٥٣) الى عدداً من الأبعاد السلوكية تصف خصائص القائد التقليدي عن خصائص القائد التحويلي كما مبين في الجدول ادناه (2-3) .

جدول (2-3) الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

ت	الأبعاد السلوكية	القائد التقليدي	القائد التحويلي
١.	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
٢.	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
٤.	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليد هم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل
٥.	الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في العمل المخاطر
٦.	الخبرة	خبرة في استعمال المتوفر له من وسائل وما محدد من اطر وأساليب	خبرة استعمال الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي

		عمل لتحقيق الأهداف.	في أساليب العمل
٧.	السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
٨.	التحسس البيئي	لا يركز على التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن
٩.	وضوح الألفاظ	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استعمال الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية
١٠.	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب العاملين بالخصائص المهمة والبطولية
	العلاقة بين القائد والعاملين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.	تحويل اتجاهات العاملين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية

المصدر: عباس ، سهيلة محمد ، (٢٠٠٤) ، "القيادة الابتكارية والأداء المتميز" ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ص ٣٠-٣١.

ويخلص الباحث خصائص القائد التحويلي بالنقاط الآتية :

- ١- قائد التغيير يرحب بالتغيير بوصفه فرصة وليس تهديد
- ٢- يمتلك رؤية ملهمة واستراتيجية جديدة لمستقبل المنظمة ويعمل على تطويرها باستمرار
- ٣- ويتصرف بطرق تبرز أفضل ما في الأفراد والمجموعات وتشجع المجموعة ليصبح أكثر فاعلية وكفاءة
- ٤- يبني الثقة الحقيقية بينه وبين أتباعه وإظهار الاهتمام واحترام الآخرين ويحركهم بشكل متزايد من اهتمامات ذات الاهتمام الذاتي إلى اهتمامات الإنجاز والنمو.
- ٥- وهؤلاء القادة هم الأكثر فاعلية في المنظمات العاملة في بيئات غير المستقرة و التي لا يمكن التنبؤ بها
- ٦- يركز قادة التحول على الإبداع وتمكين مختلف الجماعات والأفراد في المنظمة
- ٧- تطوير ثقافة التعاون بدل من القيادة و يمنح السيطرة للمرؤوسين في حل المشكلة للتعامل معها .
- ٨- يشترك القادة والأتباع في عملية متبادلة من رفع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الدافع والأخلاق.

٩- يقدم اهداف تتجاوز الاهداف القصيرة الاجل ويركز على الاحتياجات الأساسية العليا.

ثامناً :- نقاط قوة وضعف القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية نقاط قوة على نطاق واسع (باستعمال قادة معروفين) وتؤثر بشكل فعال على جميع مستويات المنظمة وتؤكد بقوة على احتياجات وقيم المرؤوسين ومزايا كثيرة تنعكس ايجابيا على مكونات المنظمة جميعها ويمكن تلخيص نقاط القوة بما يأتي (Suresh. A & Rajini. J,2013:158):

١. **بحث واسع النطاق:** وقد تم البحث على القيادة التحويلية بنطاق واسع ، بما في ذلك مجموعة كبيرة من البحوث النوعية تركز على قادة بارزين والرؤساء التنفيذيين في الشركات الكبرى.
٢. **نداء بديهية:** يجذب الناس إلى القيادة التحويلية لأنه من المنطقي لهم.
٣. **تركز على العملية:** القيادة التحويلية يعامل القيادة بوصفها عملية تحدث بين أتباع وقادة.
٤. **رؤية القيادة الموسعة:** توفر القيادة التحويلية نظرة أوسع للقيادة التي تعزز نماذج القيادة الأخرى.
٥. **تؤكد على الأتباع:** القيادة التحويلية تؤكد على احتياجات الأتباع والقيم والأخلاق.
٦. **الفاعلية:** الأدلة تدعم أن القيادة التحويلية هو شكل فعال من القيادة.
٧. **الأكثر شعبية:** القيادة التحويلية هي أكثر بديهية ويسهل التعرف عليها من قبل الناس، فإنه يتناسب مع فكرة شعبية من القائد مثلاً المهاتما غاندي، مارتن لوتر كينغ، أدولف هتلر، أوباما كلها أمثلة على القادة التحويليين.

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي تتمتع بها القيادة التحويلية إلا أن هناك بعض نقاط الضعف قد تعانيها القيادة التحويلية ، وقد ذكر (yuki,1999:287-293) منها كالآتي :

١. **الغموض حول عمليات التأثير الأساسية والمتغيرات :** عمليات التأثير الأساسية للقيادة التحويلية لا تزال غامضة، ولم يتم دراستها بطريقة منهجية، وتشمل عمليات التأثير آثار القائد على مواقف المرؤوسين، والدوافع والسلوك ومن ناحية الأتباع هي تأثير القائد على الأتباع من خلال المتغيرات الوسيطة ذات الصلة بأداء المهمة، مثل إثارة الدوافع أو المشاعر، وزيادة الكفاءة الذاتية أو التفاؤل، وتعديل المعتقدات حول المكافآت المشروطة ، وزيادة الالتزام بالمهام، ستكون النظرية أقوى إذا تم تحديد عمليات التأثير الأساسية بشكل أكثر وضوحاً

واستعمالها لشرح كيف يؤثر كل نوع من أنواع السلوك على كل نوع من متغيرات الوساطة والنتائج (Singh,2015:756) .

٢. **المبالغة في التركيز على العمليات الديناميكية:** الاهتمام الرئيسي هو شرح التأثير المباشر للقائد على المرؤوسين الفرديين، وليس تأثير القائد على العمليات الجماعية أو التنظيمية (Yukl , ١٩٩٨ , ١٩٨١)، وتشير النظريات التي اقترحها (Tichy&Devanna,1985) (Bennis&Nanus,1985:244) على العمليات التنظيمية أكثر بكثير من نظرية (Bass,1996,1985) ولكن كل نظريات القيادة التحويلية ستستفيد من وصف أكثر تفصيلا لتأثير القائد على هذه العمليات.

٣. **الغموض حول السلوكيات التحويلية :** أن تحديد أنواع معينة من السلوك التحويلي يستند أساسا إلى عملية (تحليل العوامل) ولا يفسر النهج المنطقي للتمييز بين السلوكيات بوضوح، لكون يشمل كل سلوك تحويلي مكونات متنوعة، مما يجعل التعريف أكثر غموضا، ويثير المحتوى المتداخل جزئيا والارتباط المتبادل المرتفع بين السلوكيات التحويلية الشكوك حول صحة البناء (Bass& Avolio,1990) مثلا التأثير المثالي لا يختلف بوضوح عن الدافع الملهم، ويبدو أن هناك تداخلا كبيرا بين هذين البناءين لسلوك (Hunt,1999:33)

٤. **إهمال السلوكيات المهمة :** بعض السلوكيات التحويلية مهمة مفقودة في النسخة باس (Bass, ١٩٩٦) من الناحية النظرية وفي مقياس MLQ الذي تم تصميمه لاختبار نظرية (Bass& Avolio,1990) ويمكن التعرف على السلوكيات المفقودة من خلال دراسة النظريات الأخرى والبحث عن القيادة الفعالة

٥. **عدم كفاية مواصفات المتغيرات الظرفية :** وتفترض نظريات القيادة التحويلية أن عملية القيادة الكامنة ونتائجها هي نفسها في جميع الحالات، ينبغي استعمال تدابير أكثر دقة لسلوك القائد (مثل الملاحظات واليوميات) بدلا من الاعتماد كثيرا على استبيانات السلوك، وينبغي أن يتضمن هذا البحث مصادر مستقلة للمعلومات حول سلوك القائد، ومتغيرات الوساطة، ومتغيرات النتائج، والمتغيرات الظرفية (McCleskey,2014:120).

٦. **عدم كفاية تحديد الآثار السلبية:** ولا تحدد النظرية صراحة أي حالة تكون فيها القيادة التحويلية ضارة، ومع ذلك، فإن احتمال أن القيادة التحويلية يمكن أن يكون

لها نتائج سلبية لأتباع أو المنظمة وقد لاحظ من قبل العديد من الكتاب أن نظرية القيادة التحويلية مثل النظريات الأخرى التي تؤكد دور القيادة في زيادة الدافع والأداء الوظيفي، هي منحازة نحو تفضيل بعض أصحاب المصلحة (الإدارة العليا، والمالكين، والعملاء) على حساب (معظم الموظفين) **Singh, (2015:756).**

٧. تميل للقيادة البطولية : تعكس معظم إصدارات نظريات القيادة التحويلية الافتراضات الضمنية المرتبطة "القيادة البطولية" ، اي من المفترض أن القائد الفعال يؤثر على أتباعه لتقديم التضحيات بالنفس وبذل جهود استثنائية، التأثير هو أحادي الاتجاه، وأنه يتدفق من القائد لأتباع، عندما يتم العثور على ارتباط بين القيادة التحويلية والالتزام المرؤوسين أو الأداء، وتفسر النتائج على أنها تبين أن القائد أثرت المرؤوسين لأداء أفضل، هناك القليل من الاهتمام في وصف عمليات التأثير المتبادل أو القيادة المشتركة **(Miner,2005:378) .**

وأيضاً أضاف **(Suresh.A&Rajini.J,2013:159)** نقاط ضعف كثيرة في مكونات القيادة التي تبدو واسعة جداً وتتعامل مع القيادة كمات شخصية أكثر من كونها سلوكاً متعلماً ولديها القدرة على إساءة استعمال السلطة وهي الاتي .

١. معقدة جداً: القيادة التحويلية هي مزيج من نظريات القيادة المختلفة، مما يجعل من غير المعقول أن تدرب أو تدرس **(Tracey&Hinlin,1998:223) .**

٢. احتمال التعرض للإساءة: إن فاعلية القيادة التحويلية العالية في رؤية القائد تجعلها غير ديمقراطية ومن ثم يمكن أن يساء استعماله من قبل القائد. هناك الكثير من الأدلة التاريخية التي تدعم إساءة استعمالها، أدولف هتلر كونها واحدة من أبرزها.

٣. يفتقر إلى الوضوح المفاهيمي: (أ) أبعاد ليست محددة بشكل واضح. (ب) تداخل مفاهيم القيادة التحويلية مع التصورات المماثلة للقيادة .

٤. التشكيك بالمقياس : (أ) صلاحية MLQ لم يتم إنشاؤها بالكامل. (ب) بعض العوامل التحويلية ليست فريدة من نوعها فقط على النموذج التحويلي .

٥. القيادة التحويلية تنظر إلى القيادة على أنها كمات شخصية وليس على أنها سلوك يتم تعليمه للناس .

٦. القيادة التحويلية هو نخبوية وغير ديمقراطية **(Bass,1990:37) .**

٧. القيادة التحويلية تعاني من التحيز القيادة البطولية اي هناك ميل إلى عدّ القيادة التحويلية بأنها نمط من أنماط عديدة للقيادة

(Avolio&Gibbons,1988:308)

(Singh, 2015:756)

٨. القيادة التحويلية يعتمد أساسا على البيانات والمعلومات النوعية التي يتم الحصول عليها من القادة اي تمثل وجهة نظر القادة وليس وجهة نظر المنظمة

(Bryman, 1992 :157).

المبحث الثاني

"الولاء التنظيمي"

أولاً:- المقدمة

ان مفهوم الولاء قديم في العلوم الانسانية ولكنه حديث في المجال الاداري اذ لم يحظى بالاهتمام الا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي اكدت على اهميه

العلاقات الانسانية ودورها الحيوي في مجال التنظيمات المختلفة (بطاح، ٢٠٠٦: ١٨٣) ولاسيما عندما أصبح العامل البشري في تطبيقات تقنيات الإدارة المعاصرة من الأصول ذات الأهمية الاستراتيجية وكمورد للمناقشة لذلك ينبغي تحليل سلوك وتصورات الولاء التنظيمي للموظفين مع التركيز على الإدارة، (Fettahlioğlu, 2017: 151).

ورد معنى الولاء لغوياً في المعجم الوسيط هو المحبة والقرب والنصرة والعهد والالتزام ويرادف معنى الانتماء والانتساب اي فمن الواضح يحمل معنى التماسك والارتباط (المعجم الوسيط ، ١٩٧٢ : ١٥٨)، و اضاف (ابن منظور ، ١٩٦٨: ٤٠٧) ان الولاء لغة: فهو من الولي أي القرب والدنو، ويقال: بينهما ولاء أي: قرابة، والولي: ضد العدو وهو المحب والصديق والنصير، والى فلان فلاناً إذا أحبه (والولاء: ضد الملك، والولاية والولاية: النصرة وعليه)، ايضا جاء الولاء بمعناه اللغوي هو الانتساب (Affiliation) والانتماء (Devoontion) والاخلاص (Belonging) وعند القول أن للابناء ولاء لآبائهم فانه يعني انتمائهم وانتسابهم واخلاصهم اليهم ، والولاء بهذا المعنى ينطوي على تماسك (Cohesiveness) والارتباط (Commitment) وجذب تجاه الغير (Enticement) (جواد، 2010: 278).

وردت كلمة الولاء في القرآن الكريم بأنه يكون الولاء لله وللرسول وللمؤمنين إذ قال سبحانه تعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ (التوبة: ٧١) .
أيضاً قال سبحانه تعالى: ﴿إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ﴾ (المائدة: ٥٥) .

اما من الناحية الاصطلاحية فأن تعريفات مفهوم الولاء التنظيمي تدور حول نفس المعنى وهو: " أن الولاء التنظيمي يعني اتصال الموظف بالمنظمة التي يعمل بها بشكل عميق" (Fettahlioğlu, 2017: 155)، وذكر (حريم، ١٩٩٧) الولاء التنظيمي بأنه اتجاه حول ولاء الفرد للمؤسسة ، وهو عملية مستمرة يقوم بها العاملون في المؤسسة من خلالها في التعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار العمل فيها لغرض نجاحها و بقائها (حريم، ١٩٩٧: ١٠٧) .

ثانياً :- مفهوم وتعريفات الولاء التنظيمي

أصبح ولاء التنظيمي للعاملين ودوافعهم واحداً من التحديات الكبرى التي تواجه حالياً معظم الشركات في عالم الأعمال ولا سيما عندما يصبح التغيير وإعادة الهيكلة في منظمة لا مفر منه، وفضلاً عن التركيز المستمر على توظيف المواهب الجديدة و يكمن التحدي الآخر في ضمان تركيز الموظفين الحاليين وإشراكهم ومن ثم الاحتفاظ بهم، تدرك المنظمات الجيدة أن الموظف الموالى سوف يؤدي إلى أداء أفضل للشركات، والكثير من التركيز بشكل أكبر على قياس ولاء الموظفين وكيفية تحفيزهم من أجل الحفاظ على سعادة موظفيهم (Omer et al,2010:871) .

وأهتم الكثير من الباحثين بموضوع الولاء التنظيمي وقد عرفوه بأنه مدى اندماج الفرد وانتماؤه مع المنظمة التي يعمل بها إذ يتمتع بحاله من الانسجام و الرضا والتفاعل مع مرؤوسيه (Boussalem,2014:147) . بينما أوضح (دره، ٢٠٠٨ : ١٤١) أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

- (١) الامتثال: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها بوصفها تمثل أهدافه وقيمه.
 - (٢) الاندماج (الاستغراق): وتعني أن يكون الفرد مندمج ومستغرق بصورة متكاملة في كافة نشاطاته وأدواره التي يعمل بها في المنظمة.
 - (٣) الإخلاص والوفاء: يعني الشعور بالانتماء والارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد إذ يحس بان المنظمة جزء من كينونته وذاته.
- أشار كل من (Hart &Thompson,2007) الى تعريف معرفي للولاء بأنه : إدراك الفرد بوجود علاقة بينه وبين المنظمة قد حققت توقعات متبادلة لكلا الطرفين" وهي : (١) تدل على ارتباط دائم بين طرفين، (٢) تتطوي على التضحية بالنفس في مواجهة البدائل، (٣) محملة بواجبات الالتزام، ويحتوي هذا التعريف على بعض عناصر الالتزام في إطار ماير و ألين (١٩٩٧) العاطفية والاستمرارية والمعيارية من الالتزام التنظيمي، ويصور هذه المكونات الثلاثة حسب الضرورة والظروف الكافية لتصورات الولاء (Hart&Thompson,2007:300).

أكد بعض المؤلفين على سبيل المثال (Simon,2003:306) مفهوم "الولاء كمرادف لمسؤولية الشخص، والاخلاص، والارتباط، والالتزام للمنظمة ويستخدم

مفهوم الولاء في كثير من الأحيان في الإدارة ومفهوم الالتزام - في علم النفس، والولاء التنظيمي هو مظهر من مظاهر الالتزام التنظيمي ويعكس سلوك المواطن التنظيمية للمنظمة لتعزيز مصالحها والصورة الذهنية إلى الخارج

(Grazulis,2011:33)

لا شك ان مسألة تحديد التعريفات والمفاهيم في العلوم السلوكية يرافقها نوع من الصعوبة وتزداد الصعوبة تلك عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين نظرا لتعدد المتغيرات والعوامل المؤثرة والناجمة عنه واختلاف مداخل دراسته ونتائج دراسات التي تناولته (علي، ٢٠١٣: ٥٦) ووفق ما ورد من الأدبيات الإدارية المختلفة ويمكن استعراض عدد منها حسب التسلسل الزمني في الجدول ادناه :

جدول (2-4) بعض آراء الباحثين حول تعريفات الولاء التنظيمي

ت	السنة والصفحة	تعريفات
١	Adler & Adler, 1988:401	الارتباط الوثيق والرغبة الشديدة في أن يصبح الافراد جزءا من شيء ما يكونوا مستعدين ومتطوعين لتقديم جميع أنواع المساهمات في مضمون الشعور والوفاء.
٢	Arai,1995:22	والتطابق والانسجام مع المجموعة التي ينتمي اليها الفرد فضلاً عن الالتزام بأداء مهام اضافية خارج العقد المتفق عليه والتضحية بالمصالح الشخصية بما يتعدى بذلك الواجبات الاخلاقية والقانونية
٣	Cole , 2000:43	سلوكيات الموظفين فيما يتعلق بالارتباط والانتماء مع المنظمة وتقديم التضحيات من أجل أهدافها مصالحها التنظيمية، والبقاء في المنظمة حتى لو كانت تدفع أجر متواضع واعتبار المنظمة كأفضل الأماكن للعمل
٤	Bettencourt,et al, 2001:29	هو سلوك المواطن التنظيمية الذي يعكس الوفاء والالتزام أراء المنظمة من خلال تعزيز مصالحها وتكوين سمعه أو صورة حسنه للخارج.
٥	Niehoff, et al., 2001:4	مجموعة من السلوكيات التي يظهرها العاملين كالاداء النشط والفعال التي تظهر الدعم والفخر للمنظمة وتكوين سمعة وصورة ايجابية عنها والدفاع عنها ضد اي انتقادات من الجهات الخارجية مع انخفاض ملحوظ في نسبة الشكاوي
٦	Robbins,2003:25	حالة أو سلوك ليس من متطلبات العمل الرسمية الا انه يؤثر على فاعلية الاداء في المنظمة
٧	Kang, et al., 2007:114	سلوك الأعضاء الذي ينطوي على الحفاظ على مصالح المنظمة قبل مصالحهم الخاصة والالتزام بهذه المصالح
٨	Whiting, et al., 2008:128	هو السلوكيات المثالية القادة التنظيميين والافراد والمنظمة ككل للدفاع عن المنظمة ضد التهديدات الخارجية والمساهمة في تكوين سمعة جيدة عنها والتعاون مع الآخرين لخدمة المصالح العامة وتجاوز

المصالح الخاصة	
٩	Mehta, et al., 2010:98
هي المشاعر والاحاسيس الداخلية التي تتجلى في مجموعة من الطرق المتنوعة والجديدة ويكون له بعدان الأول الداخلي ويتمثل بالعنصر العاطفي وهو يشمل المشاعر والرعاية والالتزام والانتماء والبعد الثاني الخارجي ويتمثل بمجموعة من التصرفات والسلوكيات التي تظهر العنصر العاطفي وهو جزء من الولاء الذي يتغير أكثر من غيرها.	
١٠	Turkyilmaz,etal., 2011:682
حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم والرغبة قوية في الاستمرار في العضوية مع منظمة هذه العلاقة لها آثارها على قراراتهم بالبقاء أو عدم البقاء مع منظماتهم	
١١	Antonic & Antonic, 2011:82
شعور الفرد بالانتماء إلى المجموعة والمنظمة والرغبة في المساعدة والايمان باهدافها وقبول تلك الاهداف وكأنها اهدافهم والتعهد بالبقاء والعمل من اجل الصالح العام للمنظمة	
١٢	Pandey & Khare, ٢٠١٢:٢٧
هو تعهد ورغبة العاملين في البقاء في المنظمة والتزامهم بنجاحها لانها الاختيار الأفضل وليس فقط التخطيط للبقاء في المنظمة وعدم البحث عن عمل بديل ورفض العروض الاخرى	
١٣	Al-Ma'ani, 2013:884
قوة ارتباط الفرد بمنظمتهم، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي في المنظمة التي يعمل فيها لديه اعتقاد قوي لقبول الأهداف وقيم المنظمة، وعلى استعداد لبذل كل جهد ممكن لخدمة المنظمة، ولها رغبة قوية لمواصلة العمل في هذه المنظمة	
١٤	Rishipal & Manish, 2013:23
هو الإخلاص والتفاني والارتباط من أصحاب المصلحة مثل العملاء والموظفين والمستثمرين والمجتمع أزاء المنظمة، يظهر هذا الولاء من خلال المساهمة بحد أقصى من الوقت والجهد والمعرفة والمهارة لتحقيق فاعلية وكفاءة الأهداف التنظيمية.	
١٥	Ioana, 2013:7
هو العلاقة بين صاحب العمل وموظف - عقد مجرد غير مكتوب يوافق فيه صاحب العمل على توفير المواد والموارد التي يحتاجها الموظف لإنجاز المهمة، ويقابلها اتفاق الموظف على العمل على المستوى الأمثل لتحقيق أهداف الشركة	
١٦	Elegido, 2013: 499
شكل من أشكال الالتزام الذي يتطلب إجراءات مدروسة للموظف من أجل تعزيز المصالح الفضلى لصاحب العمل، حتى عندما يطلب ذلك التضحية ببعض الجوانب من مصالحهم الذاتية بما يتجاوز ما تقتضيه واجباتهم القانونية والأخلاقية	

١٧	Boussalem, 2014:144	هو ممارسة أساسية يجد الموظف من خلالها هويته في منظمة معينة ويطبق أقصى قدر من الالتزام والمشاركة في أداء مهامه على النحو الأمثل
١٨	Khuong, et al., 2015:160	المدى الذي يكون فيه الموظفون مخلصين للمنظمة ووجود مشاعر المسؤولية والإخلاص أزاءها والتضحية من أجل مصلحة المنظمة والرغبة في البقاء مع المنظمة
١٩	Rajput, et al., 2016:2	ارتباط نفسي أو التزام للمنظمة ويتطور نتيجة لزيادة الرضا الوظيفي الذي ينتج عن عملية التقييم الداخلي إذ كلما كان الموظف أكثر ارتياحا ببيئة عمله زاد شعوره بالالتزام والإخلاص أزاء المنظمة بشكل عام.
٢٠	Mitić, et al., 2016:23	الإحساس بأن الموظف لديه التزام بالمنظمة واستعداده للبقاء في المنظمة حتى لو كانت منظمة أخرى تقدم له المزيد من المال
٢١	Ullah, et al., 2016:46	هو مفهوم أكثر توجهها نحو العمل و يتعامل مع سلوك الموظف فيما إذا كان يظهر الإخلاص للمنظمة ويعد العمل مسؤوليته وما إذا كانوا يبحث عن وظائف في أماكن أخرى
٢٢	Fettahlioglu, 2017:156	اتصال الموظف بالمنظمة بشكل عميق والشعور بالانتماء العاطفي والسلوكي أزاء المنظمة كالتزام والبقاء حتى في ظل ظروف غير عادية".
٢٣	Chen,et al., 2017:77	"الجهود الإضافية الذي يبذله الموظفون في تنفيذ مهامهم، واحترام قيمة المنظمة والمُشرفين".

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

بالاعتماد لما تقدم من مفاهيم وتعريفات للولاء التنظيمي يعرف الباحث الولاء التنظيمي هي ظاهرة سلوكية تمثل باندماج وانسجام عميق بين الفرد والمنظمة تنتج عنها ممارسات ايجابية ومشاعر وتصرفات أزاء المنظمة مثل العمل التطوعي والاعتراف بقيم وأهداف المنظمة واعطاء الاولوية لمصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية وتعزيز صورة المنظمة وسمعتها امام المنظمات الاخرى والاستمرار والبقاء في العمل فيها لاطول مدة ممكنه تحت جميع الشروط والظروف الصعبة التي تمر بها المنظمة .

ثالثاً :- أهمية الولاء التنظيمي

ان مفهوم الولاء التنظيمي لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين الا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات لقد انعكست حداثة التوجه نحو هذه الظاهرة الادارية على سعة وعدد وعمق البحوث والدراسات التي تناولتها، ان سر الاهتمام الدراسات التي تناولت مفهوم ظاهرة الولاء التنظيمي يأتي ببساطة من الاهتمام

بدور الفرد بالمنظمة فبديهيًا أن أهمية الفرد لا يمكن أن توازن أو تساوي أهمية أي من موارد أو عناصر المنظمة الأخرى في نفس الوقت أن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه من هنا يمكن القول أن ضمان الفرد هو ضمان نجاح المنظمة **(القحطاني، ٢٠١٥: ٢٣٤)**، وبرز الولاء في المنظمات كأحد المواضيع الأكثر انتشاراً وأهميه في أبحاث السلوك التنظيمي على مدى العقدين الماضيين من قبل العديد من الباحثين وكذلك الممارسين **(Xie,etal,2012:746)**، ويمكن تحديد أهمية الولاء التنظيمي من خلال ما ورد من أدبيات بالنقاط الآتية :

١. الولاء التنظيمي هو أحد العناصر الرئيسة لقياس التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، لأنه إذا زاد هذا التوافق، فإن المنظمة تحقق الكثير من أهدافها وتطلعاتها لذلك نجده العامل الأكثر أهمية التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة **(Al-Ma'ani, 2013:879)**

٢. يعد الولاء العامل الرئيسي الذي يحدد نجاح المنظمات في الأعمال الحديثة ويخلق قيمة لها ومفتاح الجودة وتحسين الإنتاجية والقوة دافعة لرفع مستوى أداء المنظمة واستمرارها من خلال مستويات أعلى من الجهد والمساهمة المقدمة **(Ibrahim & Falasi, 2014: 562)** .

٣. المنظمات التي لديها موظفين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي منظمات فعالة وتحقق الأهداف المرجوة والأرباح الكبيرة والأداء الأعلى ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية إضافية نتيجة للاحتفاظ بالموظفين المؤهلين ومن ثم الاحتفاظ بالزبائن المميزين "إن النجاح على المدى الطويل من أي شركة تعتمد بشكل كبير على نوعيّة وولاء العاملين فيها" **(Ioana,2013:10)** **(Rishipal & Manish,2013:23)**.

٤. يؤدي الولاء التنظيمي الى ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية يظهر الموظفين الموالين جهوداً طوعية وسلوكيات إضافية على أساس العمل التطوعي في الأدوار لواجباتهم ومسؤولياتهم أزاء المنظمة التي يعملون بها، وهذه سلوكيات تخضع للانتماء والثقة والقواعد التنظيمية والرغبة في اتباع أوامر المديرين طوعاً وتتصف بعلاقة لطيفة ومؤدبة وذات فائدة أزاء الزملاء والمديرين الآخرين **(Adler&Adler,1988:401)** **(Fettahioğlu,2017:164)** .

٥. الموظفون الموالون هم أصول للشركة، والاحتفاظ بهم هو المفتاح لنجاحها، ونظراً لأهميتها يحتاج أرباب العمل إلى أن يكونوا قادرين على تحديد واستبقاء

الموظفين المخلصين وتخفيض من تكاليف وتأثير معدل الغياب ومعدل دوران العمل وتكاليف التوظيف والتدريب لموظفين جدد (linz,etal.,2013:17) (loana,2013:10)

٦. يساهم الولاء في الابداع والابتكار والتعاون لدى العاملين فيسهم في تحقيق الأداء المتميز بالعمل والدفاع عن المنظمة وتكوين صورة ايجابية ذهنية وسمعة حسنة عن المنظمة امام الاطراف الخارجية ودعم منتجات وخدمات المنظمة (Peloso,2004:54) .

٧. أن الولاء في المنظمة له تأثير مباشر على الكفاءة المهنية ويؤدي إلى انخفاض في انتقال الموظفين ، وزيادة كفاءة استعمال الموارد، ومن ثم زيادة الكفاءة التنظيمية وتحول اتجاه الرقابة من الرقابة الصارمة والمباشرة الى الرقابة الذاتية (Irvianti & Larasati,2016:27) (Goodarzi,2012: 8995)

٨. يساعد الولاء التنظيمي على رفع الروح المعنوية وزيادة ارتباط العاملين بالمنظمة والعمل بروح تعاونية مع الآخرين لخدمة المصالح العامة وبناء المزيد من العلاقات الانسانية بين العاملين (رضوان ،٢٠١٦: ٢٤) .

