



دور القيادة في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالقطاع الحكومي دراسة حالة وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة

ولاية الجزيرة - السودان

أبو سفيان مُجَّد البشير^١ خالد مُجَّد علي^٢

^١ جامعة الجزيرة ، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، قسم ادارة الاعمال

^٢ وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة، ولاية الجزيرة

مستخلص

تناولت الدراسة دور القيادة في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي حيث ركزت على نمط القيادة التحويلية لإهتمامها أكثر بالجوانب النفسية للعاملين. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي وتوضيح دور مكوناتها في تحقيق الولاء التنظيمي . اعتمدت الدراسة على بيانات ثانوية وأولية تمثلت البيانات الثانوية في المراجع والدراسات السابقة بينما جمعت البيانات الأولية باستخدام الاستبيان البيانات التي جمعت تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ثم عمل التحليل الوصفي والتحليلي للبيانات . أهم النتائج التي تم التوصل إليها تتمثل في وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية جداً بين مكونات القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي كما كشفت بأن تطبيق هذا النمط يتم بدرجة متوسطة وكذلك مستوى الولاء التنظيمي للعاملين متوسط . وتوصي الدراسة بتعزيز ثقافة القيادة التحويلية ونشرها بين العاملين وتكثيف التدريب للقيادات بالوزارة لتعريفهم أكثر بالقيادة التحويلية ومتطلباتها.

Abstract

The study dealt with the role of the leadership in the achievement of the organizational loyalty of the working staffs in the governmental sector, as it concentrated on the transforming leadership pattern that concerns more with the psychological aspects of the working staff. The study aimed at identifying the role of the transforming leadership in the achievement of organizational loyalty. The study relied on primary and secondary data. The secondary data were represented by references and previous studies, whereas the primary data were collected using the questionnaire. Data collected were analyzed using the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program, then using making descriptive and analytical analysis for data. The most important result arrived at was represented by the existence of very powerful statistically significant correlation between the components of transforming leadership and the organizational loyalty level. They also revealed that the application of this pattern is carried out at a moderate degree and that the performance level of the working staffs was moderate. The study recommended the reinforcement of the transforming leadership culture and disseminating it among the working staffs and intensifying training of leaders in the state to acquaint them more with the transforming leadership and its requirements.

مقدمة

نتيجة للظروف الإقتصادية والسياسات المالية الجديدة التي أقرتها دولة السودان والمتمثلة في نظام التحصيل الإلكتروني ونظام الخزانة الواحد وما أفرزه من تغيير كبير في مراكز النفوذ والسلطة وما ترتب عليه من ترشيد للصرف وتغيير كبير في العوائد المادية للعاملين أدى لتغير في سلوكيات العاملين ومدى ولائهم وفتح باب الهجرة سواء إلى خارج البلاد أو من القطاع



الحكومي إلى القطاع الخاص كان لابد من البحث عن أساليب تحقق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالتركيز على الجوانب النفسية والمعنوية لضمان مساهمة العاملين في إنجاح النظام الجديد من خلال زيادة الولاء التنظيمي لديهم مما يستدعي ممارسة نمط قيادة جديد يركز على الجوانب المعنوية والنفسية وهو ما يعرف في الأدبيات بالقيادة التحولية ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل التالي : ما هو دور القيادة في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الحكومية؟ وتنبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية: ما هو دور القدوة والمثال في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الحكومية؟ ما هو دور الحفز الإلهامي في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الحكومية ؟ ما هو دور الإلهام في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الحكومية ؟ وما هو دور الإهتمام الفردي في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الحكومية ؟ تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القادة في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالقطاع الحكومي وذلك من خلال الأهداف التفصيلية التالية: التعرف على دور القدوة والمثال في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الحكومية. التعرف على دور الحفز الإلهامي في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الحكومية. التعرف على دور الإلهام في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الحكومية. التعرف على دور الإهتمام الفردي في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الحكومية. بنيت الدراسة على الفرضيات التالية: القدوة والمثال تزيد من مستوى الولاء التنظيمي. الحفز الإلهامي يزيد من مستوى الولاء التنظيمي. الإلهام يزيد من مستوى الولاء التنظيمي. وأهمية العنصر البشري في المؤسسات وكذلك لإحتوائها على متغيرين بالغي الأهمية هما القيادة التي حظيت ولا تزال بإهتمام بالغ من قبل المتخصصين والباحثين في هذا المجال والولاء التنظيمي الذي يعد مطلب مهم لزيادة فاعلية المنظمات إضافة إلى ندرة الدراسات في هذا المجال مما يعتبر إضافة للأدبيات.

تعريف القيادة: القيادة هي الجسر الذي يستخدمه المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل الوظيفة الإدارية في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة وهي في مجملها تحمل مسئولية تجاه المجموعة. فالقيادة إذن ليست مغنماً يتمتع به القائد ويتلذذ بعبارات الثناء فيه بل هي عناء وتعبية (العدلوي، ٢٠٠٠م). على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة والظروف التي عاشوها. وعلى هذا الأساس سوف نقوم بتعريف القيادة بشكل عام حيث تعرف القيادة على أنها "فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة" (لعويسات، ٢٠٠٥م) ويعرفها Bergeron وآخرون (2004). بأنها "عبارة عن النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف" وعرف ريتشارد أبتال القيادة على أنها "تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً وجماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة" (العدلي، ١٩٩٣م). وبناءً على ما تم ذكره يتضح أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر مختلفة واستناداً على مختلف هذه العناصر يمكننا استخلاص أن القيادة بمفهومها العام هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم طواعية بالتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما.

