

دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع كربلاء

The role of servant leadership in enhancing organizational loyalty for
workers

An analytical Research at the Oil Products Distribution Company /
Karbala branch

م.د. يزن سالم محمد

Yazan Salim Mohammad

yazin.s@uokerbala.edu.iq

سامر منصور خضير

Samer Moonsor Khudhair

Samer.mm1994@gmail.com

ملخص:

يهدف هذه البحث لاستكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة وولاء العاملين بما يمتلكه القائد من خصائص، بفحص عينة من الموظفين في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع كربلاء حيث جرى توزيع (150) استمارة استُعيدت (132) منها اي كانت نسبة الاستجابة (88%)، حدد البحث بفرضية رئيسية هي ان هناك علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، جُمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبانة، استعمل الباحث مجموعة من الوسائل التحليلية منها (معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير R²)، كما استُخدم البرنامج الإحصائي (SPSS23) لمعالجة البيانات واختبار صحتها، اذ بينت النتائج صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية وخرج الباحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات لعل ابرزها ضرورة تبني اسلوب القيادة الخادمة من قبل الادارات في الشركة موضع الدراسة لما له من تأثير كبير في تعزيز مستوى ولاء العاملين لها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الولاء التنظيمي

Abstract

This research aims to explore the relationship between servant leadership and worker loyalty through the characteristics of the leader, through examining a sample of employees in the Oil Products Distribution Company / Karbala branch, where (150) forms were distributed (132) of which was the response rate (88%), the research determined with a major hypothesis that there are two correlations of relationship and influence with statistically significant between servant leadership and organizational loyalty, the data was collected by questionnaire form, the researcher used a set of analytical methods including

(simple correlation coefficient, simple linear regression coefficient, explanation coefficient R^2) statistical program (SPSS23) was used to process data and test its validity, as the results showed the validity of the main and subsidiary assumptions and the researcher came out with a set of conclusions and recommendations, perhaps the most prominent of which is the necessity of adopting a servant leadership style by the departments in the company under study because of its great role in enhancing the level of Employee loyalty to her.

Key words: servant leadership, organizational loyalty

المقدمة:

مع انتهاء العقد الأول من الألفية الجديدة، برزت القيادة في أدبيات الفكر الإداري كحاجة ملحة لتفسير الواقع التنظيمي المعاش خاصة في ظل التطور الحاصل في هذا الجانب وظهور وانتشار المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها بصورة كبيرة فهذا التحدي يحتاج الى نظريات تساعد في تجاوزها فقد شخص مفكرو العالم الداء الذي أصاب المؤسسات حقبا طويلة من الزمن وأسموه (أزمة قيادة) كما شخصوا الدواء الناجع لهذا الداء وأطلقوا عليه (القيم الأخلاقية). فتقدمت النظريات الأخلاقية في عصر العولمة وانشغل الباحثون باختبار أحسن الفرضيات التي تقود إلى أفضل النتائج فكانت القيادات الحديثة التي اهتمت بالتابع وتميمته كالقيادة التحويلية والكارزمانية والقيادة الخادمة التي احتلت مكان الصدارة بين النظريات الأخلاقية، فهذا النمط القديم الجديد من القيادة يستند إلى الأفكار والمبادئ السماوية ويرتبط بالقيم والمثل الروحية، فهو يجعل حاجات الأتباع أولوية قبل كل شيء.

وقد تضمن هذا البحث أربعة مباحث كالاتي:

- المبحث الاول: منهجية البحث.
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للبحث.
- المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث.
- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

1) مشكلة البحث (Research Problem):

يمكن ايجاز مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- أ- هل تتبنى شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء نمط القيادة الخادمة؟
- ب- هل توجد علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء؟ وما طبيعة هذه العلاقة؟
- ت- ما هو مدى توافر الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء؟
- ث- هل يوجد تأثير للقيادة الخادمة بتعزيز الولاء التنظيمي في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء؟

2) اهمية البحث (Research Importance):

يمكن بيان اهمية البحث على الشكل الاتي:

- أ- تسهم في عرض بعض الأدبيات الإدارية التي سعت إلى تأطير موضوع القيادة الخادمة، فضلاً عن تلك التي أسهمت في تناول موضوع الولاء التنظيمي.
- ب- تحاول إثارة اهتمام الشركة قيد البحث لأهمية متغيراته وطبيعة العلاقات فيما بينهما، من أجل زيادة قدرتها على تقديم أفضل الخدمات واجتياز جميع العقبات التي تقف حائلاً دون ذلك، وخصوصاً أن نمط القيادة الخادمة كفيلاً برفع مستوى الأداء التنظيمي.
- ت- تطبيق متغيرات البحث في مكان نعتقد انه مناسب جداً بسبب التقدم التنظيمي الذي حققته المنظمة المبحوثة في السنوات السابقة.

ث- تأشير نقاط القوة والضعف الناشئين عن القيادة الخادمة وانعكاسها على الولاء التنظيمي في المنظمة قيد البحث.

3) اهداف البحث (Research Objectives):

- يسعى البحث الحالي إلى تحقيق هدف أساسي وهو معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للمنظمة قيد البحث، ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية يمكن تحديدها بالآتي:
- أ- معرفة مستوى اهتمام المنظمة قيد البحث بالقيادة الخادمة وأبعادها الفرعية.
- ب- معرفة مستوى اهتمام المنظمة قيد البحث بالولاء التنظيمي وأبعاده من وجه نظر المستجوبين.
- ت- تحديد طبيعة علاقة الارتباط وحجم واتجاه علاقة التأثير بين متغير القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير الولاء التنظيمي بأبعاده في المنظمة قيد البحث.

4) المخطط الفرضي للبحث (Research chart):

لقد جرى رسم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، إذ صيغت استناداً للأدبيات الإدارية ذات الصلة باختصاص البحث (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية)، ويشمل هذا المخطط ما يأتي:

أ- المتغير المستقل (X) (Independent Variable):

ويتمثل بأبعاد القيادة الخادمة الاربعة (التمكين، الرؤية، الاهتمام بالعاملين والثقة) (بالاعتماد على نموذج Russell & Stonel, 2000)).

