

## دور القيادة الادارية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة هاوكاري لتجارة الادوية والمستلزمات الطبية في اربيل

رغدة لويس فرنسيس, ماجستير إدارة الأعمال, مدرس مساعد

الجامعة اللبنانية الفرنسية / اربيل

raghda.louis@lfu.edu.krd

أحمد محمود الفكي, ماجستير إدارة الأعمال, مدرس مساعد

الجامعة اللبنانية الفرنسية / اربيل

Al-Fiky@lfu.edu.krd

### الملخص

يسعى البحث الى التعرف على اثر القيادة الادارية في مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر الافراد العاملين في شركة هاوكاري التي تعمل في مجال توزيع وتسويق المنتجات الدوائية في اقليم كردستان العراق، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، اذ تم توزيع (40) استمارة على عينة من العاملين في الشركة باعتبارهم عينة البحث، وبغية تحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد توصل البحث إلى وجود مستويات جيدة للقيادة الادارية والولاء التنظيمي في شركة هاوكاري، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقيادة الادارية والولاء التنظيمي في ايضاً، كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الادارية في مستوى الولاء التنظيمي، وقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز هوية المنظمة وقيمها لدى الافراد العاملين من قبل المدراء الذي يقودون الشركة، فضلاً عن ضرورة توفير الحوافز للعاملين في الشركة على النحو الذي يطيل وجودهم فيها دون الذهاب للعمل في منظمة أخرى.

### معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠١٧/٤/٤

القبول: ٢٠١٧/٥/١

النشر: ٢٠١٧/٨/١٥

DOI:

10.25212/lfu.qzj.2.4.06

الكلمات المفتاحية:

*Administrative leadership, Organizational loyalty, Personnel working*

## 1. المقدمة:

تمثل القيادة في يومنا هذا احد العوامل الاساسية الذي تعتمد عليه المنظمات في نجاح عملها وعملياتها, لما لها من اثر بالغ الاهمية في المرؤوسين والتابعين (العاملين والموظفين) وتوجيههم نحو التفوق والنجاح, وعلى الرغم من تغير الظروف خلال الفترات السابقة المتعاقبة نتيجة التطورات الحاصلة الا ان القيادة وخاصة الادارية منها بقيت تتمثل كأداة لتحريك المنظمة بالاتجاه الصحيح, خاصة فيما يتعلق بولاء الافراد العاملين ضمن المنظمة, عبر تعزيز انتمائهم اليها وتوضيح هوياتهم المنظرية, وتحفيزهم وتوضيح اهداف عملهم وتعزيز مشاركتهم, وذلك لما للولاء التنظيمي من تأثير كبير في رفع انتاجية العاملين, وتحقيق الاستقرار لهم وبالتالي تحقيق استقرار المنظمة, ونتيجة لذلك يعد زيادة الولاء التنظيمي احد المهام الرئيسية للقيادة الادارية للمنظمات.

### المحور الاول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تجسد القيادة في عصرنا الحالي احد العناصر الرئيسية التي تحرك وتدفع عجلة العمل داخل المنظمات رغم اختلاف انواعها, حيث تؤثر القيادة بشتى انواعها على عناصر الادارة ومكوناتها داخل المنظمات, ويجد الباحثان ان من الممكن ان يكون للقيادة اثر على ولاء العاملين داخل المنظمة والذي يطلق عليه مسمى " الولاء التنظيمي", في ضوء ذلك يمكن صياغة مجموعة من الأسئلة البحثية التي تشكل بمجملها مشكلة أساسية للبحث كما يأتي:

1. هل هناك تصور واضح لدى الشركة المبحوثة حول مفهوم وانماط القيادة الادارية؟
2. هل هناك تصور واضح لدى الشركة المبحوثة حول مفهوم ومستوى الولاء التنظيمي؟
3. ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الادارية والولاء التنظيمي؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية موضوع القيادة الادارية وتأثيرها في سلوك العاملين داخل المنظمة, واثرها على مستوى الولاء التنظيمي الذي يجسده العاملين في المنظمات والشركات في اقليم كوردستان, لذا يعتبر هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة المحلية بما يتضمنه من عرض نظري لمتغيرات البحث (القيادة الادارية والولاء التنظيمي) من حيث توضيح المفاهيم و الاهمية, الاهداف و انماطها وخصائصها, اما الاهمية العملية للبحث فقد تلخصت فيما سوف يتوصل إليه من استنتاجات, وما سوف يطرحه من توصيات, وإمكانية الاستفادة منها في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي للعاملين داخل المنظمة من خلال انماط القيادة الادارية لهذه المنظمة.

#### ثالثاً: أهداف البحث

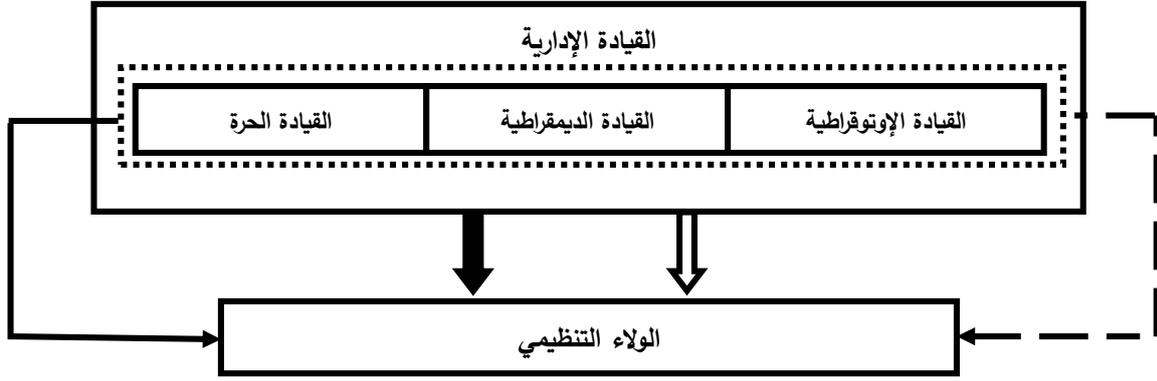
يسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف وهي:

1. التعرف على اثر انماط القيادة الادارية على مستوى الولاء التنظيمي.
2. بلورة اطار نظري حول القيادة الادارية والولاء التنظيمي.
3. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين انماط القيادة الادارية ومستوى الولاء التنظيمي.
4. ووضع مجموعة من المقترحات التي يمكن ان تساعد ادارة الشركة في تعزيز مستوى الولاء لديها عبر انماط قيادتها الادارية.