أهمية القيادة: لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شئونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال ﷺ ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمر أحدهم)) رواه أبو داود ، وقال الخطابي إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من



الأرانب يقوده أسد أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب)). بما أن القيادة تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة من خلال التأثير على الأفراد فإننا نشعر بأهمية وضرة وجود قائد للأسباب الآتية: تحقيق العدل ، تنسيق جهود العاملين ، تدعيم السلوك الإيجابي وتقليل السلبيات ، مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة ، وضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سامي ، تنمية الأهداف و إعادة التوازن للحياه . (السويدان، باسراويل ٢٠٠٣م).

أنماط القيادة: المقصود بأنماط القيادة الإدارية الطرق والأساليب التي يستخدمها القائد الإداري في إدارة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة الإدارية (المليجي، ٢٠٠٢م).

القيادة الأوتوقراطية: إن القيادة الإدارية الأوتوقراطية هي القيادة التي تتسم بأنفراد القائد الإداري بمباشرة السلطة الإدارية ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ولا يفوض سلطاته بل يسعى جاهداً إلى توسيع نطاق سلطته وصلاحياته لغرض سيطرته ويعتمد القادة في هذا النمط على سلطاتهم الرسمية التي يستمدونها من القوانين واللوائح لتنفيذ قراراتهم وليس على قوة تأثيرهم على التابعين، لذلك نجد أنهم لا يحبذون أسلوب الحوار والمناقشة وإقناع تابعيهم بل يميلون إلى إتباع أسلوب يعرف بالرجال الموافقون (مرسي، ٢٠٠٦م).

القيادة الديمقراطية: يتسم هذا النمط القيادي في قيام المدير بإستشارة رؤوسيه والأخذ برأيهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم إذ أن القائد الديمقراطي يؤكد على أهمية الفرد والجماعة في المنظمة ويسعى لرفع معنوياتهم وإثارة حماسهم و يتيح فرص التعامل بروح الفريق الواحد (مرسي وسليم، ٢٠٠٧م).

القيادة الحرة: يسميها البعض من الباحثين بالقيادة الفوضوية، هذه القيادة تترك للمرؤوسين حرية تصرف الأمور أو بمعنى أوضح يكون للموظفين الحق في أداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذي يرونه من وجهة نظرهم أفضل ويقتصر دور القائد على تحديد أهداف العمل وتحديد السياسات العامة للمؤسسة والتنسيق والتوجيه بين أعضائها ووحداتها المتعددة وتوفير كافة الإمكانيات الواجبة للتنفيذ (كنعان، ٢٠٠٧م).

القيادة التحويلية: يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه القيادة والذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمرى، ٢٠٠٤م). لذلك فقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له. وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية القيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (استبيان القيادة متعددة العوامل) Multifactor Leadership (MLQ) Questionnaire الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد. ثم أضاف في عام ١٩٩٠م مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة وفي عام ١٩٩٣م قدم كل من باس و أفوليو نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (الهالي، ٢٠٠١م).

مفهوم الولاء التنظيمي: إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية أمر يكتنفه نوع من الصعوبة وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجئة عنه واختلاف مداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته كظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات



وبداية السبعينيات من القرن العشرين وهذا ما تفسره قلة الدراسات المتخصصة فيه ومن ثم تحديد مفهومه (الأحمدي، ٢٠٠٤م). وفيما يلي نستعرض بعض تعريفات الولاء التنظيمي كما وردت في أغلب الأدبيات المتعلقة به: فقد عرفه (الرواشدة، ٢٠٠٧م) بأنه الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة والنظرة الإيجابية للتنظيم علاوة على رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة وتفضيلها على غيرها والافتخار بها. كما يعرفه (الأحمدي، ٢٠٠٤م) بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه المنظمة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته ونيته في النمو والتقدم وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله. أما أكثر التعاريف شيوعاً هو تعريف بورتر وآخرون (١٩٧٤م) فهم يعرفون الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة يتصف باعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة ولديه استعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجلها ولديه رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها (فلمبان، ١٤٢٩هـ). مما سبق عرضه يتضح عدم وجود تعريف مشترك بين الباحثين إلا أن هنالك نسبة إجماع على اعتبار الولاء التنظيمي نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وفي هذه الدراسة قد تبني الباحث تعريف بورتر وزملائه حيث أخذت به غالبية الدراسات التي بحثت في هذه الظاهرة وذلك نسبة لأنه يعد جامعاً لكثير من المفاهيم التي طرحتها التعاريف الأخرى بالإضافة إلى أن هذا المفهوم ينطوي على ثلاثة أبعاد رئيسية (وجدانية، معرفية، سلوكية) تمثل في مجملها اتجاهات ذات طابع معين يعبر عن موقف واضح للعضو من المنظمة التي يعمل بها.

أهمية الولاء التنظيمي: إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت حيز وباتت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة مكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها (خضير وآخرون، ١٩٩٦م). كل ما سبق يعطي الولاء أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد ومن ثم إنتاجية المنظمة وفعاليتها، كما يمثل الولاء التنظيمي عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز (هيجان، ١٩٩٨م).

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة المالية ولاية الجزيرة والبلغ عددهم (٥٨٩) موظف (شؤون

العاملين، ٢٠١٦م) تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (١٣٦) مفردة وتم حسابها وفقاً للقانون الآتي:

$$n^* = \frac{z^2 pq}{d^2}$$

$$n^* = \frac{2^2 (0.5)(0.5)}{0.05^2} = 400$$

n حجم العينة الابتدائية المطلوبة للدراسة.