ب- المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable):

ويتمثل بأبعاد الولاء التنظيمي حسب انموذج (Meyer & Allen & Smith:1993) وهي (الولاء العاطفي، الولاء الاخلاقي، الولاء المستمر) وكما في الشكل ادناه:

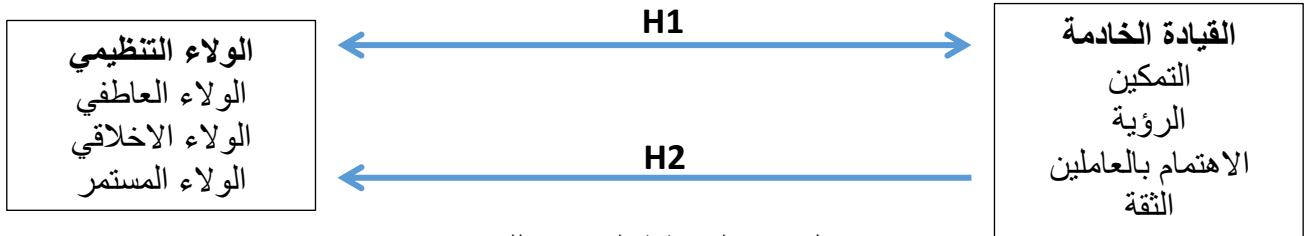
(5) فرضيات البحث (Research Hypotheses):

استكمالاً لمتطلبات البحث ويهدف الإجابة عن تساؤلاتها تم وضع الفرضيات الآتية:

أ- **الفرضية الرئيسية الأولى:** هل توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي؟ ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين والولاء التنظيمي بأبعاده؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والولاء التنظيمي بأبعاده؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهتمام بالعاملين والولاء التنظيمي بأبعاده؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والولاء التنظيمي بأبعاده؟

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** هل توجد علاقات تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الخادمة في الولاء التنظيمي؟ ويتفرع



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتمكين في الولاء التنظيمي بأبعاده؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للرؤية في الولاء التنظيمي بأبعاده؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للاهتمام بالعاملين في الولاء التنظيمي بأبعاده؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للثقة في الولاء التنظيمي بأبعاده؟

(6) حدود البحث (Research limits):

أ- الحدود المكانية: جرى البحث في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء.

ب- الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقتها الباحثة في انجازها البحث امتدت من (01/09/2019- لغاية 01/03/2020).

ت- الحدود البشرية: شملت البحث الموظفين العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء من الحاصلين على الشهادات الجامعية والعليا.

(7) مجتمع وعينة البحث (Research society & Samples)

جرى اختيار شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء مكاناً لاختبار فرضيات البحث وأخذت عينة عشوائية بسيطة تكونت من (132) موظف من العاملين في الشركة استناداً الى معادلات (610-607, 1970, Krejcie , R & Morgan).

8) منهج البحث (Research Mythology):

أثبع المنهج الوصفي في الإطار المفاهيمي، واتباع المنهج التطبيقي التحليلي في الإطار التطبيقي

9) ادوات البحث (Research Tools):

أ- ادوات الجانب المفاهيمي: اعتمد الباحث مصدرين لأثراء هذا الجانب وهما المصادر الورقية الاجنبية في مختلف مكنتبات الكليات والعتبات المقدسة فضلاً عن الالكترونية منها عن طريق استخدام الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الأنترنت).

ب- ادوات الجانب التطبيقي: اعتمد الباحث استمارة الاستبيان كأداة اساسية للحصول على البيانات، واتسمت صياغتها بالوضوح والدقة في تشخيص المتغيرات، وفق مقاييس مختبرة، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي لقياس شدة الاجابة والذي يتراوح مداه من (1-5) درجة، اذ تعطي (5) درجات إذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و(1) درجة إذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(2) درجة إذا كانت لا اتفق و(3) درجة اذا كانت الاجابة محايد و(4) درجة الى اتفق، انظر ملحق (1)، ويهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي استُحصل عليها خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات مصداقية الاستبانة (Validity) إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس ولاختبار صدق المقياس اعتمد الباحث صدق المحتوى وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة الضرورية لمجالها.

10) ادوات الجانب التحليلي (Analysis side tools):

أ- الاساليب الاحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تمركز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة، الانحراف المعياري لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية، معامل الاختلاف لتبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي).

ب- الاساليب الاحصائية التحليلية: ومنها (معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير R2، كما استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات).

11) التعريفات الاجرائية (Procedural definitions):

أ- القيادة الخادمة: نمط قيادي متقدم يضع في اولوياته قيادة المنظمة عن طريق مبادئ التواصل والايثار والثقة والتجرد من حالة الزعامة وعدم الركون الى القوة التسلطية في التأثير بسلوكيات الاخرين.

ب- الولاء التنظيمي: سلوك ايجابي نفسي موجه من الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها ويتناسب وجوده طردياً مع الايمان بأهداف وقيم وثقافة المنظمة ويؤدي الى الاخلاص بالعمل حتى مع غياب الرقابة من جهة وزيادة الرغبة بعدم ترك العمل من جهة اخرى.

المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للبحث

أولاً: القيادة الخادمة:

1. مفهوم القيادة الخادمة:

تعُد القيادة الخادمة مثل بقية المفردات الانسانية والادارية متغير متعدد المفاهيم بعدد الباحثين الذين درسوا واستفاضوا في هذا الميدان، ان مفهوم القيادة الخادمة مثير للجدل فقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين في ميدان الأدب القيادي لا سيما في العقدين الاخيرين أذ اخذ بالانتشار تدريجياً أن اصبح احد اهم الأساليب القيادية في الوقت الراهن ويقوم مفهومها على أساس فكرة جديدة مفادها "ان القادة عندما يقودون العاملين ويعملون على خدمتهم، فالعاملين بدورهم يكونون أكثر استعداداً لخدمة غيرهم" وان هذه الفكرة يجب ان تطبق على العاملين الذين لديهم رغبة في ان يقدموا الخدمة لغيرهم، لأنهم يقتدون بقاتتهم الذين قاموا بخدمتهم اولاً ووقع تأثيرهم على هؤلاء العاملين وهم بدورهم يعملون على خدمة غيرهم (محمود وعمر، 2018: 332) وفي هذا الصدد قمنا بجمع عدد من مفاهيم القيادة الخادمة وادراجها بالجدول الاتي:

جدول (1) مفهوم القيادة الخادمة حسب اراء الباحثين

| المفهوم | الباحث، السنة: الصفحة |
|---|-------------------------------|
| نموذج يضع خدمة الآخرين في اولويات القائد عن طريق اتباع نهج شامل للعمل وتعزيز الرغبة بالانتماء للمجتمع وتقاسم السلطة والمشاركة في صنع القرارات. | Robert k 1996:33,Greenleaf |
| فلسفة قائمة على أساس التأثير في الافراد وتحفيزهم لغرض الوصول الى الأهداف المشتركة بين جميع الأطراف في المنظمة باستعمال جميع الموارد المتاحة. | 2008:161,Liden .et al |
| أسلوب قيادي يعمل على دمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للعاملين وتمكينهم من المشاركة في الأعمال الاساسية في المنظمة لغرض تمييزهم وتطويرهم وزيادة شعورهم بأهميتهم كأعضاء في المنظمة. | 2009:62,Serrat |
| القيادة التي تركز على العمل الطوعي التي يتطوع فيها أصحاب الأخلاق العالية والايثار لخدمة العاملين. | 2014:1155, Kim.et al |
| نظرية من نظريات القيادة تبدأ في الرغبة بتقديم الخدمات للآخرين في المقام الاول. | 2017:1,Cotezer.et al |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر انفة الذكر