5. بناء انموءج افتراضف قابل للاءبار الاحصائف.

#### رابعاً: أنموءج البءء

قام الباءءان بءصمفم و ءطوفر نموءج البءء فف ضوء ما ءم الاطلاع عفه من ءءراساء السابفة، ففءمءل المءءفر المسءقل فف هءا البءء بالقفاءة الاءارفة والءف ءءمءل انماطه بـ (القفاءة الاوءوقراففة، القفاءة ءفمقراطفة، القفاءة الءرة)، فف ءفن إن الولاء ءءنظفمف فمءل المءءفر ءءابع، و ففوضء الشكل (1) مءطء البءء الافتراضف للباءء.



الشكل (1): مءطء البءء الافتراضف

المصدر: إءءاء الباءءان.

#### ءامساً: فرضفاء البءء

ءماشفاء مع أهءاف البءء واءءباراً لمءطءه، فقء اعءمء البءء عف ففرضفاء رئفسفاء وكماف فلف:

الفرضفة الرئفسة الأولى: لا ءوءء علاقة ارءباء ءاف ءلالة معنوفة بفن القفاءة الاءارفة والولاء ءءنظفمف، وءءفرع عن هءة الفرضفة الرئفسة الفرضفاء الفرعة الآففة:

1. لا ءوءء علاقة ارءباء ءاف ءلالة معنوفة بفن القفاءة الاوءوقراففة والولاء ءءنظفمف

2. لا ءوءء علاقة ارءباء ءاف ءلالة معنوفة بفن القفاءة ءفمقراطفة والولاء ءءنظفمف

3. لا ءوءء علاقة ارءباء ءاف ءلالة معنوفة بفن القفاءة الءرة والولاء ءءنظفمف.

الفرضفة الرئفسة ءءائفة: لا فوءء ءأفر ءو ءلالة معنوفة للقفاءة الاءارفة فف الولاء ءءنظفمف، وءءبءق عن هءة الفرضفة الرئفسة الفرضفاء الفرعة الآففة:

1. لا فوءء ءأفر ءو ءلالة معنوفة للقفاءة ءفمقراطفة فف الولاء ءءنظفمف.

2. لا فوءء ءأفر ءو ءلالة معنوفة للقفاءة ءفمقراطفة فف الولاء ءءنظفمف.

3. لا فوءء ءأفر ءو ءلالة معنوفة للقفاءة الءرة فف الولاء ءءنظفمف.

## سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في كتابة الإطار النظري للبحث، وفي وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين انماط القيادة الادارية والولاء التنظيمي المعتمدة في البحث.

## سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحثان العديد من المصادر والأساليب ذوات الصلة بموضوع البحث ويمكن تقسيمها إلى راغدين أساسيين هما:

أ. الإطار النظري: اعتمد الباحثان في إعدادهما للبحث الحالي فيما يتعلق بتغطية الإطار النظري على استخدام ما أُتيح من مصادر عربية وأجنبية كالكتب والأطاريح والرسائل الجامعية والدوريات بالإضافة إلى البحوث والمؤتمرات والمقالات العلمية التي حصل عليها الباحثان عبر شبكة الانترنت.

ب. الإطار الميداني: استخدم الباحث الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للبحث:

1. استمارة الاستبانة: وذلك باعتبارها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ رُوِيَ في صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيري البحث بحيث تخدم أهداف البحث وفرضياته، وصُممت الاستبانة بشكل يتلاءم مع الأفراد المبحوثين، إذ تم تدريج الاستبانة على فقرات الاستبانة تدريجاً ثلاثياً باستخدام مقياس (Likert) الثلاثي، إذ تراوحت الأوزان بين (1-2-3) من عبارة أتفق التي أخذت الوزن (3 صحيح) وصولاً إلى عبارة لا أتفق التي أخذت الوزن (1 صحيح)، واشتملت الاستبانة على ثلاثة فقرات والموضحة بالجدول (1).

## الجدول (1) وصف متغيرات البحث في الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات في الاستبانة	المصادر المعتمدة
البيانات الديموغرافية	معلومات تخص الأفراد المبحوثين	4	1-4	
القيادة الادارية	القيادة الاوتوقراطية	5	X1-X5	(خليفات والملاحمة , 2009)
	القيادة الديمقراطية	5	X6-X10	(نجم, واهم 012)
	القيادة الحرة	5	X11-X15	(امينة , 2015)
الولاء التنظيمي	الولاء المستمر	5	X16-X20	(الغامدي, 2006)
	الولاء الموجه	5	X21-X25	(بوراس, 2014)
	الولاء التلاحمي	5	X26-X30	(الغزالي و الخزاعي, 2016)

المصدر: إعداد الباحثان.

## ثامناً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث في شركة هاوكاري التي تعمل في مجال توزيع وتسويق المنتجات الدوائية و التي تأسست عام 1992 كأول موزع للأدوية في القطاع الخاص و التي تعتبر

واحدة من الشركات الخمس الأسرع نموا من بفن الشركات المحلية الموزعة للأدوية فف العراق. و تبلغ عدد الموظفين فف جمفف فروع شركة هاوكاري فف العراق حوالي 250 موظف موزعفن على المحافظات العراقية المختلفة. و تم توزيع (55) استمارة على العاملفن، تم استرجاع (50) استمارة، وبلغ الاستثمارات الصالحة للاستعمال بشكلها النهائي من (40) استمارة. والجدول (2) ففوض الخصائص الديمغرافية لعناصر عفة البحث.