P نسبة المختارين في العينة ٥٠ %.

q نسبة غير المختارين في العينة ٥٠ %.

d حجم الخطأ و يبلغ ٥ %.



Z القيمة المعيارية من التوزيع الطبيعي التي تقابل مستوى معنوية ٥%. وهي ١.٩٦ و تساوي تقريباً ٢.

$$n = \frac{n^*}{1 + \frac{n^*}{N}} \sqrt{\frac{(N - n^*)}{N - 1}} \quad n = \frac{400}{1 + \frac{400}{589}} \sqrt{\frac{589 - 400}{588}} \approx 136$$

حيث أن

n حجم العينة النهائية المطلوبة للدراسة.

N حجم المجتمع

n* العينة الابتدائية

جدول (١) جدول يوضح توزيع الأوزان لمقياس ليكرت

الوزن	درجة الموافقة
٥	أوافق بشدة
٤	أوافق
٣	محايد
٢	لا أوافق
١	لا أوافق بشدة

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧م)

وفقاً لمقياس ليكرت يصبح الوسط الحسابي الفرضي للدراسة $3 = 5/15$ حيث ١٥ هي عبارة عن مجموع الأوزان و ٥ عدد الأوزان وعليه إذا كان متوسط العبارة أكبر من الوسط الفرضي ٣ دل ذلك على الموافقة على العبارة أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم الموافقة على العبارة . تم تفرغ البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

Statistical Package For Social Studies ومن ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

أساليب الإحصاء الوصفي: وتم استخدام أسلوب النسب المئوية والأوساط الحسابية لعبارة فقرات الاستبانة وذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدة.

تحليل الارتباط: هذا الاختبار تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة حيث تتراوح قيمة الارتباط بين ١-١ فكلما اقتربت قيمة الارتباط من الواحد الصحيح كان ذلك دلالة على قوة الارتباط وتمثل الإشارة الموجبة الاتجاه الطردي للارتباط كما تمثل الإشارة السالبة الاتجاه العكسي للارتباط. وفقاً للقانون الآتي:

$$r = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

حيث أن

N تمثل حجم العينة

X تمثل المتغير المستقل (القيادة)

Y تمثل المتغير التابع (الولاء التنظيمي)



جدول (٢) يوضح التحليل الوصفي لدراسة القدوة والمثال في تحقيق الولاء التنظيمي

العبارة	موافق	النسبة	محايد	النسبة	غير موافق	النسبة
يتحلّى سلوك قائدي بالقيم المثلى	97	69.3%	١٤	١٠%	29	20.7%
يحظى قائدي باحترام الجميع	٨٩	٦٣.٥%	٢٥	١٧.٩%	٢٦	١٨.٦%
يعد قدوة لي في العمل	٨٢	٥٨.٥%	٢٣	١٦.٤%	٣٥	٢٥%
يتمتلك خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحكمة ورؤية	٩١	٦٥%	٢٣	١٦.٤%	٢٦	١٨.٥%
يحرص على تحقيق أهداف المؤسسة	١٠٥	٧٥%	١٧	١٢.١%	١٨	١٢.٩%
أفخر دوماً بالعمل تحت إمرته	٧٧	٥٥%	٢٨	٢٠%	٣٥	٢٥%
أثق بقائدي ثقة كبيرة	٨٠	٥٧.١%	٢٢	١٥.٧%	٣٨	٢٧.١%
استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية	٧٨	٥٥.٧%	٢٨	٢٠%	٣٤	٢٤.٣%

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧م)

نلاحظ من جدول (٢) أن نسبة الموافقة للعبارة الممثلة للقدوة والمثال تتراوح بين ٧٥% - ٥٥% حيث حظيت عبارة يحرص على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى نسبة وعبارة أفخر بالعمل تحت إمرته بأقل نسبة وإجمالاً فإن متوسط القبول للعبارة ٦٢.٤% وهي نسبة قبول متوسطة أما نسبة الحياد فتتراوح بين ١٠% - ٢٠% وهي نسبة مقدرة أما النسبة الرفض للعبارة فتتراوح بين ١٢.٩% - ٢٧.١% حيث حازت عبارة أثق بقائدي ثقة كبيرة على أعلى نسبة رفض وإجمالاً فإن نسبة الرفض للعبارة ٢١.٦%، عليه فإن القادة بالوزارة يمثلون لمروسيهم القدوة والمثال بدرجة متوسطة.

جدول (٣) تحليل الأوساط لدراسة القدوة والمثال في تحقيق الولاء التنظيمي

العبارة	الوسط الحسابي
يتحلّى سلوك قائدي بالقيم المثلى	3.65
يحظى قائدي باحترام الجميع	3.69
يعد قدوة لي في العمل	3.49
يتمتلك خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحكمة ورؤية	3.64
يحرص على تحقيق أهداف المؤسسة	3.86
أفخر دوماً بالعمل تحت إمرته	3.41
أثق بقائدي ثقة كبيرة	3.44
استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية	3.47

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧م)



يتضح من الجدول (٣) أن الأوساط الحسابية للعبارات تتراوح بين ٣.٨٦ - ٣.٤١ حيث حازت عبارة يحرص على تحقيق أهداف المنظمة على أكبر وسط حسابي وعبارة أفخر دوماً بالعمل تحت إمرته على أقل وسط حسابي وهي أكبر من الوسط الحسابي لمقياس ليكرت البالغ ٣ ولكن بنسبة متوسطة مما يدل على أن العاملون يرون في قادتهم القدوة والمثال بدرجة متوسطة . بلغت نسبة الارتباط بين القدوة والمثال والولاء التنظيمي 0.943^{**} وهو ارتباط طردي قوي جداً يوضح حجم العلاقة بين المتغيرين فكلما عزز القادة بالوزارة دورهم كقدوة ومثال للعاملين ارتفعت نسبة الولاء التنظيمي لدى العاملين. أثبتت نتائج التحليل أعلاه أن القادة بوزارة المالية يمثلون مصدر قدوة ومثال لمرؤوسيهـم بدرجة متوسطة بالرغم من علاقة الارتباط الطردية القوية جداً بين مستوى الولاء والقدوة والمثال