ومن المفاهيم السابقة الذكر يمكن وضع مفهوم مختصر من ناحية ولا يبتعد كثيراً عن جوهر المفاهيم المستعرضة من ناحية اخرى وهوانها نمط قيادي متقدم يضع في اولوياته قيادة المنظمة عن طريق مبادئ التواضع والايثار والثقة والتجرد من حالة الزعامة وعدم الركون الى القوة التسلطية في التأثير بسلوكيات الآخرين"

2. ابعاد القيادة الخادمة:

بالبحث في الأدبيات المتعلقة بأبعاد القيادة الخادمة اتضح تباين وجهات نظر الباحثين حولها كلاً بحسب وجهة نظره وبما يتناسب مع طبيعة الميدان الذي تناوله بدراسته، والجدول الاتي يبين ابعاد القيادة الخادمة وفقاً لآراء العديد من الباحثين:

جدول (2)

ابعاد القيادة الخادمة وفقاً لآراء الباحثين

| النسبة % | العدد | Spears, 2005: 3-4 | C. Liden, 2008:162 | Justina Irving, 2005 | العربية, 2017 | رشيد ومطر: 2014 | Barbuto & Wheeler, 2006:45 | Russell & Stonel, 2000 | Page & Wang, 2000 | Laub, 1999: 77-78 | الباحث البعء |
|----------|-------|-------------------|--------------------|----------------------|---------------|-----------------|----------------------------|------------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| 11 | 1 | | | | | | * | | | | الايثار |
| 33 | 3 | * | * | | | | * | | | | التعاطف |
| 11 | 1 | | | | | | * | | | | الحكمة |
| 56 | 5 | | * | * | * | * | | * | | | التمكين |
| 67 | 6 | | * | | * | * | | * | * | * | الاهتمام بالعاملين |
| 11 | 1 | | | | | | | | * | | صنع القرار |
| 11 | 1 | | | | | * | | | | | صياغة الاهداف |
| 67 | 6 | | | * | * | * | | * | * | * | الرؤية |
| 56 | 5 | * | | * | * | | | * | | * | الثقة |
| 22 | 2 | | * | | * | | | | | | المهارات المفاهيمية |
| 22 | 2 | | | | * | | | | | * | تطوير المجتمع |
| 22 | 2 | * | | | | | | | * | | تطوير الافراد |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الباحثين اعلاه

يتبين من الجدول (2) اختلاف آراء الباحثين حول تحديد خصائص اساسية للقيادة الخادمة لذلك ارتأى الباحث اعتماد نموذج (Russell & Stonel, 2000) اذ حازت الابعاد التي ذكرها على نسبة اتفاق تبلغ (50%) فأكثر لأن هذه النسبة تمثل نسبة اتفاق عالية وعليه ستكون الابعاد الأساسية لهذه البحث (التمكين، الاهتمام بالعاملين، الرؤية والثقة).

1. التمكين:

يعد التمكين من الابعاد الأساسية للقيادة الخادمة اذ يقوم على فكرة اساسية مفادها (يجب تفويض سلطة اتخاذ القرارات للأفراد لغرض تمكينهم من الاستجابة الفاعلة لاحتياجات الزبائن) ان هذه الفكرة تفرض على القيادة تخليها عن اسلوبها القديم القائم على فكرة التوجيه وتبنيها اسلوب جديد يقوم على اساس المشاركة والتشاور يعد التمكين من المداخل الجديدة في بيئة الاعمال اذ يمكن للمنظمة الاستمرار والنجاح عن طريقه لأنه عامل اساس في هذا المسار على اختلاف تصنيفاتها.

ويضيف (حلي، 2016:20) ان القيادة الخادمة تسعى لتطبيق التمكين بالعاملين واستخدام اسلوب الاقناع بدلاً من اجبار العاملين والسيطرة عليهم ويجري ذلك بتشجيع القيادة لهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم فان لهذا الامر أثر كبير عليهم وما سيؤدونه للوصول الى اهداف المنظمة.

2. الاهتمام بالعاملين:

يعد المورد البشري من اهم موجودات المنظمات بمختلف تخصصاتها وقطاعاتها وله تأثير كبير في نجاحها وتقدمها، لذلك لا بد على قادة المنظمات الاهتمام بالعاملين وتقديم الدعم لهم وتسهيل مهماتهم واشباع احتياجاتهم (Liden et al, 2008:16)، ان الاهتمام بهذا المورد في المنظمة يمثل احد اهم الخصائص التي تتبناها القيادة الخادمة فعن طريق ما ينادي به هذا النمط القيادي من الفضائل الانسانية وتفضيل المصالح العامة على المصالح الخاصة تتضح الصورة وتزداد اهمية الاهتمام بهذا المورد من قبل القيادة بممارسة القادة لأسلوب الاهتمام بالعاملين في منظماتهم، فان هذا الامر يحقق مميزات كبيرة لكل من المنظمة والافراد فهذا الاسلوب سوف يتحسن الاداء الكلي في المنظمة وهذا التحسين ناتج عن ادارة العلاقات التبادلية بين العاملين والاقسام والادارات المختلفة فضلاً عن تحقيق وحدة المنظمة وتماسكها وتعزيز المشاعر

الاجيائية لدى الافراد ومن ثمّ مساعدتهم على بذل افضل الجهود لمواجهة التحديات وحالات النقص في الموارد اللازمة لأداء بعض الأعمال (العرايضة، 2012: 40).

ويشير (حسين و اليماني، 2018: 300) فيما يتعلق بهذا البعد الذي يتصف به القائد الخادم فانه يمكن الاستفادة من أفكار (Trompenaars & Voerman، 2010) والتي تشير الى ان من اهم سلوكيات القيادة الخادمة هو سلوك خدمة العاملين والذي يسهم في حل العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمة على صعيد اولئك العاملين، ومنها المشكلات والمشاحنات التي يمكن حدوثها بين قسم وآخر في المنظمة (مثل الانتاج والتسويق) او بين ذوي الياقات البيضاء (الموظفون) وذوي الياقات الزرقاء (الفنيون) في الحصول على المكافآت المادية والمعنوية وكل يرغب في الحصول على اعلى الفوائد والمزايا ، ومن ثمّ يظهر هنا تأثير القائد الخادم في الاصغاء والتعاطف مع هذه الأطراف وتفهم جوهر المشكلة وكيفية حلها بشكل يرضي الجميع وبما يتناغم مع اهداف ومصالح المنظمة، لذا فان اهتمام القائد الخادم بحل تلك المشكلات ينعكس ايجابا عليه في زيادة قوة شخصيته لدى الاخرين والتأثير في نفوسهم وذلك لكونه على مقربة وتواصل وتفاعل مباشر معهم، كما يعدّ سلوك الاصغاء من اهم الخصائص والسلوكيات الجوهرية للقائد الخادم والتي أكد عليها كثيرا منظر القيادة الخادمة (Robert Greenleaf) في العديد من أطروحاته النظرية ، فالإصغاء (Listening) يختلف عن الاستماع (Hearing)، اذ ان الاول يحتاج للانتباه وتركيز المتلقي (القائد الخادم) لاهتمامات واحتياجات العاملين في حين ان الاستماع يعني مجرد سماع بدون تركيز او اهتمام وما يطلق عليه بالاهتمام السلبي وغير مدرك من قبل القائد لما يقوله العاملين، فنحن في معظم الأحيان نستمع لما يقوله الآخرين ولا نصغي بتركيز لأقوالهم، كما ان اصغاء القائد الخادم لاحتياجات العاملين يجب ان يتبعه سلوك التعاطف والشفقة في التعامل مع هذه الاحتياجات والمشكلات وضرورة تحقيقها بهدف انجاح وتفعيل اسلوب القيادة الخادمة والتواصل مع الآخرين في المنظمة، وهذا يؤدي يمنهم الرغبة والدافعية لعرض تلك المشكلات على القائد سواء كانت نفسية او مادية او اجتماعية والتعامل معها وحلها بأفضل أسلوب والتخلص منها منعاً لتكرارها مستقبلاً، لذا يمكن اعتبار هذا السلوك أساس وجوهر فلسفة القيادة الخادمة واهم سلوكياتها ولهذا كان ترتيبه الأول من بين تلك السلوكيات الأخرى، ويمكن ان يندرج تحت اطار عمل هذا السلوك اهتمام القائد بالعاملين بمعالجة مشكلاتهم والاصغاء اليهم بغية اطلاق أفكارهم ومشاعرهم والتعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم دون خجل او تردد في سبيل تلبية تلك المتطلبات والاحتياجات.