٩. ولاء الموظف يرتبط برضا الموظفين والجودة الداخلية للحياة العمل إذ ذكر (Heskett,etal.,1997) ان سلسلة نموذج العلاقات بين الأرباح والنمو ترتبط بولاء العملاء و المرتبطة برضا العملاء، بدوره، يتم ربط رضا العملاء إلى قيمة الخدمة في حين ترتبط قيمة الخدمة لإنتاجية الموظفين، ومن ثم ترتبط إنتاجية الموظف إلى ولاء الموظف (Yin etal.,2012: 3) .

١٠. يساعد الولاء التنظيمي فهم كيفية تطوير مجموعة من العمليات التنظيمية وخلق بيئة عمل صحية للمهنيين، أي بيئة إذ يشعر الافراد بحرية التصرف والاستقرار والامن الوظيفي وكيفية مساعدة العاملين على التعامل مع المواقف الجديدة والغامضة التي تتطلب ادراك الاحداث المفاجئة تعزيز دوافعهم وتشجيعهم والمحافظة عليهم (Cunha, 2002: 22) (Nezhad etal, 2015: 4600)

١١. الولاء التنظيمي عامل مهم في تحقيق العدالة التنظيمية في المنظمة على ان القوة العاملة الملتزمة والمالية هي المورد الرئيس لأي منظمة، وكيفية التصرف والتعامل مع هذا المورد البشري يؤثر على مواقفهم المستقبلية ووجهات نظرهم في العدالة التنظيمية. إن الظلم والمعاملة غير العادلة للموظفين من قبل المديرين

والزملاء يجعلهم على استعداد لمغادرة المنظمة
(Radmanesh,2015:271).

١٢. تتجاوز أهمية الولاء بيئة العمل وحدود الوظيفة لتصب في مصلحة المجتمع ككل إذ وارتفاع معدلات الجودة والإنتاجية وفاعلية العمل وانخفاض معدل دوران العمل والانتقال العمال بين المؤسسات المهنية الأخرى كنتيجة للولاء التنظيمي كلها تتعدى مصلحة الفرد العامل ومنظّمته وتصب في مصلحة المجتمع (الفضلي، ١٩٩٧: ٧٩) (وليد، ٢٠١٦: ٤٣) .

واضاف (الصيرفي، ٢٠٠٥: ٢٥) (زيني، ٢٠١٣: ١٢) الى ان أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات تكمن في الجوانب الآتية :

١. يعد الولاء التنظيمي عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة .
٢. يساهم في زيادة النمو الاقتصادي معدلات الإنتاج الوطني .
٣. يساهم في تخفيض نسبة الغياب والتأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي .
٤. يعد الولاء التنظيمي مؤشراً مهماً في التنبؤ ببقاء الأفراد في منظمات أو تركها.

٥. يساهم الولاء في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين ولا سيما في الأوقات الصعبة التي لا تستطيع فيها ان تقدم المنظمات الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على العمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

واما (درّ، ٢٠٠٨: ١٤٢) فقد أشار إن الولاء التنظيمي يعد عاملاً مهماً في فهم سلوك العاملين داخل المنظمة وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي أعطت الولاء التنظيمي هذه الأهمية.

١- نظرية الولاء التنظيمي تقوم على اساس اقتراح أن انتماء الفرد لأي منظمة يكون عامل تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة اي أن الأفراد المنتمين هم أكثر احتمالاً بأن يبقوا في المنظمة ويعملوا على تحقيق الأهداف التنظيمية.

٢- استقطب مفهوم الولاء التنظيمي اهتمامات كل من والعلماء المديرين السلوكيين كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها.

٣- يساعد التوسع في الولاء التنظيمي في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع التغييرات بالبيئة الخارجية والداخلية .

٤- أهمية الولاء التنظيمي في أن تسعى المنظمات للحصول على اخلاص وولاء الأفراد تجاهها من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها.

رابعاً :- خصائص الولاء التنظيمي

من خلال مراجعة الادبيات المتعلقة بالولاء التنظيمي فقد برزت عدة خصائص للولاء التنظيمي منها (الريبيعي ، ٢٠١٤ : ١٠١) :

١. الولاء التنظيمي هو متغير سلوكي يتصف كونه غير ملموس يستدل عليه من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال تصرفات وسلوكيات العاملين في المنظمة والتي يمثل مدى ولائهم .

٢. يمثل ناتج تفاعل العديد من العوامل والظواهر التنظيمية والإدارية والإنسانية الأخرى داخل المنظمة (الدوسري، ٢٠٠٥ : ٧٤).

٣. يفقد الولاء التنظيمي خاصية الثبات المطلق وقابل للتغيير حسب تأثير العوامل الأخرى فيه (الغامدي، ٢٠١١: ٣٢) .

٤. متعدد الأبعاد ، وبالرغم من اختلاف غالبية الباحثين في تحديد أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنه هناك اتفاق على تعدد أبعاد الولاء وتؤثر هذه الأبعاد في بعضها البعض .

٥. الولاء التنظيمي حاله نفسيه عاطفيه تصف العلاقة بين العاملين والمنظمة (Aubke,2016:29) .

٦. يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الخصائص والصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والخارجية المحيطة ببيئة العمل.

وأشار (Sheikhy,etal.,2015:230) الى ان الولاء التنظيمي رسالة رمزية قوية لإدارة الموارد البشرية تشير إلى أنه إذا كانت المنظمة معنية برفاهية الموظفين فإنها يمكن أن تعزز مستوى ولائهم التنظيمي ووصف ولائهم من خلال التصورات على النحو الآتي :

١. التعبير عن التفاني العميق للمنظمة حتى في الأوقات الصعبة والظروف المجاهدة للمنظمة

٢. إظهار الرغبة في القيام بأعمال إضافية (السلوكيات الأدوار الإضافية) لتحقيق الأهداف التنظيمية

٣. إظهار السلوكيات الإيجابية في العلاقات مع الموظفين

٤. التجاوب مع التغييرات التنظيمية المخطط لها (Radmanesh, 2015:270).

ومن خلال المناقشات المستمرة لعدد من الأدبيات منها (Powers, (Meyer & Allen, 1997), (2000)

(Solomon, 1992) , (Morgan & Hunt, 1994) , (McCusker & Wolfman, 1998) (Stum, 1998) ظهرت بعض القواسم المشتركة التي تميز الموظف المخلص على النحو الآتي (99: 2006, Martensen & Grønholdt) :

١. يرغب في بذل أقصى جهد إضافي : وهذا يتعلق أداء الفرد ومساهمته في تحقيق قيمة للمنظمة .

٢. ينصح الآخرين للعمل في المنظمة : يشعر بالفخر للعمل في المنظمة.

٣. أقل احتمال للبحث عن عمل في مكان آخر : يتوقع البقاء مع الشركة على حد سواء على المدى القصير والطويل.

٤. يرغب في تحسين أدائه : يقدم اقتراحات للتحسين وفي المشاركة في مختلف الأنشطة التدريبية والتعليمية وما إلى ذلك.

٥. يتطابق مواقفه وسلوكياته مع قيم وأهداف ورسالة المنظمة : الاندماج والايمان بقيم المنظمة ورسالتها وأهدافها.

٦. يطور علاقات قوية مع المنظمة : يتم قبول والتأقلم مع الأوضاع المؤقتة والصعبة للوظيفة . باختصار، يتم تعريف الموظف المخلص من خلال تحديد هويته في المشاركة والالتزام و الولاء للمنظمة وإظهار أداء ما يفوق التوقعات

ايضاً أشار (رويس ، ٢٠٠٢ : ٣٩) الى ان الولاء هو التفاني الإرادي والعملي والدائم من قبل فرد ما أزاء قضية معينة فيتصف الفرد بالولاء أولاً : اذا كان لديه قضية يتجه بولائه لها ، ثانياً: عندما يهب نفسه لخدمتها طواعية ، ثالثاً: عندما يعبر عن هذا الاخلاص والتفاني للقضية بطريقة عملية مقبولة وبخدمة القضية بصورة فعالة ودائمة.

ونذكر (Ullah,etal,2016:46) ووفق الدراسة التي أجراها (Cole,2000)

بعض خصائص الموظفين الموالين وهي :

١. هو الشخص الرئيس للمجموعة.

٢. أنه يمكن أن يضحى بمصلحته الخاصة لتحسين المنظمة.

٣. يؤمن بالمنتجات والخدمات التي تقدمها منظّمته

٤. يصف المنظمة بأنها أفضل مكان للعمل وأنه على استعداد للبقاء فيها مستقبلاً ، حتى لو عرض عليه زيادة متواضعة في الراتب في مكان آخر .

ويرى الباحث ان اغلب الادبيات تتفق بعدد من الخصائص وهي كالآتي :

١. إن الولاء التنظيمي يعد قوة للمنظمة لتحقيق اهدافها وقيمها من خلال ايمان العاملين بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيقها .

٢. يتمثل بالتعبير عن الاخلاص والتفاني العميق للمنظمة حتى في الأوقات الصعبة والظروف الاستثنائية التي تمر بها المنظمة .

٣. يتصف بالرغبة العفوية بالتضحية بمصالح الشخصية الخاصة مقابل المصالح العامة للمنظمة والاستعداد للقيام مهمات اضافية للدور من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

٤. يتميز بالاستمرارية وعدم الثبات اي استمرارية بقاء عضويته مع المنظمة لاطول فتره ممكنة وتحت جميع الظروف الاستثنائية والصعبة للمنظمة والتكيف والتجاوب مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل .

خامساً :- استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

يتعين على مديري منظمات الاعمال اليوم أن يحسنوا طرق زيادة الولاء التنظيمي لموظفيهم وأن يقدروا في تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين أزاء العمل ، وقبل مراجعة الأدبيات العلمية والتي تمتلئ خزانتها بالعديد من الأساليب التي طورها باحثون في بيئات ثقافية ووفق أوضاع إدارية وقانونية مختلفة لابد من المبادرة إلى ابتكار الأدوات المناسبة فضلاً عن الطرق النافعة الأخرى التي أثبتتها البحث العلمي (البريدي، 2006)، وسنورد أهم الاستراتيجيات الممكنة التي تحتاجها المنظمات لكي تنجح في زيادة وتشجيع وتحسين الولاء التنظيمي للعاملين :

١. المكافآت لتعزيز ولاء الموظفين : اعتماد نظام مكافآت عادل وجعل العاملين يشعرون أنهم مهتم بهم ومقدرون من قبل المنظمة والاعتراف بأعمالهم الشاقة ولتشجيعهم لعمل بجد وبذل المزيد من الجهود لرفع مستويات الاداء والانتاجية وتكون على شكل مكافآت نقدية (عمولات أو قروض أو ترقية) أو المكافآت غير النقدية مثل (إجازة إضافية أو شهادة تقدير أو الهدايا)

وغيرها (Yin,etal.,2012:13) .

٢. **التعليم المستمر**: اعتماد استراتيجية التعليم المستمر من أجل تحسين المهارات والمعرفة لجميع فئات الموظفين والمديرين التنفيذيين مما يقلل دوران وممن ثم يساعد على تنفيذ الأعمال من خلال الأوقات المضطربة من ثم تحسين ولاء الموظف (Malinchak, 2010: 22).

٣. **سياسة الاتصال والاستماع الى العاملين**: اعطى (Wan, 2013) نظرة لاثقة عن الاستراتيجيات الممكنة التي يمكن أن تحسن ولاء الموظفين منها (خلق حوار مع الموظفين والاستماع إلى احتياجاتهم وتوفير التغذية الراجعة البناءة وفهم السياق الأوسع لحياتهم التي تساعد على التغلب على المشاكل ومعالجتها والتواصل والتوازن بين العمل والحياة العائلية (Wan, 34) (Aubke, 2016: 6) (2013: 6).

٤. **ثقافة التنمية والنمو الشخصي**: وأظهرت الدراسات أن الشركات يمكن أن تحسن ولاء الموظفين والأداء المؤسسي من خلال تقديم " ثقافة التنمية والنمو الشخصي وتطورها من أجل تعزيز قدرات التعلم لدى المنظمة وظروف مكان العمل (Ibrahim & Falasi, 2014: 574).

٥. **الاعتراف والتقدير**: الاعتراف وتقدير بمساهمات الموظفين وتشجيعهم لإنجاز واجباتهم بقدر أكبر من الجهد والتفاني، "الاعتراف الصحيح يعزز النجاحات الأصلية من خلال تدعيم الذاكرة ما فعله الموظف الحق وترميز تلك الذاكرة مع المشاعر الإيجابية التي تجعلها أكثر قوة وذات مغزى لتنشيط الموظفين عندما ينظرون إلى الردود الإيجابية من الإدارة (Ullah,etal., 2016: 47).

٦. **فرص التدريب والتطوير الوظيفي**: أظهرت الدراسات المعاصرة أن التدريب والتطوير يؤثران على مواقف العمل وان المنظمات التي لها القدرة على تحقيق تطلعات موظفيها المهنية تزيد من ولائهم وفضلاً عن ذلك، عندما يتم تلبية احتياجات التدريب والتطوير للموظفين مما يجعلهم يقارنون ما يحصلون عليه في منظماتهم مع المنظمات أخرى فضلاً عن مقارنة أوضاعهم بأصدقائهم وزملائهم ومن ثم تتولد لديهم الرغبة البقاء أكثر في المنظمة واستمرار عضويته فيها (Baoguo& Mian, 2011:711).

٧. **أسلوب القيادة**: إن أسلوب القيادة في الإدارة يشكل مصدراً لتحفيز الموظفين على البقاء والاستمرار لاطول مدة ويحسن من تكيف الموظفين مع المنظمة ، ومن ثم تعزيز التزامهم بواجباتهم والدفاع عن مصالحهم التنظيمية، وهناك ارتباط إيجابي كبير لولاء الموظفين والمعلومات الكافية التي تساعد على شرح سياسات

الشركة المستقبلية للموظفين مما تشجع مبادرة الإبداع الموظف لزيادة الشعور من الانتماء والاعتراف بما أن هذا يمكن أن يؤدي إلى كل من أعلى أداء الموظفين (Preko & Adjetej, 2013: 53).

٨. إقامة علاقات متناغمة بين الأشخاص : تشير نظرية ماسلو في نظرية الاحتياجات إلى أن كل شخص لديه احتياجات الحب والمودة والانتماء، العلاقات المتناغمة هي حجر الأساس في المنظمة المتناغمة، العلاقات المتناغمة ليس فقط يمكن أن تحسن الإنتاجية، ولكن أيضا تعزيز ولاء الموظف للمنظمة من خلال تجربة الحب والمودة والانتماء في العلاقات الشخصية المتناغمة، يمكن للمنظمة استعمال العمل الجماعي والتواصل لإقامة علاقات متناغمة بين رؤوسهم من خلال إشراك وتعزيز في تشكيل حياتهم المهنية التتمية سوف يؤدي إلى تحسين الالتزام التنظيمي والولاء (Baoguo & Mian, 2011: 711) .

٩. جودة بيئة العمل : تحسين البيئة المادية للعمل يمكن أن يعزز الموظفين ويحسن في نهاية المطاف إنتاجيتهم ومعنوياتهم ومشاركتهم. التحدي الجديد للإدارة هو خلق بيئة عمل تجذب القوى العاملة وتحافظ عليهم وتحفزهم . ولذلك، يجب أن تكون بيئة العمل مناسبة إذ يتمتع الموظفون بما يفعلونه، ويشعرون بأن لديهم غرض ومهم، وفخر بما فعلوه، ويمكن أن تصل إلى إمكاناتهم (Yin,etal.,2012:21).

١٠. مراعاة العدالة التنظيمية والمساواة : زيادة العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، إذ ينبغي على المنظمات التوزيع العادل للدخل والمكافآت، والترقية الوظيفية، والتميز التنظيمي، وفقا للشروط القانونية وان تكون الإجراءات والسياسات مقبولة ومتاحة لدى جميع أعضاء المنظمة بفرص متساوية وبلاستناد الى كفاءة الموظف (Radmanesh, 2015: 276).

وكما أوضح (Goodarzi,2012:8996) بعض الامور التي لابد الاهتمام بها لتوضح كيفية جعل الموظفين موالين في المنظمة وهي ما يأتي:

- الأجر: قد لا يكون الأجر هو أهم شيء، ولكن يتم تضمين دائما بوصفها واحدة من أهم الأشياء.
- الامتيازات: يشبه الأجر، توفير برنامج مرنة للامتيازات التي تعطي الفرد الفرصة لاختيار الامتياز الذي هو أفضل له / لها.
- بيئة التعلم: توفير مرافق للتعلم أثناء العمل والتدريب في هذه المجالات مثل الحاسوب واللغات الأجنبية يمكن أن يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل والولاء.

• **اجتماعات منتظمة حول العمل:** عقد اجتماعات شهرية أو أسبوعية هي طريقة نموذجية لجذب جمعية الموظفين وتحديد وإزالة همومهم قبل أن تؤدي إلى مشاكل.

• **تحديد العمل الجيد:** يتوقع الموظفون الجيدين الاهتمام عند قيامهم بمهمتهم بشكل جيد، في الغالب وليس كما يعتقد الموظفون أن المديرين يلاحظونهم فقط عندما توجد مشاكل

• **شروط عمل جيدة:** ويتوقع العاملون الجيدون من أرباب العمل أن يخلقوا تحسناً مستمراً في بيئة العمل لجعلها مكاناً آمناً وممتعاً (Dale, ٢٠٠٣).

• **فهم احتياجات الموظفين:** فمن الممكن أن ندرك أكثر ما يحفز الموظفين من خلال تحديد احتياجاتهم (الفسولوجية، والسلامة، والاجتماعية، والاحترام، والشخصية، وما إلى ذلك).

يرى الباحث لابد على قادة المنظمة الأخذ في الحسبان عدد من الأمور والاهتمام بها لتشجيع وتنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين :

١. زيادة المعرفة والوعي لدى العاملين وتطويرهم مهنيًا من خلال عقد دورات تدريبية والندوات وورش العمل

٢. توفير معلومات مفيدة ومناسبة للموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات صحيحة.

٣. خلق جو من التماسك والتكامل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة يسوده المحبة والانتماء والمودة وعدم خلق التفرقة بينهم وتميزهم بالمعاملة من قبل القيادات العليا

٤. تقليل السيطرة والرقابة على أداء الموظفين مما سيزيد بدوره من ثقتهم في المنظمة وفي نهاية المطاف ولائهم والاعتراف بمساهمات وإنجازاتهم في العمل ومنحهم مكافآت تشجيعية .

٥. مشاركة الموظفين للقيام بأدوار قيادية وتحديد الأهداف وصنع القرار والأنشطة والمشاركة في اختيارهم لقيادات الإدارة العليا .

سادساً : - اسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي

يمثل ولاء التنظيمي من الناحية السلوكية دفاع الموظفين عن المنظمة ضد التهديدات الخارجية التي تحيط بها والتعاون مع الآخرين لخدمة المصلحة العامة والمساهمة في اظهار سمعتها الطيبة لذا يمكن أن يؤدي غياب وضعف الولاء التنظيمي إلى انعكاسات وسلوكيات سلبية في المنظمة نحو العمل أو زملاء العمل اي عدم وجوده سيؤدي إلى عدم الرفاهية في المنظمة ويرتبط غياب الولاء التنظيمي للموظفين نتيجة عدم المشاركة في فرص التطوير الذاتي وضعف الرغبة في العمل الجاد (Sikula etal,2001:33) **(خضير،**

٢٠١٦: ٧٨) ، ويعود ضعف الولاء في منظمات الاعمال المختلفة لجملة من الاسباب ندون في ادناه اهمها (النوري وخلف ، ٢٠١٣: ١١٥) :

١. ضعف الادارة في اقناع المرؤوسين بأهمية اعمالهم وكونهم اعضاء نافعون في المجتمع .

٢. عدم اعتماد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب إذ ان عدم وضع الفرد في العمل الذي يناسب مؤهلاته وقدراته واتجاهاته وميوله ينعكس على درجة ولائه .

٣. الشعور بعدم الاستقرار والقلق إذ ان عدم اهتمام المنظمة بالفرد ورعايته يخلق شعور لدى الفرد بعدم الاطمئنان والقلق شعور الفرد .

٤. عدم اتاحة فرص الترقى والتقدم للعاملين في المنظمة بصورة عادلة ومنصفة من شأنها ان تولد لديه حالة الاحباط وضعف الروح المعنوية لديهم **(العزاوي وجواد، ٢٠١٠: ٢٧٨) .**

ومن جانب اخر فإن مظاهر ضعف الولاء وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة تأخذ اشكالا مختلفة من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى ويمكن تثبيت بعض تلك المظاهر للافادة **(النوري وخلف ، ٢٠١٣: ١١٥) :**

١. الشعور باللامبالاة وضعف الميل للعمل وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاطمئنان والاستقرار **(المبرقع ، ٢٠١٥: ٨٠) .**

٢. زيادة ظاهرة التسرب والغياب والتمارض وكثرة الحوادث وعدم احترام مواعيد العمل وتوتر علاقات الاحترام بين القادة والعاملين وظهور حالة التذمر والاستياء وكثرة الشكاوي .

٣. ابتعاد القيادة الادارية للمنظمة وضعفها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم **(العزاوي، وجواد، ٢٠١٠: ٤٣٠).**

لاختلاف الدراسات والبحوث التي تناولت قياس الولاء التنظيمي نجد ان هناك صعوبه في تحديد ابعاد محددة لقياس الولاء التنظيمي وبالاطلاع على عدد من الادبيات والبحوث السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي منها (الدراجي، ٢٠١٣) ، (صادق واخرون ، ٢٠١٦) ، (نجم ، ٢٠١٢) ، (الطائي ، ٢٠٠٧) ، (فليح، ٢٠١٠) ، (فلبمان، ٢٠٠٨) ، (Rajput,2016) ، (Abom,2008) ، (POO,etal.,2012) ، (Pandey&Khare,2009) ، (Elizabeth,etal,2013) ، (Lee,2015) ، (Judith,2012) ، (Chen,etal.,2017) (Manouchehri,etal,2014) دفع الباحث الى تبني اربعة ابعاد لولاء التنظيمي وهي (الرضا الوظيفي ، الانتماء ، الثقة التنظيمية ، سلوك المواطنة التنظيمية) وفيما يأتي عرض مختصر بالابعاد :

١ - الرضا الوظيفي Job Satisfaction :

الرضا الوظيفي واحدا من أكثر القضايا التي نوقشت على نطاق واسع في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والإدارة التنظيمية، وفي الآونة الأخيرة احتضن علماء النفس وعلماء الإدارة وحتى الاقتصاديين الاهتمام بهذا الموضوع ويرجع ذلك الاهتمام إلى حقيقة أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، والفهم دقيق للرضا الوظيفي هو المفتاح لتحسين رفاة الأفراد العاملين (Eyupoglua,etal.,2017:692)، ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية دعت الى الاهتمام بمفهوم الرضا الوظيفي في كل من السياقات التنظيمية الخاصة والعامة، وهو أحد الإسهامات الرئيسة التي قدمها إلتون مايو وشركاؤه افتراضهم بأن معنويات الموظفين ودوافعهم تمثل انعكاسا واضحا لسلوك الموظفين في مكان العمل (Gortner,etal.,1987,:73) ، تعزيز رضا الموظفين عن العمل يؤدي في وقت لاحق إلى زيادة الاداء التنظيمي (Steela,etal.,2017:2)، لأن الموارد البشرية تعد أصولا مؤسسية لا غنى عنها، يجب على المديرين الحفاظ على الرضا الوظيفي للموظف بوصفه عامل مهم من شأنه ان يحفز الموظفين للعمل على المدى الطويل والاحتفاظ بالعمال الأكفاء وتقليل الغياب والحد من دوران الموظفين وتحسين كفاءة العمل الإجمالية للشركة، ويعزز الالتزام التزام التنظيمي والولاء للمنظمة (Mudor&Tooksoon,2011:41) .

عرفه (Locke, ١٩٧٦) هو "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناجمة عن تقييم الوظيفة أو خبرات الوظيفة"، وهو واحد من أكثر التعريفات المستخدمة على نطاق واسع في أدبيات الرضا الوظيفي، عموماً يمكن القول إن الرضا الوظيفي هو رد فعل عاطفي على وظيفة تنجم عن مقارنة الشخص للنتائج الفعلية مع النتائج المرغوبة والمتوقعة (Eyupoglua,etal.,2017:692)، وايضاً عرف بأنه الإحساس الفعال الذي يتطور تبعاً للتفاعل بين الموظفين وخصائصهم الشخصية وتوقعاتهم من مكان العمل والمنظمة، الرضا عن العمل يتضمن الأبعاد المتعلقة بالوظيفة مثل النجاح والمسؤولية المرتبط بالعمل فضلاً عن مشاعر الموظف أو الرضا عن عملهم الحالي (Erdogana & Yildirim, 2017: 932).

وعرفه (Weiss,2002) أن الرضا الوظيفي هو المشاعر الإيجابية والسلبية الموجبة الناجمة عن هذه المهمة، ببساطة الرضا الوظيفي هو "المدى الذي يحب الافراد وظائفهم" (Spector,1996,:214)، واما (Hilton,et.al,2003) فقد عرفه بأنه المشاعر الايجابية وقبول الافراد العاملين لعملهم الذي من شأنه ان يقوي الالتزام التنظيمي والولاء أزاء المنظمة -Hilton,et.al,2003:836- (837)، واكد (Tsaia,2018) فأن مستوى الرضا الوظيفي يؤثر على سلوك الموظف وموقفه أزاء الوظيفة التي يقوم بها ويؤثر بشكل مباشر على الولاء الوظيفي، اي ارتفاع الرضا الوظيفي يمكن أن يساهم في انخفاض معدلات الغياب من دون إجازة، نية قوية للبقاء، والآثار الإيجابية على المنظمة، على العكس من ذلك، انخفاض الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب وتكرار عمل الموظفين (Tsaia,2018:62-64)،

يستمد الرضا الوظيفي من شعور الفرد أزاء وظيفته وتقييمه العقلاني أو المعرفي، المكون المعرفي يوحي بأن الرضا الوظيفي يتوقف على معتقدات الشخص أو أفكاره حول الوظيفة مثل (خصائص الوظيفة، علاقة زملاء العمل، علاقة المشرف، إلخ) وهذا الاعتقاد قد تم تطويره من التعلم، القراءة فضلاً عن تأثير الموارد الوظيفية بشكل إيجابي لتعزيز الرضا الوظيفي كونها توفر مزايا بدنية ونفسية واجتماعية وتنظيمية مختلفة للموظفين (Miao,etal.,2017:282)، كما ويمثل الرضا الوظيفي مستوى من المشاعر الإيجابية والآراء التي يحملها الافراد أزاء وظائفهم، اي لديهم المودة ومشاعر جيدة حول عملهم، اي ان الموظفين الراضين هم في حالة مثالية فيما يتعلق بكيانهم جسدياً وعقلياً، وينقسم

رضا الموظفين إلى نوعين من الرضا الداخلي والخارجي، وفيما يتعلق بالرضا الخارجي، يظهر الموظفون رضاهم عن عوامل مثل مكافأة وتشجيع وتعزيز أصحاب العمل والتفاعل مع الزملاء (ينبع من المسؤوليات) ، وفي الرضا الداخلي يظهر الموظفون ارتياحهم من الشعور بالمسؤولية والوضع الاجتماعي والموقف والوضع والاستقلال واحترام الذات على أساس المهام والأعمال، من ثم الرضا أو عدم الرضا عن الوظيفة هو نتيجة عامة من مختلف الركائز التي تشكل وظيفته (Gashti, et al., 2014:38).

انتهت العديد من الدراسات في جميع أنحاء العالم أن الولاء مشتق من فرضية رئيسة هي الرضا الوظيفي، وتم اختبار هذه العلاقة في العديد من الدراسات من قبل معهد Aon للاستشارات، وهي في الولايات المتحدة منذ عام ١٩٩٧، في كندا منذ عام ١٩٩٩، في إنجلترا منذ عام ٢٠٠٠، في أستراليا منذ عام ٢٠٠٢ (Diem, 2016:26) ، واتفق مع

(Turkyilmaz, et al., 2011:682) في كون الرضا الوظيفي يمثل استجابة فعالة لسمات محددة من الوظيفة وموقف أزاء وظيفة، ولقاء الموظف هو استجابة فعالة للمنظمة بأكملها يتطور من الرضا الوظيفي ومن ثم الرضا الوظيفي هو يسبق لولاء الموظفين التنظيمي، واضاف كل من (Abdullah, et al., 2009:156) (Pandey&Khare, 2012:28) بأن زيادة رضا الموظفين يؤدي زيادة في مشاركة الموظفين، جعل كل من الموظف وصاحب العمل موالين للشركة، أن ولاء الموظف هو نتيجة الرضا الذي ينبع أساسا من حزمة متغيرات الرضا مثل المزايا والتدريب والتطوير والعلاقة مع المشرف وظروف العمل والعمل الجماعي والتعاون والاعتراف والمكافآت والتمكين والاتصالات والتي يجب ان تضعها المنظمة في الاعتبار من اجل زيادة الالتزام والولاء التنظيمي .