جدول (٤) التحليل الوصفي لدراسة الحفز الإلهامي في تحقيق الولاء التنظيمي

العبرة	موافق	النسبة	محايد	النسبة	غير موافق	النسبة
يربط تحقيق أهداف الوزارة بالقيم المثلى	٩٢	٦٥.٧%	٢٤	١٧.١%	٢٤	١٧.١%
يزيد من فهمي للأهداف الكلية للوزارة	٨٧	٦٢.١%	٢٣	١٦.٤%	٣٠	٢١.٤%
يقدم لي رؤية جيدة لمستقبلي المهني	٦٨	٤٨.٦%	٣٤	٢٤.٣%	٣٨	٢٧.٢%
يعد مصدر إلهام لي للالتزام والإخلاص لوزارة المالية	٧٢	٥١.٤%	٣٠	٢١.٤%	٣٨	٢٧.٢%
يشعري بأني أتصرف كقائد متمرس	٧٩	٥٦.٤%	٢٧	١٩.٣%	٣٤	٢٤.٢%
يشعري بأهمية العمل الذي أقوم به	٩٥	٦٧.٨%	٢٠	١٤.٣%	٢٥	١٧.٨%
يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	٨٤	٦٠%	٢٢	١٥.٧%	٣٤	٢٤.٣%
يخلق نوع من التحدي في العمل لتحقيق معدلات أداء عالية	٧٧	٥٥%	٢١	١٥%	٤٢	٣٠%

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧م)

توصلت الدراسة حسب الجدول (٤) أن نسبة الموافقة للعبارات الممثلة للحفز الإلهامي تتراوح بين ٦٧.٨% - ٤٨.٦% حيث حظيت عبارة يشعري بأهمية العمل الذي أقوم به بأعلى نسبة وعبارة يقدم لي رؤية جيدة لمستقبلي المهني بأقل نسبة وإجمالاً فإن متوسط القبول للعبارات ٥٨.٤% وهي نسبة قبول متوسطة وأقل من نسبة دراسة القدوة والمثال أما نسبة الحياد فتتراوح بين ١٤.٣% - ٢٤.٣% وهي نسبة مقدرة أما نسبة الرفض للعبارات فتتراوح بين ١٧.١% - ٣٠% حيث حازت عبارة يخلق نوع من التحدي في العمل لتحقيق معدلات أداء عالية على أعلى نسبة رفض وإجمالاً فإن نسبة الرفض للعبارات ٢٣.٧%، عليه فإن القادة بالوزارة يوفرول مرؤوسيهـم الحفز والإلهام بدرجة متوسطة أقل من كونهم يمثلون لهم قدوة ومثال



جدول (٥) تحليل الأوساط لدراسة الحفز الإلهامي

العبارة	الوسط الحسابي
يربط تحقيق أهداف الوزارة بالقيم المثلى	3.67
يزيد من فهمي للأهداف الكلية للوزارة	3.51
يقدم لي رؤية جيدة لمستقبلي المهني	3.27
يعد مصدر إلهام لي للالتزام والإخلاص لوزارة المالية	3.34
يشعري بأني أنصرف كقائد متمرس	3.44
يشعري بأهمية العمل الذي أقوم به	3.70
يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	3.50
يخلق نوع من التحدي في العمل لتحقيق معدلات أداء عالية	3.39

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧م)

يتضح من جدول (٥) أن الأوساط الحسابية للعبارات تتراوح بين ٣.٧٠ - ٣.٢٧ حيث حازت عبارة يشعري بأهمية العمل الذي أقوم به على أكبر وسط حسابي وعبارة يقدم لي رؤية جيدة لمستقبلي المهني على أقل وسط حسابي وهي أكبر من الوسط الحسابي لمقياس ليكرت البالغ ٣ ولكن بنسبة متوسطة وأقل من متوسط القدوة والمثال مما يدل على أن العاملون يرون أن قادتهم يقومون بممارسة الحفز الإلهامي بدرجة متوسطة وأن تركيزهم ينصب على العمل بصورة أكبر من اهتمامهم بالأفراد وهذا ما يدعمه أقل وسط حسابي . بلغت نسبة الارتباط بين الحفز الإلهامي والولاء التنظيمي ٩٤٨.٠ وهو ارتباط طردي قوي جداً يوضح حجم العلاقة بين المتغيرين فكلما عزز القادة بالوزارة من الحفز والإلهام للعاملين ارتفعت نسبة الولاء التنظيمي لدى العاملين. أثبتت نتائج التحليل أعلاه أن القادة بوزارة المالية يعتبرون مصدر حفز وإلهام لمروؤسيهم بدرجة متوسطة بالرغم من علاقة الارتباط الطردية القوية جداً بين مستوى الولاء والحفز الإلهامي