3. الرؤية:

يشير (سعد، 2008) الى ان الرؤية تعدّ من اهم المرتكزات التي تبنى عليها اي منظمة تتبنى اسلوب القيادة الخادمة، لما لها من تأثير كبير في تكوين الدافع لدى العاملين لغرض الوصول للهدف الذي جرى تحديده عند صياغتها، لذلك ينبغي لقيادة المنظمات صياغة رؤية تستند الى واقع المنظمة وقدرتها في الوصول الى أهدافها، من هنا نجد بأن نجاح القيادات يتوقف على رؤيتهم لمستقبل منظماتهم ، فضلاً عن أن قدرة القادة على صياغة رؤية جيدة يؤثر بشكل ايجابي على قدراتهم في التأثير بعاملهم، ان جميع المنظمات على اختلاف تخصصاتها لا تستطيع تحقيق التقدم او الاستمرار في عملها مالم يكن لقيادتها رؤية واضحة ومحددة تساعدهم في وضع استراتيجيات الأعمال التي تمكنهم من تحقيق الاهداف التي وضعت عند تصور الرؤية وترجمتها الى رسالة مكتوبة (عمر ومحمود، 2018: 334).

ويشير (العبرية، 2017: 36) الى الرؤية بأنها مقدرّة القائد الخادم على توقع النتائج المحتملة لعمل معين، وتحديد العواقب المستقبلية له.

4. الثقة:

حسب ما يذكر في (قاموس اكسفورد 2003 : 799) انها الشعور الإيجابي الذي يتملك الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها ، ويمكن القول بأنها حالة عقلية لا يمكن قياسها مباشرة ولا يمكن التحقق منها في الوقت الحالي ولكن من الممكن رؤية نتائجها في المستقبل ، ويمكن قياسها بالتصرف ، وهي حركة تشتمل على عمل تطوعي بين اثنين فيجب على الأول أن يُظهر ثقته لكي يثق فيه الطرف الآخر وإلا لبقى الاثنان فاقدى الثقة ببعضهما، ان مفهوم الثقة أحد أهم المفاهيم التي يصعب تعريفها دون بحث وتدقيق، فهي تمثل عنصراً اساساً للمنظمات على اختلاف انواعها(العطوى والشيباني، 2010: 131).

ولقد اوضحت الدراسات التي اجريت حول موضوع الثقة مدى اهميتها لإدارة اعمال المنظمات اذ يذكر (خوين، 2015: 127) نقلاً عن (Bidault: 1998) ان الثقة هي توقعات مشتركة بين طرفين اذ ينظر لها بعد الاتفاق عليها كعقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكياً، اما (عمر ومحمود، 2018: 334) عن (Tammy، 2002) فيعدان الثقة من الخصائص والابعاد والاساسية لتبني مفهوم القيادة الخادمة، ولتحقيق الاثر الايجابي لغرض انجاح هذه القيادة فقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم محدد للثقة حيث اشار اليها علماء النفس الى انها حالة نفسية لأدراك باطني.

اما علماء الاجتماع فيقولون بأنها عنصر من العناصر الاساسية لتركيب العلاقة بين الوحدات الاجتماعية، اما من وجهة نظر الاداريين فوجدوا انها عملية مشاركة اي فرد في التفاعل القائم بين العاملين ليكون قادراً على تعزيز روح التعاون والمشاركة في المنظمة وجعل جهودهم داخل العمل مثمرة ويبين حقيقة اهتمامهم بمستقبل منظماتهم، اذ يجعلهم أكثر قدرة على تقبل ادوارهم في المنظمة، ويبدلون أقصى جهد لديهم للتميز بهذا الدور.

ويفترض كل من (Farling & Winston، 1999: 49) بأنها تساعد على خلق المناخ التنظيمي الذي يسهل التعاون المؤدي إلى زيادة مستويات الخدمة سواءً من التابعين إلى القائد أم من القائد إلى تابعيه.

ويعتقد كل من (Joseph & Winston، 2005: 18) بأن القيادة الخادمة تُصبح واضحةً عن طريق مجموعة معينة من الخصائص والسلوكيات، أحدها الثقة كما اعتقدا أيضاً بأن للثقة تأثيراً في سلوكيات القائد والمنظمة، كذلك فإن أهمية الثقة القائمة بين القائد والعاملين في المنظمة سيؤثر بشكل كبير في الوصول الى اهداف المنظمة (Islam et al، 2011: 5902).

ثانياً: الولاء التنظيمي:

1. الولاء التنظيمي Organizational Loyalty:

يعرّف (Sachin. Et al، 2017: 62) الولاء بصورة عامة على انه "إخلاص الفرد أو الشعور بالتعلق مع كائن معين ، والذي قد يكون شخصاً آخر أو مجموعة من الأشخاص" ويذكر نفس الباحث عن (Logan، 1984) أنه من الممكن ان يتطابق تعريف الولاء مع التعبيرات الآتية: "علاقة الثقة ،مقاومة تبني السلوك الانتهازي الذي يواجه عرض عمل خارجي ،طول مدة الخدمة في الشركة ،ميل أقل للبحث عن عروض عمل خارجية وشعور قوي بالانتماء، الشعور بالانتماء ويقرن بالبقاء في المنظمة على المدى الطويل.