الجدول (2) الخصائص الديمغرافية لعفة البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	32	80%
	أنثف	8	20%
	المجموع	40	100%
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
العمر	21- 30 سنة	21	52.5%
	31 - 40 سنة	13	32.5%
	41 - 50 سنة	6	15%
	51 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	40	100%
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	6	15%
	بكالوريوس	32	80%
	ماجستير	2	5%
	دكتوراه	0	0%
	المجموع	40	100%
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخدمة	اقل من 5 سنة	13	32.5%
	6 الى 10 سنوات	19	47.5%
	11 الى 15 سنوات	4	10%
	اكثر من 16 سنة	4	10%
	المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الاستبانة.

تاسعاً: حدود البحث

فمكن تقسفف حدود البحث الى حدود زمانية ومكانية وبشرفة وكالاتف:

- ❖ الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث من شهر شباط لسنة 2017 الى شهر نيسان لسنة 2017 .
- ❖ الحدود المكانية: تشمل الحدود المكانية للبحث شركة هاوكاري لتجارة الادوية والمستلزمات الطبية في مدينة اربيل في اقليم كوردستان العراق.
- ❖ الحدود البشرية: التركيز على الافراد العاملين في المقر الرئيسي لشركة هاوكاري لتجارة الادوية والمستلزمات الطبية في مدينة اربيل في اقليم كردستان العراق.

### المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

#### اولاً: مفهوم القيادة الادارية

تعتبر القيادة في العصر الحالي احد اهم المرتكزات التي تركز عليها جميع المنظمات سواء كانت منظمات عامة او خاصة، حيث ان المدير الناجح هو الذي ينظم ايضاً العملية القيادية داخل المنظمة وذلك لغرض الوصول الى تحقيق اهدافها. ويرى بيتر دركر في كتابه تحديات الادارة في القرن الواحد والعشرين بأن منظمات هذا العصر تتسم بالتغيير المستمر والسريع وان هذا التغيير لا يمكن ادارته فقط وانما يجب على المرء ان يقوده ايضاً (الملحم، 44 ، 2004).

وتشكل القيادة ظاهرة وعملية انسانية ولذلك فلا يوجد تعريف محدد اجرائي لعملية القيادة ولكنها تعتبر في نفس الوقت من ضمن وظائف العملية الادارية. فقد عرفها ولمان بأنها مجموعة صفات شخصية تساعد على توجيه الافراد بصورة ناجحة ومفيدة (شوقي، 32 ، 1992). اما (الهوري، 1993، 309) بأنها عملية تأثير القائد على الآخرين لتحفيزهم على العمل بثقة ونشاط لانجاز العمل الموكل اليهم.

كما عرفها (السويدان والعدلوني، 2001، 18) بانها عملية ادارية وتوجيهية لأفراد المنظمة الواحدة بغرض تحقيق اهدافها. ومن التعاريف الحديثة فهي وسيلة اقناع وتقديم قدوة من فرد قيادي او مجموعة قيادية لخدمة مجموعة من الافراد على تحقيق أهداف يسعى اليها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه (سادلر، 2008، 17). واخيراً يمكن تعريفها بأنها عملية سيكولوجية تؤثر على سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوب بها (العلاق، 2010، 14).

بناءً على التعاريف السابقة نجد ان القيادة الادارية هي عملية سيكولوجية تؤثر على الاشخاص من ناحية تفكيرهم وسلوكياتهم وهذا التأثير قد يكون تأثيراً مباشراً او غير مباشر. فتعتبر القيادة تؤثر تأثيراً غير مباشر عندما تكون من قبل الكتاب والعلماء والمفكرين وذلك من خلال الكتب والمؤلفات والابتكارات وتسمى ايضاً بالقيادة الذهنية حيث تؤثر هذه الافكار بعمق في نفسية الانسان. وتعتبر القيادة مؤثرة تأثيراً مباشراً اذا كانت عن طريق الاتصال المباشر وجهاً لوجه بين الشخص واشخاص آخرين. والقيادة بنوعها المباشر وغير مباشر يجب ان يتوافر فيها ثلاث شروط اساسية (زكي، 2001 ، 389) :

1. وجود مجموعة من الافراد تعمل وتستجيب كجماعة ويتفاعل الافراد مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً.
2. وجود شخص (قائد) من بين اعضاء الجماعة يكون قادراً على التأثير بصورة ايجابية في سلوك باقي اعضاء المجموعة بهدف تحقيق الاهداف التي يسعون اليها.
3. يجب ان يكون الناتج من العملية القيادية هو تحقيق الاهداف المرغوب بها في المنظمة.

## ثانفاً: أهمة القفاءة الإءارفة

أصبء القفاءة فف العصر ءالف مرءبءة بالءعبفر وءاصة القفاءة فف المسءوفاة العلفا للءارة ءفء ءعمء فاعلفة القاءء فف ءءقق أهءاف المنءمة بشكل اساسف على فاعلفءه فف اءارة الءعبفر (ءبءور، 2000، 356). ان الكءفر من رجال الفكر الءارف قء ءهب الى ان القفاءة هف الءوهر والقلب النابض فف الءارة وان أهمة القفاءة ءكمف فف كوئها الءارة المءركة والءفنامفكفة فف الءارة لءعمل على ءءقق أهءافها، واصبء نءاء المنءمة مرءبء بمعفار القفاءة ومن هنا ءوسءء الءراساء والابءاء عن القفاءة واصبءء من الوءائف الرئفسة فف الءارة (كنعان، 2002، 111).

فالقفاءة الءارفة لها ابعاء وانماء ءنظفمفة واجءماعفة وانسانفة ونفسفة ءعمل على ءنسفق العمل بفن الموءففن لءءقق أهءاف المنءمة وهءه بمءملها ءشكل الناءء الكلف للعلمفة الءارفة اء لا فمكن ءوقع نءاء اف عمل اءارف بءون القفاءة الناءءة، بل ان القفاءة الناءءة ءعءبر مصدر لنءاء المنءمة ككل ءفء ان كل عمل اءارف فءطلب عقلاً فستوعب مءءلف ءءافاء والمسءوفاة فف مكوئاء المنءمة ففستءمر هءا الاسءفباب لغرض الاسءفاءة من هءه المكوئاء باقصف ءرءة وقء فءم ءلك عن ءرفق ءءشءفء والمءا؁بءة بفن القاءء الءارف والموءف (القءطائف، 2001، 119).