جدول (٦) التحليل الوصفي لدراسة الاستثارة الفكرية في تحقيق الولاء التنظيمي

العبارة	موافق	النسبة	محايد	النسبة	غير موافق	النسبة
يشجعني على طرح آرائي وأفكاري حتى لو اختلفت مع آرائه	٧٦	٥٤.٣%	٢٣	١٦.٤%	٤١	٢٩.٣%
يعطي حلولاً عملية للصعوبات التي تواجهني	٧٥	٥٣.٦%	٢٧	١٩.٣%	٣٨	٢٧.٢%
يصف الصعوبات بأنها مشكلات قابلة للحل	٩٠	٦٤.٣%	٢٣	١٦.٤%	٢٧	١٩.٣%
يشركني في التفكير في حل المشكلات	٨٢	٥٧.٢%	٢٤	١٧.١%	٣٦	٢٥.٨%
يعطي رؤية عن ما يجب عمله ويترك لي التفاصيل	٦٩	٤٩.٣%	٣٢	٢٢.٩%	٣٩	٢٧.٩%
يشجعني على ابتكار طرق جديدة في الأداء	٧٨	٥٥.٧%	٢٢	١٥.٧%	٤٠	٢٨.٦%
يفوض بعض صلاحياته لقيادات الصف الثاني	٧٢	٥١.٤%	٣٣	٢٣.٦%	٣٥	٢٥%
يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة	٧٥	٥٣.٦%	٣٠	٢١.٤%	٣٥	٢٥%

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧م)



توصلت الدراسة حسب جدول (٦) أن نسبة الموافقة للعبارة الممثلة للإستشارة الفكرية تتراوح بين ٦٤.٣% - ٩٩.٣% حيث حظيت عبارة يصف الصعوبات بأنها مشكلات قابلة للحل بأعلى نسبة وعبارة يعطي رؤية عن ما يجب عمله ويترك لي التفاصيل بأقل نسبة وإجمالاً فإن متوسط القبول للعبارة ٥٤.٩% وهي نسبة قبول متوسطة وأقل من نسبة دراسة الحفز الإلهامي أما نسبة الحياد فتتراوح بين ١٥.٧% - ٢٣.٦% وهي نسبة مقدرة أما نسبة الرفض للعبارة فتتراوح بين ١٩.٣% - ٢٩.٣% حيث حازت عبارة يشجعي على طرح أرائي وأفكاري حتى لو اختلفت مع أرائه على أعلى نسبة رفض وإجمالاً فإن نسبة الرفض للعبارة ٢٦%، عليه فإن القادة بالوزارة يستثيرون مرؤوسيههم فكرياً بدرجة متوسطة أقل من الحفز الإلهامي

جدول (٧) تحليل الأوساط لدراسة الاستشارة الفكرية

العبارة	الوسط الحسابي
يشجعي على طرح أرائي وأفكاري حتى لو اختلفت مع أرائه	3.36
يعطي حلولاً عملية للصعوبات التي تواجهني	3.31
يصف الصعوبات بأنها مشكلات قابلة للحل	3.55
يشركني في التفكير في حل المشكلات	3.38
يعطي رؤية عن ما يجب عمله ويترك لي التفاصيل	3.27
يشجعي على ابتكار طرق جديدة في الأداء	3.37
يفوض بعض صلاحياته لقيادات الصف الثاني	3.41
يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة	3.37

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧م)

يتضح من الجدول (٧) أن الأوساط الحسابية للعبارة تتراوح بين ٣.٥٥ - ٣.٢٧ حيث حازت عبارة يصف الصعوبات بأنها مشكلات قابلة للحل على أكبر وسط حسابي وعبارة يعطي رؤية عن ما يجب عمله ويترك لي التفاصيل على أقل وسط حسابي وهي أكبر من الوسط الحسابي لمقياس ليكرت البالغ ٣ ولكن بنسبة متوسطة وأقل من متوسط الحفز الإلهامي مما يدل على أن العاملون يرون أن قادتهم يقومون بممارسة الاستشارة الفكرية بدرجة متوسطة وبصورة أقل من الحفز الإلهامي. بلغت نسبة الارتباط بين الاستشارة الفكرية والولاء التنظيمي 0.951^{**} وهو ارتباط طردي قوي جداً يوضح حجم العلاقة بين المتغيرين فكلما عزز القادة بالوزارة من الاستشارة الفكرية للعاملين ارتفعت نسبة الولاء التنظيمي لدى العاملين. أثبتت نتائج التحليل أعلاه أن القادة بالوزارة المالية يقومون بعملية الاستشارة الفكرية لمرؤوسيههم بدرجة متوسطة بالرغم من علاقة الارتباط الطردية القوية جداً بين مستوى الولاء والاستشارة الفكرية



جدول (٨) التحليل الوصفي لدراسة دور الاهتمام الفردي في تحقيق الولاء التنظيمي

العبارة	موافق	النسبة	محايد	النسبة	غير موافق	النسبة
يشجعني على تطوير قدراتي عن طريق التدريب والتعليم	٨٥	%٦٠.٧	٢٥	%١٧.٩	٣٠	%٢١.٤
يساعدني في الحصول على احتياجاتي الوظيفية	٦٦	%٤٧.١	٣٤	%٢٤.٣	٤٠	%٢٨.٦
يوكل المهام لي وفقاً لقدراتي	٨٩	%٦٣.٦	٢١	%١٥	٣٠	%٢١.٤
من السهل الوصول إليه عند الحاجة	٩٤	%٦٧.٢	١٩	%١٣.٦	٢٧	%١٩.٣
يعمل على التوفيق بين أهداف الوزارة وأهدافي	٥٩	%٤٢.١	٣٩	%٢٧.٩	٤٢	%٣٠
تخطى مجهوداتي في العمل بالتقدير من قبله	٧٩	%٥٦.٤	٢٤	%١٧.١	٣٧	%٢٦.٤
يصغي جيداً عندما أتحدث إليه	٩٥	%٦٧.٩	١٤	%١٠	٣١	%٢٢.١
يشاركني في المناسبات الاجتماعية	٩٧	%٦٩.٣	٢٤	%١٧.١	١٩	%١٣.٦