وينقل الباحثان (فرنسيس والفيقي، 2017: 138) عن (كريمة، 2010) قولها ان الولاء يتجسد بمفهومين رئيسيين هما الحب والاخلاص واللذان ينبثقان نتيجة التفاعل الديناميكي بين الفرد وبيئته التي يعيش فيها، وهذا الاخلاص والحب يوجههما الفرد لموضوع معين مثل الذات أو الأسرة أو الوطن أو مذهب ديني أو سياسي معين أو زعيم حزب بذاته، بحيث يضحى الفرد لصالح موضوع ولثائه بمصالحه الخاصة، وقد يصل الولاء إلى أن يضحى الفرد بحياته ذاتها.

اما الولاء التنظيمي فيعده (الدراجي، 2012: 42) كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعاً ملموساً، بل يُستدل عليه بالظواهر أو الآثار المرتبطة به، ثم أنه لا يمكن الحصول عليه جاهزاً، أو يفرض بوسائل الإكراه المختلفة، بل هو نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة. ويعرفه (Antonic & Antonic، 2011: 82) بأنه "إيمان العاملين بأهداف المنظمة وتبني تلك الأهداف وكأنها أهدافهم الشخصية والعمل من أجل الصالح العام للمنظمة والرغبة في البقاء فيها، وهو شعور إيجابي للأفراد مرتبط بالتوجه المستقبلي للمنظمة وتطويرها والذي له تأثير على العمليات الجارية فهو تركيبة متعددة الأوجه تمتاز بتحديد هوية العاملين مع رسالة وأخلاقيات عمل المنظمة"، ويذكر أيضاً ان بالإمكان التعبير عن الولاء التنظيمي للأفراد بشعور الفرد بالانتماء إلى المنظمة وفريق العمل والرغبة في تقديم المساعدة والاستعداد لدعم القائد للعمل وفقاً لأخلاقيات العمل وكذلك الرغبة بالبقاء في المنظمة حتى في وقت الأزمات ونشر السمعة الحسنة للمنظمة وما إلى ذلك.

ويعرفه (الدراجي، 2012: 50) بأنه "ارتباط الفرد بالمنظمة متمثلاً بالاتجاهات الإيجابية الناتجة عن تفاعل مجموعة من العوامل منها ثقة العاملين بالمنظمة ورضاهم عن عملهم ومهامهم وتبادل سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء كانت بين العاملين أنفسهم أو بين الإدارة والعاملين بما يضمن تحقيق العقد النفسي للعاملين وهناك جدلية بين الباحثين في استخدام مصطلحي "الولاء التنظيمي" و"الالتزام التنظيمي" إذ تستخدم بعض الدراسات مصطلح الالتزام وأخرى تستخدم مصطلح الولاء وقد أكد ذلك (Grazulis، 2011: 33) حيث أشار الى أن مصطلح الولاء التنظيمي يستخدم في علوم الإدارة، أما مصطلح الالتزام التنظيمي فيستخدم في علم النفس، كما أن هناك العديد من الباحثين الذين استخدموا المصطلحين بنفس الوقت في دراساتهم، ومن هذه الدراسات ((بحث Matzler Renzl)، (Rasca&Deaconu، 2006)، (2008)، (الشوارة، 2011)) (الدراجي، 2012: 51) وتذكر (الدرزكلي، 2016: 23) كاستنتاج في دراستها ان مفهوم الولاء التنظيمي "هو ذلك السلوك الايجابي والوجداني للفرد العامل تجاه منظمته التي يعمل فيها، ويترجم ذلك السلوك بعمله بإخلاص لتلك المنظمة حتى في حال غياب الرقابة والحوافز المادية والمعنوية للفرد مع رغبته الكاملة في الاستمرار والمحافظة على عمله في تلك المنظمة"، وترى أيضاً ان المنظمات تستطيع تحقيق درجة عالية من ولاء العاملين عن طريق برامج وسياسات تخص الموارد البشرية مثل سياسة التوظيف (استقطاب واختيار، والتعيين، تصميم الوظائف وتحليلها، والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات والأجور التنافسية الفردية والجماعية) إذ إن كل هذا يصب في نهاية المطاف في زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية ويشجع العاملين على أن يكونوا جزءاً من المنظمة التي يعملون بها بجد وإخلاص في تحقيق أهدافها، اما (Al-Maani. A، 2013: 848) فينقل عن (Allen & Meyer، 1990) ان الولاء التنظيمي "هو حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها" وعن (Porter، et al، 1979) انه "حدد الولاء كقوة ارتباط للفرد بمنظمته، وأن الفرد الذي يظهر درجة عالية من الولاء التنظيمي في المنظمة التي يعمل فيها لديه اعتقاد قوي بقبول الأهداف وقيم المنظمة، وعلى استعداد لبذل كل جهد ممكن لخدمتها، ولديه رغبة قوية في مواصلة العمل في هذه المنظمة"، ومن جملة المفاهيم المستعرضة ممكن ان نورد مفهوماً مختصراً للولاء التنظيمي وهو "سلوك ايجابي نفسي موجه من الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها ويتناسب وجوده طردياً مع الايمان بأهداف وقيم وثقافة المنظمة ويؤدي الى الاخلاص بالعمل حتى مع غياب الرقابة من جهة وزيادة الرغبة بعدم ترك العمل من جهة اخرى".

1) ابعاد الولاء التنظيمي:

هناك عديد من النماذج التي تفسر الولاء التنظيمي يذكرها (الحجيرة، 2013: 51-58) في رسالته "العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي-بحث حالة مؤسسة (نقاوس مصبرات)" ومن هذه النماذج:

1. نموذج أتزوني (Amitai Etzioni، 1961): ويضم ثلاث انواع:

أ- **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمنظمة ويكون نابع عن قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها وتمثله لهذه الاهداف والقيم.

ب- **الولاء القائم على اساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو اقل درجة من سابقه (الولاء المعنوي) من حيث التزام العامل مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع ان تحققه المنظمة من حاجات الفرد حتى يتمكن من ان يخلص لها ويعمل على تحقيق اهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة منفعة متبادلة بين الفرد ومنظمته.

ت- **الولاء الاغترابي:** ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف بمنظمته حيث ان اندماج الفرد مع منظمته يكون رغباً عنه بالنظر الى طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة عليه.

2. **نموذج (Setters, 1977):** يرى ان هناك عملية تفاعل بين الخصائص الشخصية وخصائص العمل كمداخلات لتكوّن ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وتبني هذا الاهداف والقيم ورغبته ببذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة وانخفاض نسبة غيابه عن العمل وبذل مزيد من الجهد لتحقيق اهدافه التي ينشدها.

3. **نموذج (Stevens et al 1978):**

ينقسم هذا النموذج الى اتجاهين:

أ- **الاتجاه التبادلي:**

يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كمصالح متبادلة بين المنظمة وعاملها، وبموجب هذه الطريقة فان قوة انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز تشجيعية، وتتخلص محدداته بأنه يقيس درجة رضا الشخص عن المكافآت المقدمة له، وامكانية بقاءه فيها فاذا توفرت مزايا أفضل في منظمه اخرى فينتهي الى ترك المنظمة التي يعمل فيها فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة او البقاء فيها.