وينتج الرضا الوظيفي عن عملية التقييم الداخلي، وإذا تحقق مستوى الموظف أو تجاوزه، فإن الرضا ينمو ثم يتطور ولاء الموظف إلى موقف عاطفي عام أزاء المنظمة، مواقف الموظفين أزاء المنظمة تؤدي إلى المكون السلوكي للولاء ومن المرجح أن يظهر الموظف سلوكا الاخلاص والمودة في المنظمة ويعمل على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، مثل تحسين الاداء وزيادة الكفاءة ولاء عالي ومن ثم تعريف الولاء الموظف على أنه الارتباط النفسي أو الالتزام للمنظمة المتطور نتيجة لزيادة رضا العمل (Singhal, et al., 2016:3)، أشارت بعض الدراسات

بأنه يمكن أن تؤثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الرضا الوظيفي ومن ثم تولد الولاء التنظيمي وتشمل العوامل الشخصية [الخصائص الديموغرافية والقدرة المهنية والإدراك والقدرة المعرفية والتوقعات والشعور بالإنجاز وخصائص الشخصية]، أما العوامل التنظيمية تشمل [سياسة التعويض وظروف العمل وترتيب الوظيفة والعلاقات بين زملاء العمل والعلاقات بين المشرفين والمرؤوسين والأمن الوظيفي وسياسة الترقية ومسؤولية العمل وإمكانية التطوير الوظيفي] (Tsaia,2018:64)، ومن المرجح أن يبقى الموظفون الراضون عن عملهم أطول فترة بالمنظمة وجعلها مكان عمل لمعرفتهم، وبافتراض أن التجارب القصيرة الأجل للرضا الوظيفي يمكن أن تخلق موقفاً مستقراً أزاء ولاء الموظفين على المدى الطويل، ومن ناحية أخرى، قد يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى تراجع الموظفين عن وظائفهم أو البحث عن وظائف جديدة أو تغيير وظائفهم الحالية ومن ثم نجد أن الرضا الوظيفي سيكون نتيجة الولاء التنظيمي (Vokić&Hernaus,2015:6) ، كما يحفز الولاء التنظيمي رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في عمله بالمنظمة ويستمتع بادائه لعمله الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يتبنى أهداف المنظمة بوصفها أهدافه ومن ثم يعمل جاهداً لتحقيق الأهداف وقد عد الرضا الوظيفي عاملاً مهماً في تطوير الولاء التنظيمي ولاسيما في المرحلة الأولى من التعيين (الجريسي، ٢٠١٠: ٨٤)

ويرى الباحث الرضا الوظيفي هو رد فعل عاطفي من قبل الموظف فيما يتعلق بعمله الخاص وما إذا كان الموظف يحب الوظيفة، الرضا الوظيفي هو مكان عمل بارز وقوي والذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يتبنى أهداف المنظمة .

٢- الانتماء Belonging

الانتماء التنظيمي هو أحد الأمور المهمة التي تسعى المنظمة لتحسينه لدى العاملين إذ أنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة استمرار العلاقات التعاقدية ويترتب عليه أن يسلك سلوكيات تفوق السلوك الرسمي المتوقع والمرغوب واستعداده ورغبة لبذل أقصى جهوده والقيام بأعمال تطوعية والمسؤوليات اضافية من أجل الاسهام في استمرارية ونجاح المنظمة (Duperrin,2011) ، وعرف ماسلو (١٩٥٤) الانتماء كاحتياجات إنسانية أساسية، لتحتل المرتبة الثالثة في التسلسل الهرمي له (Hagerty,etal.,1992:173) ، وأشار إلى أن الانتماء هو

الدافع البشري الأساسي وان لجميع الافراد لديهم حاجة قوية للانتماء
(Strayhorn,2012:3).

الانتماء هو الارتباط والانسجام والايمان مع المنتمي اليه وبه ، ينتمي مفهوم
الانتماء الى المفاهيم الاجتماعية النفسية ويعني الاقتراب والتبادل مع الاخر
والاستمتاع بالتعاون، وورد في معجم العلوم الاجتماعية ان الانتماء هو الارتباط
الفرد بجماعة إذ يرغب الفرد في الانتماء الى جماعة قوية يتقمص شخصيتها
ويوحد نفسه بها مثل الاسرة أو المنظمة (منصور، ٢٠٠٤: ١٧) ، وذكر
(Ehsani,etal.,2013:88) الى ان الانتماء التنظيمي هو شعور الفرد بالولاء
والرغبة في انتمائه لمجموعات العمل والاستعداد للمشاركة والثقة والتوافق مع
المجموعة ووفق قيم ومبادئ المنظمة .

كما عرفه (Martens,2016) بأنه الإحساس بالارتباط أو الشعور بالاهتمام
والقبول والاحترام والتقدير ويركز على كون الانتماء حاجة إنسانية أساسية تحرك
السلوك الانساني (Martens,2016:١٧)، عرف (Anant,١٩٦٦) الانتماء
بأنه "شعور بالمشاركة الشخصية في النظام إذ يشعر الفرد بأنهم جزء لا يتجزأ من
النظام"، ركز على التفكير العاطفي والتقييمي، وليس الوصفي من منظور الانتماء
، كما جادل Anant بأن الانتماء هو الشعور أو الإدراك العاطفي أو التقييم
الداخلي والتي يمكن وصفها على أنها خبرات الشخص وتصورات حول الحاجة ،
كحاجته للتقدير والاحترام من قبل الآخرين، والتلائم مع الافراد في مجموعة أو
منظمة (Lu,2015:47) . ويمكن بتحديد بعدين من الشعور بالانتماء: (١)
المشاركة القيمة: تجربة قيمة الشعور ، الحاجة، القبول؛ (٢) التناسب او التلائم :
تصور الفرد أن خصائصه تتجلى أو تكمل مع النظام أو البيئة
(Hagerty,etal.,1992:173). واضحت (احمد، ٢٠١٦: ٢٧٩) بأن الانتماء
يمثل درجة ادراك وفهم الفرد لذاته من إذ اندماجه بالمنظمة وارتباط مصيره
بمسير المنظمة الذي ينتمي اليها وانتمائه اليها وسموه فوق عضويته بالمنظمة
ويبنى على ثلاث افتراضات مهمة وهي

- ١- الانتماء هو عقد أو تعهد بين الفرد والمنظمة .
- ٢- الفرد المنتمي يمتلك افعال سلوكية قابلة للملاحظة .
- ٣- الانتماء العالي يتضمن الحفاظ على الهوية التنظيمية .

ووصفه بأنه محاولة لفهم مدى استقرار الموظف والذي يتأثر بعدة عوامل منها (عوامل شخصية وخبرات العمل ومميزات المهمة ، فضلا عن زملاء العمل ودور المشرفين ، والادارة العليا) .

وأشار (قطناني ومحمد ، ٢٠١٠ : ١٤١) الى تفسير وتحليل دافع الانتماء من خلال الابعاد الاتية :



المصدر : قطناني ، محمد حسين ومحمد ، عايدة ذيب ، (٢٠١٠) ، "الانتماء والقيادة والشخصية " ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، دار جرير للنشر والتوزيع .

- ❖ الامان : ويعني الشعور بالطمأنينة وبعد عن القلق والتوتر .
 - ❖ المشاركة : وتعني تعاون الفرد مع باقي افراد جماعته ومشاركتهم أنشطتها .
 - ❖ الرضا عن الجماعة : يعني الشعور باهمية ومكانة الجماعة والاعتزاز بها والرضا عن سلوك افراد الجماعة وعلاقاتهم الاجتماعية .
 - ❖ تحمل المسؤولية : يعني قيام الفرد بدور ايجابي ومهم نحو الجماعة ومعرفته لواجباته وحقوقه داخلها من خلال المواقف التي يتعرض اليها وان غياب المسؤولية يؤدي ضعف الانتماء .
 - ❖ المقارنة الاجتماعية : يعني رغبة الفرد في مقارنة نفسه بالآخرين الذين يشبهونه بهدف مساعدته في تعديل احكامه الشخصية أو تفسير مشاعره مما يؤدي الى الارتباط بمعايير الجماعة والسير على قوانينها .
- كون الولاء التنظيمي من مقتضيات تطور الادارة الحديثة الذي يؤدي دوراً مهماً في توجيه سلوك الافراد وارشادهم نحو تحقيق الاهداف المرجوه ولاسيما عند تعدد وتعدد اعمال المنظمات واتساع حجمها وتنوع علاقاتها تتطلب قدر كبير من

الانتماء ، وتبرز أهمية الانتماء التنظيمي في تحقيقه التبادل والتواصل المشترك بين كافة مستويات المنظمة ويعزز الثقة بينها ويسعى الى اشاعة العدالة بين الافراد العاملين في المنظمة وتقليل حدة الصراعات والتوتر بينهم ومن ثم ينتج عنه ولاء العاملين للمنظمة (عثمان ولفته، ٢٠١٦: ٥٣) .

لخلق شعور بالانتماء يجب أن تظهر المنظمات أنها تعنى بموظفيها من خلال فهم احتياجاتهم من التواصل والنجاح ضرورة ان ترى موظفيها كميزة تنافسية مستدامة ليكون على بينة من توقعاتهم، أولوياتهم وإيجابية من الآراء السلبية والأفكار المتعلقة بالعمل. وفضلاً عن ذلك، ينبغي أن تفتح أبوابها عن أهدافها ورسالتها ودورها داخل المنظمة. فالمنظمة التي ترغب في الحفاظ على تحسين القوى العاملة التي لديها نسبة عالية من الالتزام و الولاء للعمل سوف تمكنها من أن تكون ناجحة في ظل ظروف تنافسية (Eren & Vardarlier, 2013:855) .

ويرى الباحث ان الانتماء التنظيمي يشكل العامل الأساس لسلوكيات الافراد داخل المنظمة فكلما زاد انتماء الفرد الى المنظمة زاد ولاءه والتزامه أزاء المنظمة بما يخدم ويحقق مصالحها وبذل جهد اكبر والتطوير من اسس اتخاذ القرار على وفق الأفضل وبرقابة ذاتية من الموظف نفسه .

٣- الثقة التنظيمية organizational trust

في العقد الماضي، أصبحت الثقة التنظيمية مجال بحث رئيس في مجال الدراسات التنظيمية ودرست في مجموعة واسعة من التخصصات (علم المنظمة ، علم الاجتماع ، وعلم النفس) وركزت على مستوى الفرد ومستوى المجموعة ومستوى المنظمة والمستوى المشترك بين المنظمات. وقد وجدت دراسات

مثال: (Dirks&Ferrin,2001,2002),(Mooradian,etal.,;forthcoming,2007) أنها تؤدي إلى مواقف أكثر إيجابية في مكان العمل مثل (رضا الموظفين والتزامهم) وسلوكيات مكان العمل مثل (تبادل المعرفة، سلوك المواطنة) ونتائج الأداء مثل (الأداء الفردي وأداء المجموعة وأداء وحدة الأعمال وتتيح الثقة السلوك التعاوني وتعزز أشكال التنظيم القائمة على الشبكة، وتقلل من حدة الصراعات، وتقلل من تكاليف المعاملات، وتعزز الاستجابات الفعالة للآزمات. ويمكن تعريف الثقة على أنها " رغبة الطرف في أن يكون عرضة لأفعال طرف آخر على أساس توقع أن يقوم الطرف الآخر بعمل معين مهم للثقة وبغض النظر عن القدرة على مراقبة أو السيطرة على ذلك الطرف الآخر" (Matzler & Renzl,2006:1262) .

وأشار (Sitkin&Roth, ١٩٩٣) إلى أن تعريفات الثقة يمكن تقسيمها إلى أربع فئات أساسية : الثقة كسمة فردية، الثقة كسلوك، الثقة كسمة ظرفية، والثقة كترتيب مؤسسي (**Laka- 22: 2004, Mathebula**)، ومع ذلك من خلال مراجعة الدراسات حول الثقة التنظيمية فإن النقاط المشتركة بين تعريفات الثقة التنظيمية هي الايمان في الإدارة والتأكيد على أفكار الزملاء والصدق والموثوقية والتوقعات

تترقى إلى مكان العمل الحديث ، كما تعد الثقة هو عنصر ضروري للعلاقة الاجتماعية الدائمة ودعم الموظفين وشعور بالامان والاستقرار ويظهر كعامل مهم في تحسين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي وكذلك تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية . إن وجود مناخ الثقة في منظمة ما وإضفاء الطابع المؤسسي عليه يحافظ على الأفراد معا ويتيح لهم الثقة ببعضهم البعض

(**AL-Abrowa ,etal.,2013:26**) .

الثقة هي أحد الأصول العلائقية قيما لمنظمات الأعمال، وشرط مسبق مهم لشرعيتها وقدرتها على البقاء على المدى الطويل ولكن الثقة أيضا هشة الأساس فإنه يستغرق وقتا طويلا لبنائها وقد تدمر بلحظات فقط (**Fuolia,2017:2**)، ويشير مفهوم الثقة التنظيمية بأنها درجة إيمان وتقبل الموظف السياسات والقرارات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وأدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف (**Kritsonis,2004:2**)، وأوضح (**Becrra&Cupta,2003**) ان لمفهوم الثقة هي علاقة تأثير بين الوثائق والموثوق به وكيفية التفاعل والتعامل بينهما وارتباطهم الخاص بالمنظمة (**Becrra & Cupta,2003:٣٣**)، عرف (**كاظم، ٢٠١٤ : ٢٣٢**) الثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بسياسات المنظمة والاعتماد عليها في عدالة الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات والاعتماد على زملاء العمل والمشرفين بما يعكس التزام ولاء الفرد أزاء المنظمة .

الثقة هي واحدة من المفاهيم التي تصف عملية معرفية التي يمكننا نميز بين الافراد الذين هم جديرون بالثقة ، فالثقة هي الرغبة في التصرف على أساس التعامل مع شخص اخر للقيام بالإجراءات ومنذ فترة طويلة عرفت الثقة بأنها جزء اساسي من العلاقات التعاونية وحجر الزاوية في الثقافات التنظيمية الايجابية (**Roncesvalls & Sevilla,2003:71**) ، وايضا يمكن تعريف الثقة بأنها "حالة نفسية تتضمن النية لقبول الضعف بناء على التوقعات الإيجابية لنوايا أو سلوك الآخرين " ، قد يكون هدف الثقة إما شخص آخر أو منظمة، الثقة تنطوي على المخاطر والضعف كما تعتمد على القدرة على استنتاج نوايا الآخرين وتوقع أفعالهم ، ويمكن للأطراف الموثوقة إساءة استغلال موقفهم من الثقة لتحقيق مكاسب شخصية، عندما ننثق بالآخرين نفعل ذلك في الاعتقاد بأنهم سيتصرفون بطريقة "مفيدة أو على الأقل لا تضر بنا" (**Fuolia,2017:3**) ، وتوضح الثقة التنظيمية أهمية الأفراد والجماعات في تشغيل المنظمة إذ اقترح الباحثون عدة معاني من جوانب مختلفة للثقة التنظيمية .

أشار (Anderson et al,2012) إلى خمسة معاني الثقة التنظيمية (1) اعتبر الثقة التنظيمية حالة نفسية فردية (2) الثقة التنظيمية تجارب متصورة (3) كان يشار الثقة التنظيمية للتوقعات الإيجابية والثقة في خصائص طرف آخر (4) الثقة التنظيمية نية للقيام بنشاط المخاطر (5) الثقة التنظيمية سوف تتغير مع الأوضاع العامة (Jiang & Chen,2017:2059)، والثقة هي العنصر الأساسي الذي تحدث التبادلات الاجتماعية وإذا أثبت أحد الأطراف أنه غير جدير بالثقة، فإن الطرف الآخر سيرى هذا ويوقف التبادل وستندهور العلاقة (Uhl-Bien,etal.,2014:293) .

وأوضح كل من (Rosanas & Velilla , 2003:٥٦) الولاء والثقة هي من المفاهيم ذات الصلة والعلاقة لأنها يمكن أن تكون موجودة فقط في سياق العلاقة بين شخصين (أو أكثر) أي أنك تثق بشخص ما وولاء لشخص ما ومن ثم تكون موجودة في شبكة علاقات المنظمة. الولاء هو تكلمة الثقة. عندما يثق شخص ما ("الوصي") في شخص آخر ("الوصي") فإن "الولاء" من جانب الطرف الثاني يتكون أساسا من تكريم تلك الثقة، بطبيعة الحال، فإن "الثقة" تودع الثقة في "الوصي" لأنه يتوقع أن تكون مخلص، ومن ثم تكريم هذه الثقة فإنها تمثل الجانبين من عملة واحدة وهكذا، يمكن أن ينظر إلى الثقة والولاء على الجانبين من العملة نفسها، كما وقد تم وصف نوعين الثقة التنظيمية على النحو الآتي: (Jiang & Chen,2017:2059)

١- **الثقة القائمة على الإدراك** : الثقة القائمة على الإدراك تشير إلى نية للثقة الطرف الآخر بعد فهم الأدلة على أن الشخص يمكن الوثوق بها، وتتضمن هذه الأدلة الشخصية والخلفية والنية والقدرة والأفعال وفقا للكلمات، عملية النظر في هذه الأدلة هي عملية معرفية التي تولد الثقة من خلال هذه العملية تسمى الثقة القائم على المعرفة (Zhao,et al., 2012:4156) .

٢- **الثقة القائمة على التأثير**: تشير الثقة القائمة على التأثير إلى الرغبة في الوثوق بشخص ما بناء على الارتباط العاطفي للشخص، والتبادل العاطفي في الثقة بين الأشخاص سوف تعمق الثقة بين الطرفين، ولكن يتم تطوير هذه الثقة من خلال الحصول على الترابط مع بعضها البعض أنه لن تظهر في بداية العلاقة بين الأشخاص، سيتم انشاؤها تدريجيا عندما تفهم جيدا حسن النية، والموثوقية، والاعتمادية والتعاون المستمر للطرف الآخر (Lee,et al., 2013:10) .

واتفق معه (Starnes,etal.,2010:11) على تقسيم الثقة التنظيمية إلى ثلاثة أجزاء: ١- الثقة العاطفية، وإدراك علاقة إيجابية مع الوصي ، ٢- الثقة الادراكية، والاعتقاد في موثوقية وسلامة الوصي، ٣- الرغبة في أن تكون عرضة للخطر.

يمكن تقسيم مفهوم الثقة إلى عنصرين أساسيين مترابطين هما: '١' النوايا الموثوقة و '٢' المعتقدات الموثوقة، وتتعلق نوايا الثقة بالثقة التي يبديها القائلون على الثقة في جعلهم عرضة لتصرفات شخص آخر أو منظمة أخرى هذه الحالة تنطوي على خطر، من جهة أخرى الثقة بالمعتقدات، هي تصورات أصحاب الثقة عن ثقة الطرف الآخر (Fuolia,2017:2)، وتشكل المعتقدات الموثوقة على أساس

تقديم الوصي لمصادقية الطرف الآخر من خلال ثلاثة معايير رئيسة هي: (١) القدرة (٢) الخير و (٣) النزاهة، وفي سياق علاقات أصحاب المصلحة بين المنظمات، فإن القدرة تتعلق بالكفاءات الجماعية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ومسؤولياتها بطريقة فعالة وموثوق بها، ويشير الخير إلى رعاية المنظمة واهتمامها الحقيقي برفاه أصحاب المصلحة فيها، وتتعلق النزاهة بانضمامها إلى المبادئ الأخلاقية المقبولة اجتماعيا، مثل الصدق والإنصاف والإخلاص وهذه الجوانب الثلاثة للجدارة بالثقة مترابطة ولكنها قابلة للفصل وقد تختلف بشكل مستقل عن بعضها البعض وتتوقف أهميتها النسبية على السياق والعلاقة (Gillespie & Dietz, 2009: 128) ، كما اتفق معهم (Mayer,etal.,1995) الذي بين أن الثقة التنظيمية تنشأ عندما يعتقد الأفراد أن المنظمة لديها مزايا القدرة والخير والنزاهة .

الثقة التنظيمية هو مدى استعداد الموظفين ليصبحوا عرضة لسلوك المنظمة، لأنهم يعتقدون أن سلوك المنظمة مستقبلاً سيكون إيجابياً، الأفراد الذين لديهم مستوى عال من الثقة التنظيمية على استعداد للاعتماد على منظمة على الرغم من خطر أنها قد لا تلتزم وعودها، يمثل مستوى عال من الثقة التنظيمية شكلاً مكثفاً من الارتباط النفسي لمنظمة بسبب المخاطر التي ينطوي عليها، وأظهرت البحوث التجريبية أيضاً أن الثقة ترتبط بإزالة الحواجز النفسية التي تعيق تحسين نوعية العلاقة، مثل تفويض المهام الحاسمة للآخرين، والكشف الكامل عن المعلومات، ورفض الضمانات ، (Ng,2015:155) كما وأشارت بعض الدراسات مثل دراسة (Liou,1995) بأن الموظفين الذين يتقنون بمنظمتهم يكون لديهم مستوى عالي من الالتزام والولاء أزاءها ، اذ يشير (Leana&VanBuren,1999) بأن العلاقات الاجتماعية التي تتصف بالثقة تعد أساس لبناء الالتزام والولاء التنظيمي بين أعضاء المنظمة (متعب والعطيوي ، ٢٠٠٨ : ١٠٠) ، وكما ان الثقة في المنظمة تعزز من حالات الولاء والاخلاص لدى العاملين وتزيد من رغبتهم والرغبة بالبقاء في المنظمة كما تؤمن الأداء المتميز والرضا الوظيفي وتخفيض الكثير من حالات والغياب والصراع ترك العمل في المنظمة (الدوري و صالح، 2009:334) ، وتتحقق الثقة التنظيمية الإدراك المشترك للعاملين الراغبين في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وقد ساهم اعتماد المنظمات على العنصر البشري في تحقيق كفاية وفاعلية المنظمة في تقديم الخدمات المتميزة لأفرادها بهدف رفع درجة الثقة بين المرؤوسين والمنظمة لأهمية الثقة في تماسك المجموعات وزيادة درجة الابتكار والأبداع و تنمية الولاء للمنظمة ، لذلك يجب على المنظمة تنفيذ سياسات إدارية واضحة وعدالة والتعامل بمصادقية وتطبيقها دون تمييز والترحيب بالآراء والمقترحات وزيادة المشاركة بالقرارات وتمكينهم بعيداً عن التسلط (العطيبي، ٢٠٠٨ : ٧٢) ، وان التأثير على ثقة العاملين واتجاهاتهم بأدارة المنظمة يعتمد على تحفيز روح الحماس لديهم للضرب على أوتار القيم والمبادئ التي يحرك فيهم الاندفاع نحو العمل للقيام بأداء افضل من خلال ممارسة سلوك معين ومن ثم ينمي قيمة الاخلاص والولاء للمنظمة وفقا لهذه القيم (الشماع ، حمود

(2007:200)، وفي علاقات مكان العمل، والموظفين يشعرون أكثر أمنا وأكثر إيجابية عن مدرائهم والأقران عندما يعتقدون أن قادتهم والأقران هي جديرة بالثقة وعلى النقيض من ذلك، تؤدي مستويات الثقة المنخفضة إلى حالات مؤلمة نفسيا، إذ قد يكون للقادة أو الأقران السلطة على جوانب مهمة من عمل المرء ، ونتيجة لذلك، ينبغي أن يكون للثقة تأثير قوي ومباشر على ولاء الموظفين ورضاهم. وأشار **(Robbins & Judge)** الى ان نتائج الثقة بين المشرفين والموظفين لديها عدد من المزايا المهمة منها : **(Robbins & Judge,2013:390)**

• **تشجع الثقة على تحمل المخاطر:** وكلما قرر الموظفون أن ينحرفوا عن الطريقة المعتادة للقيام بالأمر، أو أن يأخذوا كلمة المشرفين على اتجاه جديد، فإنهم في كلتا الحالتين يتعرضون للخطر.

• **الثقة تيسر تبادل المعلومات:** أحد الأسباب الرئيسة التي تجعل الموظفين يعجزون عن الإعراب عن مخاوفهم من العمل هو أنهم لا يشعرون بالأمان النفسي من خلال الكشف عن آرائهم. عندما يثبت المديرون أنهم سيعطون أفكار الموظفين جلسة استماع عادلة ويجرون تغييرات فعلية، يكون الموظفون أكثر استعدادا للتحدث

• **مجموعات الثقة أكثر فاعلية :** عندما يضع زعيم لهجة الثقة لأعضاء مجموعة يكونوا أكثر استعدادا لمساعدة بعضهم البعض وبذل المزيد من الجهد، مما يزيد من الثقة وعلى العكس من ذلك، يميل أعضاء الجماعات غير الموثوقة إلى التشكيك في بعضهم البعض، وتقيد التواصل مع الآخرين في المجموعة هذه الإجراءات تميل إلى تدمير المجموعة في نهاية المطاف.

• **الثقة يعزز الانتاجية :** وتظهر الفائدة النهائية بشكل إيجابي من الثقة، الموظفون الذين يتقنون بالمشرفين لديهم أعلى تصنيفات الأداء وعلى العكس من الذين يمتلكون عدم الثقة يميلون لإخفاء المعلومات والسعي وراء المصالح الخاصة.

٤- **سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior :**

سلوك المواطنة من المفاهيم المعاصرة التي تعزز اهتمام الباحثين بها خلال العقود الأخيرة الثلاثة الماضية واستمر بخطوات ثابتة كون هذا المفهوم له اثر بارز في مستوى اداء العاملين في المنظمات **(López-Domínguez,etal,2013:2147)** يمكن مراجعة تاريخ سلوك المواطنة التنظيمية في الأدب منذ ٣٠ عاما الماضية، وقد أجريت الدراسة الأولى على

OCB قبل (Smith,etal.,1983) إذ أشاروا إلى مجموعة من الأداء كسلوك للمواطنة ووصفوها بأنها مهمة بالنسبة للمنظمة، وفقا لدراساتهم، هذه الفئات من الأداء لا تحصل على تفسيرات من الحوافز المماثلة وتؤكد وصف الدور أو الانتاج العالي (Khan,etal.,2017:50) ، ولاسيما اصبحت المنظمات اليوم بحاجة الى ايجاد بيئة تساعد العاملين فيها على الابداع والعمل وايضا تساعدهم ليكونوا اكثر تقديراً لذاتهم واكثر انتماءً وولاءً لمنظمات اعمالهم وهذا يسهم في ظهور ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك الطوعي الاختياري الذي يهدف الارتقاء بمستوى كفاءة المنظمات وفاعليتها من دون توقع الحصول على اي مردود مادي ومعنوي مقابل ذلك (خضير ،٢٠١٦: ٦٨).

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية موضوع مثير للاهتمام جاء مصدر مفهومه من العالم (Chester Bernard's) من "الرغبة في التعاون" ومفهوم العالم (Daniel Katz's) التمييز بين أداء الدور الذي يمكن الاعتماد عليه و "السلوكيات المبتكرة والعفوية" والجمع بين هذين المفهومين هو سلوك المواطنة للموظفين و المؤلف الأول الذي وضع هذين المفهومين معا وحدد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية هو Organ في عام ١٩٨٨ (Veličkovska,2017:41)

وقدم (Organ,1988) التعريف الاساس بأنه " السلوك الفردي الذي يكون تقديري يشارك فيها الموظف طوعا في تعزيز فاعلية المنظمة ولكن غير معترف فيها مباشرة أو بشكل صريح في نظام المكافآت الرسمي " (Organ,1988:4) (Eyupoglua,2016:702)، وأدى هذا التعريف إلى تطوير OCB كحقل في دراسات منظمة وأصبحت موضوعا أساسيا للنقاش على مدى العقود الثلاثة الماضية ويشمل هذا التعريف كلا من جوانب السلوك والنتائج ويعني أن سلوكيات المواطنة هي:1) تقديرية، ومن ثم ليس جزءا من متطلبات العمل الرسمي، ٢) لا ترتبط مباشرة إلى نظام المكافآت الرسمية، ٣) مفيدة للكفاءة التنظيمية ولا يزال يشار إلى هذا التعريف في كثير من الأحيان ولكنه تلقى عدة ملاحظات انتقادية، ادعى النقاد أن بعض الموظفين قد ينظرون إلى عناصر OCB على أنها جزء أو أكثر من عملهم، مما يجعل الخطوط الفاصلة بين السلوك التقديري ومتطلبات العمل أقل وضوحا.وهناك نقد آخر هو أن العديد من المكافآت التنظيمية غير مضمونة من الناحية التعاقدية من خلال نظام المكافآت الرسمية مثل (الترقية)، ويمكن أن تكون نتيجة مفيدة للمشاركة في OCB ، وقد أجاب

(Organ, 1997: 90) بهذا الانتقاد من خلال إعادة تعريف OCB بأنه "سلوكيات تساهم في الكفاءة التنظيمية من خلال دعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يتم فيها أداء المهام" (Kvitne, 2017: 4).

في العقود الأخيرة ركز الباحثون على سلوك الموظفين بوصفها واحدة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح المنظمة، واعتبر OCB عادة دور إضافي والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية التي تشير إلى السلوك الذي يتجاوز التوقعات الدور الحالي ويؤدي بقصد تعزيز رفاهية الأفراد والمنظمات (Diricana&Erdilb, 2016: 351).

كما وتعد سلوك المواطن التنظيمية واحدة من التحديات منظماتنا وتشمل مجموعة متنوعة من سلوكيات الموظفين مثل قبول وتولي مسؤوليات إضافية واتباع قواعد وإجراءات المنظمة وتطوير مواقف إيجابية والصبر والتسامح هو إزاء عدم الرضا والمشاكل في العمل ، ووفقا للمناقشات اعتبرت سلوك المواطن التنظيمية هو سلوك طوعي ومكتسب. وهي لا تولي اهتماما للجوانب المادية (Barvarz, et al., 2014: 262). عرفه (الزيدي، ٢٠٠٧: ٥٩) بأن سلوك المواطن التنظيمية هو سلوك إيجابي طوعي من قبل العامل في المنظمة أزاء العاملين الآخرين أو المنظمة نفسها، بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية، وخلق أسس التعاون من جهة وتعزيز أداء المنظمة وفعاليتها ونجاحها من جهة أخرى . وعرفه (Daft&Marcic, 2007) بأنه ذلك السلوك الذي يرتبط بالعمل ويذهب الى ابعاد من متطلبات العمل ويساهم بنجاح المنظمة ويظهر العاملين ممارسات وسلوكيات المواطن التنظيمية عن طريق القيام بالاعمال الاضافية وابداء المساعدة لفريق العمل وايجاد طرق لتحسين الاجراءات وتعزيز الاداء التنظيمي والمساعدة في بناء رأس المال الاجتماعي (Daft & Marcic, 2007: 404).