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧م)

توصلت الدراسة حسب الجدول (٨) أن نسبة الموافقة للعبارة الممثلة للاهتمام الفردي تتراوح بين %٦٩.٣ - %٤٢.١ حيث حظيت عبارة يشاركني في المناسبات الاجتماعية بأعلى نسبة وعبارة يعمل على التوفيق بين أهداف الوزارة وأهدافي بأقل نسبة وإجمالاً فإن متوسط القبول للعبارة %٥٩.٣ وهي نسبة قبول متوسطة مع ملاحظة أن اهتمام القادة بالجوانب النفسية للعاملين ضعيف وهذا ما توضحه العبارة (يساعدني في الحصول على احتياجاتي الوظيفية - يعمل على التوفيق بين أهداف الوزارة وأهدافي) أما نسبة الحياد فتتراوح بين %١٠ - %٢٧.٩ وهي نسبة مقدرة تدل على عدم الرضا المبطن أما نسبة الرفض للعبارة فتتراوح بين %٣٠ - %١٣.٦ حيث حازت عبارة يعمل على التوفيق بين أهداف الوزارة وأهدافي على أعلى نسبة رفض وإجمالاً فإن نسبة الرفض للعبارة %٢٢.٩، عليه فإن القادة بالوزارة يهتمون بالأفراد بدرجة متوسطة مع ضعف واضح في الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين أكثر من الجوانب الاجتماعية.

جدول (٩) تحليل الأوساط لدراسة الاهتمام الفردي

العبارة	الوسط الحسابي
يشجعني على تطوير قدراتي عن طريق التدريب والتعليم	3.56
يساعدني في الحصول على احتياجاتي الوظيفية	3.28
يوكل المهام لي وفقاً لقدراتي	3.58
من السهل الوصول إليه عند الحاجة	3.69



3.19	يعمل على التوفيق بين أهداف الوزارة وأهدافي
3.40	تخطي مجهوداتي في العمل بالتقدير من قبله
3.69	يصغي جيداً عندما أتحدث إليه
3.84	يشاركني في المناسبات الاجتماعية

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبانة (٢٠١٧م)

يتضح من الجدول (٩) أن الأوساط الحسابية للعبارة تتراوح بين ٣.٨٤ - ٣.١٩ حيث حازت عبارة يشاركني في المناسبات الاجتماعية على أكبر وسط حسابي وعبارة يعمل على التوفيق بين أهداف الوزارة وأهدافي على أقل وسط حسابي وهي أكبر من الوسط الحسابي لمقياس ليكرت البالغ ٣ ولكن بنسبة متوسطة مما يدل على أن العاملون يرون أن قادتهم يهتمون بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد بدرجة متوسطة. بلغت نسبة الارتباط بين الاهتمام الفردي والولاء التنظيمي ٩٧٥ . ٠ وهو ارتباط طردي قوي جداً يوضح حجم العلاقة بين المتغيرين فكلما عزز القادة بالوزارة من الاهتمام الفردي للعاملين ارتفعت نسبة الولاء التنظيمي لدى العاملين. أثبتت نتائج التحليل أعلاه أن القادة بوزارة المالية يقومون بعملية الاهتمام الفردي لمؤوسيتهم بدرجة متوسطة بالتركيز على المشاركة الاجتماعية مع إهمال الجوانب النفسية للعاملين بالرغم من علاقة الارتباط الطردية القوية جداً بين مستوى الولاء والاهتمام الفردي.

جدول (١٠) التحليل الوصفي لدراسة الولاء التنظيمي

العبارة	موافق	النسبة	محايد	النسبة	غير موافق	النسبة
أنا مستعد أن أبذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة الوزارة على النجاح	١٢٠	%٨٥.٧	٧	%٥	١٣	%٩.٣
أتحدث عن الوزارة أمام أصدقائي بفخر	٨٩	%٦٣.٦	٢٩	%٢٠.٧	٢٢	%١٥.٨
أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالوزارة	٨٣	%٥٩.٣	٢٣	%١٦.٤	٣٤	%٢٤.٣
أشعر أن توجهاتي تتطابق مع توجهات وزارة المالية	٧٦	%٥٤.٣	٣٠	%٢١.٤	٣٤	%٢٤.٣
أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأي جزء من وزارة المالية	٨٨	%٦٢.٩	٣١	%٢٢.١	٢١	%١٥
وزارة المالية تشجعني على إظهار أفضل ما لدي فيما يخص بالأداء الوظيفي	٦٧	%٤٧.٩	٣٢	%٢٢.٩	٤١	%٢٩.٣
أنا سعيد جداً لأنني اخترت العمل في وزارة المالية وفضلته على غيره	٨٣	%٥٩.٣	٢٦	%١٨.٦	٣١	%٢٢.١
من الجهات الأخرى التي يمكن أن أعمل بها	١١٦	%٨٢.٩	١٧	%١٢.١	٧	%٥
في الحقيقة تحمني سمعة وزارة المالية بالنسبة لي وزارة المالية هي الأفضل من جميع الجهات التي يمكن أن أعمل لديها	٧٣	%٥٢.٢	٢٤	%١٧.١	٤٣	%٣٠.٧
أشعر بالكثير من الولاء نحو وزارة المالية	٩٧	%٦٩.٣	٢٢	%١٥.٧	٢١	%١٥
أجد الكثير الذي يمكن أن أكتسبه بتمسكي بالبقاء في وزارة المالية	٧٣	%٥٢.١	٢٨	%٢٠	٣٩	%٢٧.٨