ومما سبق فمكن ءوضفء أهمة القفاءة الءارفة بما فقوم به القاءء من ءمء المسءوفاة وءنسفق وءوءفه الءوهر المبءولة وءءففز لءءقق الاءاف المنءمفة وءمء كافة العواقب مما فءعل القفاءة الءارفة ءرء رئفسف فف منءمة الاعمال.

## ثالءاً: انواع القفاءة الءارفة

- ءءعءء انواع القفاءة الءارفة باءءلاف القاءة وهف ءءكون من ءلاء انواع او انماء وهف:
- ❖ القفاءة الاوءوقراءفة: من ممفراء هءا النوع من القفاءة ان القاءء فقوم بءركفز السلءة والصلاحفة فف فءه من ءون الرءووع الى المرؤوسفن. واءضء (ابو ءفر، 1988، 365) بأن هءا النوع قام على عءة افءراضاء منها ءبفءة الانسان الكسولة وقلة العمل والءموء وءءهرب من المسءولفة وان المرؤوس فءءا ءائماً الى القفاءة وءوءفه من قبل رئفسه.
  - ❖ القفاءة الءفموقراءفة: ان القاءء الءفموقراءف فءفاعل فءءعاون مع الافراء فقوم بءقوفض السلءاء والمسءوفاة لمرؤوسفه فءعمل على الاءء بأراء الءماعة ءفء ان السفااءاء ءءءء باءفاق الءماعة مع القاءء من ءلال المناقشة والاءفاق الءماعف للاءءاء (كنعان، 2002، 182).

- ❖ القفاءة ءرة: فءمفز هءا النوع بأن القاءء فعطفف كافة المسءوفاة والسلءاء والصلاحفاء للافراء وبءون قفوء.

## رابعاً: مفهوم الولاء ءنظفمف

فءءسء الولاء بمفهوماء رئفسفة هما ءب والاءلاص والءفن فنبءقان نءفءة ءءفاعل الءفنامف بفن الفراء و بفئءه ءفء ففءها، وهءا الإءلاص وءب فوءههما الفراء الى موءوع معفن مءل ءفاء أو الأسرة أو الوطن أو مءهب ءفنف أو سفاسف معفن أو زعمف ءرب بءاءه، بءفء فءءف الفراء لصالء موءوع ولأنه بمصالءه ءاصة، وقء فصل الولاء الى أن فءءف الفراء بءفاءه ءاءها

لصالح موضوع ولائه أو دفاعه عنه أو الدعوة إليه، والولاء قناعة ذاتفة يتبناها الفرد قلبفا وعقلفا دون أن تفرض عليه من سلطة لا فستطفع مقاومتها أو الوقوف فف وجهها (كرفمة، 25، 2010). وقد اشار (Omar et.al., 871, 2010) الى الولاء التنظيمف بكونه ولاء الفرد لبلئته والذف يكون على شكل التزام وجدانف بفنه وبلن مكان عمله، فف تجسد هذا الالتزام برغبة الفرد فف توفير صورة ففدة عن حفاة عمله للأخرفن وموافلة علاقته الففدة مع مفره (رب عمله) والافراد الذفن فعمل معهم، بغض النظر عن تشرفعات وقوانفن المكان الفف فعمل ففه.

وففسر (Lee, et al., 9, 2012) الولاء التنظيمف بكونه شعور الفرد بالرضا عن بئفة العمل والعمل نفسه، الامر الذف فدفع نحو ففدة الالتزام الاطفابف للفرد تجاه منظمته، والذف بالامكان فحققه من خلال ففسفن الاتصالات والتعاون بفن الادارة والفرد العامل فضلا عن ففدة مستويات العمل الجماعف داخل المنظمة، الامر الذف فعزز رضا الفرد عن المنظمة وبالئالف ففدة لئها. وترى (بن فففظ، 67، 2013) الولاء بانه عبارة عن ففمة موجودة فف نفس الفرد فؤثر على سلوكه فظهر ذلك فف التزامه و دعمه للمنظمة وفأفبده لئها بغض النظر عن التوقعات الوطفففة والمكافآت والتغفرات الفف فحصل فف الظروف.

وفعرف الولاء كذلك بانه ذلك الشعور الوجدانف الاطفابف للفرد العامل فف مؤسسة ما نحو مؤسسته بما ففضمفه من عناصر بشرفة أو ماففة، ففترجم فعلفا بالعمل لصالح المؤسسة فف فف ففالة ففاب الرقابة، وفغلفب المصلحة العامة على المصلحة الشخصفة (الخمفس، 27، 2013). ففما ففشر (نفسة، 41، 2014) الى ان الولاء هو درجة ففابف الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها ورغبته فف بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة الفف فعمل بها، مع رغبة قوية فف الاستمرار فف عضوفة هذه المؤسسة.

#### خامساً: أهمية الولاء التنظيمف

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام الفمزاف بالولاء التنظيمف، وأهمها أنه فمفل أحد المؤشرات الأساسية للئبؤ بالعفد من النواحف السلوكفة وخاصة معدل دوران العمل، فف فف ظهور أهمية الولاء فف فولفد الرغبة لئ العاملفن فف البقاء والاستمرارفة داخل المنظمة، مما فففف من الآثار الفف ففنتج عن دوران العمل، فمن المفترض أن الافراد الملتزمفن سفكونون أطول بقاء فف المنظمة، وأكثر عملا نحو ففقق أهداف المنظمة (الحمدانف، 12، 2009) إذ كلما كان مستوى الولاء التنظيمف مرتفعاً أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء، وكلما انخفض مستوى الولاء التنظيمف أدى إلى ارتفاع نسبة الففاب والرغبة فف البفث عن عمل آخر وعدم القبول بأهداف المنظمة، وقد اوضحت العفد من الدراسات ان للولاء التنظيمف أهمية بالغة فف الفأفر المباشرف على فففظ الظواهر السلفة كعدم المحافظة على ممتلكات المنظمة وتعمد اتلافها فف بعض الاحفان والسرقفة والاضراب واللامبالاة فف العمل، ونشر السمعة السفة للمنظمة فف اوساط المجتمع من خلال الفمز من سفاسات المنظمة الفف فعمل ففها الفرد (بو فولة وبو قرفنة، 108، 2013).