حدد (Podsakoff) في دراسة شاملة سابقة من قبل سلوك المواطن التنظيمية من البحوث التجريبية القائمة أربع فئات رئيسية هي: (Podsakoff, et. al, 2000: 527) (Veličkovska, 2017: 41)

أ. الخصائص الفردية: مواقف الموظف (رضا والنزاهة، والالتزام التنظيمي والثقة في القائد)، المتغيرات المنفصلة (الضمير، التوافق، الإيجابية والسلبية)، ادراك دور الموظف (دور الغموض، صراع الدور) والمتغيرات الديموغرافية (المنصب

والجنس)، قدرات الموظفين والفروق الفردية (القدرة / الخبرة / المعرفة التدريبية، والتوجه المهني، والحاجة إلى الاستقلال، واللامبالاة إلى المكافآت).

ب. خصائص المهمة: ردود الفعل المهمة، المهمة الروتينية والمهمة المرضية جوهريا.

ج. الخصائص التنظيمية: إضفاء الطابع الرسمي التنظيمي، عدم المرونة التنظيمية، الدعم الاستشاري / الموظفين، مجموعة متماسكة، المكافآت خارج سيطرة الزعيم، المسافة المكانية عن الزعيم، الدعم التنظيمي المدرك.

د. السلوكيات القيادية: أن القادة هم أولئك الذين لديهم أكبر تأثير على سلوك الموظف. القيادة التحويلية "الأساسية"، وتوضيح الرؤية، وتوفير نموذج مناسب، وتعزيز قبول أهداف المجموعة، وتوقعات الأداء العالي، والتحفيز الفكري، وسلوك المكافأة الطارئ، والسلوك العقابي المحتمل، وتوضيح دور القائد، والمواصفات القيادية للإجراءات، والسلوكيات القيادية، وتبادل الأعضاء.

اما أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فقد تعددت النماذج التي عرضت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منهم من يراها تمثل بعدان أساسيين وآخرين رأوا أنها تمثل سبعة أبعاد وآخرين عرضوا ما بين الاثنين والسبعة ، إلا أن النموذج الأشهر بينها هو النموذج خماسي الأبعاد الذي حدده (Organ,1988) وأتفق عليه أكبر عدد من الباحثين وتم اعتماده في اغلب الدراسات منهم: (جرينبرج وبارون ٢٠٠٤:٤٦٢) ; (Danj.Putka,2002,238) ; (Muchinsky ,2000 :282) ; (Dipaolaetal,2004:4) ; (Deai,etal,2003) (Burns ,et.al,2002:4) (Turnispeed,1996:46) ولكون يمكن أن تندرج الأبعاد الأخرى تحت مظلته والتي تتضمن ابعاده الآتي :

أولاً:- الإيثار (Altruism) : وهو السلوك تطوعي تلقائي يتضمن مساعدة ومد يد العون للأفراد الذين يقعون في المشكلات ويكون موجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء العمل فضلاً عن مساعدة زبائن وعملاء المنظمة (Podsakoff,et al.,2000:518) .

ثانياً:- الضمير الحي (Compliance) : وتشير إلى سلوك الفرد الاختياري وغير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال التمسك والالتزام بقواعد وأنظمة وسياسات وتعليمات العمل في المنظمة بغض النظر عن اذا كان هناك رقيب أو لا ، ويتضمن الجانب الداخلي للعاملين ومدى الاخلاص بالعمل والالتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المتوقع (Bukhari,2008:108) .

ثالثاً:- الكياسة (Courtesy) اللطف واللياقة : وتشير إلى سلوك الفرد يستهدف تجنب مشكلات ونزاعات وصعوبات العمل ولاسيما التي تؤثر في الآخرين و يساهم بشكل كبير في تسهيل إجراءات

وعمل المنظمة وتقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية (Podsakoff,et al.,2000:518) .

رابعاً:- الروح الرياضية (Sportsmanship) : وتشير إلى سلوك الفرد نحو تجاوز واستيعاب الأشياء غير الرسمية التي يتعرض إليها في بيئة العمل دون تذمر أو شكوى ، فضلاً عن الصبر والتسامح والإحساس بمشكلات الآخرين (Moon,et al.,2004:8).

خامساً:- السلوك الحضاري (Civic Virtue) : ويشير إلى مشاركة وانغماس الفرد في بناء الحياة الاجتماعية للمنظمة ومتابعة أنشطتها كافة وابداء الاقتراحات والرأي من افكار وآراء كحضور الاجتماعات والندوات وقراءة والاطلاع على النشرات الاعلامية التي تصدرها المنظمة (Ozturk,2010:25).

كما تساعد سلوكيات المواطنة التنظيمية العاملين وتوفر الوقت والجهد ولرؤساء العمل والمشرفين وتحسن أداء المجموعة من مساعدة بعضهم البعض ليتقروا لما هو أهم، وبهذا الشكل من العفوية التنظيمية يسعى لافراد جاهدين لإيجاد طرق تحسين أداء الفرد أو الجماعة أو سير الأعمال التنظيمية (Boorman,1997:67)، وتمكن سلوكيات المواطنة التنظيمية المنظمة من جذب والاحتفاظ بعناصرها البشرية الكفوءة كونها تحفز وتنمي إحساس الولاء والانتماء لديهم (George&Jones, ١٩٩٧:١٥٥).

ويرى الباحث انه لا يمكن ان تزدهر وتستمر المنظمات بدون اهتمام أعضاؤها بسلوكهم الايجابي والتصرف على أنهم مواطنين صالحين، كون سلوك المواطنة يعد من الموجودات المهمة للمنظمة التي تسهم في اكتساب المنظمة الميزة التنافسية التي يمكن أن تزيد من قدرتها التنافسية من خلال الإخلاص، التفاني في العمل ومن ثم تعزيز الولاء التنظيمي .

المبحث الثالث

العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي

يمثل موضوع القيادة اليوم احد المواضيع الاساسية التي تسهم بشكل كبير في نجاح وفشل المنظمة ولما له من اثر مهم في المرؤوسين وتوجيههم نحو النجاح والتفوق، وعلى الرغم من التغيرات والتطورات الحاصلة خلال الفترات السابقة الا ان القيادة ولاسيما الادارية منها تتمثل كأداة لتوجيه المنظمة بالاتجاه الصحيح، وبالاخص فيما يتعلق بتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين وتوضيح هوياتهم المنظمة واهداف عملهم وتعزيز مشاركتهم وانتمائهم وتحفيزهم اليها وتحقيق الاستقرار لهم ومن ثم تحقيق استقرار المنظمة (فرنسيس، ٢٠١٧: ١٣٣). وبشكل صريح، وقد أظهرت الدراسات البحثية (Bass & Avolio, 1994) أن القيادة التحويلية يرتبط بشكل إيجابي بما يأتي : مواقف أعمال المرؤوس (مثل الولاء والالتزام، والرضا الوظيفي) أداء عمل المرؤوس (مثل مبيعات) وإبداع ورفاهية الموظف (الصحة العقلية والبدنية والسلامة المهنية) والأداء المالي (Kazmi, et al., 2016:388) . وفيما يلي عرض مفصل بعلاقة ابعاد القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي :

١- العلاقة بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي

عرف البعض التأثير المثالي بأنه ذلك النشاط الذي يمارسه شخص في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف (الـوزي ، ١٩٩٩ : ١٣٢) ، و باستعمال الكاريزما، القائد يلهم الإعجاب والاحترام والولاء، ويؤكد أهمية وجود شعور الجماعي للاتباع (Gumusluoglu & Ilsev, 2009: ٤٢٦) ، سلوك القائد ينعكس على سلوك الموظف مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اذ من الضروري أن يكتسب القادة ثقة وولاء أتباعهم ويمكن تحقيق ذلك من خلال القيادة الشاملة والفعالة كون انه عندما يتولد لدى الموظفين الثقة والاخلاص أراء قادتهم ينخفض التوتر المرتبط بعملهم والرغبة بترك منظماتهم والنية للبقاء والاستمرار فيها (Elci, et al., 2012:296). ويتفق معهم كل من (Ekaningsih, 2014:111) (Washington, 2007:18) ففي أن القيادة

التحويلية هي وسيلة فعالة للتأثير على تصور الموظفين ونتائج المنظمة وتخلق الرؤية التي تحفز موظفيها على التفوق أبعد من التوقعات. وفي هذه الحالة يتولد الثقة والاعجاب والاحترام بقادتهم حتى يكونوا متحمسين للقيام بما هو متوقع منهم وبالتالي يسعون الى الالتزام الولاء أزاء قادتهم (XiYu,2010:15) .

وتؤكد سلوكيات التأثير مثالي أن الفوائد بالنسبة المجموعات هي أكثر أهمية من الفوائد بالنسبة للفرد في إطار المعايير الأخلاقية العالية على هذا الاساس عموما يصبح القائد الذي يمتلك التأثير المثالي قدوة لمؤوسيه في منظمة من خلال تأثير مثالي ويلهم الأفكار الكامنة من أتباعه من خلال العمل بوصفه نموذجا يحتذى به لكسب الاحترام والإعجاب والولاء والذي يولد إحساسا الجماعية بين الأتباع (Lamiaa,2015:3). وكما انه يقاس المدى الذي يتحول فيه القائد إلى تحويل من حيث تأثيره على الأتباع، إن أتباع مثل هذا الزعيم يشعرون بالثقة والإعجاب والولاء واحترام القائد بسبب صفات القائد التحويلي والاستعداد للعمل بجدية أكبر مما كان متوقعا في الأصل، تحدث هذه النتائج لأن القائد التحويلي يقدم لهم شيء أكثر من مجرد العمل من أجل كسب الذات وتوفير الرؤية ملهمة ومنحهم الهوية، اي ان القائد يحول ويحفز أتباعه من خلال تأثير مثالي والتحفيز الفكري والنظر الفردي (Gashti,2014:37) ان اظهر القادة التحويليون سلوكا ممتازا والتضحية باحتياجاتهم الخاصة لتحسين أهداف وعمل المجموعة وبالمقابل تتوقع بشكل إيجابي القيادة التحويلية التزام موظفيها بمبادئهم الأخلاقية وغالبا ما تعكس أتباع إعجاب كبير والولاء مرة أخرى عليهم (Khuong,etal.,2015:159) .

٢-العلاقة بين الدافعية الالهامية والولاء التنظيمي

فالقائد التحويلي يميل إلى حث والهام الأفراد. فالحث والإلهام تصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفا مثاليا للمستقبل أو موقفا معينا ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك فيه كل الأفراد. فالأفراد التابعين المحفزين سيكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية والهام العاملين للتفكير بطرق جديدة بشأن المشاكل والشعور بالإعجاب والثقة والولاء والاحترام أزاء القادة والتحفيز لأداء أكثر مما هو متوقع ادائه (الطائي،٢٠٠٤ : ٨٠)

وعلى المنظمات تعزيز فاعلية ولاء أعضائها من خلال تعزيز هوية الأفراد مع القائد و أعضاء المجموعة ويمكن أن يتم ذلك من خلال صلبهم في موقف تمثيل المجموعة ومن ثم مكافأتهم وبالإمكان الزعيم أن يلهم الولاء الشخصي من خلال تشجيع جو عائلي، وتقديم الولاء لأعضاء المجموعة والعمل كنموذج يحتذى به ومن خلال دمج مفاهيم الأعضاء التنظيمية عن أنفسهم مع مفهوم المجموعة، من المرجح أن تكون المنظمات مصدر إلهام وإخلاص مهمين (Adler&Adler,1988:404). ويخلق القائد التحويلي رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، هذه الرؤية تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها أعضاء الجماعة والمنظمة التي ينتمون إليها. إن القائد التحويلي الملهم يمكنه تغيير تشكيلة الفريق ويساهم في إعادة تأطير طريقة التفكير وهو يوفز الصلاحيات المناسبة للمساعدة في إنجاز الأهداف وتحقيق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والسياسية والثقافية وتكاملها (العمري، ٢٠٠٩: ٧٦). إن الولاء المعياري والولاء العاطفي يرتبطان بعلاقة قوية بالقيادة التحويلية وهذه النتائج تتفق مع ما ذكره (Eisenberger,etal.,1986) بأن المنظمات ترغب في الموظفين الملتزمين عاطفيا ويجب على المنظمات أن تبرهن التزامها للموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وطبقا لنظرية الدعم التنظيمي يمكن أن تبرهن ذلك بطريقة واحدة وهي إدارة وقيادة داعمة، ولأن القيادة التحويلية تعد قيادة نافذة عاطفيا ولها تأثير عاطفيا، ومتصلة مع المرؤوسين، فإنها تعد قيادة داعمة (الغامدي، ٢٠١١: ٥٦).

والهامهم للتفكير بشأن إيجاد حلول ابداعية للمشاكل بطرائق جديدة، وهذا يشعر المرؤوسين بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام لقادتهم وتحقيق الدافعية لديهم أكثر مما يعتقدون أنهم قادرون عليه أو يتمنون فعله (Schermerhorn,1996:109)، وينطوي توقع القيادة التحويلية الاتجاهات المستقبلية وإلهام الأتباع لفهم وتبني رؤية جديدة للإمكانيات، وتطوير الآخرين ليكونوا قادة أو قادة أفضل، وبناء المنظمة أو المجموعة في مجتمع

(Hellriegel&Slocum,2011:329) وفكرة القيادة التحويلية تقول أنه لا يكفي ان يمتلك القائد التحويلي سلوكيات أو سمات أو مواقف قيادية وانما ان يقدم تحدي متميز من خلال توفير الحماس الذي يرفع الطموح والثقة وولاء للعاملين ويجعلهم اكثر رضا عن عملهم، وأكثر رغبة لبذل جهود إضافية لتحقيق الاهداف والنجاح حتى في الأوقات الصعبة للمنظمة (Schermerhorn,1996:110).

٣- العلاقة بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي

يشير هذا البعد إلى أن القائد التحويلي يعمل على تشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين والبحث عن أفكار جديدة ودعم النماذج الجديدة والخلقة للأداء العمل. فالقائد التحويلي له القدرة على تقديم رؤية مقنعة، وإيصالها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات أو الرموز، مع تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها، كما يحرص القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي (هباز، ٢٠١٥: ٤٩).

كما إن ولاء الموظف للقائد هو مفهوم يصف درجة التزام الموظفين بعملهم بما في ذلك إدراك مسؤوليتهم الشخصية عن العمل وما إذا كانوا يميلون إلى البحث عن فرص عمل جديدة أم لا (XiYu,2010:17). يتمتع القادة التحويليون بخصائص ملحوظة ليس فقط إلهام وتنشيط موظفيهم ولكن أيضا تحفيزهم فكريا اي لا يجد الموظف أي صعوبة في تبادل المعرفة فيما بين بعضهم البعض (Anjam&Ali,2016:165) وأشار (Shields) أن القيادة التحويلية موجودة في الحالات التي يشارك فيها القائد مباشرة في تطوير وتحديد رؤية مستقبلية مشتركة وتعزيز توافق الآراء ووضع معايير عالية للأداء، وتطوير مناخ محفز فكريا وبناء ثقافة منتجة وتطوير هياكل لتعزيز المشاركة في القرارات المنظمة (Shields,2003:224).

ويضيف (Shamir، ١٩٩٨) القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال ربط تحقيق الأهداف المنشودة بالقيم المثلى،

والأخلاقيات الإيجابية ، وكذلك الربط بين الجهد المبذول من قبل المرؤوسين وتحقيق الأهداف ، بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة ونقد الطرق القديمة في حل المشكلات ، وإنجاز المهام وصنع القرار الذي يسهم في انخراط المرؤوسين بشكل أكبر في عملهم ، وكل ذلك يؤدي إلى مستويات أعلى من الولاء التنظيمي (Avolio,etal.,2004:52) ، ويجب ان يكون لدى القادة رؤيتهم وخططهم التنموية للمرؤوسين ومجموعات العمل والشعور بالابتكار ويكونوا على علم بما هو مهم وبناء استراتيجيات عملهم وخططهم وعملياتهم وممارساتهم وتشجيع الموظفين على رؤية الفرص والتحديات حولهم بشكل خلاق وتشجيعهم للحصول على المزيد من الفرص والإمكانيات، وليس فقط تحقيق الأداء ضمن التوقعات (XiYu,2010:49)

٤- العلاقة بين المراجعة الفردية والولاء التنظيمي

تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية كما يبين (yukl,1998) بأن القيادة التحويلية تركز على تدريب وتوجيه المرؤوسين بقصد إعدادهم لتحمل المسؤوليات، مما يسهم في تطويرهم ليصبحوا قادة، ويرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل، والذي يؤدي بدوره إلى بذل جهد أعلى لتحقيق الأهداف، ويتوقع أن التعامل مع المرؤوسين بهذه الطريقة يؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم (هباز، ٢٠١٥ : ٥٠)

كما وتوصلت دراسة (Sivanathan,etal.,2004:476) الى أن توافر الأبعاد الاربعة للقيادة التحويلية عند القائد ستؤدي الى الرفاهية النفسية عند القائد والمرؤوس على حد سواء وتؤدي الى التماسك وروح الجماعة وأرتفاع المعنويات، مما يخلق أسس مناخ تنظيمي وفلسفة إدارية راسخة تولد روح الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين . القيادة التحويلية التي ترفع من ولاء المرؤوسيين وتزيد ثقتهم بالادارة تساعد في تقليل الضغط النفسي على المدى البعيد كونها اداة تغيير

مستمرة وترتبط إيجاباً بالادارة طويلة المدى (Ozaralli,2003:335) (دحام وعودة، ٢٠١٢: ٩٠) .

في حين أشار (Tichy&Devanna,1990:122) انه يتعامل القادة التحويليون مع الولاء والثقة والعاطفة والدافع ويتعاملون مع جانبهم العاطفي من خلال الاستعانة بالمكافاة والعقاب ويتميز بامتلاكهم مستوى عالي من الادراك . ومن الواضح أن قادة التحول القادرون على بناء الالتزام القوي والولاء وتعزيز الثقة بالنفس والفاعلية الذاتية هم أكثر إرضاء للمرؤوسينهم ومن ثم يخلق رضا وظيفي أكثر مقارنة مع مرؤوسين القادة غير التحويلين (Bass&Riggio,2006:46) . وبالمقابل سر تعزيز ولاء الموظف هو القيادة ، والقادة الذين يهتمون حقاً بموظفيهم الذين "موصولون" لمنظمتهم والاستماع إلى موظفيهم للحصول على اقتراحات لتحسين وتطوير ثقافة ورؤية المنظمة وليس من المستغرب أن الموظفين الذين يتقنون في قيادة المنظمة ويحترمونها غالباً ما يشعرون بقدر أكبر من التمكن والحماس لبذل قصارى جهدهم (Ioana,2013:10) ويتمكن القائد التحويلي الناجح أن يعمل على زيادة مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين عن طريق دعم الاحترام المتبادل ومراعاة مشاعر العاملين ودعم اعتقادهم بأهمية المنظمة وبيعهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد والابداع لتطوير المنظمة (اللوذي، ١٩٩٩: ١٣٢) .

٥- العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي

التمكين احد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية حيث يقوم على فكرة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه الى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في ادوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين ، بالنسبة للمدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه الى الثقة والتفويض اما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد الى المشاركة في اتخاذ القرارات فالقيادات التي تمتلك رؤية يمكن ان تخلق مناخ المشاركة وتمكين العاملين ومن ثم اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية .

وبجانب امداد الموظفين بالرؤية ، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الالهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول الى الهدف المنشود **(البارودي، ٢٠١٥: ١١٥)**. كما يدعم القائد التحويلي المشاركة والتفاعل بينه وبين المرؤوسين على اختلاف أنماطهم يؤدي الى زيادة الالتزام باهداف المنظمة وبذل اقصى جهد لتحقيق هذه الأهداف وإحساس العاملين بالانتماء كون ان المشاركة تسهم بشكل كبير في الارتقاء بالعاملين للاهتمام والنظر إلى الأهداف الجماعية واكد (Bass,1985) ان القيادة التحويلية تعمل على تعميق وادراك وقبول المرؤوسين لرؤية واهداف الجماعة والمساهمة في تحقيقها وتوسيع اهتماماتهم الجماعية الى ما هو ابعد من الاهتمامات الشخصية ومن ثم فإنه من المتوقع أن ذلك سيعزز مستوى الولاء التنظيمي **(الغامدي، ٢٠١١: ٥٧)** والقيادة التحويلية التي تخلق قدرا كبيرا الولاء من خلال إظهار الاحترام والثقة في المرؤوسين يجعلهم مستعدون للتعرف على قيم المنظمة واهدافها والامثال والاندماج معا الاستعداد للالتزام بالمنظمة حتى في ظل ظروف صعبة للغاية **(Givens,2008:11)**.

ويرى الباحث انه يجب أن يكون القائد التحويلي شخص المؤهل للقيادة لابد أن تتطابق أفعاله مع أقواله ويقدم للمرؤوسين أكثر ما مطلوب منه وتحقيق حالة من الرفاهية والسعادة بينهم وذو شخصية مثالية يحتذى به لأعضاء المجموعة إذ يحصل على التبعية الطوعية من الأعضاء ويتحقق لديهم الولاء والالتزام أزاء المنظمة. ويقدم تحفيز فوق العادي وذلك بمناشدة المثل العليا للمرؤوسين وقيمهم الأخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة والسلام وإلهامهم للتفكير بشأن المشاكل بطرائق جديدة .

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

المبحث الأول : الوصف الاحصائي وتحليل البيانات وتفسير نتائجها بحسب متغيرات
البحث الرئيسة

المبحث الثاني : اختبار وتحليل فرضيات علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسة

المبحث الثالث : اختبار وتحليل فرضيات التأثير للمتغير المستقل القيادة التحويلية
في المتغير المعتمد الولاء التنظيمي بأبعاده في كليات الجامعة المستنصرية

الفصل الثالث الجانب العملي

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الميدانية وتحليلها لآراء عينة البحث التي تعكس فرضيات البحث التي سيتم التحقق منها بقبولها أو رفضها على وفق نتائج الأساليب الاحصائية المستخدمة فيما يتعلق بواقع متغيرات البحث (القيادة التحويلية، الولاء التنظيمي) في كليات الجامعة المستنصرية ، ويتناول هذا الفصل أيضاً اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث المذكورة آنفاً بالاستناد إلى إجابات عينة البحث عن فقرات المقياس، إذ تضمن هذا الفصل على ثلاثة مباحث:-

المبحث الاول: الوصف الاحصائي وتحليل البيانات وتفسير نتائجها بحسب متغيرات البحث الرئيسية (القيادة التحويلية ، الولاء التنظيمي)

المبحث الثاني: اختبار وتحليل فرضيات علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

المبحث الثالث : اختبار وتحليل فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

المبحث الاول

الوصف الاحصائي وتحليل البيانات وتفسير نتائجها بحسب متغيرات البحث الرئيسية

(القيادة التحويلية ، الولاء التنظيمي)

يتم عرض وتحليل نتائج المتغيرات المكونة لأبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل (مؤثر) والولاء التنظيمي كمتغير (معتمد) في الجامعة المستنصرية (جميع كلياتها) ، ومن خلال نتائج المبحث الحالي يتسنى للباحثة معرفة وعرض اراء عينة البحث الى اين تتجه لكل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث ، إذ اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في استقصاء اراء عينة البحث كليات الجامعة المستنصرية ، إذ يكون لكل متغير مستوى اجابة يتراوح بين اعلى قيمة وادنى قيمة (5 - 1) وبخمس مستويات كما في الجدول (1-9) ، واستعملت الباحثة لهذا الغرض جدول التوزيع التكراري والانحراف المعياري والوسط الحسابي والوسط الفرضي والاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة ، إذ تم تحديد وسطاً فرضياً مقداره (3) للبحث ، فاذا كان الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي، فهذا يدل على ان الاجابات اتجهت نحو الاتفاق والاتفاق بشدة ، اما اذا كان الوسط الحسابي اصغر من الوسط الفرضي فهذا يعني ان الاجابات اتجهت نحو عدم الاتفاق وعدم الاتفاق بشدة، عينة البحث (81) مستجيب وكالاتي :

جدول (2-3) مقياس ليكرت الخماسي

درجات المقياس	وافق بشدة	وافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1
طول الفئة	4.21-5.00	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81 - 2.60	1 - 1.80
التفسير	اتفق جداً	اتفق	حول الوسط	ضعيف	ضعيف جداً

$$\text{الوسط الفرضي} = (\text{مجموع الاوزان} / \text{عدد البدائل}) = 3 = 5 / 15 = 1+2+3+4+5$$

اما التعليق على الوسط الحسابي : إذ تكون اعلى قيمة في المقياس (5)، وأدنى قيمة (1)، فيكون طول الفئة (0.80=4/5=5-1)، إذ يتم اضافتها لأقل قيمة في المقياس لتحديد الفئات التي يتم وفقها توزيع الأوساط الحسابية لفقرات الابعاد عند التحليل ، إذ تناقش الباحثة الابعاد الرئيسية لكل متغير، فضلاً عن فقرات كل بعد من ابعاد المتغيرات الرئيسية ومن ثم ستعرج لتحليل المتغيرات الرئيسية (مظفر، ٢٠١٦: ١٢٠)، وكما موضح بالجدول (٣-٢) .

أولاً تحليل اجابات عينة البحث وفقاً لأبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية :

١. بعد التأثير المثالي الكاريزما :

جدول (3-3) تحليل اراء عينة البحث لبعء التأثير المثالي الكاريزما (N=81)

معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا تتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
يحث على الأخذ بالقيم والمعتقدات الأكثر أهمية ذات الصلة بروية ورسالة المنظمة														
17%	81%	0.669	4.05	0	0	3.7	3	8.6	7	66.7	54	21	17	q1
يملك قدرة الإقناع بأفكاره ومعتقداته وقيمه														
22%	82%	0.922	4.11	1.2	1	6.2	5	11.1	9	43.2	35	38.3	31	q2
يوضح الغرض الأساسي لأداء الأعمال المناطة بالمرووسين														
19%	82%	0.778	4.09	1.2	1	1.2	1	14.8	12	53.1	43	29.6	24	q3
يسعى الى بناء الثقة المتبادلة التي تساعد في التغلب على صعوبات العمل														
20%	85%	0.863	4.26	1.2	1	2.5	2	12.3	10	37	30	46.9	38	q4
يركز على اهمية ان تمتلك احساسا جماعيا بالرسالة التنظيمية														
21%	84%	0.866	4.22	0	0	6.2	5	9.9	8	39.5	32	44.4	36	q5
يأخذ بالحسبان العواقب الاخلاقية والادبية لقراراته														
18%	87%	0.777	4.35	0	0	2.5	2	11.1	9	35.8	29	50.6	41	q6
يتخذ موقف حازم تجاه القضايا الصعبة														
18%	87%	0.766	4.37	0	0	1.2	1	13.6	11	32.1	26	53.1	43	q7
ينصرف بطرائق تتناسب مع القيم لبتي يعملها														
16%	84%	0.652	4.22	0	0	1.2	1	8.6	7	56.8	46	33.3	27	q8
12%	84%	0.515	4.21	بعد التأثير المثالي أو الكاريزما										

يظهر الجدول (٣-٣) حصول البعد المستقل التأثير المثالي الكاريزما على وسطا حسابيا (4.21) ، وبانحراف معياري (0.515) ، وبمعامل اختلاف نسبي (12%) وبمستوى اهمية نسبية (84%) ، إذ تشير النتائج الى مستوى اتفاق وتجانس اراء عينة البحث حول امتلاك عينة البحث الشخصية الجذابة التي تجعل تابعيهم يشعرون برسالة وقيم ومعتقدات الجامعة المستتصيرية .

اما على مستوى الفقرات فقد حصلت جميع الفقرات على وسطا حسابيا (اتفق - اتفق جدا) لجميع الفقرات مما يشير الى انتهاء الجامعة المستتصيرية وعبر قيادات كلياتها المبحوثة الحث على الاخذ بالقيم والمعتقدات المنبثقة من رؤية ورسالة الجامعة المستتصيرية من قبل المرووسين، نتيجة لامتلاكهم القدرة على الاقناع واتخاذ المواقف الحازمة اتجاه القضايا الصعبة كونها تلامس سمعة ومستقبل

الجامعة، عبر توضيح الغرض الاساسي لوجود الجامعة وامتلاك الاحساس الجماعي، فضلا عن سعيها الى بناء الثقة المتبادلة بينها وبينهم للتغلب على مصاعب العمل ، والاخذ بالحسبان العواقب الاخلاقية والادبية لكل قرار تتخذه الجامعة على المستوى الكلي ، أو على مستوى الوحدات عبر كلياتها والتصرف بطرائق تتناسب مع قيم الجامعة .