لا أجد صعوبة في التكيف مع سياسات وزارة المالية فيما يتعلق	٨٦	%٦١.٤	٢٤	%١٧.١	٣٠	%٢١.٤
بالأمور التي تم موظفيها						
أنا غير مستعد أن أعمل لدى أي جهة أخرى ما دامت نوعية العمل	٧٢	%٥١.٥	٢٧	%١٩.٣	٤١	%٢٩.٣
واحدة						
أي تغيير في ظروف الحالية مهما كان كبيراً لا يؤدي بي إلى ترك العمل	٥٢	%٣٧.١	٣٣	%٢٣.٦	٥٥	%٣٩.٢
بالوزارة						
لقد اتخذت أفضل قرار عندما قررت العمل بوزارة المالية	٦٧	%٤٧.٨	٤١	%٢٩.٣	٣٢	%٢٢.٨

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧م)

توصلت الدراسة حسب الجدول (١٠) أن نسبة الموافقة للعبارات الممثلة للولاء التنظيمي تتراوح بين ٨٥.٧% - ٣٧.١% حيث حظيت عبارة أنا مستعد أن أبذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة الوزارة على النجاح بأعلى نسبة وعبارة أي تغيير في ظروف الحالية مهما كان كبيراً لا يؤدي بي إلى ترك العمل بالوزارة بأقل نسبة وإجمالاً فإن متوسط القبول للعبارات ٥٩.٢% وهي نسبة قبول متوسطة أما نسبة الحياد فتتراوح بين ٥% - ٢٩.٣% أما نسبة الرفض للعبارات فتتراوح بين ٣٩.٢% - ٥% حيث حازت عبارة أي تغيير في ظروف الحالية مهما كان كبيراً لا يؤدي بي إلى ترك العمل بالوزارة على أعلى نسبة رفض وإجمالاً فإن نسبة الرفض للعبارات ٢٢.١%، عليه فإن العاملين بالوزارة يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي

جدول (١١) تحليل الأوساط للولاء التنظيمي

العبارة	الوسط الحسابي
أنا مستعد أن أبذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة الوزارة على النجاح	4.21
أتحدث عن الوزارة أمام أصدقائي بفخر	3.69
أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالوزارة	3.54
أشعر أن توجهاتي تتطابق مع توجهات وزارة المالية	3.39
أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأي جزء من وزارة المالية	3.69
وزارة المالية تشجعي على إظهار أفضل ما لدي فيما يخص الأداء الوظيفي	3.25
أنا سعيد جداً لأنني اخترت العمل في وزارة المالية وفضلته على غيره من الجهات الأخرى التي يمكن أن أعمل بها	3.51
في الحقيقة تحملي سمعة وزارة المالية	4.10
بالنسبة لي وزارة المالية هي الأفضل من جميع الجهات التي يمكن أن أعمل لديها	3.30
أشعر بالكثير من الولاء نحو وزارة المالية	3.76
أجد الكثير الذي يمكن أن أكتسبه بتمسكي بالبقاء في وزارة المالية	3.29
لا أجد صعوبة في التكيف مع سياسات وزارة المالية فيما يتعلق بالأمور التي تم موظفيها	3.46
أنا غير مستعد أن أعمل لدى أي جهة أخرى ما دامت نوعية العمل واحدة	3.31
أي تغيير في ظروف الحالية مهما كان كبيراً لا يؤدي بي إلى ترك العمل بالوزارة	2.93
لقد اتخذت أفضل قرار عندما قررت العمل بوزارة المالية	3.35

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧م)



يتضح من جدول (١١) أن الأوساط الحسابية للعبارة تتراوح بين ٤.٢١ - ٢.٩٣ حيث حازت عبارة أنا مستعد أن أبذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة الوزارة على النجاح على أكبر وسط حسابي وعبارة أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان كبيراً لا يؤدي بي إلى ترك العمل بالوزارة على أقل وسط حسابي، وجميع الأوساط الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لمقياس ليكرت البالغ ٣ ولكن بنسبة متوسطة ما عدا الوسط الحسابي لعبارة أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان كبيراً لا يؤدي بي إلى ترك العمل بالوزارة حيث بلغ ٢.٩٣ وهو أقل من الوسط الحسابي لمقياس ليكرت مما يدل على أن العاملين بالوزارة يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي. أثبتت نتائج التحليل أعلاه أن العاملين بوزارة المالية يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي وهذا ما يؤكد علاقة الارتباط الطردية القوية جداً بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي. بهذا نخلص إلى أن القادة بوزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة يطبقون النمط القيادي التحويلي بنسبة متوسطة مع ضعف نسبي في الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين، و أن العاملين بالوزارة يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي، كما أثبتت الدراسة العلاقة الإرتباطية الطردية القوية جداً بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي حيث أظهرت دور القدوة والمثال والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية بالإضافة للاهتمام الفردي في تحسين مستوى الولاء التنظيمي