وفمكن الاشارة الى ان ولاء العاملفن للمنظمة لا فمكن فحققه بسهولة ولا ففرض فرضا وان فقدمفه وتأخفره لا فحدث بالصدفة او بطرق عشوائية او ففبفة وان فحققه لا فأتف الا باهتمام المنظمات بهم والعمل على فلبفة اففافافهم وفوافهم ورغبافهم وحل مشكلاتهم ومساعدتهم وفقفرهم

وتفهم عواطفهم وترغب العمل الهم ليعكس ذلك بالتالي اهمفة الولاء التنظيمي على الاداء والانتاجفة (عبكل؁ 5؁ 2002).

- فما حدد (السقف و ابو سن؁ 83؁ 2015) ثلاث فوائد يحققها وجود الولاء التنظيمي وهي:
1. جذب أفضل العاملين والمحافظفة عليهم حيث أن الموظف الوفي صاحب الولاء لمنظمتة يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء؁ و عليه تقوم المنظمة على جذب هذه الكوادر والبحث عنهم واختيارهم والعمل على إسعادهم.
  2. يصنع القيمة المتفوقة للمنظمة حيث يؤدي حرص المنظمة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة من المنتجات أو الخدمات.
  3. جذب أفضل المستثمرين والمساهمين وهم المستخدمون الذين يفضلون شراء الأسهم والاحتفاظ بها بحثاً عن الربح على المدى الطويل ويقوم بدعم استقرار المنظمة ويقلل من تكلفة بحثها عن مصادر التمويل المختلفة.

#### سادساً: خصائص ومرتكزات الولاء التنظيمي

اختلف الباحثين في تحديد خصائص الولاء التنظيمي نتيجة لتعدد الآراء ووجهات النظر حول مفهومه ووجوده؁ ويشير كل من (الدوسري؁ 74؁ 2005) و(غنام؁ 35؁ 2005) و(الحمداي؁ 10؁ 2009) و(كريفة؁ 12؁ 2012) الى خمسة خصائص تجسد الولاء التنظيمي في المنظمات وهي :

1. ان الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الافراد العاملين في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم.
2. ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر ادارية اخرى داخل المنظمة.
3. ان الولاء التنظيمي لا يصل الى مستوى الثبات المطلق الا ان درجة التغيير التي تحصل فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الادارية الاخرى .
4. ان الولاء التنظيمي متعدد الابعاد وليس بعدا واحدا؁ ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد ابعاد الولاء الا انهم يختلفون في تحديد هذه الابعاد ومن اسباب ذلك هي:  
❖ ان أي منظمة مكونة من عدة فئات وكل فئة لها اهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- ❖ يوجد داخل كل منظمة في العادة تكتلات أي مجموعة من الافراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد؁ وكل تكتل يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الاخرين.
5. ان تصعيد حالة ولاء الافراد لمنظمتهم امر ليس بالسهل اذ تتطلب جهوداً كبيرة من قبل ادارات المنظمات وذلك لتشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه (نجم؁ 1055؁ 2012).

كما أوضح علماء الاجتماع أن للولاء التنظيمي ثلاث ركائز أساسية؁ إذا توفرت في البيئة التنظيمية تساعد على بقاءه وتماسكه وهي: (كريفة؁ 27؁ 2010) (بن حفيظ؁ 95؁ 2013) (امينة؁ 61؁ 2015)



							المطلوبة من العاملين داخل الشركة	
2.6	15	6	10	4	75	30	X3	تؤثر القرارات المنفردة للقيادة الادارية على مستويات الكفاءة الانتاجية للشركة
2.15	25	10	35	14	40	16	X4	تتفرد القيادة الادارية بوضع وتعديل الأنظمة والتعليمات لعمل الشركة.
2.575	7.5	3	27.5	11	65	26	X5	تقوم القيادة الادارية بالرقابة المستمرة على العمل للتأكد من ان العامل يؤدي العمل بالطريقة المفروضة
2.3		22		26		52		المعدل الكلي

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ب. القيادة الديمقراطية: يبين الجدول (4) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (X6-X10) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (75.5%) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (4.5%) ونسبة المحايد (20%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (2.71%). ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في تعزيز نسبة الاتفاق الإيجابي لهذا المتغير هو المؤشر (X6)، إذ حصل على نسبة اتفاق (82.5%) وبوسط حسابي قدره (2.77).

الجدول (4): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لبعث القيادة الديمقراطية

المؤشرات	أتفق		محايد		لا أتفق		الوسط الحسابي	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
X6	82.5	33	12.5	5	5	2	2.77	تساعد القيادة الادارية على تعزيز انتماء العاملين لشركتهم
X7	67.5	27	25	10	7.5	3	2.6	تهتم القيادة الادارية بمعاملة العاملين بالمساواة وتنشر روح العدالة في الشركة

2.725	2.5	1	22.5	9	75	30	تسهم القيادة الادارية في تطوير قدرات ومهارات العاملين في الشركة	X8
2.725	2.5	1	22.5	9	75	30	تدفع القيادة الادارية العاملين في الشركة نحو الابتكار والابداع باستمرار في اعمالهم	X9
2.725	5	2	17.5	7	77.5	31	للقيادة الادارية اثر في معرفة واطلاع العاملين على ثقافة شركتهم	X10
2.71		4.5		20		75.5	المعدل الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ج. القيادة الحرة: يلاحظ من الجدول (5) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتته (X11-X15) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (29.5%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (28%) ونسبة المحايدین بلغت (42.5%) وجاء كلاً بوسط حسابي قدره (2.015). ومن المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق الإيجابي هو المؤشر (X14) بنسبة اتفاق (35%) يدعمه قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (2.32).