ب- **الاتجاه النفسي:**

وهذا الاتجاه اورده (stevens) وتبناه (porter & semite 1996) حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه توجه ايجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها وكذلك رغبة قوية للبقاء عضواً فيها وهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على انه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة واهدافها، وهو يغطي ابعاد اكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز كمقياس على درجة الالتزام، وهو يشير الى درجة ارتباط افراد المنظمة بمنظمتهم لاعتبارات تتعدى الاعتبارات المادية فمنظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعاً من التوافق بين اهداف الفرد واهداف المنظمة وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها وايماناً كبيراً بقيم المنظمة واهدافها.

4. **نموذج (kanter, 1986):**

يرى هذا الانموذج ان هناك ثلاث انواع من الولاء التنظيمي هي:

أ- **الالتزام الدائم او المستمر:** والذي يبدي فيه الافراد استعدادهم للتضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، فهؤلاء الافراد يعدّون أنفسهم جزءاً من منظماتهم ومن ثمّ فانهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها او تركها.

ب- **الالتزام التلاحمي:** يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يجري تعزيزها عن طريق المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة مثلاً وفيها تنتهز المنظمة فرصة الاعتراف بجهود الافراد العاملين بالإضافة الى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات للعاملين كإعطاء البطاقات الشخصية مما يوطد ذلك من العلاقات الطيبة بين العاملين ومنظمتهم.

5. نموذج (Allen & meyer & smith، 1993):

يعرف هذا النموذج بـ "العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي" لأنه يستند في نظريته للولاء الى ثلاث عناصر مكونة له هي:

(1) الولاء العاطفي:

يذكر (A. Al-Maani، 885، 2013) ان هذا البعد يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلال وأهميته والمهارات المطلوبة وتوافر الإشراف والتوجيه، كما يتأثر بدرجة شعور الموظف بالولاء لأن البيئة التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار سواء من حيث العمل أو الشيء الخاص به.

اما (حجيرة، 2013: 49) فلا يبتعد كثيراً عن سابقه في عرضه لهذا البعد فيذكر ان هذا البعد يتكون لدى الفرد بمدى معرفته بالخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية واهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل او ما يخصه هو وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشكلات المنظمة كما لو كانت مشكلاته هو والشعور بوجود جو اخوي يربط الفرد بمنظمتة.

ويشير (عويضة، 2008: 35) الى ان هذا البعد يتكون بمدى معرفة الفرد للخصائص المميزة لعمله وقرب المشرفين وتوجيههم له وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمؤسسة وعرض نشاطاته بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشكلاتها كما لو كانت مشكلاته الخاصة والشعور بوجود جو اخوي يربطه بالعمل.

(2) الولاء المستمر:

ويقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها بعد نفسه جزءاً منها، ويمكن فهم هذا المكون بالنظر لدرجة الولاء الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي يمكن أن تحققها لو استمر مع المنظمة مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قراراً بترك العمل لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة بمجموعة من العوامل، ويرى البعض أن الولاء المستمر يتأثر بمجموعة من العوامل أهمها تقدم السن وطول سنوات الخدمة التي تُعد من المؤشرات لوجود الرغبة عند الفرد في الاستمرار، وعلى افتراض أن الفرد قد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة، ومن ثمّ فأى تفریط أو تهاون يؤدي إلى خسارته، وخاصة في الاستثمارات غير القابلة للنقل إلى عمل آخر (Dunham et al، 1994، (السالم، 2015: 51).

اما (الحارثي، 2018: 35) نقلاً عن (ابن حفيظ، 2014) فلا يبتعد كثيراً عن هذا المفهوم عند حديثه عن الولاء المستمر فيذكر ان المقصود بهذا البعد هو تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها وبعد نفسه جزءاً منها، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية بقاءه في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن، وطول فترة العمل الوظيفي في المنظمة.

وقد اجرى (meyer & alen، 1991) دراسة في جامعة وسترنتون في الولايات المتحدة لبحث تطور الولاء العاطفي والمستمر لدى (192) من العاملين، وجرى استخدام مقياس للولاء التنظيمي، وبينت النتائج أن الولاء العاطفي يتأثر بثلاثة أنواع رئيسية لمتغيرات ما قبل العمل وهي (الخصائص الشخصية، وخصائص خيار العمل، والتطلعات المستقبلية من العمل)، كما أظهرت النتائج أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من الولاء العاطفي عن طريق ما تقدمه للفرد، حيث يعمل الولاء العاطفي والمستمر على زيادة بقاء الفرد في المؤسسة، وبينت النتائج أيضاً أن خيارات العمل قد تؤثر على بقاء الفرد في المؤسسة خلال السنة الأولى، وأن الولاء المستمر يتأثر بأي شيء قد يجعل ترك العامل للمؤسسة أمراً صعباً، من ناحية

أخرى أظهرت النتائج أن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في المؤسسة وتزيد من ولائه لها، وأن الولاء لدى الشخص يتأثر بخبراته قبل وبعد الالتحاق بالمؤسسة، وأن زيادة الاستثمارات وقلة البدائل تزيد من الولاء المستمر.

(3) الولاء الاخلاقي:

تتقل (الحارثي، 2018: 35) عن (ابن حفيظ، 2014) ان المقصود بالولاء الاخلاقي الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي أغلب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الافراد من المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الاجراءات وانجاز العمل بل في الإسهام في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. ويضيف (ابو العلا، 2009: 37) ان هذا البعد يعبر عن إحساس العاملين للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي ومن ثم يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

وقد أشار (Allen & meyer, 1991) إلى أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي القوي يستمرون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، بينما ذوي الولاء المعياري (الأخلاقي) والقوي يستمرون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاماً بذلك، أما ذوي الولاء المستمر العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك (حمدان، 7006، 36)، ويرى بعض الباحثين أن القاسم المشترك بين هذه الأبعاد الثلاثة العاطفي، والأخلاقي، والمستمر وجود علاقة نفسية بين الموظف والمنظمة لها آثارها على قرار الاستمرار مع المنظمة أو تركها، ويرى آخرون أنه من الأفضل عدُّ الالتزام العاطفي والاستمراري والأخلاقي كمكونات أو أنواع للولاء وليس كأبعاد له مثل (ابو العلا، 2009: 37)، (Ugboro, 2006: 235)، (الدراجي، 2013: 55).

وبالنظر الى ان هذا النموذج هو الاحداث والاكثر شيوعاً بين الباحثين في ضوء اطلاع الباحث فقد اتفق كلاً من (BOUSSALEM, 2014: 147) و(السالم، 2015: 51) و (سهيلة واخرون، 2019: 22) و (الحارثي، 2018: 35)، (حجيرة، 2013: 49)، (عويضة، 2008: 36)، (السقاف وابو سن، 2015: 84) على اعتماده في دراساتهم ولملاءمة ابعاده مع البيئة العراقية فقد جرى اعتماده في هذه البحث ايضاً.