مناقشة النتائج

وافقت هذه الدراسة دراسة العامري ١٩٩٩م من حيث الهدف في التعرف على دور القيادة في تحقيق الولاء التنظيمي واختلفت معها في الأسلوب الإحصائي المستخدم حيث استخدم في هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي وفي دراسة الغامدي استخدم الأسلوب الوصفي المسحي كما أن دراسة الغامدي أثبتت أن النمط القيادي المتبع هو النمط الديمقراطي والولاء التنظيمي للعاملين مرتفع بعكس هذه الدراسة التي أظهرت أن الولاء التنظيمي للعاملين متوسط . وافقت هذه الدراسة دراسة الحربي ٢٠٠١م من حيث أسلوب الدراسة حيث استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي في الدراستين وكان الاختلاف في نسبة الولاء التنظيمي حيث أظهره الحربي مرتفعاً بسبب تطبيق النمط القيادي المناسب عكس هذه الدراسة التي أثبتت أن النمط التحويلي ورغم ارتباطه القوي بالولاء مطبق بصورة متوسطة وكذلك نسبة الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإضافة للاختلاف في مجتمع وتوقيت الدراسة. وافقت هذه الدراسة دراسة العديم ٢٠٠٧م من حيث أسلوب الدراسة حيث استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي في الدراستين وكذلك في اثبات العلاقة الطردية القوية بين القيادة والولاء التنظيمي كما أظهرت كلا الدراستين ضعف في أسلوب الحوار والنقاش مع الموظفين واختلفت معها في مجتمع الدراسة والفترة الزمانية. وافقت هذه الدراسة دراسة لوتن ٢٠١٠م من حيث أسلوب الدراسة حيث استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي في الدراستين بالإضافة لإثبات العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي واختلفت معها في مجتمع الدراسة والفترة الزمانية. وافقت هذه الدراسة دراسة الغامدي ٢٠١١م في الأسلوب المتبع وكذلك في النتائج حيث أثبتت الدراستين تمتع القادة بمستوى متوسط من السلوك القيادي التحويلي وكذلك الولاء التنظيمي لدى العاملين وكان الاختلاف بينهما في مكان الدراسة والفترة الزمانية.



النتائج

- ١/ أن العاملين بالوزارة يعتبرون أن قادتهم يمثلون لهم القدوة والمثال بدرجة متوسطة
- ٢/ العاملين بالوزارة يعتبرون أن قادتهم يمثلون لهم مصدر حفز وإلهام بدرجة متوسطة
- ٣/ العاملين بالوزارة يعتبرون أن قادتهم يهتمون بالاستشارة الفكرية بدرجة متوسطة
- ٤/ أن العاملين بالوزارة يعتبرون أن قادتهم يهتمون بالجوانب الإنسانية والاجتماعية بدرجة متوسطة مع ضعف في الاهتمام بالجوانب النفسية
- ٥/ توجد أعداد مقدرة من أفراد العينة آثرت الاحتفاظ برأيها وتبني آراء محايدة مما يرجح فرضية عدم اتاحة الفرصة لإبداء الرأي وهذا ما يدعمه نتائج تحليل الإستشارة الفكرية حيث حاز على أقل نسبة
- ٦/ أن هنالك علاقة طردية قوية جداً بين نمط القيادة التحويلي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين

التوصيات

- ١/ تعزيز ثقافة القيادة التحويلية لدى القادة بوزارة المالية من خلال تكتيف التدريب وتعريفهم بنمط القيادة التحويلية باعتباره من أنماط القيادة الجديدة
- ٢/ الاهتمام بالحفز الإلهامي من خلال توضيح أهداف الوزارة والموافقة بينها وأهداف العاملين والعمل في شكل مجموعات وتذليل الصعاب التي تواجه العاملين
- ٣/ الاهتمام أكثر بالعاملين وتشجيع روح الابتكار وإتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمشاركة من قبل العاملين
- ٤/ الإهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية والعدالة في توزيع المسؤوليات وإظهار أهمية كل وظيفة
- ٥/ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بالولاء التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى التي تسهم في تكوينه وتنميته وترسيخه لدى العاملين.



المصادر والمراجع

المصادر العربية

- ١/ إبراهيم عبد الهادي المليجي، (٢٠٠٢م)، استراتيجيات وعمليات الإدارة، الاسكندرية: دار المكتب الجامعي الحديث
- ٢/ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، (١٤٢٩هـ)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة : جامعة أم القرى
- ٣/ جمال الدين لعويسات، (٢٠٠٥م)، مبادئ الإدارة، أبوظبي: دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع
- ٤/ الشربيني الهلالي (٢٠٠١م)، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية ((دراسة ميدانية))، الإسكندرية: مجلة المستقبل التربوية العربية
- ٥/ طارق مُجَد السويديان وفيصل عمر باشراحيل، (٢٠٠٣م)، صناعة القائد، بدون دار نشر
- ٦/ طلال عابد الأحمد، (٢٠٠٤م) الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة (دراسة ميدانية) المجلة العربية للإدارة، القاهرة : المنظمة العربية لل تنمية العربية
- ٧/ عبد الرحمن أحمد هيجان، (١٩٩٨م)، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض : مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- ٨/ مُجَد أكرم العدلوني، (٢٠٠٠م)، القائد الفعال، السعودية: قرطبة للإنتاج الفني
- ٩/ مُجَد سيد سلطان، (٢٠٠٢م)، السلوك الانساني في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة
- ١٠/ مُجَد ناصر العديلي، (١٩٩٣م)، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض: بدون دار نشر
- ١١/ مشهور بن ناصر العمري، (٢٠٠٤م)، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ الجودة الشاملة : رسالة ماجستير
- ١٢/ نبيل مُجَد مرسى، (٢٠٠٦م)، المهارات والوظائف الإدارية كيف تنمي مهاراتك الإدارية، الاسكندرية
- ١٣/ نبيل مُجَد مرسى وأحمد سليم، (٢٠٠٧م)، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية : دار المكتب الجامعي الحديث
- ١٤/ نعمة خضير، وآخرون، (١٩٩٦م)، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة :دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد. عمان: مجلة اتحاد الجامعات العربية ع ٣١
- ١٥/ نواف سالم كنعان، (٢٠٠٧م)، القيادة الإدارية، عمان : دار الثقافة والنشر والتوزيع

16-Piver .G.Bergeron,(2004), lagestion moderne ,Canada, Getan morin editeur