٢. بعد الدافعية الالهامية :

جدول (٣-٤) تحليل اراء عينة البحث لبعد الدافعية الالهامية (N=81)

معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا تتفق تماما		
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
يضع المعايير العالية للأداء لخلق المنافسة النبيلة														
27%	78%	1.029	3.88	3.7	3	8.6	7	11.1	9	49.4	40	27.2	22	q ^٩
يملك القدرة العالية على استشراف الاحتمالات المستقبلية														
25%	77%	0.946	3.83	0	0	11.1	9	21	17	42	34	25.9	21	q ^{١٠}
يعتمد دائما التحفيز والتشجيع كمنهجية عمل														
23%	81%	0.940	4.06	1.2	1	8.6	7	7.4	6	48.1	39	34.6	28	q ^{١١}
يحدد خطوات الانجاز الناجحة														
24%	81%	0.960	4.05	2.5	2	3.7	3	17.3	14	39.5	32	37	30	q ^{١٢}
يركز بالمسائل الضرورية لأداء العمل														
20%	81%	0.818	4.07	1.2	1	3.7	3	11.1	9	54.3	44	29.6	24	q ^{١٣}
يبدي ارادة لإنجاز ما قرر القيام به														
17%	87%	0.725	4.33	0	0	2.5	2	7.4	6	44.4	36	45.7	37	q ^{١٤}
يزرع الثقة في نفوس الموظفين بأنهم قادرون على انجاز الاهداف														
19%	86%	0.794	4.28	1.2	1	1.2	1	9.9	8	43.2	35	44.4	36	q ^{١٥}
يتحدث بتفاؤل حول المستقبل														
22%	83%	0.891	4.14	2.5	2	3.7	3	7.4	6	50.6	41	35.8	29	q ^{١٦}
17%	82%	0.683	4.08	بعد الدافعية الالهامية										

يشير الجدول (٣-٤) اجابات البعد المستقل الدافعية الالهامية لدى عينة البحث ، إذ حصل على وسطا حسابيا (4.08)، وانحراف معياري (0.683) ، وبمعامل اختلاف نسبي (17%)، وبأهمية نسبية (82%) من قبل عينة البحث ، إذ تدل النتائج على اتفاق وتجانس في اراء عينة البحث حول امتلاك الجامعة المستتصرية وكلياتها لسلوكيات تستعملها بغية زيادة ولاء كوادرها التعليمية وطواقمها

الوظيفية ، فتجعلهم من خلالها يشعرون بأنهم جزء من الجامعة.فيما تشير فقرات البعد لحصول جميعها على وسطا حسابيا (اتفق - اتفق جدا) ، من خلال وضع عينة البحث لمعايير اداء تولد منافسة نبيلة ، عبر امتلاكها لقدرة استشراف التوقعات المستقبلية ، وتحديد لها خطوات انجاز بأرادته ناجحة بفعل منهجية التحفيز والتشجيع وزرع الثقة بين نفوس كوادرها التعليمية وموظفيها بقابلية تحقيق الاهداف بتفاؤل عالي .

٣. بعد الاستشارة الفكرية :

جدول (٣-٥) تحليل اراء عينة البحث لبعد الاستشارة الفكرية (N=81)

معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا تفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
يشجع على التعبير عن افكاري بثقة عالية														
24%	76%	0.896	3.81	1.2	1	12.3	10	6.2	5	64.2	52	16	13	q ^{١٧}
يشجع على طرح المشكلات باستعمال المنهج العلمي اكثر من المعنوي														
23%	77%	0.877	3.83	2.5	2	2.5	2	25.9	21	48.1	39	21	17	q ^{١٨}
يثير الشك بالطرائق التقليدية للقيام بالأشياء														
29%	56%	0.806	2.78	0	0	19.8	16	42	34	34.6	28	3.7	3	q ^{١٩*}
يشجع المروسين على اعادة التفكير بالافكار التي لا تكون محل الشك حولها في الماضي														
23%	75%	0.859	3.75	1.2	1	7.4	6	22.2	18	53.1	43	16	13	q ^{٢٠}
يبحث عن منظورات مختلفة لقدرات المروسين عند حل المشكلات														
23%	77%	0.887	3.84	2.5	2	4.9	4	18.5	15	54.3	44	19.8	16	q ^{٢١}
يبحث عن طرائق جديدة لدراسة كيفية اداء اعمالنا														
22%	81%	0.901	4.04	2.5	2	1.2	1	19.8	16	43.2	35	33.3	27	q ^{٢٢}
يجعلني ادرس المشكلات من زوايا مختلفة														
24%	78%	0.914	3.88	0	0	12.3	10	11.1	9	53.1	43	23.5	19	q ^{٣٣}
يشجع التفكير غير التقليدي للتعامل مع المشكلات التقليدية														
23%	78%	0.883	3.91	1.2	1	7.4	6	13.6	11	54.3	44	23.5	19	q ^{٢٤}
17%	75%	0.635	3.73	بعد الاستشارة الفكرية										

يظهر الجدول (٣-٥) حصول البعد المستقل الاستشارة الفكرية على وسطا حسابيا (3.73) وانحراف معياري (0.635) ، وبمعامل اختلاف نسبي (17%) ، وبأهمية نسبية (75%) ، إذ تتفق اراء العينة وتتجانس اجاباتها حول اتفاق بعد الاستشارة الفكرية بتبني عينة البحث سلوكيات تؤدي الى اقبال

المنظورات الجديدة للجامعة الى مرؤوسيههم ، عبر التفهم الجوهرى لمختلف المشكلات والقضايا التي تتعلق بمستقبل الجامعة وكيانها .

اما على مستوى الفقرات فقد حصلت جميعها على مستوى الاتفاق ، باستثناء الفقرة (١٩) (يثير الشك بالطرائق التقليدية للقيام بالأشياء) وهو سؤال أعد بشكل عكسي ، فحصل على متوسط حسابي متفق حول الوسط (2.78) ، اي اقل من المتوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.806) ، وبمعامل اختلاف نسبي (29%) ، وبمستوى اهمية (56%) ، إذ تدل نتائج الجدول (٣-٥) على تشجيع عينة البحث في التعبير عن افكار مرؤوسيههم بثقة عالية عبر طرحهم لجميع المشكلات التنظيمية بأسلوب علمي وطرائق جديدة في اداء الاعمال، وتشجيعهم على اعادة التفكير بالأفكار محل الشك، وبحث ودراسة عن منطلقات وبمنظورات مختلفة لمجمل قدرات أولئك المرؤوسين وبزوايا متنوعة ، الامر الذي يدفعهم لتبني افكار غير تقليدية للتعامل مع المشكلات التقليدية .

٤. بعد المراعاة الفردية

جدول (٣-٦) تحليل اراء عينة البحث لبعد المراعاة الفردية (N=81)

معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				لا تتفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
يعلم كيفية التعرف على حاجات وقابليات الآخرين														
21%	79%	0.813	3.96	1.2	1	3.7	3	16	13	55.6	45	23.5	19	q ^{٢٥}
يعاملني بوصفي شخصا لا مجرد عضوا في المجموعة														
28%	76%	1.069	3.79	3.7	3	9.9	8	17.3	14	42	34	27.2	22	q ^{٢٦}
يجعلني اركز على تطوير نقاط قوتي														
23%	80%	0.922	3.98	2.5	2	4.9	4	13.6	11	50.6	41	28.4	23	q ^{٢٧}
يعامل كل واحد منا بوصفه شخصا له حاجات وقابليات وطموحات مختلفة														
25%	77%	0.972	3.86	2.5	2	9.9	8	9.9	8	54.3	44	23.5	19	q ^{٢٨}
يُعنى بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتماماتي														
25%	78%	0.962	3.89	0	0	12.3	10	14.8	12	44.4	36	28.4	23	q ^{٢٩}
يقدم نصائح مفيدة من اجل تطويري														
22%	79%	0.872	3.96	2.5	2	4.9	4	9.9	8	59.3	48	23.5	19	q ^{٣٠}
يقضي وقتا لتعليمي وتدريبي														
27%	71%	0.949	3.54	2.5	2	11.1	9	29.6	24	43.2	35	13.6	11	q ^{٣١}

يحترم خصوصيتي الفردية														
22%	80%	0.873	3.99	1.2	1	3.7	3	19.8	16	45.7	37	29.6	24	q ^{٣٢}
17%	77%	0.667	3.87	بعد المراجعة الفردية										

من نتائج الجدول (3-6) يظهر حصول البعد المستقل المراجعة الفردية على وسطا حسابيا (3.87)، وبانحراف معياري (0.667)، وبمعامل اختلاف نسبي (17%)، وبأهمية نسبية (77%)، مما يدل عن امتلاك عينة البحث جميع السلوكيات القيادية للتعامل مع الفروقات الفردية بين المرؤوسين من خلال معاملتهم بصفاتهم الشخصية وليس كونهم اعضاء وحاجات في التنظيم نتيجة معرفة أولئك القادة بكيفية التعرف على حاجات وقابليات المرؤوس، فيؤكدون على تطوير قدراتهم ومواطن قواهم التنظيمية واعطائهم متسع من الوقت لسماع موضوعاتهم واهتماماتهم المشتركة وتدريبهم وتعليمهم، فضلا عن تقديم النصائح التي تصب في تطويرهم واحترام خصوصياتهم الفردية.

٥. بعد التمكن :

جدول (٣-٧) تحليل اراء عينة البحث لبعد التمكن (N=81)

معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				لا تفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
يشجع على امكانية حل المشكلات بنفسه دون الاعتماد على الاخرين														
16%	79%	0.6٤١	٣,٩٦	0	0	1.2	1	18.5	15	63	51	17.3	14	q٣٣
يثني على عملي المتميز ويفصح به امام الجميع														
17%	85%	0.7٢١	4.2٦	0	0	3.7	3	4.9	4	53.1	43	38.3	31	q٣٤
يمنحني درجة عالية من المشاركة والحرية في اختيار طرائق انجاز العمل دون الرجوع لأخبار الادارة														
22%	76%	0.85١	3.٧٨	0	0	9.9	8	19.8	16	43	53.1	17.3	14	q٣٥
يعزز التطوير الذاتي للمرؤوسين ويخصص وقتا لتعليمهم وتدريبهم														
17%	79%	0.685	3.93	0	0	2.5	2	19.8	16	60.5	49	17.3	14	q٣٦
يشجع على تحمل المسؤولية														
19%	84%	0.781	4.20	0	0	4.9	4	7.4	6	50.6	41	37	30	q٣٧
يفوض بعض من صلاحيته بناءً على اسس علمية وموضوعية														
25%	75%	0.936	3.73	0	0	14.8	12	16	13	50.6	41	18.5	15	q٣٨
يوفر التسهيلات اللازمة والدعم من ادوات وافراد وخبرة ومعلومات لإنجاز الاعمال المتميزة														
26%	74%	0.980	3.70	1.2	1	12.3	10	22.2	18	43.2	35	21	17	q٣٩

بعد التمكن	3.92	0.570	78%	15%
------------	------	-------	-----	-----

يظهر الجدول (٣-٧) حصول البعد المستقل التمكين على وسطا حسابيا (3.92)، وبانحراف معياري (0.570) ، وبمعامل اختلاف نسبي (15%) ، وبأهمية نسبية (78%) ، إذ تشير النتائج الى اهتمام من قبل عينة البحث ببعد التمكين ، من خلال اتفاق آرائهم واجاباتهم وتجانسها حول اتفائه من خلال زيادة اهتمام عينة البحث بمروسيه وتوسيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، فضلا عن اثرائهم بكمية معلومات وافية تعطى لهم ، فتساعدهم في ضوء حق التصرف وزيادة الصلاحيات على اتخاذ القرارات المناسبة التي تدفع كلياتهم للتقدم العلمي . وقد حصلت جميع فقرات البعد المستقل على وسطا حسابيا (اتفق - اتفق جدا) ، مما يدل على انتهاج عينة البحث لتشجيع مروسيهم في حل مشكلاتهم بأنفسهم بفعل منحهم الدرجة العالية من الصلاحية والحرية والمشاركة بحسب درجة علميتها وموضوعيتها في اختيار طرائق انجاز العمل ، فضلا عن تعزيز وتطوير الجوانب الايجابية بتخصيص الوقت لتعليمهم وتدريبهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والثناء على مخرجاتهم التنظيمية المتميزة ، وتوفير التسهيلات اللازمة من موارد مالية ومادية ومعلوماتية وبشرية لإنجاز المهام على اتم وجه .

ثانياً) تحليل اجابات عينة البحث وفقا لأبعاد المتغير المعتمد القيادة الولاء التنظيمي:

١. بعد الرضا الوظيفي :

جدول (٣-٨) تحليل اراء عينة البحث لبعد الرضا الوظيفي (N=81)

معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				لا تفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
يهتم المدير بالقضايا المرتبطة بسعادة العاملين لديه ورفاهيتهم														
22%	84%	0.910	4.19	1.2	1	7.4	6	3.7	3	46.9	38	40.7	33	q٤٠
يرى العاملين بأن وظائفهم تتناسب طرديا مع مؤهلاتهم ومقدراتهم الذاتية														
26%	76%	0.976	3.81	1.2	1	11.1	9	17.3	14	45.7	37	24.7	20	q٤١
اشعر بالرضا عن مقدار الامن الوظيفي لدي														
26%	79%	1.011	3.95	2.5	2	8.6	7	12.3	10	44.4	36	32.1	26	q٤٢
الانجاز الوظيفي يشعرني بالرضا عن عملي														
27%	71%	0.949	3.56	1.2	1	12.3	10	32.1	26	38.3	31	16	13	q٤٣
مقدار التحدي في عملي يمنحني الرضا عن الوظيفة														
25%	73%	0.901	3.63	1.2	1	11.1	9	24.7	20	49.4	40	13.6	11	q٤٤

يظهر الجدول (٣-٩) حصول البعد المعتمد الانتماء على وسطا حسابيا (3.96) لدى المجتمع المبحوث ، وبانحراف معياري ومعامل اختلاف نسبي (0.492 ، 12%) مما يشير لاتفاق وتجانس اراءهم حول اتفاق البعد ، وباهتمام نسبي (79%) ، إذ يشعرون بمشاركتهم الشخصية في نظام عمل الجامعة ، حتى وصل بهم الاحساس بكونهم جزءا لا يتجزأ من ذلك النظام .

وقد حصلت جميع فقرات البعد المستجيب **الانتماء** على وسطا حسابيا (اتفق - اتفق جدا) نتيجة لشعورهم بأن مشكلات العمل هي مشكلاتهم الخاصة وان جامعتهم من افضل الجامعات ، جراء انتمائهم وولائهم القوي للجامعة المستنصرية ومحافظتهم على ممتلكات الجامعة ، وتحقيق اهدافهم الذاتية المتأتية من تحقيق اهداف الجامعة واهتمامهم العالي بسمعتها ، كل ذلك جعلهم فخورين بانتمائهم لها .

جدول (٣-١٠) تحليل آراء عينة البحث لبعء الثقة التنظيمية (N=81)

معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا تتفق تماما		
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
يتبادل العاملون والمديرون وجهات النظر بشكل سلس ومقبول														
20%	89%	0.882	4.47	1.2	1	3.7	3	7.4	6	22.2	18	65.4	53	q ^{٥٦}
تمتلك الادارة الحكمة ويمكنها ان تحقق الاحتياجات الشخصية للعاملين														
15%	90%	0.673	4.51	0	0	0	0	9.9	8	29.6	24	60.5	49	q ^{٥٧}
تتميز الادارة بتبادل عال للثقة بين افرادها مما يشكل ميزة تنافسية														

22%	82%	0.903	4.10	0	0	4.9	4	21	17	33.3	27	40.7	33	q ^{٥٨}
يمتلك المشرفين معرفة عالية في مجال التوجيه والإشراف														
18%	79%	0.721	3.93	1.2	1	1.2	1	18.5	15	61.7	50	61.7	14	q ^{٥٩}
يتكل الأفراد العاملين على بعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف														
35%	48%	0.837	2.38	2.5	2	2.5	2	25.9	21	53.1	43	16	13	q ^{٦٠*}
تلتزم الإدارة وتوفي بوعدها بشكل مستمر														
25%	75%	0.926	3.77	0	0	6.2	5	38.3	31	28.4	23	27.2	22	q ^{٦١}
تشعري مهارات هذه الإدارة بثقة كبيرة														
23%	74%	0.843	3.70	0	0	8.6	7	28.4	23	46.9	38	16	13	q ^{٦٢}
16%	77%	0.613	3.84	بعد الثقة التنظيمية										

اظهرت نتائج الجدول (٣-١٠) حصول البعد المعتمد الثقة التنظيمية على وسطا حسابيا (3.84)، وبانحراف معياري (0.613) ، ومعامل اختلاف نسبي (16%) مما يشير لتجانس اراء عينة البحث واتفاقهم حول البعد ، وبنسبة اهتمام (77%) بالبعد المستجيب الثقة التنظيمية ، نتيجة لامتلاك عينة البحث التوقعات والمعتقدات والمشاعر الايجابية تجاه بعضهم البعض من جهة ومنظمتهم من جهة اخرى .

إذ حصلت جميع فقرات البعد على وسطا حسابيا (اتفق - اتفق جدا) عدا الفقرة (٦٠) (يتكل الافراد العاملين على بعضهم البعض من اجل تحقيق اهدافها) والتي جاءت بشكل معكوس وبوسط حسابي (٢,٣٨) ضعيف. مما يدل على امتلاك الجامعة وكلياتها وقياداتها الحكمة في تحقيق احتياجات افرادها واشعارهم بمهاراتهم واطهار ثقتهم بهم ، وايفاءها بأغلب وعودها لهم بشكل مستمر ، فضلا عن امتلاكها كوادر ومشرفين يمتلكون درجة عالية من القدرات في توجيه المرؤوسين وتبادل الآراء معهم بشكل سلس ومقبول مبتعدين عن جوانب الاتكال عن بعضهم البعض اثناء تأدية المهام الا من خلال مجموعات وفرق العمل .

٤. بعد سلوك المواطنة التنظيمية :

جدول (٣-١١) تحليل اراء عينة البحث لبعد سلوك المواطنة التنظيمية (N=81)

معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة								الفقرات		
				لا اتفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق			اتفق تماما	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت

يحاول كل العاملين في الجامعة القيام بالمهام التي تعظم من مصلحة الجامعة														
q٦٣	7	8.6	30	37	31	38.3	10	12.3	3	3.7	3.35	0.938	67%	28%
يتكاتف كل الافراد من عاملين ومديرين في الادارة من اجل اداء العمل المناط بهم														
q٦٤	10	12.3	40	49.4	26	32.1	3	3.7	2	2.5	3.65	0.839	73%	23%
يحاول العاملون تلبية حاجات المستفيدين من خدمات الجامعة والتفاعل معها بشكل ايجابي														
q٦٥	17	21	44	54.3	15	18.5	2	2.5	3	3.7	3.86	0.905	77%	23%
يبدل الافراد اقصى الجهود في مجال توليد الافكار المبدعة لإنجاز العمل														
q٦٦	10	12.3	30	37	24	29.6	17	21	0	0	3.41	0.959	68%	28%
يساعد العاملين زملائهم على التقدم في تخصصهم														
q٦٧	17	21	37	45.7	22	27.2	4	4.9	1	1.2	3.80	0.872	76%	23%
يقوم العاملين بالمهام الاضافية دون تذمر														
q٦٨	12	14.8	42	51.9	22	27.2	5	6.2	0	0	3.75	0.783	75%	21%
يعمل العاملين من اجل مستقبل أفضل للقسم														
q٦٩	18	22.2	35	43.2	22	27.2	6	7.4	0	0	3.80	0.872	76%	23%
بعد سلوك المواطنة التنظيمية											3.66	0.641	73%	18%

يظهر الجدول (٣-١١) حصول البعد المعتمد سلوك المواطنة التنظيمية على وسطا حسابيا (3.66) ، وبانحراف معياري (0.641) ، وبمعامل اختلاف نسبي (18%) ، وبأهمية نسبية (73%) ، إذ تشير النتائج لاتفاق وتجانس اراء عينة البحث حول اتفاق السلوك الايجابي والطوعي لدى رؤوسهم ازاء الآخرين أو الجامعة نفسها ، وبما يعزز البيئة الاجتماعية ، ويبني اسساً للتعاون ، فضلا عن تعزيز اداء وفاعلية وكفاءة الجامعة وكياناتها .

إذ تشير النتائج لحصول جميع فقرات بعد سلوك المواطنة التنظيمية على متوسطات حسابية بمستوى (اتفق - اتفق جدا) وجميعها اعلى من الوسط الفرضي للبحث ، مما يدل على تكاتف جميع افراد الجامعة عند قيامهم بمهامهم على اتم وجه وبما يعظم من مصلحة جامعتهم وكياناتها والحصول على مستقبل افضل ، ولا سيما عندما يعملون على تلبية حاجات المستفيدين من الخدمة التي تقدمها الجامعة والتفاعل مع تلك الحاجات بشكل ايجابي ودون تذمر ، إذ يساعد العاملون زملائهم على التقدم في تخصصهم ، فضلا عن بذلهم اقصى الجهود في توليد الافكار الابداعية عند انجازهم لتلك المهام بكفاءة وفاعلية .

ترتيب الالهمية بين متغيرات البحث

ومن خلال الجدول (٣-١٢) يظهر حصول المتغير الرئيس المستقل القيادة التحويلية على وسطا حسابيا (3.96) ، وبانحراف معياري (0.614) وبمعامل اختلاف نسبي (13%) ، وبأهمية نسبية (79%) ، إذ تدل النتائج على حصول المتغير التفسيري القيادة التحويلية على تتجانس حوله اراء واجابات عينة البحث واتفاقهم حول امتلاك الجامعة المستتصرية وكلياتها القدرة على تحفيز مرؤوسيهها من خلال رؤيتها الملهمة والمؤثرة في سلوكياتهم ، إذ تعمل بشكل حقيقي على تنميتهم وتطويرهم ومن ثم تشجعهم على الابداع وطرح الافكار الايجابية وبما يمكنها من تحقيق اهدافها على الامد القريب والمتوسط والبعيد ، في ضوء تمكينهم واستثارتهم فكريا وبناء شخصية كارزمية لهم ، فضلا عن مراعاة فروقاتهم الفردية والهامهم وتحفيزهم والعمل على تنمية دوافعهم التنظيمية باستمرار .

فيما حصل المتغير الرئيس المعتمد **الولاء التنظيمي** على وسطا حسابيا (3.76) ، وبانحراف معياري (0.599) ، وبمعامل اختلاف نسبي (13%) ، وبأهمية نسبية (79%) ، إذ تدل النتائج على اتفاق وتجانس اراء عينة البحث حول مستوى الحالة النفسية التي تعكس مدى استعداد افراد الجامعة المستتصرية لبذل اقصى درجات جهودهم لخدمة جامعتهم وكلياتها، فضلا عن رغبتهم القوية في مواصلة العمل فيها ، وقبولهم مهامهم وواجباتهم المكلفين بها خدمة لأهداف وقيم الجامعة الرئيسة ، مما يعزز قوة وارتباط أولئك الافراد بالجامعة وكلياتها .

جدول (٣-١٢) ترتيب أبعاد متغيرات البحث بحسب اهميتها

الترتيب	ت	الابعاد والمتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	التأثير المثالي الكاريزما	4.21	0.515	12%	أولا
٢	الدافعية الالهامية	4.08	0.682	17%	ثانيا
٣	الاستشارة الفكرية	3.73	0.635	17%	خامسا
٤	المراعاة الفردية	3.87	0.667	17%	رابعا
٥	التمكين	3.92	0.570	15%	ثالثا
	القيادة التحويلية	3.96	0.614	13%	

٦	الرضا الوظيفي	٣,٥٩	٠,٦٤٩	18%	رابعاً
٧	الانتماء	٣,٩٦	٠,٤٩٢	12%	اولاً
٨	الثقة التنظيمية	٣,٨٤	٠,٦١٣	16%	ثانياً
٩	سلوك المواطنة التنظيمية	٣,٦٦	٠,٦٤١	18%	ثالثاً
	الولاء التنظيمي	3.76	0.599	13%	

المبحث الثاني

اختبار وتحليل فرضيات علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

يهتم المبحث الثاني بأثبات فرضيات البحث الرئيسة والفرعية المنبثقة منها ، من خلال معامل الارتباط ، الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية كمتغير رئيس تفسيري ، والولاء التنظيمي كمتغير معتمد مستجيب) والابعاد الفرعية لها في كليات الجامعة المستنصرية ، بقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بينهما ، والتي تظهر بثلاثة علاقات (عندما يكون معامل الارتباط مساويا للصفر فتنتفي العلاقة بين المتغيرات ، وإذا كانت أكثر من الصفر الى الواحد الموجب فيشير لوجود علاقة طردية تتغير شدة قوتها صعودا باتجاه الواحد الصحيح ، اما اذا كان معامل الارتباط اقل من الصفر الى السالب واحد فيدل على عكسية العلاقة فيما بين المتغيرات وتزداد شدة العلاقة العكسية وصولا الى السالب واحد) ، ويمكن عدّ العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط تقل عن (0.30)، وعدّها متوسطة عند ظهورها بين (0.30- 0.60) ، اما عندما تكون قيمتها أكثر من (0.60) فتعدّ العلاقة قوية بين المتغيرات .

علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في كليات الجامعة المستنصرية اجمالا وعلى مستوى الابعاد:

انطلقت الفرضية الرئيسة الأولى من توقع (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي بأبعادها) ، وقد اظهر الجدول (٣-13) علاقات الارتباط الطردية الموجبة بين متغيرات البحث القيادة التحويلية كمتغير رئيس مفسر والولاء التنظيمي كمتغير رئيس معتمد مستجيب اجمالا وعلى مستوى الابعاد ، إذ كانت النتائج كالآتي:

جدول (٣-١٣) علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية بأبعادها والولاء التنظيمي (N=81)

المستقل	المعتمد	الرضا الوظيفي	الانتماء	الثقة التنظيمية	المواطنة سلوك	التنظيمي الولاء
التأثير المثالي الكاريزما	0.557**	0.376**	0.525**	0.295**	0.540**	
	0.000	0.000	0.000	0.007	0.000	
الدافعية الالهامية	0.636**	0.439**	0.614**	0.504**	0.677**	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
الاستثارة الفكرية	0.622**	0.334**	0.515**	0.611**	0.650**	
	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	
المراعاة الفردية	0.722**	0.416**	0.606**	0.603**	0.730**	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
التمكين	0.578**	0.264*	0.439**	0.520**	0.565**	
	0.000	0.017	0.000	0.000	0.000	
القيادة التحويلية	0.754**	0.444**	0.654**	0.620**	0.768**	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

**correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

١. أظهر الجدول (٣-١٣) التأثير المثالي (الكرزماتي) كبعد مستقل (5) نموذج علاقة طردية معنوية ايجابية من اصل (٥) مع اجمالي وأبعاد المتغير المعتمد الولاء التنظيمي ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، إذ حقق علاقة ارتباط (0.540^{**}) معنوية موجبة متوسطة مع اجمالي المتغير الرئيس الولاء التنظيمي ، وعلاقة ارتباط طردية مع البعد المعتمد الرضا الوظيفي (0.557^{**}) ، وعلاقة ارتباط طردية معنوية مع بعد الانتماء (0.376^{*}) ، وعلاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.525^{**}) مع البعد المعتمد الثقة التنظيمية ، وعلاقة ارتباط معنوية طردية موجبة مع البعد المعتمد سلوك المواطنة التنظيمية (0.295^{**}) ، إذ تدل النتائج على ان عينة البحث يستخدمون البعد المستقل التأثير المثالي الكرماتي على المستوى الكلي للولاء التنظيمي ومع الابعاد ، وان زيادة الاهتمام باي منهم سيؤدي الى الاهتمام بالآخر ، نتيجة لعلاقة الارتباط فيما بينها ، إذ يؤدي الاهتمام الى تغيير بالاتجاه نفسه نظرا للعلاقة الترابطية التبادلية التي تجمع البعد المستقل التأثير المثالي الكرماتي مع المتغير الرئيس الولاء التنظيمي بأبعاده ، وهذه النتيجة توفر الدعم

الكافي لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي الكارزمي والولاء التنظيمي بأبعاده) .

٢. يظهر الجدول (٣-١٣) الدافعية الالهامية كبعد مستقل (5) انموذج علاقة طردية معنوية ايجابية من اصل (٥) مع اجمالي وأبعاد المتغير المعتمد الولاء التنظيمي ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، إذ حقق علاقة ارتباط (**0.677) معنوية موجبة قوية مع اجمالي المتغير الرئيس الولاء التنظيمي ، وعلاقة ارتباط طردية مع البعد المعتمد الرضا الوظيفي (**0.636) ، وعلاقة ارتباط طردية معنوية مع بعد الانتماء (**0.439) ، وعلاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.614) مع البعد المعتمد الثقة التنظيمية ، وعلاقة ارتباط معنوية طردية موجبة مع البعد المعتمد سلوك المواطن التنظيمية (**0.504) ، إذ تدل النتائج على ان عينة البحث يستخدمون البعد المستقل الدافعية الالهامية على المستوى الكلي للولاء التنظيمي ومع ابعاده ، وان زيادة الاهتمام باي منهم سيؤدي الى الاهتمام بالآخر ، نتيجة لعلاقة الارتباط فيما بينها ، إذ يؤدي الاهتمام بأحدهما الى تغيير بالاتجاه نفسه في الآخر نظرا للعلاقة الترابطية التبادلية التي تجمع البعد المستقل الدافعية الالهامية مع المتغير الرئيس الولاء التنظيمي بأبعاده ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية الالهامية والولاء التنظيمي بأبعاده) .