المبحث الثالث

وصف المتغيرات واختبار فرضيات البحث

اولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

تتعلق هذه الفقرة بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول توافر متغيرات البحث وابعاده في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع كربلاء عينة الدراسة، اذ يتضمن هذا المبحث جانبين هما، الاول يتعرض الى المتغير المستقل المتمثل القيادة الخادمة بأبعاده الاربعة (التمكين، والثقة، والرؤية، والاهتمام بالعاملين) ، اما الجانب الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، والولاء الاخلاقي، والولاء المستمر) وشمل كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الاجابة وشدة الاجابة والاهمية الترتيبية. وجرى تحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة البحث يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry, 2004: 15):

جدول (3) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

| المستوى | الفئات | تسلسل الفئة |
|------------|-------------|-------------|
| منخفض جداً | 1.80 – 1 | 1 |
| منخفض | 2.60 – 1.81 | 2 |
| معتدل | 3.40 – 2.61 | 3 |
| مرتفع | 4.20 – 3.41 | 4 |
| مرتفع جداً | 5.00 – 4.21 | 5 |

SOURCE: Dewberry, C. Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice first published, Published in the Taylor & Franci, 2004.

اولاً: القيادة الخادمة:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير القيادة الخادمة وابعاده الاربعة وكما يأتي:
(1) التمكين:

يشير الجدول (4) الى ان المعدل العام لبعده التمكين بلغ (3.89) وبانحراف معياري عام بلغ (0.963). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وشدة الاجابة بلغت (0.78) اذ تشير هذه النتائج الى ان الافراد في شركة توزيع المنتجات النفطية يشعرون بدعم الادارة لهم بمنحهم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الافضل واعطائهم صلاحيات ملاءمة للقيام بذلك.

(2) الثقة:

بلغ المعدل العام لبعده الثقة (3.84) وبانحراف معياري عام بلغ (0.952). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" شدة الاجابة بلغت (0.77) وفقاً للجدول (4) اذ تشير المتوسطات الى توافر مستوى جيد لمستوى الثقة التي يكنها الافراد للمسؤولين في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء نتيجة ما يوفره من تفاعل جيد وفعال بين الافراد العاملين وتوضيح ادوارهم في تحقيق اهداف الشركة بتشجيع العمل الجماعي وتشكيل الفرق الخاصة بإنجاز المهام.

(3) الرؤية:

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعده الرؤية ضمن متغير القيادة الخادمة اذ يظهر الجدول (4) المعدل العام لبعده الرؤية بلغ (3.81) وبانحراف معياري عام بلغ (0.954)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" شدة الاجابة بلغت (0.76) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد الرؤية في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء عينة الدراسة اذ يشير

هذا البعد الى ان العينة تدرك متى امتلاك المسؤولين الاعتقاد الكافي برسالة الشركة وقدرتهم على الهام الاخرين بها والعمل على تحقيقها.

4) الاهتمام بالعاملين:

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد الاهتمام بالعاملين ضمن متغير القيادة الخادمة اذ يظهر الجدول (4) المعدل العام لبعد الاهتمام بالعاملين بلغ (3.92) وبانحراف معياري عام بلغ (0.954)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وبشدة الاجابة بلغت (0.79) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد الاهتمام بالعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء اذ يتبين ان المسؤولين يوفرون قدر كافي من دورات التدريب وتطوير الافراد العاملين عن طريق وجودهم المستمر بينهم وتعامله الجيد يوفر أفضل مستوى للاهتمام بهم.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير القيادة الخادمة

(n=132)

| ت | البعد الرئيسي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة | شدة الاجابة | الاهمية الترتيبية |
|---|-------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------|-------------------|
| 1 | التمكين | 3.89 | 0.963 | مرتفع | .78 | الثاني |
| 2 | الثقة | 3.84 | 0.952 | مرتفع | .77 | الثالث |
| 3 | الرؤية | 3.81 | 0.954 | مرتفع | .76 | الرابع |
| 4 | الاهتمام بالعاملين | 3.92 | 0.954 | مرتفع | .78 | الاول |
| | المعدل العام لمتغير القيادة الخادمة | 3.87 | .956 | | .77 | - |

ويلاحظ عن طريق بيانات الجدول السابق الذكر بان بعد الاهتمام بالعاملين حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الرؤية، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الخادمة مرتفع اذ بلغ ((3.87) وبانحراف معياري عام بلغ (0.956)، وبشدة اجابة بلغت (0.77).

ثانياً: متغير الولاء التنظيمي:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير الولاء التنظيمي وابعاده الثلاثة وكما يأتي:

1. الولاء العاطفي:

تعنتي هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد الولاء العاطفي ضمن متغير الولاء التنظيمي اذ يظهر الجدول (5) المعدل العام لبعد الولاء العاطفي بلغ (3.94) وبانحراف معياري عام بلغ (0.904)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وبشدة اجابة بلغت (0.79) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد الولاء العاطفي لدى الافراد العاملين في شركة بيع المنتجات النفطية/ فرع كربلاء.

2. بعد الولاء الاخلاقي:

تعنتي هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد الولاء الاخلاقي ضمن متغير الولاء التنظيمي اذ يظهر الجدول (5) المعدل العام لبعد الولاء الاخلاقي بلغ (3.72) وبانحراف معياري عام بلغ (0.986)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وبشدة اجابة بلغت (0.74)، اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد الولاء الاخلاقي لدى العاملين في شركة بيع المنتجات النفطية فرع كربلاء.

1. بعد الولاء المستمر:

تعنتي هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد الولاء المستمر ضمن متغير الولاء التنظيمي اذ يظهر الجدول (5) المعدل العام لبعد الولاء المستمر بلغ (3.64) وبانحراف معياري عام بلغ (1.0008)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وبشدة اجابة بلغت (0.73) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد الولاء المستمر في شركة بيع المنتجات النفطية فرع كربلاء اذ تتسم علاقاتهم البيئية بالالتزام الاخلاقي الجيد مما يعزز رغبتهم في البقاء في الشركة.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الولاء التنظيمي
(n=132)

| ت | البعد الرئيسي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاجابة | شدة الاجابة | الاهمية الترتيبية |
|---|-------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|-------------|-------------------|
| 1 | الولاء العاطفي | 3.94 | 0.904 | مرتفع | .79 | الاول |
| 2 | الولاء الاخلاقي | 3.72 | 0.986 | معتدل | .74 | الثاني |
| 3 | الولاء المستمر | 3.64 | 1.0008 | مرتفع | .73 | الثالث |
| - | المعدل العام لمتغير الولاء التنظيمي | 3.77 | .964 | | .75 | - |

ويلاحظ من بيانات الجدول ان الذكور بان بعد الولاء العاطفي حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الولاء المستمر، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير الولاء التنظيمي مرتفع (3.77) وبانحراف معياري عام بلغ (0.964) وبشدة اجابة بلغت (0.75).