الجدول (5): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لبعء القيادة الحرة

المؤشرات	اتفق		محايد		لا أتفق		الوسط الحسابي
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
X11	9	22.5	17	42.5	14	35	1.87
X12	13	32.5	14	35	13	32.5	2
X13	12	30	11	27.5	17	42.5	1.87

							الشركة بفن القفافة والعاملفن مءوءة	
2.32	2.5	1	62.5	25	35	14	X14	ءءء القفافة الاءارفة فف الشركة العاملفن على ءرفة اءءفار برامء ءءرفب والءءسفن فف اعمالهم وفق ما فراه العاملفن مناسباً
2	27.5	11	45	18	27.5	11	X15	ءوفر القفافة الاءارفة فف الشركة ءرففة للعاملفن فف اءءاء القرار
2.01		28		42.5		29.5		المءءل الكلف

المصدر: إءءاء الباءءان فف ضوء نءائء البرمءفة SPSS.

## 2. وصف مءفر الولاء ءنظفمف وءشءفصه

ء. الولاء المءءمر: ءشفر معطفاف ءءول (6) أن إءاباف الأفراء المبعوءفن ءول هءا المءفر من ءلال مؤشرافه (X16-X20) كانء باءءاه الاءفاق وبنسبة (57.5%)، فف ءفن شكّل الاءءاه السلبف (ءءم الاءفاق) ءلك الإءاباف نسبة (13.5%)، ففما بلءء نسبة المءافءفن (29%) والءف ءاء ءله بوسء ءسابف ءءره (2.44). وهناك مؤشراف ءءة ساهمت فف إءابفة هءا المءفر أبرزها المؤشر (X16) والءف ءصل على نسبة اءفاق (87.5%) فءعمها ففمة الوسء ءسابف (2.85).

ءءول (6): ءووزفءاف ءءرارفة والنسب المئوبة والأوساط ءسابفة لبعء الولاء المءءمر

الوسء ءسابف	لا أءفق		مءافء		أءفق		المؤشراف	
	%	ءءرار	%	ءءرار	%	ءءرار		
2.85	2.5	1	10	4	87.5	35	X16	فبءمر العاملفن بالءمل ءءف وان واءهء الشركة صءوباف مالفة
2.2	17.5	7	45	18	37.5	15	X17	اسءمرفرفة العاملفن فف الءمل فف الشركة ءءفءة لءاءءهم للءمل ففها

2.525	5	2	37.5	15	57.5	23	هنالك خيارات عديدة امام العاملين للاستمرار بالعمل في الشركة	X18
2.425	15	6	27.5	11	57.5	23	من الصعب للعاملين ايجاد فرصة عمل مماثلة لما موجود في شركتهم	X19
2.2	27.5	11	25	10	47.5	19	تقدم الشركة حوافز وعوامل جذب لا يجدها العاملين في شركات اخرى	X20
2.44		13.5		29		57.5	المعدل الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

هـ. الولاء التلاحمي: يتضح من خلال الجدول (7) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (X21-X25) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (71%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (6%) ونسبة المحايد (23%) والذي جاء كلاً بوسط حسابي قدره (2.65). ومن أهم المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X21)، إذ حصل على نسبة اتفاق (82.5%) وبوسط حسابي قدره (2.8).

الجدول (7): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لبعء الولاء التلاحمي

المؤشرات	اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
X21	82.5	33	15	6	2.5	1	2.8	
X22	77.5	31	20	8	2.5	1	2.75	
X23	75	30	20	8	5	2	2.7	
X24	65	26	27.5	11	7.5	3	2.575	
X25	55	22	32.5	13	12.5	5	2.425	
المعدل الكلي								2.65

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

و. الولاء الموجه: يتضح من خلال الجدول (8) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (X26-X30) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (61.5%) من تلك الإجابات، في حين

بلغت نسبة عدم الاتفاق (7%) ونسبة المحايفين (31.5%) والذي جاء كله بوسط حسابف قدره (2.54). ومن أهم المؤشرات التي ساهمت فف إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X26)، إذ حصل على نسبة اتفاق (82.5%) وبوسط حسابف قدره (2.82).

**الجدول (8): التوزفعات التكرارفة والنسب المئوفة والأوساط الحسابفة لبعد الولاء الموجه**

المؤشرات	اتفق		محايف		لا اتفق		الوسط الحسابف
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
X26	82.5	33	17.5	7	0	0	2.82
X27	32.5	13	47.5	19	20	8	2.12
X28	70	28	22.5	9	7.5	3	2.62
X29	50	20	42.5	17	7.5	3	2.42
X30	72.5	29	27.5	11	0	0	2.72
<b>المعدل الكلف</b>	<b>61.5</b>		<b>31.5</b>		<b>7</b>		<b>2.54</b>

المصدر: إعداء الباحثان فف ضوء نتائج البرمجفة SPSS.

ثانفاً: عرض وتحلفل علاقات الارتباط والتأففر بفن متغفرات البعث

أ. عرض وتحلفل علاقات الارتباط بفن القفاة الااءرفة والولاء التنظيمف: تشفر معطفاة الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوفة بفن القفاة الااءرفة والولاء التنظيمف، إذ بلغت قفمة معامل الارتباط (0.612) عند مسؤوف معنوفة ( $\alpha=0.05$ ) وبهذه النفةة سفتم قبول الفرضفة البءفلة ورفض فرضفة العدم (الفرضفة الرئفسة الأوفى) والتي تنص على أنه (لا ؤوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوفة بفن القفاة الااءرفة والولاء التنظيمف).

**الجدول (9): نتائج علاقة الارتباط بفن القفاة الااءرفة والولاء التنظيمف على المسؤوف الكلف**

الولاء التنظيمف	المتغفر المعتمد المتغفر المسؤقل
0.612**	القفاة الااءرفة

N = 40

P <= 0.05

المصدر: إعداء الباحثان فف ضوء نتائج البرمجفة SPSS.