٣. يشير الجدول (٣-١٣) الى الاستثارة الفكرية كبعد مستقل (5) انموذج علاقة طردية معنوية ايجابية من اصل (٥) مع اجمالي وأبعاد المتغير المعتمد الولاء التنظيمي ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، إذ حقق علاقة ارتباط (**0.650) معنوية موجبة قوية مع اجمالي المتغير الرئيس الولاء التنظيمي ، وعلاقة ارتباط طردية مع البعد المعتمد الرضا الوظيفي (**0.622) ، وعلاقة ارتباط طردية معنوية مع بعد الانتماء (**0.334) ، وعلاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.515) مع البعد المعتمد الثقة التنظيمية ، وعلاقة ارتباط معنوية طردية موجبة مع البعد المعتمد سلوك المواطن التنظيمية (**0.611) ، إذ تدل النتائج على ان عينة البحث يستخدمون البعد المستقل الاستثارة الفكرية على المستوى الكلي للولاء التنظيمي ومع ابعاده ، وان زيادة الاهتمام باي منهم سيؤدي الى الاهتمام بالآخر ، نتيجة لعلاقة الارتباط فيما بينها ، إذ يؤدي الاهتمام بأحدهما الى تغيير بالاتجاه نفسه في الآخر نظرا للعلاقة الترابطية التبادلية التي تجمع البعد المستقل الاستثارة الفكرية مع المتغير الرئيس الولاء التنظيمي بأبعاده ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي بأبعاده) .

٤. أظهر الجدول (٣-١٣) **المراعاة الفردية** كبعد مستقل (5) انموذج علاقة طردية معنوية ايجابية من اصل (٥) مع اجمالي وأبعاد المتغير المعتمد **الولاء التنظيمي** ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، إذ حقق علاقة ارتباط (0.730^{**}) معنوية موجبة قوية مع اجمالي المتغير الرئيس **الولاء التنظيمي** ، وعلاقة ارتباط طردية مع البعد المعتمد الرضا الوظيفي (0.722^{**}) ، وعلاقة ارتباط طردية معنوية مع بعد الانتماء (0.416^{**}) ، وعلاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.606^{**}) مع البعد المعتمد الثقة التنظيمية ، وعلاقة ارتباط معنوية طردية موجبة مع البعد المعتمد سلوك المواطنة التنظيمية (0.603^{**}) ، إذ تدل النتائج على ان عينة البحث يستخدمون البعد المستقل **المراعاة الفردية** مع المستوى الكلي للولاء التنظيمي وابعاده ، وان زيادة الاهتمام باي منهم سيؤدي الى الاهتمام بالآخر بنفس قيمة معامل الارتباط ، نتيجة لعلاقة الترابطية التبادلية التي تجمع البعد المستقل **المراعاة الفردية** مع المتغير الرئيس **الولاء التنظيمي** بأبعاده ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين **المراعاة الفردية** و**الولاء التنظيمي** بأبعاده) .

٥. أظهر الجدول (٣-١٢) **التمكين** كبعد مستقل (5) انموذج علاقة طردية معنوية ايجابية من اصل (٥) مع اجمالي وأبعاد المتغير المعتمد **الولاء التنظيمي** ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، إذ حقق علاقة ارتباط (0.565^{**}) معنوية موجبة قوية مع اجمالي المتغير الرئيس **الولاء التنظيمي** ، وعلاقة ارتباط طردية مع البعد المعتمد الرضا الوظيفي (0.578^{**}) ، وعلاقة ارتباط طردية معنوية مع بعد الانتماء (0.264^{**}) ، وعلاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.434^{**}) مع البعد المعتمد الثقة التنظيمية ، وعلاقة ارتباط معنوية طردية موجبة مع البعد المعتمد سلوك المواطنة التنظيمية (0.520^{**}) ، إذ تدل النتائج على ان عينة البحث يستخدمون البعد المستقل **التمكين** مع المستوى الكلي للولاء التنظيمي وابعاده ، وان زيادة الاهتمام باي منهم سيؤدي الى الاهتمام بالآخر بنفس قيمة معامل الارتباط ، نتيجة لعلاقة الترابطية التبادلية التي تجمع البعد المستقل **التمكين** مع المتغير الرئيس **الولاء التنظيمي** بأبعاده ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين **التمكين** و**الولاء التنظيمي** بأبعاده) .

٦. يظهر الجدول (٣-١٣) **القيادة التحويلية** كمتغير مستقل (5) انموذج علاقة طردية معنوية ايجابية من اصل (٥) مع اجمالي وأبعاد المتغير المعتمد **الولاء التنظيمي** ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، إذ حقق علاقة ارتباط (0.768^{**}) معنوية موجبة قوية مع اجمالي المتغير الرئيس

الولاء التنظيمي ، وعلاقة ارتباط طردية مع البعد المعتمد الرضا الوظيفي (0.754^{**}) ، وعلاقة ارتباط طردية معنووية مع بعد الانتماء (0.444^{**}) ، وعلاقة ارتباط طردية معنووية موجبة (0.654^{**}) مع البعد المعتمد الثقة التنظيمية ، وعلاقة ارتباط معنووية طردية موجبة مع البعد المعتمد سلوك المواطن التنظيمية (0.620^{**}) ، إذ تدل النتائج على ان عينة البحث يستخدمون المتغير المستقل القيادة التحويلية مع المستوى الكلي للولاء التنظيمي و ابعاده ، وان زيادة الاهتمام باي منهم سيؤدي الى الاهتمام بالآخر بنفس قيمة معامل الارتباط ، نتيجة لعلاقة الارتباط فيما بينها ، إذ يؤدي الاهتمام بأحدهما الى تغيير بالاتجاه نفسه في الآخر نظرا للعلاقة الترابطية التبادلية التي تجمع المتغير المستقل الرئيس القيادة التحويلية مع المتغير الرئيس الولاء التنظيمي بأبعاده ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسية الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنووية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي بأبعاده) .

المبحث الثالث

اختبار وتحليل فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

يسعى المبحث الحالي للتحقق من فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة القيادة التحويلية والولاء التنظيمي بأبعاده ، باستعمال الاساليب الاحصائية والمتمثلة بـ (**Simple Regression Analysis**) تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لعلاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة، تأثير (القيادة التحويلية وابعادها) كمتغير مستقل في المتغير المعتمد (الولاء التنظيمي) وحسب معادلة الانحدار الاتية :

$$Y=a + \beta (xi)$$

إذ تمثل (a) قيمة الثابت (Constant) ، إذ يمثل قيمة المتغير (Y) المعتمد (الولاء التنظيمي) عندما تكون قيمة المتغير المستقل (القيادة التحويلية) تساوي صفرا ، وتدل قيمة الميل (β) على ان الانحراف في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بمقدار واحد ستزيد من قيمة المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بمقدار مضروب الانحراف المعياري للمتغير التابع في قيمة الارتباط، وقد جرى تقدير القيم ومؤشراتها الاحصائية وفقا لآراء عينة البحث (٨١) مستجيب من اعضاء كليات الجامعة المستنصرية ، واعتمدت الباحثة الانحدار البسيط والمتعدد والاساليب والمؤشرات الاحصائية وكما موضح وفقا لفرضيات البحث وكالاتي :

تأثير القيادة التحويلية وابعادها في الولاء التنظيمي في كليات الجامعة المستنصرية :

انطلقت الفرضية الرئيسة الثانية من توقع (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية بأبعادها في الولاء التنظيمي في كليات الجامعة المستنصرية) ، ولغرض التحقق من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ نماذج الانحدار البسيط ، بحسب الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية وكالاتي:

جدول (٣-١٤) علاقات التأثير بين القيادة التحويلية بأبعادها والولاء التنظيمي (N=81)

المتغيرات المستقلة	α	β	R	R^2	F	t	Sig
التأثير المثالي الكاريزما	1.719	0.514	٠,٥٤٠	0.291	32.441	5.696	0.000
الدافعية الالهامية	1.897	0.487	0.677	0.459	66.970	8.184	0.000
الاستثارة الفكرية	1.982	0.502	0.650	0.423	57.900	7.609	0.000
المراعاة الفردية	1.836	0.528	0.730	0.533	90.211	9.498	0.000
التمكين	1.977	0.486	0.565	0.319	37.050	6.087	0.000
القيادة التحويلية	0.964	0.734	0.768	0.590	113.800	10.668	0.000
Sig= 0.05 t=1.97 f=3.841							

١. اظهر الجدول (3-14) ، انموذج تأثير للبعد المستقل التأثير المثالي الكاريزما في كليات الجامعة المستنصرية في المتغير المعتمد (الولاء التنظيمي) ، تحت مستوى معنوية (sig=0.000) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (32.441) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، وقيمة (t=5.696) المحسوبة وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.97) ، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.291$) ، ويدل على ان البعد المستقل التأثير المثالي الكاريزما يفسر ما قيمته (29.1%) من الولاء التنظيمي ، وكانت قيمة ($\beta=0.514$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة في التأثير المثالي الكاريزما سيؤدي الى تغير في الولاء التنظيمي بنسبة (51.4%) ، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتأثير المثالي الكاريزما في الولاء التنظيمي في كليات الجامعة المستنصرية) ، وهو يعد تأثيرا جيدا ، وبأنموذج انحدار وكرالاتي :

$$\text{الولاء التنظيمي (Y)} = 0.514 + 1.719 (\text{التأثير المثالي الكاريزما})$$

٢. اظهر الجدول (3-14) ، انموذج تأثير للبعد المستقل الدافعية الالهامية في كليات الجامعة المستنصرية في المتغير المعتمد (الولاء التنظيمي) ، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (66.970) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، وبقيمة ($t=8.184$) المحسوبة وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.97) ، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.459$) ، ويدل على ان البعد المستقل الدافعية الالهامية يفسر ما قيمته (45.9%) من الولاء التنظيمي ، وكانت قيمة ($\beta=0.487$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة في الدافعية الالهامية سيؤدي الى تغير في الولاء التنظيمي بنسبة (48.7%)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للدافعية الالهامية في الولاء التنظيمي في كليات الجامعة المستنصرية) ، وهو يعد تأثيرا جيدا ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{الولاء التنظيمي (Y)} = 0.487 + 1.897 \text{ (الدافعية الالهامية)}$$

٣. اظهر الجدول (3-14) ، انموذج تأثير للبعد المستقل الاستثارة الفكرية في كليات الجامعة المستنصرية في المتغير المعتمد (الولاء التنظيمي) ، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (57.90) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، وبقيمة ($t=7.609$) المحسوبة وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.97) ، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.423$) ، ويدل على ان البعد المستقل الاستثارة الفكرية يفسر ما قيمته (42.3%) من الولاء التنظيمي ، وكانت قيمة ($\beta=0.502$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة في الاستثارة الفكرية سيؤدي الى تغير في الولاء التنظيمي بنسبة (50.2%)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاستثارة الفكرية في الولاء التنظيمي في كليات الجامعة المستنصرية) ، وهو يعد تأثيرا جيدا ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{الولاء التنظيمي (Y)} = 0.514 + 1.719 \text{ (الاستثارة الفكرية)}$$

٤. اظهر الجدول (3-14) ، انموذج تأثير للبعد المستقل المراعاة الفردية في كليات الجامعة المستنصرية في المتغير المعتمد (الولاء التنظيمي) ، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (90.211) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، وبقيمة ($t=9.498$) المحسوبة وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.97) ، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.533$) ، ويدل على ان البعد المستقل المراعاة الفردية يفسر ما قيمته (53.3%) من الولاء التنظيمي ، وكانت قيمة ($\beta=0.528$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة في المراعاة الفردية سيؤدي الى تغير في الولاء التنظيمي بنسبة (52.8%)، إذ توفر هذه النتيجة دعما

كافيا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمراعاة الفردية في الولاء التنظيمي في كليات الجامعة المستنصرية) ، وهو يعد تأثيرا جيدا ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{الولاء التنظيمي (Y)} = 1.836 + 0.528 (\text{المراعاة الفردية})$$

٥. اظهر الجدول (3-14) ، انموذج تأثير للبعد المستقل التمكين في كليات الجامعة المستنصرية في المتغير المعتمد (الولاء التنظيمي) ، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (37.05) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، وبقية (t=6.087) المحسوبة وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.97) ، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.319$) ، ويدل على ان البعد المستقل التمكين يفسر ما قيمته (31.9%) من الولاء التنظيمي ، وكانت قيمة ($\beta=0.486$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة في التمكين سيؤدي الى تغير في الولاء التنظيمي بنسبة (48.6%)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتمكين في الولاء التنظيمي في كليات الجامعة المستنصرية) ، وهو يعد تأثيرا جيدا، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{الولاء التنظيمي (Y)} = 1.977 + 0.486 (\text{التمكين})$$

٦. اظهر الجدول (3-14) ، انموذج تأثير للمتغير الرئيس المستقل القيادة التحويلية في كليات الجامعة المستنصرية في المتغير الرئيس المعتمد (الولاء التنظيمي) ، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (113.8) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، وبقية (t=10.668) المحسوبة وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.97) ، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.590$) ، ويدل على ان المتغير المستقل القيادة التحويلية يفسر ما قيمته (59%) من الولاء التنظيمي ، وكانت قيمة ($\beta=0.734$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة في القيادة التحويلية سيؤدي الى تغير في الولاء التنظيمي بنسبة (73.4%)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسة الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية في الولاء التنظيمي في كليات الجامعة المستنصرية) ، وهو يعد تأثيرا جيدا ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{الولاء التنظيمي (Y)} = 0.964 + 0.734 (\text{القيادة التحويلية})$$

وعند لجوء الباحثة لاستعمال طريقة الانحدار المتعدد بطريقة (Step – Wise) لإيجاد الانموذج الافضل استعمالا في كليات الجامعة المستنصرية كانت النتائج وفق الجدول (3-15) فتظهر لاستعمال عينة البحث الابعاد (المراعاة الفردية ، الدافعية الالهامية ، التمكين) إذ تنظر كليات

الجامعة المستنصرية عند تعاملها مع اعضائها من منظور فروقاتهم الفردية وتعمل على الاهتمام بذلك نظرا للتأثير الكبير الذي يحدثه ذلك الاهتمام بولائهم التنظيمي ، فضلا عن سلوكيات الكليات في استعمالها لضمان ولاء كوادرها وتجعلهم يشعرون بأنهم جزء من تلك الكليات من خلال تأثير (الدافعية الالهامية) في الولاء التنظيمي لهم ، وكذلك تعد الى زيادة اهتمامها بهم بتوسيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات واثرها كميات المعلومات الموفرة اليهم ومنحهم حق التصرف وزيادة الصلاحيات من خلال التمكين) وتأثيره في زيادة ولائهم التنظيمي لكلياتهم وبالجامعة ، وقد لمست الباحثة ذلك من خلال معايشتها الميدانية ، وملاحظاتها التي شاهدها في عينة البحث العلمي الذي يحتاج بشكل ملح لهذه الابعاد وبشكل مستمر وكالاتي :

جدول (٣-١٥) انموذج التأثير المطبق لعينة البحث بطريقة (Step-Wise)

المتغيرات	α	β	R	R ²	f	t	Sig
المراعاة	1.197	0.297	0.784	0.615	90.211	3.862	0.000
الفردية		0.226					
الدافعية		0.157					
الالهامية					41.033	2.093	
التمكين							
Sig= 0.05 t=1.97 f=3.841							

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

الفصل الرابع

تمهيد:

يعد منهج البحث العلمي منهجا يمنح الباحثين استعمال المعرفة المقترنة بالدلائل العلمية للتوصل الى الاستنتاجات الدقيقة والموضوعية عن جوانب التشخيص للواقع العملي للمجتمع المبحوث ، وفي ضوء نتائج الفصل الثالث من وصف وتشخيص لمتغيرات البحث وابعادها والمتمثلة بالقيادة التحويلية كمتغير مستقل تفسيري ، والولاء التنظيمي كمتغير معتمد مستجيب ، فضلا عن تحديد معاملات الارتباط بينهما على مستوى المتغيرات والابعاد ، ومن ثم التحقق من صحة الفرضيات الموضوعة من قبل الباحثة في منهجية البحث وتساؤلات المشكلة ، سيجري في هذا الفصل مناقشة وعرض ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ومن ثم تقديم التوصيات التي تناسب كل استنتاج ، من خلال مبحثين أولهما مبحث الاستنتاجات ، وثانيها مبحث التوصيات .

١. المبحث الأول : الاستنتاجات

٢. المبحث الثاني : التوصيات

1999 2000

الجانب الميداني ، وكما يأتي :

٧. تتخذ الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة المواقف الحازمة أزاء القضايا والمشكلات التي تواجهها وتؤثر على مكانتها ورسالتها ومستقبل سمعتها بشكل اكبر من اهتمامها بقيمها ومعتقداتها

ذات الصلة برؤيتها ورسالتها ، نظرا لكون هذه الامور جزءاً من ثقافتها التنظيمية التي يتعلمها افرادها مع مرور الوقت وانصهارهم فيها .

٨. ظهر اهتمام الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة اعضائها وكوادرها الوظيفية بتنمية ارادة الانجاز وفقاً لما مقرر ومخطط له ، فضلا عن ايلائها اهتماماً نسبياً اقل بتطوير وتنمية قدراتهم على استشراف المستقبل نظرا لكون هذه الامور من اختصاص القيادات العليا للجامعة .

٩. تُعنى الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة بالبحث عن طرائق ووسائل علمية جديدة تطور من خلالها ادائها ، وتعمل على تشجيع مرؤوسيهيها على اعادة التفكير بكافة الافكار المطروحة في الماضي والحاضر والتي تحتاج لإعادة نظر في ضوء الشكوك التي تحوم حولها .

١٠. ثبت اهتمام الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة بخصوصية افرادها وكوادرها بشكل اكبر من اهتمامها بتوفير البرامج التعليمية والتدريبية والتطويرية في سبيل رفع كفاءتهم الوظيفية .

١١. اتضح ثناء الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة على الاعمال المتميزة التي يقدمها افرادها ، فضلا عن الاهتمام الاقل نسبياً بتوفير التسهيلات اللازمة لإنجاز الاعمال والمهام المتميزة ، والتمثلة بالموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية .

١٢. يظهر حرص افراد الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة على الانخراط بالعمل بشكل طوعي ، في ضوء الاهتمام الذي يبديه رؤسائهم المباشرين بتوفير كافة سبل الرفاهية الوظيفية لهم ، فضلا عن محدودية التحديات الوظيفية التي يواجهونها في ضوء الامن الوظيفي التي توفره لهم الجامعة واليات الانخراط بالوظيفية العامة .

١٣. تحرص الجامعة المستنصرية عبر كلياتها المبحوثة على ان تكون من افضل الجامعات العراقية ، اذ تعمل على اكتساب اكبر قدر من السمعة من بين منافسيها من خلال تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ، الامر الذي جعل افرادها يتفاخرون بانتمائهم وانتسابهم اليها .

١٤. تعنى الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة بتبادل وجهات النظر بشكل سلس ومقبول من جميع الاطراف ، دون التواكل والاتكال على بعضهم البعض عند اناطة انجاز المهام بهم ، الامر الذي جعل الجامعة تزيد من ثقتهيهم بمهاراتهم وحسن انجازهم .

١٥. هناك اهتمام كبير وواضح لكوادرها واعضاء ومنتسبي الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة من خلال تلبيةهم لحاجات ومتطلبات مستفيديها ، فضلا عن تفاعلهم معها بإيجابية ومن ثم تعظيم مصلحة الجامعة على جميع المصالح الاخرى .

المبحث الثاني

التوصيات

في ضوء ما تقدم من استنتاجات يمكن تثبيت التوصيات الآتية :

١. يتعين على الجامعة المستنصرية اعادة النظر بتعيين العنصر النسوي كون مخرجاتها التعليمية تتضمن الكثير من العناصر الكفوة ، من اصحاب الشهادات العليا ، فضلا عن اعطائهن بعض المناصب القيادية .

٢. ينبغي على الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة الاهتمام بالدورات التدريبية التي تخص القيادة ، وايجاد ندوات وورش عمل تفعل الولاء التنظيمي لدى افرادها وكوادرها العاملة ، فضلا عن تعريفهم ببعض المفاهيم الادارية الواجب ادراكها وفهماها من قبلهم كـ(القيادة التحويلية وابعادها ، والولاء التنظيمي وابعاده) .

٣. على الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة استثمار العلاقة بين القيادة التحويلية وابعادها في تعزيز الولاء التنظيمي لأفرادها ، ولاسيما من خلال تمكينهم ومراعاتهم الفردية ، فضلا عن زيادة الاهتمام بالسلوكيات التي تزيد من الولاء وتجعل الفرد بأنه جزء مهم من الجامعة.

٤. ضرورة اهتمام الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة بالقيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية للجامعة من خلال ايجاد مدونات قيمية واخلاقية تنبثق من رؤية ورسالة الجامعة ، يستطيع من خلالها الافراد الاطلاع عليها مرارا وتكرارا بغية تعزيز هذه القيم داخل الفرد ، فضلا عن الاهتمام بمعالجة المشكلات والقضايا التي تتطلب الحزم باتخاذ القرار .

٥. تنمية الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة قدرات افرادها والعمل على تعزيز ارادتهم وبما يسهم في تحقيق الانجازات العلمية من خلال دعم رؤاهم واستشراف المستقبل الذي يعملون لأجله ويكرسون الوقت والجهد والمعلومات في سبيل الوصول اليه بكفاءة .

٦. ضرورة البحث عن اساليب وطرائق علمية جديدة تواكب التطور العلمي على الصعيد الدولي والاقليمي والمحلي ، والافادة من كافة التجارب التي مرت بها الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة ، وبما يسهم في تعزيز كفاءة ادائها المستقبلي .

٧. ينبغي على الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة ايلاء الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير التنظيمي لها كمؤسسة علمية تستقطب الالاف من الطلبة وتضخ الى سوق العمل الكثير من المواهب والمهارات واصحاب الخبرة والكفاءة ، فضلا عن تعزيز الاهتمام المادي والمعنوي بأفرادها في سبيل

الحفاظ عليهم كمورد بشري يصعب محاكاته أو ايجاد بديل عنه في ظل نزيف المواهب المستمر الى القطاع الخاص .

٨. العمل على الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة توفير كافة التسهيلات المادية والمالية والمعنوية والمعلوماتية والموارد البشرية الكفوة ، وصولا الى تحقيق اهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية الى جانب ذلك ، ايجاد نظام حوافز ومكافآت مادية ومعنوية تزيد من مخرجات الانجاز لديهم .

٩. ضرورة اهتمام قيادات الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة برفاهية طواقمهم الوظيفية وتعزيز ذلك من خلال تنمية مشاعر الفرد أزاء مكان عمله وصولا الى ولائهم والتزامهم وتشجيع مبادرات العمل الطوعية ، حتى يكونوا على اهبة الاستعداد لمواجهة اي تحديات تطرحها بيئة الجامعة دون سابق انذار .

١٠. يتعين على الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة تحقيق اهدافها من خلال الاداء الكفوء والفاعل في سبيل اكتساب سمعة تضاهي الجامعات النظيرة لها في سوق العمل التنافسي نفسه ، مما يجعل الانتساب اليها غاية واهداف المواهب العلمية والفكرية .

١١. اهتمام الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة بمشاركة وتبادل الآراء مع افرادها ولاسيما اصحاب الافكار الابداعية والمهارات العلمية وبما يعزز سلوك المواطنة لديهم من خلال ثقة الجامعة بهم ودعمهم وصيانتهم والمحافظة عليهم بشكل مستمر .

١٢. ينبغي على الجامعة المستنصرية وكلياتها المبحوثة الاهتمام بجودة الخدمة التي تقدمها للمجتمع ، والتفاعل المستمر معها وتلبيتها بشكل اسرع ، نظرا للتنافس التعليمي على مستوى الجامعات الحكومية من جهة ، والجامعات والكليات الاهلية المناظرة لها ، من خلال توفير مكاتب بحثية استشارية فنية وادارية ، ومستشفيات وصيديات ومختبرات ، تستطيع من خلالها استدامة مواردها وتطوير نفسها في ظل الازمة المالية الحكومية .

المصدر

المصادر

المصادر العربية :

أولاً:- القرآن الكريم:

ثانياً:- الكتب

١. أبن منظور ، ابي الفضل جمال الدين محمد ، (١٩٦٨) ، "لسان العرب" ، الطبعة ١٥ ، بيروت ، دار صادر
٢. أبو العلا ، ليلي محمد ، (٢٠١٣) ، "مفاهيم وروى فى الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة" ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
٣. ابو طاحون ، أمل لطفي ، (٢٠١٢) ، "القيادة التربوية الفاعلة" ، الطبعة الاولى ، عمان ، امواج للنشر والتوزيع
٤. احمد ، احمد جابر حسنين ، (٢٠١٣) ، "الاحباط الاداري : الاسباب – العلاج" ، القاهرة ، مصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
٥. البارودي ، منال احمد ، (٢٠١٥) ، "القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي" ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، مصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
٦. بطاح ، أحمد ، (٢٠٠٦) ، "قضايا معاصرة فى الإدارة التربوية" ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، دار الشروق .
٧. جواد ، شوقي ناجي ، (٢٠١٠) ، "السلوك التنظيمى فى المنظمات" ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، دار حامد للنشر والتوزيع .
٨. حافظ، عبد الناصر علك و عباس، حسين وليد حسين ، (٢٠١٦) ، "الانماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة" ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار غيداء للنشر والتوزيع.
٩. حريم ، حسين ، (١٩٩٧) ، " السلوك التنظيمى : سلوك الافراد فى المنظمات " ، عمان ، الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع .
١٠. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠) ، " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمى " ، الطبعة الأولى ، بغداد ، العراق ، دار الكتب للطباعة .
١١. درّه ، عمر محمد ، (٢٠٠٨) ، " العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة " ، الطبعة الاولى ، سوريا ، دار الرضوان للنشر والتوزيع .
١٢. دره، عبد البارى ابراهيم وجودة، محفوظ احمد، (٢٠١٢) ، "الاساسيات فى الادارة المعاصرة : منحى نظامى" ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار وائل للنشر.
١٣. الدوري ، زكريا مطلق وصالح ، احمد علي ، (2009) ، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة فى منظمات أعمال الألفية الثالثة" ، الأردن ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٤. رويس ، جوزايا ، (٢٠٠٢) ، "فلسفة الولاء" ، الطبعة الاولى ، ترجمة أحمد الانصاري ، حسن حنفي ، القاهرة ، المجلس الاعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة .
١٥. الزغبى، محمد عمر والبطاينة، محمد تركي، (٢٠١٤) ، "القيادة الادارية" ، الطبعة الاولى ، عمان، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع .
١٦. السكارنه، بلال خلف، (٢٠١٠) ، " التخطيط الإستراتيجى " ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

١٧. الشماع ، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم ، (٢٠٠٧) ، "نظرية المنظمة" ، الطبعة الاولى ، عمان ، دار المسيرة .
 ١٨. الصيرفي، محمد ، (2005) ، "السلوك التنظيمي" ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، مصر، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .
 ١٩. العزاوي ، نجم عبدالله وجواد ، عباس حسين (٢٠١٠) ، "الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية" ، الطبعة العربية ، الاردن ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
 ٢٠. الفريجات، خضير كاظم اللوزي، موسى سلامة والشهابي، انعام ،(٢٠٠٩)، "السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة" ، الطبعة الاولى ، عمان، الاردن، اثراء للنشر والتوزيع .
 ٢١. القحطاني ، محمد بن دليم ،(٢٠١٥)، "إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل" ، الطبعة الرابعة ، الرياض ، السعودية ، دار العبيكان للنشر .
 ٢٢. قطناني ، محمد حسين ومحمد ، عايدة ذيب ، (٢٠١٠) ، "الانتماء والقيادة والشخصية " ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، دار جرير للنشر والتوزيع .
 ٢٣. كافي، مصطفى يوسف وحموده، سمير احمد وياسين، احمد علي بني وابو عيد، هاني احمد وعودة، شيرين حسن، (٢٠١٣) ، "المفاهيم الادارية الحديثة (مبادئ الادارة)" ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
 ٢٤. اللوزي ، موسى ،(١٩٩٩) ، "التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة" ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، دار وائل للطباعة والنشر .
 ٢٥. المعجم الوسيط ،(١٩٧٢)، مجمع اللغة العربية ، الجزء الأول ، مصر ، القاهرة ، دار المعارف .
 ٢٦. منصور ، حسن عبد الرزاق حسن ، (٢٠٠٤) ، "الانتماء والاغتراب : دراسة تحليلية " ، الاردن ، عمان ، دار فضاءات للنشر والتوزيع .
 ٢٧. الهواري ، سيد ، (١٩٩٩) ، "القائد التحويلي" ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس.
 ٢٨. الهواري ، سيد ، (٢٠٠٩) ، "القادة صناع التغيير" ، الرياض ، قرطبة للنشر والتوزيع.
- ثالثاً:- الرسائل الجامعية**
٢٩. أبو العلا، محمد صلاح الدين ، (٢٠٠٩) ، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة" ،رسالة ماجستير مقدمة الجامعة الاسلامية،كلية التجارة ، غزة .
 ٣٠. العبيدي، ميسون علي حسين ، (٢٠١٣) ، "دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية" ،رسالة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد للحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة .
 ٣١. الجريسي ، بدر محمد ، (2010) ، "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي بمجلس الشورى السعودي" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.
 ٣٢. الدراجي ، هشام صباح ،(2013) ، "اثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي" ، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية للحصول على درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال .
 ٣٣. الدوسري ، سعد عميقان ، (2005) ، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي" ، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية .

٣٤. الربيعي ، عبد كاطع سموم ، (٢٠١٤) ، "العلاقات الإنسانية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة واسط وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين" ، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية التربية-ابن رشد للعلوم الإنسانية / جامعة بغداد للحصول على شهادة الدكتوراه / فلسفة تربوية (إدارة تربوية) .
٣٥. رضوان ، أحمد جمال غزالي حسن ، (٢٠١٦) ، "أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية" ، رسالة مقدمة كلية التجارة ، جامعة بنها للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
٣٦. الزبيدي، بلال كامل عودة ، (٢٠١١) ، "تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي دراسة استطلاعية على عينة من المدرء في مصرف الرافدين ببغداد" رسالة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
٣٧. زيني ، فريدة ، (٢٠١٣) ، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس- الجزائر- المغرب-" ، أطروحة مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية / جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص :إدارة الأعمال.
٣٨. الزبيدي ، ناظم جواد سلمان ، (٢٠٠٧) ، "العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات المصرفية" ، دراسة تحليلية ، أطروحة مقدمة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال .
٣٩. الطائي ، ابراهيم خليل ، (٢٠٠٤) ، "الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض المتغيرات القيادية الادارية / دراسة تحليلية" ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال .
٤٠. العامري ، فراس محمد اسماعيل ، (٢٠١٥) ، "التوجه الاستراتيجي للمنظمات في إطار التفاعل بين القدرات القيادية وممارسات نظرية الفوضى" ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم الإدارة العامة .
٤١. عباس ، زياد علي ، (٢٠١٦) ، " القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والإعمار" ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.
٤٢. العتيبي ، مشعل بن حمس ، (٢٠٠٨) ، " دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي/ دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض .
٤٣. العمري ، قاسم شاهين بريسم ، (٢٠٠٩) ، "أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدرء والعاملين في محافظة ذي قار" ، أطروحة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة سانت كليمنتس للحصول على درجة دكتوراه علوم في الإدارة العامة.

٤٤. العنزي ، فياض (٢٠٠٨) ، "مستوى الولاء التنظيمي للموظفين المدنيين والعسكريين في كلية الملك خالد العسكرية"، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود ،الرياض، المملكة العربية السعودية.

٤٥. الغامدي ، عبد المحسن بن عبد الله بن علي ، (٢٠١١) ، " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة" ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .

٤٦. فلمبان ، ايناس فؤاد نواوي ، (٢٠٠٨) ، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة" ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال في جامعة أم القرى .

٤٧. المبرقع، رجاء عبد الرحمن يونس ، ٢٠١٥ ، " إدارة الوقت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمداء كليات جامعة كربلاء "، اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية التربية / ابن رشد - جامعة بغداد للحصول شهادة الدكتوراه فلسفة في التربية (إدارة تربوية) .

٤٨. المسعودي ، محمد أصعب بكال ،(٢٠٠٧) ، "العلاقة بين مقدرات الأبداع الستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة . دراسة تشخيصية تحليلية لأداء عينة من التدريسين في الكليات الأهلية العراقية" ، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد للحصول على درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال .

٤٩. وليد، شلابي ، (٢٠١٦) ، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة"، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة للحصول شهادة الماجستير في علم النفس تخصص :علم النفس العمل والتنظيم.

رابعاً:- البحوث والمجلات

٥٠. أحمد ، شهناز فاضل ، (٢٠١٦) ، " الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار)" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،المجلد ٢٢، العدد ٩١ ، ٢٧٤-٢٩٨ .

٥١. خضير ، وميض عبد الزهرة ، (٢٠١٦) ، " الروحانية في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية : دراسة ميدانية للعاملين في شركة الحفر العراقية" ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، مجلة الاقتصادي الخليجي، المجلد ٣٢، العدد ٢٧، ٦٧-١١٣ .

٥٢. دحام ،غني وعودة ، بلال كامل ، (٢٠١٢) ، "تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،العدد،٦٨،المجلد،١٨ .

٥٣. صادق ، زانا مجيد ونجم ، فاروق حكيم واحمد ، سردار عبدالحميد ، (٢٠١٦) ، " أدور انماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية " مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٨ ،العدد ١٦ ، ١٣٨-١٦٩ .

٥٤. فرنسيس ، رغدة لويس، (٢٠١٧) ، " دور القيادة الادارية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة هاوكاري لتجارة الادوية والمستلزمات الطبية في أربيل" ، مجلة قهلاى زانست العلمية ، الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق،المجلد ٢، العدد ٤ ، ١٣٢-١٥٤ .

٥٥. الفضلي ، فضل مصباح ، (١٩٩٧)، علاقة الالتزام بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه ولمتغيرات الديمغرافية، مجلة الادارة العامة، المجلد ٣٧ ، العدد ١ .
٥٦. كاظم ، أميرة خضير ، (٢٠١٦) ، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٨، العدد ٣١ ، ٢٢٧-٢٤٩ .
٥٧. لفقة ، بيداء ستار وعثمان ، أيسل حمدي ، (٢٠١٦) ، " دور الادارة بالمرح في تعزيز الانتماء التنظيمي - دراسة أستطلاعية في مركز بحوث السوق وحماية المستهلك - جامعة بغداد"، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد ١٠٦ ، ٤٧-٥٩ .
٥٨. متعب ، حامد كاظم والعطوي ، عامر علي ، (٢٠٠٨) ، "دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية" ، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٠، العدد ٢ ، ٢٤-٤٨ .
٥٩. نجم، نجيب عبدالمجيد، (٢٠١٢) ، " تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة : مدخل استراتيجي" ، كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية، جامعة بغداد، مجلة الاستاذ، العدد ٢١٣ .
٦٠. النوري ، مرتضى جبار وخلف ، مديحة عباس ، (٢٠١٣) ، " أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي بحث ميداني " مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد ٣٦ ، العدد ٩٦ ، ١٠٨-١٢٤ .
- خامساً:- المواقع والروابط الالكترونية**
٦١. البريدي ، عبد الله (٢٠١٣) ، "كيف نبني الولاء التنظيمي" ، <http://drber.com/ar/articles/cat-991/content-1072.aspx> .

المصادر الاجنبية :

Books :

1. Aldage, Ramon & Kuzuhara, Loren w., (2003) "Organizational behavior and management An Integrated Skills Approach 1st Edition ", Ohio, south – western.
2. Avolio, B.J.& Bass, B.M., (1994) "Leadership development in balance: Made /born", Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
3. Avolio, Bruce J., & Gibbons, Tracy C., (1988) "Developing transformational leaders: A life span approach.", In J. A. Conger, & R. N. Kanungo (Eds.), Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness (pp. 276-308). San Francisco: Jossey- Bass Inc., Publishers.

4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004) ,"Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set", *Mind Garden Inc., Redwood City, CA.*
5. Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1993) ,"Transformational leadership: A response to critiques", in Chemers, M.M. and Ayman. R. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, San Diego: Academic Press, pp. 49-79.
6. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006)," Transformational leadership (2nd ed.)" , Mahwah, NJ: Erlbaum .
7. Bass, Bernard M., & Riggio Ronald E., (2006) ,"Transformational leadership (2nd ed.)", Psychology Press, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey London
8. Bass, Bernard M., (1985) ,"Leadership and Performance Beyond Expectations", New York: A Division of Macmillian .
9. Bennis, Warren, & Nanus, Burt, (1985) ,"The strategies for taking charge. Leaders", New York: Harper. Row, pp:224 .
10. Bertocci, David I. (2009) ,"Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers," University Press of America.
11. Burns, J.M. (1978), Leadership , Harper and Row, New York.
12. Daft, L, Richard, (2004) ,"Organization Theory and Design", 8th Edition, Vanderbilt University south-West ERV.
13. Daft, Richard L. & Marcic, Dorothy, (2007) ,"Management: The New Workplace", Thomson: South - Western.
14. Devanna, M.A., & Tichy, N.M., (1990) ,"the Transfomational leader ", 2th/ ed, New York: John Wiley& Sons , Inc.
15. Dunnette, Marvin D., & Hough, Leaetta M., (1992), "Handbook of Industrial and Organizational Psychology" , 2nd ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

16. Ehsani Mogadam; Neda Pourezzat, Asgar and Yazdani, H.; Fayeze, Kokab, (2013), **"Comparative analysis of different aspects of justice in organizational loyalty"**, Public Administration School of Management
17. Fink, L. Dee, (2013) **,"Creating significant learning experiences: An integrated approach to designing college courses"**, John Wiley & Sons.
18. Gomez-Mejia, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. (2005) **,"Management: People, Performance, Change"**, Published by McGraw-Hill, New York.
19. Gortner, Harold F, Mahler, J., & Nicholson, J. B. ,(1987), **"Organizational theory: A public perspective"**, Chicago, IL: The Dorsey Press.
20. Griffin, R. (1999) **,"Management (5th Edition) Houghton Mifflin Company. Evaluations, and career outcomes"**, The Academy of Management Journal, vol.(33) , pp: 64–86.
21. Griffin, R. W. & Moorhead, G., (1995) **,"Organizational behavior: Managing people and organization (4th ed.)"**, Boston: Houghton Mifflin Company.
22. Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011) **,"Organizational behavior (13Th ed.). Belmont"**, CA: Cengage South Western.
23. Hickman, G. Robinson, (1997) **,"Transforming organizations to transform society."** Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP.
24. Hilton, Ronald; Maher, Michael W & Setto, Frank H .(2003), **"Cost management for business decision "**, 2th ed , McGraw – Hill Inc. ,U. S. A.

25. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.,(2010) ,"Multivariate data analysis (7th ed.)", Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
26. House, Robert J., & Podsakoff, Philip M. (1994) ,"Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research", Wharton School, SEI Center for Advanced Studies in Management, pp:104
27. John R. Schermerhorn, (1996) ,"Management and organizational behavior essentials", . Wiley.
28. Kotter, John P. & Heskett, James L., (1992),"Corporate culture and performance ", New York: Free Press.
29. Lojeski, Karen Sobel, & Reilly, Richard R., (2008) ,"Uniting the virtual workforce: Transforming leadership and innovation in the globally integrated enterprise", John Wiley & Sons, Vol. (2) .
30. Marshall, Elaine Sorensen, (2010) ,"Transformational leadership in nursing: From expert clinician to influential leader", Springer Publishing Company, New York.
31. Mary C. Kernan, Ivancevich & Donnelly, (1994) ,"Organizations: Behavior, Structure, Processes, 8th edition", Boston, Richard D. Irwin Inc, pp: 99.
32. Miner, John B., (2005) ,"Organizational Behavior 2: Essential Theories Of Process And Structure." Me Sharpe.
33. Northouse, P.G. (2010), "Leadership: Theory and Practice (5th ed.)" , SAGE Publications, Ltd., London.
34. Organ, Dennis W., (1988) ,"Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome", Lexington, MA, England: Lexington Books.

35. Robbins, Stephen P. , (2003) **"Organizational Behavior"**, Tenth-Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 7th Edition, ThomsonL South-Western, New Jersey.
36. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., (2013) **"Organizational Behavior"**, 15th ed. New Jersey: Pearson Education Inc. publishing as Prentice Hall.
37. Robbins, Stephen P. , (2003), **"Organizational behavior"**, 10th Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
38. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., (2013), **Organizational behavior**, 15th Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
39. Shields, C. M. (2003). *Good intentions are not enough: Transformative leadership for communities of difference*. Scarecrow Press, Boston Way, Lanham, Maryland . www.scarecrowpress.com.
40. Simon HA, (2003), **"Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo proceso administracinės organizacijos tyrimas"**, Vilnius: Knygiai, ISBN 9955.
41. Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N., & Barling, J. (2004) **"Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being"**, In *International Positive Psychology Summit, 2nd, Washington, DC, US; A version of this chapter was presented at the aforementioned conference.*. John Wiley & Sons Inc .
42. Sosik, John J., & Jung, Dongil Don, (2011) **"Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet"**, Taylor & Francis, New York : London.
43. Spector, Paul E. , (1996), **"Industrial and organizational psychology : Research and practice"**, New York, NY: John Wiley.
44. Strayhorn, Terrell L. , (2012) **"College students' sense of belonging: A key to educational success for all students"**, New York, NY: Routledge.

45. Uhl-Bien, Mary , Schermerhorn J.R., Osborn & Richard N., (2014), **"Organizational behavior"** ,13th Edition,John Wiley&Sons,Inc.,U.S.A .
46. Yukl, G., & van Fleet, D. D., (1992) ,**"Theory and Research on Leadership in Organisations."** In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3 (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Theses:

47. Åbom, Malin., (2008) ,**" Contemporary Organizational Loyalty:A study about Loyalty within the Consulting Trade "** , Linköping universitet, Campus Norrköping, 601 74 Norrköping.
48. Aubke, Florian , (2016) , **" Occupational stress, job satisfaction, and employee loyalty in hospitality industry: a comparative case study of two hotels in Russia"** , master thesis, Science in International Tourism.
49. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003) ,**"A review of leadership theory and competency frameworks"**, Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
50. Diem, Nguyen Thi Ngoc, (2016) ,**"The Factors Affecting Employee's Satisfaction And Loyalty: An Evidence From The People's Committee Of Binh Tan District, Ho Chi Minh City, Vietnam"**, master thesis, Programme Of Public Administration ,University of Tampere School of Management.
51. Duperrin,Bertrand,(2011),**"Organizations Between Sense of Belongingand Need to Own"**, www.duperrin.com. Efzg Working Paper Series Efzg Serija Članaka U Nastajanju .
<https://www.researchgate.net/publication/303724537>

52. Kvitne, Maylinn Bidne, (2017) **,"Development of Organizational Citizenship Behavior and the Effect of Psychological Contract Fulfillment - A Multilevel Longitudinal Study"**, Masters' thesis at the Department of Psychology ,University Of Oslo.
53. Laka-Mathebula, Mmakgomo Roseline, (2005) **,"Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices And Organizational Trust"**, Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in organizational behavior, university of Pretoria.
54. Lu, Jing, (2014) **,"An Investigation of Workplace Characteristics Influencing Knowledge Worker's Sense of Belonging and Organizational Outcomes"**, PhD Thesis. Dresden, Technische Universität Dresden, Diss.
55. Otto, C. A. (1995). **The relationship between transformational leadership and employee loyalty, employee commitment, and employee perceptions of organizational justice.**
56. Öztürk, Funda, (2010) **,"Determinants of organizational citizenship behavior among knowledge workers: the role of job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment"**, *Unpublished Master's Thesis, Middle East Technical University, Ankara.*
57. Peloso, Antony Frederick , (2004) , **"The Antecedents Of The Employee Loyalty-Customer Loyalty Relationship"** , Faculty of Business Queensland University of Technology Submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
58. Singhal, Mayank, Tiwari, Shivkant & Rajput, Shweta ,(2016) **,"Job Satisfaction & Employee Loyalty: A Study Of Academicians"**,
59. Smith, Marquita Chanel , (2015) , **Motivation and its Impact on Employee Loyalty and Commitment: A Qualitative Analysis** ,

master thesis, Science Administration in Organizational Development and Human Resource Management .

60. Tafvelin, Susanne, (2013) ,**"The transformational leadership process: Antecedents, mechanisms, and outcomes in the social services"**, PhD Thesis. Umeå universitet , Department of Psychology.
61. Vokić, Nina Pološki, Hernaus, Tomislav ,(2015) ,**"The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts."**
62. Yin, Chan Soo, Fen, Chan Yee, Meng, Khoo Yun, Yin, Loh Poh & Jack, Wong Wein, (2012) , **"A Study Of Employee Satisfaction And Its Effects Toward Loyalty In Hotel Industry"**, A research project submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Bachelor Of Business Administration (Hons) Universiti Tunku Abdul Rahman Faculty Of Business And Finance Department Of Business.
63. Yu, Xi., (2010) ,**"Exploring the relationship between supervisor's leadership style and employee loyalty"**, Master of Science Degree in Applied Psychology, the Graduate School University of Wisconsin-Stout.

Journals:-

64. Abbas, T., Ahmad, F., Latif, S., & Rasheed, A. (2014) ,**"Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector"**, Journal of management policies and practices, Vol. (2), No.(2), pp: 11-25.
65. Adler, Patricia A., and Adler ,Peter, (1988), **"Intense loyalty in organizations: A case study of college athletics"** , Administrative Science Quarterly , pp: 401-417.
66. Ahmad, R. B., bin Mohamed, A. M., & Manaf, H. B. A., (2017), **"The Relationship Between Transformational Leadership Characteristic**

and Succession Planning Program in the Malaysian Public Sector,

International Journal of Asian Social Science, Vol. (7), No.(1) , pp: 19-30.

67. AL-Abrow, H. A., Shaker Ardakani, M., & Harooni, A. ,(2013) ,**"The relationship between organizational trust and organizational justice components and their role in job involvement in education"**, International Journal of Management Academy, vol.(1), No.(1) , pp: 25-41.
68. AL-Maani, Ahmed Ismail,(2013),**"Factors effecting the organizational Loyalty of workers in the Jordani an commercial banks"**, journal of contemporary Research in Business, vol.(4) , No.(12).
69. Anjam, Mahwish & Ali, Tahira Yawer, (2016) ,**" Impact of leadership style on employee's loyalty"**, Gulf-Pacific Journal of Business Administration, Vol. (1), No.(2) , pp: 164-177.
70. Antonakis, John, and Robert J. House, (2002) ,**" The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward "** Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership and Management) Emerald Group Publishing Limited , vol.(5) , pp: 3-33.
71. Antonic, Jasna Auer & Antonic, Bostjan,(2011), **Employee Loyalty and its Impact on Firm Growth**, International Journal of Management & Information system, vol. 15 , No.1 , pp:81.
72. Arai, Kazuhiro,(1995),**Organizational Loyalty: A Preliminary Study**, Hitotsubashi Journal Of Economics, Vol. (36), pp 21-32.
73. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999) ,**"Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership"**, Journal of occupational and organizational psychology, vol. (72) , No.(4) , pp: 441-462.

74. Baoguo, Xie & Mian, Xia, (2011), **"Chain Model of Employee Loyalty Management "**, *Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management*, Vol. (3), No.(1) .
75. Barvarz, Rasoul, Ahmadi, Somayeh & Nami, Yaghoob, (2014) ,**"The relationship between spirituality in the workplace and organizational citizenship behavior"**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. (114), pp.262-264.
76. Becerra, Manuel & Gupta, Anil K. ,(2003), **"Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects"**, *Organization science*, Vol. (14), No. (1), pp. 32 – 44.
77. Bettencourt, Lance A., Gwinner, Kevin P. & Meuter, L. Matthew ,(2001), **"A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors"**, *Journal of applied psychology*, vol.(86), No.(1), pp:29-41 .
78. Bolino, Mark C. & Turnley , William H., (2003) **"Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior,"** *The Academy of Management Executive*, Vol. (17), No. (3), pp. 60-71.
79. Boussalem, Abu-Bakr, (2014), **"Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty: Case Study on Algerian Communications Company."** *Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* ,vol.(2), No.(7) ,pp: 143-153.
80. Bouwmans, Machiel, Runhaar , Piety, Wesselink, Renate & Mulder, Martin, (2017) **"Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?"** *Teaching and Teacher Education*, vol.(65), pp: 71-80.
81. Bukhari, ullah Zirgham, (2009) **"Key antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) in the banking sector of Pakistan"**,

International Journal of Business and Management, Vol. (3), No. (12), pp. 106-115 .

82. Chen, Zhen Xiong, Tsui, Anne S., & Farh, Jiing-Lih, (2002) ,**"Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China"**, Journal of occupational and organizational psychology, , Vol. (75), No. (3), pp: 339-356.
83. Chen, Yen-Cheng, Tsui, Pei-Ling & Lee, Ching-Sung, (2017) ,**"The Effect of International Hotel Employee Loyalty on Customer Behavioral Intention in Taiwan"**, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Vol. (5), No.(2) , PP 76-81.
84. Cole, C. L. (2000) **"Building loyalty"**, Workforce, Available EBSCOhost full display Vol.(79), pp: 42- 47..
85. Crawford, C.B., Lawrence, V. Gould, & Scott, Robert F., (2003) ,**"Transformational leader as champion and techie: Implications for leadership educators"**, Journal of Leadership Education , vol. (2) , No.(1) , pp: 1-12.
86. Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017), **"Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach"**, International Journal of Project Management, Vol. (35), No.(4), pp: 543-556 .
87. Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004), **"Transformational leadership and team performance"**, Journal of organizational change management, vol. (17) , No.(2) , pp: 177-193.
88. Dirican, Ayşe Hatun. & Erdil, Oya, (2016) ,**"An Exploration of Academic Staff's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in Relation to Demographic Characteristics"**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. (235), pp. 351-360

89. Doody, Owen & Doody, Catriona M., (2012) **"Transformational leadership in nursing practice"**, British Journal of Nursing, Vol. (21), No.(20) .
90. Ekaningsih, Ana Sri (2014), **"The Effect Of Transformational Leadership On The Employees' Performance Through Intervening Variables Of Empowerment, Trust, And Satisfaction"**, European Journal Of Business And Management, Vol. (6), No.(22), pp: 22.
91. Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpan, L. (2012), **"The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress"**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, vol. (58), pp: 289-297.
92. Elegido, Juan M. ,(2013), **"Does it make sense to be a loyal employee?"**, " Journal of Business Ethics, vol.(116), No.(3), pp:495 - 511.
93. Erdogan, Vesile & Yildirim, Aytolan, (2017), **"Healthcare professionals' exposure to mobbing behaviors and relation of mobbing with job satisfaction and organizational commitment"**, *Procedia Computer Science* , vol.(120) , pp: 931-938.
94. Eren, Erol & Vardarlier, Pelin, (2013) **"Social media's role in developing an employees sense of belonging in the work place as an HRM strategy"** , Procedia-Social and Behavioral Sciences, vol.(99), pp: 852-860
95. Eyupoglu, Serife Z., Jabbarova, Konul & Saner, Tulen, (2017) **"Job satisfaction: An evaluation using a fuzzy approach"** , Procedia Computer Science , vol.(120) , pp.691-698.
96. Eyupoglu, Serife Zihni, (2016) **"The Organizational Citizenship Behaviour of Academic Staff in North Cyprus"**, Procedia Economics and Finance, Vol. (39), pp.701-704.

97. Fettahlioğlu, Ömer Okan, Birin, Cansu & Akdoğan, Zahide, (2017), **"Critical Overview of Organizational Citizenship and Organizational Loyalty and Empiric Study for Two Concept"** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (7), No. (3)
98. Fok-Yew, Oon, (2015) **,"The Relationship between Transformational Leadership and Followers' Work Characteristics and Task Performance"**, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. (5), No.(6), pp: 365-377.
99. Fuoli, M., van de Weijer, J., & Paradis, C. , (2017) **,"Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt"**, *Public Relations Review*, vol.(43), No.(4) , pp: 645-660
100. Gashti, Mohammad Ali Hajizadeh, Torbehbar, Simin Vatankhah & Farhoudnia, Bitu, (2014) **," The Relationship Between Leadership Styles, Employee Satisfaction And Loyalty "**, *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, vol. (1) , No.(2) , pp: 36-45
101. Gashti, Mohammad Ali Hajizadeh, Torbehbar, Simin Vatankhah, Farhoudnia, Bitu, (2014) **,"The Relationship Between Leadership Styles, Employee Satisfaction And Loyalty "**, *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, vol.(1), No.(2) , pp: 36-45.
102. Gathungu, E. W., Iravo, D. M. A., & Namusonge, G. S, (2015), **"Transformational Leadership and Employee's Commitment: Empirical Review"**, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, Vol. (20), No.(7), pp: 1-7.
103. Geib, Peter, & Swenson, James, (2013) **,"China: Transformational Leadership for Policy and Product Innovation"**, *Advances in Management*, vol. (6) , No.(5) ,pp: 3-10.

104. George, Jennifer. M., & Jones, Gareth R., (1997) **"Organizational spontaneity in context"**, Human performance , Vol. (10), No. (2), pp.153-170.
105. Gillespie, Nicole & Dietz, Graham, (2009), **"Trust repair after an organization-level failure"**, *Academy of Management Review*, Vol. (34), No. (1), pp. 127 – 145.
106. Givens, Roger J., (2008) **"Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes"**, Emerging Leadership Journeys, vol. (1) , No.(1) , pp: 4-24.
107. Goodarzi, A., (2012), **" Organizational Loyalty Management of the Strategic Approach f Human Resources"**, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. (2), No.(9), pp. 8995-8998.
108. Grazulis, Vladimiras, (2011), **"Successful Socialization Of Employees—Assumption Of Loyalty To Organization."** Human Resources Management & Ergonomics , vol.(5), No.(2).
109. Gumusluoglu, Lale, & Ilsev, Arzu, (2009) **"Transformational leadership, creativity, and organizational innovation"**, Journal of business research, Vol. (62), No.(4) , pp: 461-473.
110. Hagerty, Bonnie M., Lynch-Sauer, Judith, Patusky, Kathleen L., Bouwsema, Maria, & Collier, Peggy, (1992) **"Sense of belonging: A vital mental health concept. Archives of psychiatric nursing"**, vol.(6), No.(3) , pp: 172-177.
111. Hart, David W., & Thompson, Jeffery A,(2007), **"Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective"**, Business Ethics Quarterly, vol.(17), No.(2), pp: 297-323.
112. Hunt, James G., (1999) **"Transformational/charismatic leadership's tranformation of the field: An historical essay"**, *The Leadership Quarterly*, Vol. (10), No. (2), pp: 129-144.

113. Ibrahim, Maha & Al. Falasi, Saoud, (2014), **"Employee loyalty and engagement in UAE public sector"**, *Employee Relations Vol. (36), No.(5), pp. 562-582* .
114. Ioana, Babet, (2013), **"Survey Of Employees Loyalty Within Hospitality Establishments Business Essay"**, American Hotel Academy , <https://www.uniassignment.com>
115. Iqbal, Anam & Tufail,Muhammad Sajid & Lodhi, Rabnawaz,(2015), **Employee Loyalty and organizational commitment in Pakistani Organizations**, Global Journal of human Resource Management, vol.(3) No.(1) pp.1-11
116. Irvianti, Laksmi Sito Dwi & Larasati, Thami Rachmi, (2016), **"Analysis of Procedural Justice, Distributive Justice, and Group Cohesiveness toward Organizational Loyalty of PT Adhi Karya"**, *Binus Business Review, Vol. (7), No.(1), pp. 27-31* .
117. Jandaghi, Gholamreza, Matin, Hassan Zareei, & Farjami, Ali, (2009) ,**"Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies"**, African Journal of Business Management, Vol. (3), No.(7), pp: 272.
118. Jiang, Yi & Chen, Wen-Ke, (2017) ,**"Effects Of Organizational Trust On Organizational Learning And Creativity"**, Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, Vol. (13), No. (6), pp. 2057 – 2068.
119. Jung, Dong I., (2001) ,**"Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups"**, Creativity Research Journal, Vol. (13), No.(2),, pp: 185-195.
120. Kang, Inwon, Lee, Kun Chang, Lee, Sangjae, & Choi, Jiho , (2007), **"Investigation of online community voluntary behavior using cognitive map"**, *Computers in Human Behavior*, vol.(23) , No.(1) , pp.111-126

121. Kasemaa, Antek , (2015) ,**"Transformational Leadership in the Estonian Defence Forces"** , Journal of Corporate Responsibility and Leadership , vol. (2) , No.(1) , pp: 23-36.
122. Kazmi, Syeda Asiya Zenab & Naaranoja, Marja, (2015) ,**"Innovative Drives Get Fuel from Transformational Leadership's Pied Pipers' Effect for Effective Organizational Transformation! "**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol.(181) , pp: 53-61.
123. Kazmi, Syeda Asiya Zenab, Naarananoja, Marja, & Wartsila, Juha Kytola , (2016) ,**"Integrating Strategic Thinking and Transformational Leadership for NPD Idea Support Process"**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. (229) , pp: 387-397.
124. Khan, H., Yasir, M., Yusof, H. M., Bhatti, M. N., & Umar, A. (2017) ,**"The Relationship Between Ethical Leadership And Organizational Citizenship Behavior: Evidence From Pakistan"**, *City University Research Journal*, Special Issue: AIC, Malaysia , PP 45-62.
125. Khuong, Mai Ngoc, Linh, Vo Anh, & Duc, Vo Minh ,(2015), **"The Effects of Transformational and Ethics-Based Leaderships on Employee's Loyalty towards Marketing Agencies in Ho Chi Minh City, Vietnam"**, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, vol.(6), No.(3), pp:158-165.
126. Khuong, Mai Ngoc, Linh, Vo Anh, & Duc, Vo Minh, (2015) ,**"The Effects of Transformational and Ethics-Based Leaderships on Employee's Loyalty towards Marketing Agencies in Ho Chi Minh City, Vietnam"**, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. (6), No.(3) , pp: 158.
127. Koç,Hakan,(2009),**The Relation Between Organizational Commitment And Loyalty**, *Electronic Journal of Social Sciences*, vol.(8) No.(28) pp.200-211.