وفمكن التعرف على نتائج علاقات الارتباط بفن القفاة الااءرفة بدلالة انماطها والولاء التنظيمف وفف ضوء الفرضفاة المنبؤفة عن الفرضفة الرئفسة الأوفى، من خلال الجدول (9) وكالآفف:

1. تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاوتوقراطية والولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.659) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاوتوقراطية والولاء التنظيمي).
2. يتضح من خلال الجدول (9) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الديمقراطية والولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.619) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الديمقراطية والولاء التنظيمي).
3. يبين الجدول (9) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحرة والولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.559) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحرة والولاء التنظيمي).

### الجدول (9): نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الادارية والولاء التنظيمي على المستوى الجزئي

المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
القيادة الاوتوقراطية	الولاء التنظيمي
القيادة الديمقراطية	0.659**
القيادة الحرة	0.619**
	0.559*

N = 40

P &lt;= 0.05

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ب. عرض وتحليل علاقات التأثير للقيادة الادارية في الولاء التنظيمي: تشير نتائج تحليل الانحدار والموضحة في الجدول (10) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الادارية في الولاء التنظيمي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.128) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.085) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ودرجتي حرية (1,38)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.37)، وهذا يعني القيادة الادارية قد أسهمت وفسرت (37%) من الاختلافات الحاصلة في الولاء التنظيمي وأن نحو (63%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.336) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.0211) عند مستوى

معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الادارية في الولاء التنظيمي).

### الجدول (10): نتائج تأثير القيادة الادارية في الولاء التنظيمي على المستوى الكلي

F		R <sup>2</sup>	T		B		المتغير المعتمد المتغير المستقل القيادة الادارية
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة	$\beta_1$	B <sub>0</sub>	
4.085	11.128	0.37	2.0211	3.336	.587	1.171	

N = 40

P <= 0.05

df = (1,38)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

وبهدف توضيح علاقات التأثير لانماط القيادة الادارية في الولاء التنظيمي وفي ضوء الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، فإن الجدول (11) يوضح نتائج تأثير القيادة الادارية في الولاء التنظيمي على المستوى الجزئي وكما يأتي:

1. يتبين من الجدول (11) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الاوتوقراطية في الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.201) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.085) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ودرجتي حرية (1,38)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.434)، وهذا يعني أن القيادة الاوتوقراطية قد أسهمت وفسرت (43%) من الاختلافات الحاصلة في الولاء التنظيمي ويعود الباقي (57%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.342) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.0211) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاوتوقراطية في الولاء التنظيمي).

2. تشير معطيات الجدول (11) إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الديمقراطية في الولاء التنظيمي، يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (9.767) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.085) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ودرجتي حرية (1,38)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.383)، وهذا يعني أن القيادة الديمقراطية قد أسهمت وفسرت (38%) من الاختلافات الحاصلة في الولاء التنظيمي وأن نحو (62%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.125) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.0211) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الديمقراطية في الولاء التنظيمي).

3. يتضح من الجدول (11) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الحرة في الولاء التنظيمي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.312) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.085) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ودرجتي حرية (1,38)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.312)، وهذا يعني أن القيادة الحرة قد أسهمت وفسرت (31%) من الاختلافات الحاصلة في الولاء التنظيمي ويعود الباقي (69%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.305) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.0211) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحرة في الولاء التنظيمي).  
الجدول (11): نتائج تأثير القيادة الادارية في الولاء التنظيمي على المستوى الجزئي

الولاء التنظيمي							المتغير المعتمد	
F		R <sup>2</sup>	T		B		المتغيرات المستقلة	
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>		
4.085	12.201	0.434	2.0211	3.342	0.366	2.552	القيادة الاوتوقراطية	القيادة الادارية
	9.767	0.383		3.125	0.327	1.660	القيادة الديمقراطية	
	5.312	0.312		2.305	0.227	2.087	القيادة الحرة	

P <= 0.05

df = (1,38)

N = 40

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات

في ضوء ما تناوله الباحثان في الإطار النظري والميداني، تبلورت جملة من الاستنتاجات الميدانية والتي تُشكل قاعدة أساسية يمكن اعتمادها في بناء المقترحات وهي كالاتي:

1. تشير معطيات وصف وتشخيص متغيرات البحث وابعاده ان الشركة المبحوثة تعطي اهتماماً على نحو كبير للقيادة الادارية ضمن مختلف اقسامها، الامر الذي يعزز الدور الذي تلعبه هذه القيادة الادارية في تحسين مستويات الولاء التنظيمي المتمثل بولاء الافراد العاملين في هذه المنظمة، مما يفرض على الادارة العليا زيادة الاهتمام بالعاملين ومحاولة تشجيعهم وتحفيزهم باستمرار لأجل زيادة انتمائهم لهذه المنظمة.
2. اتفاق اجابات الافراد المبحوثين حول اغلب الفقرات المتعلقة بأنماط القيادة الادارية على مستوى الشركة المبحوثة.

3. اتفاق اجابات الافراد المبحوثفن حول اغلب الفقرات المتعلقة بالولاء التنظيمي على مستوى الشركة المبحوثة.
4. ترتبط أنماط القيادة الادارية بعلاقات ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي, مما أشر حسن اختيار الباحثان لتركيبة متغيرات البحث.
5. تظهر معطيات تحليل العلاقات التآثيرية بين متغيرات البحث وابعاده الى ان أنماط القيادة الادارية قد أثرت في الولاء التنظيمي, وقد تباين المتغير المستقل بأبعاده في تآثيره في المتغير المعتمد.