128. Kritsonis, Alicia,(2004), **"Leadership in Organization: National Implications"**, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Vol. (8), No. (1), pp. 1 – 12.
129. Lambert, Eric G, Minor, Kevin I., Wells, James B., & Hogan, Nancy L., (2016), **"Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment"** , *The Social Science Journal*, vol.(53) No.(1) pp.22-32
.
130. Lamiaa, Moustafa Mohamed, (2015),**"Fostering a climate for innovation, creativity, and self-efficacy through transformational leadership in the Egyptian hospitality industry"**, Journal of Hotel & Business Management, Vol. (5), No.(1), pp: 1-11.
131. Lee, Choong-Ki, Song, Hak-Jun, Lee, Hye-Mi, Lee, Seoki, & Bernhard, Bo Jason , (2013) **,"The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies"**, International Journal of Hospitality Management, Vol. (33), No. (19), pp. 406 – 415.
132. Lee, Yu-Je, Lee, I -Chao & Lin, Chin-Lang, (2015) **," The Impact Of Employee Loyalty And Organizational Citizenship Behivaor On Organizational Performance: A Case Of Taiwan-Listed Family Business"**, International Journal of Information Technology and Business Management, Vol. (41), No.(1), pp: 8-25
133. Linz, Susan, Good, Linda, & Busch, Michael,(2013), **"Does worker loyalty pay? Evidence from transition economies"**, *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Vol. (1), No.(1), Emerald Group Publishing Limited.
134. López-Domínguez, Mercedes, Enache, Mihaela, Sallan, Jose M., & Simo, Pep, (2013) **,"Transformational leadership as an antecedent**

of change-oriented organizational citizenship behavior", Journal of Business Research, Vol. (66), No. (10), pp. 2147-2152 .

135. Malinchak, AA, (2010), **"Does employee education build loyalty"**, Chief Learning Officer, Vol. (9), No.(2), pp. 20-23.
136. Manish & Rishipal ,(2013), **"Performance Management and Employee Loyalty"** Global Journal of Management And Business Research (2013). vol.(13), No.(3), pp:22 -26.
137. Manouchehri1, Meghdad , Razavi, H.R .& Emamgholizadeh, S., (2014) ,**" The Correlation between Organizational Justice and Employee Loyalty"** International Journal of Basic Sciences & Applied Research, Vol. (3), No.(4), pp: 214-219
138. Martensen, Anne & Grønholdt, Lars, (2006) ,**"Internal marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences"**, *Innovative Marketing*, Vol. (2), No.(4), pp. 92-116.
139. Martin, Jason, (2015) ,**"Transformational and transactional leadership: An exploration of gender, experience, and institution type"**, portal: Libraries and the Academy, vol. (15) , No.(2) , pp: 331-351.
140. Matzler, Kurt & Renzl, Birgit, (2006) ,**"The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty"**, Total quality management and business excellence, vol.(17), No.(10) , pp: 1261-1271.
141. McCleskey, Jim Allen, (2014) ,**"Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development"**, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. (5), No.(4), pp: 117.
142. Mehta, Seema , Singh, Tarika ,Bhakar, S.S. & Sinha, Brajesh, (2010), **"Employee Loyalty towards Organization-A study of Academician"** Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res., vol.(1) , No.(1) pp. 98-108

143. Miao, Chao, Humphrey, Ronald H. & Qian, Shanshan, (2017) , **"A meta-analysis of emotional intelligence effects on job satisfaction mediated by job resources, and a test of moderators"**, Personality and Individual Differences vol.(116), pp: 281-288.
144. Mitić, Siniša, Vukonjanski, Jelena , Terek, Edit , Gligorović, Bojana, & Zorić, Katarina ,(2016), **"Organizational culture and organizational commitment: Serbian case"** *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, vol.(6), No.(1), pp:21-27.
145. Mittal, Swati, & Dhar, Rajib Lochan, (2016) **"Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels,"** Tourism Management, Vol.(57) , PP:118-127.
146. Moon, Henry, Kamdar, Dishan, Mayer, David M., & Takeuchi, Riki, (2008) **" Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations"**, Journal of Applied Psychology, Vol. (93), No. (1), pp. 84-94.
147. Mudor, Hamdia, & Tooksoon, Phadett, (2011) **"Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover"**, Journal of Economics and Behavioral Studies, Vol. 2, No. 2, pp.41-49.
148. Mudor, Hamdia, & Tooksoon, Phadett, (2011) **"Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover"**, Journal of Economics and Behavioral Studies, Vol. (2), No.(2), pp.41-49.
149. Nezhad, Nadiya Nadim, Pahlavani, Mojtaba & Nezhad, Fariba Nadim, (2015),**"Offering A Causal Model Prediction Of Organizational Loyalty: The Role Of Organizational Transparency And Organizational Trust Study: Employees Zahedan University"**

Of Medical Sciences", Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol. (5), No.(S1), pp. 4597-4606.

150. Ng, Thomas WH., (2015) **,"The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification"**, Journal of Vocational Behavior ,Vol. (88), pp. 154 – 163.
151. Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. , (2016) **,"Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance"**, Journal of Business Research, Vol.(70) , pp: 202-213.
152. Niehoff, Brian, Moorman, P., Gerald, B. & Jack, F., (2001), **"The Influence Of Empowerment And Job Enrichment On Employee Loyalty In A Downsizing Environment"**, Group & Organization Management, Vol. 26, No. 1, Pp 93-113.
153. Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S. O., Randall, R., & Borg, V. ,(2008), **"The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people"**, *Journal of advanced nursing*, Vol. (63), No.(5), pp: 465-475.
154. Odumeru, James A., & Ogbonna, Ifeanyi George, (2013), **"Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature"**, *International Review of Management and Business Research*, Vol. (2), No.(2), pp: 355.
155. Olu-Abiodun, Oluwatosin, & Abiodun Olumide, (2017) **,"Perception of transformational leadership behaviour among general hospital nurses in Ogun State, Nigeria"** *International Journal of Africa Nursing Sciences* , vol. (6) , pp: 22-27.
156. Omar, Maznah Wan, Kamaruzaman Jusoff, and Harniyati Hussin,(2010), **"Employee Motivation and its Impact on Employee**

Loyalty", World Applied Sciences Journal , vol.(8) No.(7) ,pp: 871-873.

157. Organ, Dennis W., (1997) ,**"Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time"**, Human performance, Vol. (10), No. (2), pp: 85-97.
158. Özaralli, Nurdan, (2003) ,**"Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness"**, Leadership & Organization Development Journal, vol. (24) , No.(6) , pp: 335-344.
159. Pandey, Chetna & Khare, Rajni, (2012), **"Impact of Job Satisfaction and organizational Commitment on Employee loyalty"** International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, vol.(1), No.(8), pp:26 -41.
160. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G., (2000) ,**"Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research"**, Journal of management, Vol. (26), No. (3), pp. 513-563.
161. Preko, Alexander & Adjetei John, (2013) ,**"A study on the concept of employee loyalty and engagement on the performance of sales executives of commercial banks in Ghana"**, *International Journal Of Business Research And Management*, Vol. (4), No.(2) , PP 51-62.
162. Radmanesh, Sima, (2015) ,**"The Impact Of Organizational Justice On Organizational Loyalty Considering The Role Of Spirituality Trust Variables (Case Study: South Pars Gas Complex)"**, Joint International conference, Vol. (2), No.(5), pp. 269-279.

163. Rafferty, Alannah E., & Griffin, Mark A., (2004) **"Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions"**, *The leadership quarterly*, vol. (15) , No.(3) , pp: 329-354
164. Rajput, Shweta, Singhal , Mayank, & Tiwari , Shivkant, (2016), **"Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians"** , *Asian J. Management* , vol.(7), No.(2), pp:159-163.
165. Rosanas, Josep M., & Velilla, Manuel, (2003) **"Loyalty and trust as the ethical bases of organizations"**, *Journal of Business Ethics*, Vol. (44), No. (1), pp. 49 – 59.
166. Sheikhy, Ayyub, Gheisari, Farhad & Farokhian, Abdolmajid, (2015) **"Explaining the relationship between organizational spirituality, organizational loyalty, engagement and organizational citizenship behavior"**, *Journal UMP Social Sciences and Technology Management* , Vol. (3), No.(3), pp. 150-162.
167. Sikula, C. W., Emmett, D. & Kim,, A. (2001). **"Employee relations and the changing nature of the American workforce"**, *Ethics & Behavior*, vol.(11) No.(1) pp.23-38.
168. Simić, Ivana, (1998) **"Transformational Leadership-The Key To Successful Management Of Transformational Organizational Changes"**, *University Of Niš The Scientific Journal Facta Universitatis* , *Economics And Organization*, Vol. (1), No. (6), pp:49 – 55.
169. Singh, Kirti, (2015) **"A conceptual study on leadership theories and styles of managers with the special emphasis on transformational leadership style"**, *International Journal of Advanced Research*, Vol.(3), pp: 748-756.
170. Starnes, Becky J., Truhon, Stephen A., & McCarthy, Vikkie , (2010) **"Organizational trust: employee-employer relationships"**, *A Primer on Organizational Trust*.

171. Steel, Brent S., Pierce, John C., Berman, Evan & Taylor, Jeanette, (2017), **"Job satisfaction in Cascadia: A comparison of British Columbia, Oregon, and Washington civil servants"**, The Social Science Journal, vol.(54),No.(4) pp.379-388.
172. Suresh, A. & Rajini, J.,(2013) ,**"Transformational Leadership Approach In Organisations -Its Strengths And Weaknesses "**, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, pp :155 – 160.
173. Thaib, Lukman, (2015) ,**"PM Najib's Transformation Agenda in Transforming Malaysia into a High Income Nation"** , Sciencedomain International , Advances in Research , vol. (3) , No.(4) , pp: 391-403.
174. Thamrin, H. M., (2012) ,**"The Influence of Transformational Leadership andOrganizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance"**, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, vol. (3) , No.(5) , pp: 566.
175. Tracey, J. Bruce & Hinkin, Timothy R., (1998) , "Transformational leadership or effective managerial practices?", Group & Organization Management, Vol. (23), No. (3), pp: 220-236.
176. Tsai, Sang-Bing, (2018) ,**"Using the DEMATEL model to explore the job satisfaction of research and development professionals in china's photovoltaic cell industry"**, Renewable and Sustainable Energy Reviews ,vol.(81) , pp 62-68.
177. Turkeyilmaz, Ali, Akman,Gulsen , Ozkan,Coskun, & Pastuszak, Zbigniew , (2011). **"Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction"**, *Industrial Management & Data Systems*, No.(5), pp:675-696.
178. Ullah, Nek Aman, Jan Naveed, Pervaiz Shahid, SharIf Mehmoona & Shah Bahadar, (2016), **"Factors Influencing Employee Loyalty in**

Public Sector Universities of KPK, Pakistan, *Academic Journal of Management Sciences* , vol.(4), No.(1).

179. Veličkovska, Ivana, (2017) **,"Organizational Citizenship Behavior- Definition, Determinants And Effects"**, *Engineering management*, Vol. (3), No. (1), pp. 40-51.
180. Wan, Hooi Lai, (2013) **,"Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management"**, *International Management Journal* , Vol. (3), No.(1) .
181. Wang, Hai-jiang , Demerouti, Evangelia, & Pascale, Le Blanc, (2017) **," Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification"**, *Journal of Vocational Behavior*, vol. (100) , pp: 185-195.
182. Wang, P., & Rode, J. C. (2010) **,"Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate"**, *Human Relations*, Vol. (63), No. (8), pp: 1105–1128.
183. Whiting, Steven W., Podsakoff, Philip M. & Pierce, Jason R.,(2008), **"Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings"** , *Journal of Applied Psychology*, vol.(93), No.(1), pp:125-139.
184. Wilson, K. S., Sin, H. P., & Conlon, D. E. (2010). **," What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader"**, *Academy of Management Review*, Vol. (35), No. (3), pp: 358-372.
185. Winkler, K., & Wagner, B. (2018). **"The relevance of knowledge management in the context of leadership"**, *Journal of Applied Leadership and Management*, Vol. (5), No. (1) .

186. Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan, and Sanjay K. Pandey. (2012) ,**"Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence"**, Public Administration Review, Vol. (72), No. (2), pp : 206-215.
187. XIE, Jun, Yang, Xiaofeng, & CHU, Xiaoping, (2012), **"Loyalty to Supervisor, Loyalty to Organization and Job Satisfaction"**, International Conference on Engineering and Business Management, 978-1-61896-007-8 © SciRes., pp:764-767.
188. Yang, Mu-Li., (2012) ,**"Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment"**, Social Behavior and Personality: an international journal, vol. (40) , No.(1) , pp: 31-46.
189. Yukl, Gary, (1989) ,**"Managerial leadership: A review of theory and research"** , Journal of management, vol. (15) , No.(2) , pp: 251-289.
190. Yukl, Gary, (1999) ,**"An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories"**, The leadership quarterly, vol. (10) , No.(2) , pp: 285-305.
191. Zhao, Hao, Wu, Jihong, Sun, Jian-Min & Chen, Charles Weizheng ,(2012) ,**" Organizational citizenship behavior in Chinese society: a reexamination"**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. (23), No. (19), pp. 4145 – 4165.
192. Zomorodian, Jabber, Slambolchi, Alireza & Mobarakabadi, Houshang, (2016) ,**"Transformational Leadership And Authentic Transformational Leadership: Dimensions, Comparison, Component"**, Advanced Social humanities and Mangement, vol. (3) , No.(3) , pp:60-71.

الملاحق

ملحق (١) أسماء واختصاصات وموقع عمل محكمي الاستبانة

ت	الاسم	الاختصاص	موقع العمل
١.	أ.د انتظار احمد جاسم الشمري	ادارة موارد بشرية	رئيس قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
٢.	أ.د رعد عدنان رؤوف	ادارة الاعمال	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٣.	أ.د سعدون حمود الربيعاوي	ادارة تسويق	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
٤.	أ.د سماح مؤيد محمود	ادارة موارد بشرية ومعرفة	كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
٥.	أ.د صلاح الدين عواد الكبيسي	ادارة استراتيجية وادارة معرفة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
٦.	أ.د علي حسون فندي الطائي	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
٧.	أ.د غني دحام الزبيدي	ادارة موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
٨.	أ.د محمد عبد الوهاب العزاوي	إدارة اعمال	عميد كلية التقنية الادارية/ جامعة الموصل
٩.	أ.د ميسر ابراهيم الجبوري	إدارة الأعمال	رئيس قسم الإدارة الصناعية / جامعة الموصل
١٠.	أ.م.د احمد سليمان الجرجري	إدارة منظمة واستراتيجية	معاون العميد للشؤون الادارية/ كلية التقنية الادارية/ جامعة الموصل
١١.	أ.م.د حيدر كريم الجزائري	علم النفس التربوي	رئيس قسم / كلية الإمام الكاظم ع الجامعة
١٢.	أ.م.د سهيل نجم عبود	احصاء	مدير مركز الحاسبة/ كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
١٣.	أ.م.د شفاء محمد علي حسون	إدارة موارد بشرية وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
١٤.	أ.م.د عبد الرحمن مصطفى الملا	سلوك تنظيمي	الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
١٥.	أ.م.د علي موات السوداني	إدارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
١٦.	أ.م.د لمياء سلمان الزبيدي	ادارة عمليات ومعرفة	كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
١٧.	أ.م.د ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
١٨.	م.د انتصار عزيز حسين	ادارة استراتيجية و تسويق	مدير تأهيل الخريجين والتوظيف/ كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
١٩.	م.د سهير عادل حامد	إدارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
٢٠.	م.د فراس محمد العامري	إدارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
٢١.	م.د ندى اسماعيل الجبوري	إدارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

*رتبت أسماء المحكمين حسب اللقب العلمي أولاً والحروف الابجدية ثانياً.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بغداد
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

ملحق رقم (٢) م/استبانة

السادة المديرون المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالتنا الموسومة (تأثير القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي/ بحث ميداني) ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، وبما أنكم المعنيون بالأمر والأقدر من غيركم ونرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية، بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات الآتية:

- ١- أن إجاباتكم سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فلا يوجد داعي لذكر الاسم.
- ٢- الرأي الموضوعي الدقيق هو المطلوب، اذ ليس هنالك إجابات صحيحة او خاطئة.
- ٣- يرجى الإجابة عن الاسئلة جميعها، لأن ترك سؤال واحد من دون اجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل.
- ٤- يرجى وضع علامة (٧) امام كل فقرة والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- ٥- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة، وسيكون بينكم وقت ما تشاؤون.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير لجهودكم وحسن تعاونكم .

الباحث

هديل قاسم عليوي
ماجستير إدارة اعمال

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور
ناظم جواد عبد الزيدي

٢٠١٧ - ٢٠١٨

أولاً: بيانات عامة عن سمات أفراد عينة البحث يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب لكل فقرة.

١- النوع الاجتماعي : ذكر ☐ انثى ☐

٢- العمر ☐ سنة

٣- التحصيل العلمي

بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐ الاختصاص ☐

٤- المنصب الوظيفي الحالي

٥- عدد سنوات الخدمة ☐

٦- عدد الدورات التدريبية

لايوجد ☐ اقل من ٥ ☐ ٥-٩ ☐ ١٠ فأكثر ☐

ثانياً: الفقرات الخاصة بالقيادة التحويلية

يقصد بالقيادة التحويلية مدى قدرة القائد على تحفيز مرؤوسيه من خلال ايجاد رؤية ملهمة امامهم والتأثير في سلوكياتهم ويعمل بشكل حقيقي على تنميتهم وتطويرهم وبالتالي يقوم بتشجيع اتباعه على الابداع وطرح الافكار الايجابية لخدمة اهداف المنظمة من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات

أ- التأثير المثالي او الكاريزما : تعبر عن الشخصية الجذابة للقائد التي تجعل التابعين يشعرون برسالة وقيم ومعتقدات المنظمة.

ت	المدير المباشر :	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
١		يحث على الاخذ بالقيم والمعتقدات الاكثر اهمية ذات الصلة برؤية ورسالة المنظمة					
٢		يمتلك قدرة الاقناع بأفكاره ومعتقداته وقيمه.					
٣		يوضح الغرض الاساسي لاداء الاعمال المناطة بالمرؤوسين.					
٤		يسعى الى بناء الثقة المتبادلة التي تساعد في التغلب على صعوبات العمل .					
٥		يركز على أهمية إن تمتلك أحساساً جماعياً بالرسالة المنظمة .					
٦		يأخذ بالحسبان العواقب الأخلاقية والأدبية لقراراته					
٧		يتخذ موقف حازم تجاه القضايا الصعبة .					
٨		يتصرف بطرائق تتناسب مع القيم التي يعملها .					

ب- الدافعية الالهامية : هي تشير الى سلوكيات القادة التي يستخدمونها لزيادة ولاء اتباعهم وتجعلهم يشعرون انهم جزء من المنظمة.

ت	المدير المباشر :	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
٩		يضع المعايير العالية للاداء لخلق المنافسة النبيلة.					
١٠		يمتلك القدرة العالية على استشراف الاحتمالات المستقبلية المثيرة .					
١١		يعتمد دائماً على التحفيز والتشجيع كمنهجية عمل.					
١٢		يحدد خطوات الإنجاز الناجحة .					
١٣		يركز بالمسائل الضرورية لأداء العمل .					
١٤		يبيد إرادة لانجاز ما قرر القيام به .					
١٥		يزرع الثقة في نفوس الموظفين بانهم قادرون على انجاز الاهداف .					
١٦		يتحدث بتفاؤل حول المستقبل .					

ج- الاستثارة الفكرية : تعبر عن سلوكيات القائد التي تؤدي الى ايصال المنظورات الجديدة وتمكن من الفهم الجوهري للمشاكل والقضايا التي تتعلق بمستقبل المنظمة.

ت	المدير المباشر :	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
١٧		يشجع على التعبير عن أفكاره بثقة عالية .					
١٨		يشجع على طرح المشكلات باستعمال المنهج العلمي أكثر من المعنوية .					

١٩	يشير الشك بالطرائق التقليدية للقيام بالأشياء.				
٢٠	يشجع المرؤوسين على إعادة التفكير بالأفكار التي لا تكون محل الشك حولها في الماضي .				
٢١	يبحث عن منظورات مختلفة لقدرات المرؤوسين عند حل المشكلات .				
٢٢	يبحث عن طرائق جديدة لدراسة كيفية أداء أعمالنا.				
٢٣	يجعلني ادرس المشكلات من زوايا مختلفة.				
٢٤	يشجع التفكير غير التقليدي للتعامل مع المشكلات التقليدية .				

د- **المراعاة الفردية** : تعبر عن السلوكيات التي يمارسها القائد في التعامل مع الفروقات الفردية بين التابعين.

ت	المدير المباشر :	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
٢٥		يعلم كيفية التعرف على حاجات وقابليات الآخرين .					
٢٦		يعاملني بوصفي شخصاً لا مجرد عضواً في مجموعة .					
٢٧		يجعلني أركز على تطوير نقاط قوتي .					
٢٨		يعامل كل واحد منا بوصفه شخصاً له حاجات وقابليات وطموحات مختلفة .					
٢٩		يعنى بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتمامي.					
٣٠		يقدم نصائح مفيدة من أجل تطويري .					
٣١		يفضني وقتاً لتعليمي وتدريبني .					
٣٢		يحترم خصوصيتي الفردية .					

هـ- **التمكين** : زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات واثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم ومنحهم حق التصرف وزيادة الصلاحيات الممنوحة لهم .

ت	المدير المباشر :	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
٣٣		يشجع على امكانية حل المشكلات بنفسني دون الاعتماد على الآخرين					
٣٤		يثني على عملي المتميز ويفصح به امام الجميع					
٣٥		يمنحني درجة عالية من المشاركة والحرية في اختيار طرائق انجاز العمل دون الرجوع لاجبار الادارة					
٣٦		يعزز التطوير الذاتي للمرؤوسين ويخصص وقتاً لتعليمهم وتدريبهم					
٣٧		يشجع على تحمل المسؤولية					
٣٨		يفوض بعض من صلاحياته بناءً على اساس علمية وموضوعية					
٣٩		يوفر التسهيلات اللازمة والدعم من ادوات وافراد					

ثالثا: الفقرات الخاصة بالولاء التنظيمي :

ويقصد بالولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس مدى استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لخدمة المنظمة والرغبة القوية في مواصلة العمل فيها وقبول اهدافها الرئيسية وقيم المنظمة ويمثل قوة ومدى ارتباط الفرد مع المنظمة

أ- الرضا الوظيفي : هو درجة الشعور الايجابي او السلبي لأعضاء المنظمة اتجاه أعمالهم ومهامهم في المنظمة

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
٤٠	تهتم الادارة بالقضايا المرتبطة بسعادة العاملين لديه ورفاهيتهم					
٤١	يرى العاملين بأن وظائفهم تتناسب طردياً مع مؤهلاتهم ومقدراتهم الذاتية					
٤٢	أشعر بالرضى عن مقدار الأمن الوظيفي لدي					
٤٣	الإنجاز الوظيفي يشعرنى بالرضا عن عملي.					
٤٤	مقدار التحدي في عملي يمنحني الرضا عن الوظيفة.					
٤٥	أنا راض عموماً عن وظيفتي.					
٤٦	أحاول في معظم الوقت اجبار نفسي للذهاب للعمل					
٤٧	يشعر العاملين بعدالة ما أحصل عليه من مكافآت وحوافز					

ب- الانتماء : الإحساس بالمشاركة الشخصية في النظام حتى يشعر الافراد بأنهم جزء لا يتجزأ منه

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
٤٨	أشعر بان مشكلات العمل هي مشاكلنا الخاصة.					
٤٩	أشعر بالانتماء القوي لهذه الجامعة					
٥٠	أشعر بولاء مستمر لهذا العمل					
٥١	تتحقق اهداف مسيرتي بتحقيق أهداف عملي					
٥٢	تعد هذه الجامعة من افضل الجامعات التي يمكن ان اعمل فيها					
٥٣	أحافظ على ممتلكات الجامعة التي فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية.					
٥٤	تهمني سمعة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها					
٥٥	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني فرد في هذه الجامعة					

ج- الثقة التنظيمية : هي توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه بعضهم البعض وتجاه المنظمة التي ينتمون إليها .

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
٥٦	يتبادل العاملون والمديرون وجهات النظر بشكل سلس ومقبول .					
٥٧	تمتلك الإدارة الحكمة ويمكنها أن تحقق الاحتياجات الشخصية للعاملين.					
٥٨	تتميز الادارة بتبادل عالٍ للثقة بين أفرادها مما يشكل					

					ميزة تنافسية لها	
					يمتلك المشرفين معرفة عالية في مجال التوجيه والإشراف .	٥٩.
					يتكلم الأفراد العاملين على بعضهم البعض من أجل تحقيق أهدافها .	٦٠.
					تلتزم الإدارة وتوفي بوعودها بشكل مستمر .	٦١.
					تشعرني مهارات هذه الإدارة بثقة كبيرة .	٦٢.

د- **سلوك المواطنة التنظيمية :** سلوك إيجابي طوعي من العاملين في المنظمة إزاء الآخرين أو المنظمة نفسها ، بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية ، وخلق أسس التعاون من جهة وتعزيز أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
٦٣.	يحاول كل العاملين في الجامعة القيام بالمهام التي تعظم من مصلحة الجامعة .					
٦٤.	يتكاتف كل الأفراد من عاملين ومديرين في الإدارة من أجل أداء العمل المناط بهم .					
٦٥.	يحاول العاملون تلبية حاجات المستفيدين من خدمات المنظمة والتفاعل معها بشكل إيجابي.					
٦٦.	يبذل الأفراد أقصى الجهود في مجال توليد الأفكار المبدعة لإنجاز العمل					
٦٧.	يساعد العاملين زملائهم على التقدم في تخصصهم					
٦٨.	يقوم العاملون بالمهام الإضافية دون تذمر					
٦٩.	يعمل العاملون من أجل مستقبل أفضل للقسم					

**ملحق رقم (٣)
المقابلات الشخصية**

ت	الاسم	المنصب الوظيفي	موقع العمل
٢٢	أ.د ماهر محمد عواد العامري	عميد كلية	كلية التربية البدنية والعلوم الرياضية / الجامعة المستنصرية
٢٣	د.م انتصار حسين عزيز	مديرة الاداء الجامعي	رئاسة الجامعة المستنصرية
٢٤	أ.د فائز هاتو الشرع	معاون العميد للشؤون الادارية	كلية الاداب/ الجامعة المستنصرية
٢٥	أ.د علي سلمان عبد الطرقي	معاون العميد للشؤون الادارية	كلية التربية البدنية والعلوم الرياضية/ الجامعة المستنصرية
٢٦	أ.د زهرة حسن عليوي العامري	معاون العميد للشؤون العلمية	كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
٢٧	أ.د حسين اسماعيل عبدالله	معاون العميد للشؤون العلمية	كلية العلوم/ الجامعة المستنصرية
٢٨	أ.د محمد فرج شذر	معاون عميد سابق للشؤون العلمية	كلية العلوم/ الجامعة المستنصرية
٢٩	أ.د نوفل علوان	معاون العميد للشؤون العلمية	كلية السياحة/ الجامعة المستنصرية
٣٠	أ.د.م مهند مهدي عبد	مسؤول ضمان الجودة	كلية التربية الاساسية / الجامعة المستنصرية
٣١	أ.د سلوان حافظ حميد الطائي	رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية	كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
٣٢	أ.د.م فريال يونس نعمان	رئيس قسم الالعاب الفردية	كلية التربية البدنية والعلوم الرياضية/ الجامعة المستنصرية
٣٣	د. عادل حمدان علوان	مسؤول اعتماد المختبرات	رئاسة الجامعة المستنصرية
٣٤	نور فؤاد غلام علي	مسؤول ضمان الجودة	رئاسة الجامعة المستنصرية
٣٥	ايلاف ناصر عبد محمد	مسؤول شعبة الاداء الجامعي	رئاسة الجامعة المستنصرية
٣٦	احمد عبد الحميد هاشم	مدير التسجيل	كلية العلوم/ الجامعة المستنصرية
٣٧	حسين علي كاظم جواد	مسؤول الشؤون الادارية	كلية العلوم/ الجامعة المستنصرية
٣٨	بدرية سكران الذهب	مدير السابق لتسجيل	كلية العلوم/ الجامعة المستنصرية

Abstract

This research aims to test the relationship and influence of transformational leadership, which included dimensions (ideal impact, intellectual arousal, individual sensitivity, motivation, empowerment) as an independent variable in organizational loyalty in its dimensions (job satisfaction, affiliation, organizational trust, organizational citizenship behavior). To the leaders of the colleges of Mustansiriya University from the deans of colleges and their assistants and heads of departments, and then try to come up with a set of recommendations in strengthening the organizational loyalty of the organizations investigated. Based on the importance of the research topic in the research organizations, the analytical descriptive approach was adopted in completing this research. The data were collected from 81 respondents representing the research community in an exclusive and comprehensive manner. The questionnaire was composed of 69 articles. . (SPSS V.21, V.23 Amos) with the adoption of methods of descriptive statistics (linear testing, natural distribution testing, empirical global analysis, arithmetic mean, percentages, standard deviation, relative importance, The correlation coefficient of Pearson, the simple regression coefficient, and the Mann–Whitney test to test its hypotheses. The main findings of the research The research community suffers from a lack of training courses in the field of leadership, especially transformational leadership and areas of interest in training individuals on the vocabulary of organizational loyalty and its theoretical dimensions. Transformational leadership also directly influences organizational loyalty in the Mustansiriya University community and its research faculties, and this influence is greatly enhanced through motivation, individualism and empowerment.

**Ministry of Higher Education & Scientific Research
University of Baghdad
College of Administration and Economics
Department of Business Administration**



Impact of Transformational Leadership in Organizational Loyalty - A Field Research

A Research Submitted to:

**The Council of the College of Administration & Economics,
University of Baghdad, Department of Business Administration,
As a Partial Fulfillment of the Requirement for the the Degree of
Master of Science in Business Administration**

Presented by

Hadeel Qasim Oleiwi

**Supervised by
Assistant Prof.**

Dr. Nadhum Jawad Abd Al-Zaydi

1439 A. H

Baghdad

2018 A. D.