### ثانفاً: المقترحات

- استكمالاً للمتطلبات المنهجفة، وجد الباحثان أنه من المفيد تقديم المقترحات الآتفة:
  1. نشر ثقافة العمل الجماعي والتعاون داخل الشركة لاجل تعزيز الانتماء تجاه الشركة وبالتالي زيادة مستويات ولاء العاملين لها.
  2. وجوب معاملة العاملين على اساس الثقة والمساواة والاحترام المتبادل, نتيجة لاستمرارية علاقة ادارة الشركة مع العاملين فيها, بالشكل الذي يجعل العاملين يشعرون بشعور الامان والاستقرار الوظيفي عند التعامل مع القفادات الادارية داخل الشركة .
  3. تحسين مستويات دخل العاملين لدى الشركة بالشكل الذي يجعل العامل متعلق دوماً بشركته بعيدا عن التفكير بتركها والعمل لدى الشركات الاخرى المنافسة لها.
  4. ضرورة وضع برامج تحفيزفة تحفز العاملين على تحقيق اهدافهم الشخصية دون التعارض مع اهداف الشركة وامكانياتها.
  5. رسم صورة لدى العاملين بان التزامهم مع شركتهم وانتمائهم لها سيعكس ايجابيا عليهم وعلى مستويات ادائهم فيها.
  6. ضرورة قيام الادارة العليا للشركة وذلك عبر قيادتها الادارية بعقد الاجتماعات والندوات لنشر قيم وافكار الشركة بين العاملين وترسيخها لديهم بالشكل الذي يدمج قيمهم الشخصية مع قيم الشركة التي يعملون فيها.
  7. مراجعة وتوضيح التعليمات والانظمة الادارية داخل الشركة لبيان تآثيرها على ولاء العاملين سواء في الوقت الحالي او المستقبلي.
  8. تعزيز مستويات القيادة لدى الشركة عبر عقد الدورات والانشطة التدريبفة لقيادتها الادارية.
  9. تفعيل مهارات القيادة الادارية في الشركة عبر تنمية وتعزيز المهارات السلوكفة داخل الشركة.



12. الدوسري، سعد بن عميقان، 2005، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية: دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
13. هاشم، زكي محمود، 2001، اساسيات الادارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت.
14. السقاف، صفوان امين، وابو سن، احمد ابراهيم، 2015، اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي : حالة تطبيقية على منظمات الاعمال اليمينية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (16)، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
15. الهواري، سيد، 1993، مبادئ الادارة، كلية الادارة، جامعة عين شمس.
16. شوقي، طريف، 1992، السلوك القيادي وفعالية الادارة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
17. السويدان، طارق محمد، العدلوني، محمد اكرم، 2001، القيادة في القرن 21، الطبعة الاولى، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
18. عيكل، محمود مرزوق، 2002، الولاء التنظيمي وعوامل تحقيقه في منشآت الاعمال: دراسة تطبيقية على شركة الفوسفات الاردنية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة عدن، عدن، اليمن.
19. عزيمة، سالم رشيد، واحمد، كريم ذياب، عكاب، وشهاب احمد، 2007، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد : بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح للبحوث النفسية والتربوية، العدد (31)، كلية التربية الاساسية، جامعة ديالى، ديالى، العراق.
20. الغامدي، سعيد بن عبدالله عياش، 2006، اساليب القيادة الادارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الادارية من وجهة نظر الطلاب: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبدالعزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
21. الغزالي، فاضل راضي، والخزاعي، صدام كاظم، 2016، دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي: دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة، مجلة القادسية، المجلد (18)، العدد (4)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، القادسية، العراق.
22. غنام، ختام عبدالله علي، 2005، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

23. الفارس, سلفمان, 2011, ائر سفاسات الاءفز فف الولاء الاءظمف بالمؤسسات العامة, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقفصادفة والقانونفة, مجلد (27) , العدد الاول, كلية الاقفصاد, جامعة دمشق, دمشق, سورفا .
24. سادلر, ففلفب, 2008, القفافة, الطبعة الاولى, مجموعة النفل العربفة للنشر والاءرفع, القاهرة, مصر .
25. القحطانف, سالم سعفد, 2001, القفافة الاءرفة – الاءول نموذج القففة العالمف, الرفاض, المملكة العربفة السعوففة.
26. كرفمة, حاجف, 2012, الاءرف الولاء الاءظمف على ولاء الزفون : دراسة حالة ملبنة الحضنة, رسالة ماجسفر منشورة, كلية العلوم الاقفصادفة والاءرفة وعلوم الاءفسر , جامعة المسفلة.
27. كرفمة, كرفمف , 2010, الاءفر الاءظمف وائره على الولاء الاءظمف لءف موظفف مؤسسة الكهرفاء والغاز : دراسة مفءانفة بمؤسسة الكهرفاء والغاز ولاءة عناية, رسالة ماجسفر منشورة, كلية الآءاب والعلوم الانسانفة والاجءماعفة, جامعة باجف مءار .
28. كنعان, نواف, 2002, القفافة الاءرفة, ءار الاءافة للنشر والاءرفع, عمان, الاردن .
29. نجم, نجفب عبءالمجفء, 2012, الاءرف الاءظمف على ولاء العاملفن للمنظمة (مءل اسءراءفجف), مجلة الاسءاء, العدد (203), كلية الاءرفة – ابن رشاء للعلوم الانسانفة, جامعة بغداد, بغداد, العراق .
30. نفسة, باشوش, 2014, ائر عمل الفرفق على الولاء الاءظمف: دراسة حالة مفءرفة الحماية المءنفة لولافة البورفة, رسالة ماجسفر منشورة , كلية العلوم الاقفصادفة والاءرفة وعلوم الاءفسر , جامعة اكلف مءء او الحاج – البورفة.

31. Omar, Maznzh Wanet, et al. , 2010, Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty, World Applied Sciences Journal, Vol. 8, No. 7, IDOSI.
32. LEE, YU-JE, et al., 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, JITBM & ARF.

## Abstract

The research seeks to identify the impact of administrative leadership on the level of organizational loyalty from the point of view of the personnel working in Hawkari Company, which consist in the field of distribution and marketing of pharmaceutical products in the Kurdistan region-Iraq. This study was carried out based on the descriptive analytical method by using the questionnaire as a tool to collect data from (40) individuals working in the company, and in order to analyze the data a set of statistical methods



---

have been used to this purpose. The research found that there are good levels of administrative leadership and organizational loyalty in Hawkari Company, as well as a significant correlation between administrative leadership and organizational loyalty. Also, there is a statistically significant effect of the types of administrative leadership in the level of organizational loyalty. The most important recommendations are the need to strengthen the identity of the organization and its values in the personnel working by the managers who lead the company, as well as the need to provide incentives for employees in such a way that prevent the turnover.