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط:

الفرضية الرئيسة الاولى:

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الولاء التنظيمي

يظهر الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين القيادة الخادمة و الولاء التنظيمي، وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (6) يشير الى حجم العينة (132) ونوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط بمقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها، فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية، ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders, et al, 2009:459) وكالاتي:

جدول (6) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

| ت | مستوى علاقة الارتباط | مقدار الارتباط R |
|---|-----------------------------|--|
| 1 | علاقة ارتباط منخفضة | إذا كان معامل الارتباط أقل من 0.30-0.00 |
| 2 | علاقة ارتباط قوية | إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.70-0.31 |
| 3 | علاقة ارتباط قوية جدا | إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-اقل من 100% |
| 4 | علاقة موجبة تامة | إذا كان معامل قيمة الارتباط 100% |
| 5 | لا توجد علاقة ارتباط | إذا كان معامل قيمة الارتباط 0 |
| 6 | علاقة ارتباط سلبية ضعيفة | إذا كان معامل الارتباط أقل من 0.30-0.00 (-) |
| 7 | علاقة ارتباط سلبية قوية | إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-(-0.70) |
| 8 | علاقة ارتباط سلبية قوية جدا | إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-(-100%) |
| 9 | علاقة سالبة تامة | إذا كان معامل قيمة الارتباط 100% |

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الاديبيات الاحصائية

بهدف قبول الفرضية الرئيسة الاولى انفة الذكر من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير القيادة الخادمة (المستقل) ومتغير الولاء التنظيمي (المعتمد) إذ يشير الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.420^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (6) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى المنصوص عليها في انفا، عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (7)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الولاء التنظيمي

Correlations

| الولاء التنظيمي | القيادة الخادمة | | |
|-----------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| .420** | 1 | Correlation Pearson | القيادة الخادمة |
| .000 | | Sig. (2-tailed) | |
| 1 | .420** | Pearson Correlation | الولاء التنظيمي |
| | .000 | Sig. (2-tailed) | |

N=132

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss v.23

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الاتية:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمكين والولاء التنظيمي بأبعاده

اظهر الجدول (8) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التمكين ومتغير الولاء التنظيمي بلغت قيمتها ($.241^{**}$) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وضمن مستوى علاقة ارتباط ضعيفة.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد التمكين ومتغير الولاء التنظيمي وبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بينهما بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما وتشير الى ان ظهور مستوى التمكين لدى عينة البحث يساهم في زيادة مستوى الولاء التنظيمي في الشركة عينة الدراسة.

جدول (8)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والولاء التنظيمي

Correlations

| الولاء التنظيمي | الاهتمام بالعاملين | الرؤية | الثقة | التمكين | | |
|-----------------|--------------------|--------|--------|---------|---------------------|--------------------|
| .241** | .381** | .446** | .590** | 1 | Pearson Correlation | التمكين |
| .005 | .000 | .000 | .000 | | Sig. (2-tailed) | |
| .382** | .527** | .609** | 1 | .590** | Pearson Correlation | الثقة |
| .000 | .000 | .000 | | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| .353** | .601** | 1 | .609** | .446** | Pearson Correlation | الرؤية |
| .000 | .000 | | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| .361** | 1 | .601** | .527** | .381** | Pearson Correlation | الاهتمام بالعاملين |
| .000 | | .000 | .000 | .000 | Sig. (2-tailed) | |
| 1 | .361** | .353** | .382** | .241** | Pearson Correlation | الولاء التنظيمي |
| | .000 | .000 | .000 | .005 | Sig. (2-tailed) | |

N=132

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss v.23

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الثقة ومتغير الولاء التنظيمي بأبعاده

يشير الجدول (5) بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد الثقة ومتغير الولاء التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**3.382) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط والبالغة (0.000)، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الثقة ومتغير الولاء التنظيمي إذ ان وجود الثقة بهذا الشكل في شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء عينة الدراسة وما توفره من امكانيات ومساحات فكرية متميزة تساهم بشكل واضح في مستوى الولاء التنظيمي ضمن مجال عمل الشركة.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية والولاء التنظيمي بأبعاده

يشير الجدول (8) بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد الرؤية ومتغير الولاء التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**3.353) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الرؤية ومتغير الولاء التنظيمي والبالغة (0.000)، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%)، وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الرؤية ومتغير الولاء التنظيمي إذ ان وجود الرؤية الواضحة في الشركة عينة الدراسة تساهم بشكل واضح في زيادة مستوى الولاء التنظيمي ضمن مجال عمل الشركة.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاهتمام بالعاملين والولاء التنظيمي بأبعاده

يشير الجدول (8) بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاهتمام بالعاملين ومتغير الولاء التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**3.361) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما، وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الاهتمام بالعاملين ومتغير الولاء التنظيمي والبالغة (0.000)، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة، عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط هذه بان وجود الاهتمام بالعاملين في الشركة عينة الدراسة تساهم بشكل واضح في زيادة مستوى الولاء التنظيمي فيها.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير:

تتعلق هذه الفقرة باكتشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى التأثير المباشر بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسية الثانية: تختص الفرضية الرئيسية الثانية بحجم التأثير بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير المعتمد (الولاء التنظيمي) إذ تنص على:

هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي

أختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة بين متغيرات الدراسة باعتماد النموذج الهيكلي ((Structural Model باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج (Amos. V.20) ، ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من

المتغيرات المستقلة والمعتمدة، اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة هن طريق سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار)، وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها بسهم ذو اتجاهين، ويجري التأكد من صحة الفرضيات بالمعاملات الموجودة على الاسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية)، وهذه التقنية الاحصائية هي اكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالحساب مدى ملاءمة البيانات للنموذج الذي جرى افتراضه من علاقات والشكل (2) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح متغيري البحث اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة التأثير (المعاملات الانحدارية المعيارية) اما القيمة الظاهرة اعلى متغير الولاء التنظيمي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير القيادة الخادمة قادرة على تفسير ما نسبته (18%) من التغيرات التي تطرأ لمتغير الولاء التنظيمي في الشركة عينة الدراسة اما النسبة المتبقية والبالغة (82%) فتعزى لمساهمات متغيرات أخرى غير داخلية في انموذج الدراسة، كما يتضح من الجدول (8) والشكل (2) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.42)، بان زيادة مستويات توافر القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الولاء التنظيمي بنسبة (42%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير، وشكل (2) وجدول (9) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار، كما يوضح جدول (9) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (9)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الولاء التنظيمي

| P | C.R. | S.E. | S.R.W | المتغير المستقل | المسار | المتغير المعتمد |
|-----|------|------|-------|-----------------|--------|-----------------|
| *** | 5.30 | .08 | 0.42 | القيادة الخادمة | <--- | الولاء التنظيمي |

Regression Weights (Group number1-Default model)

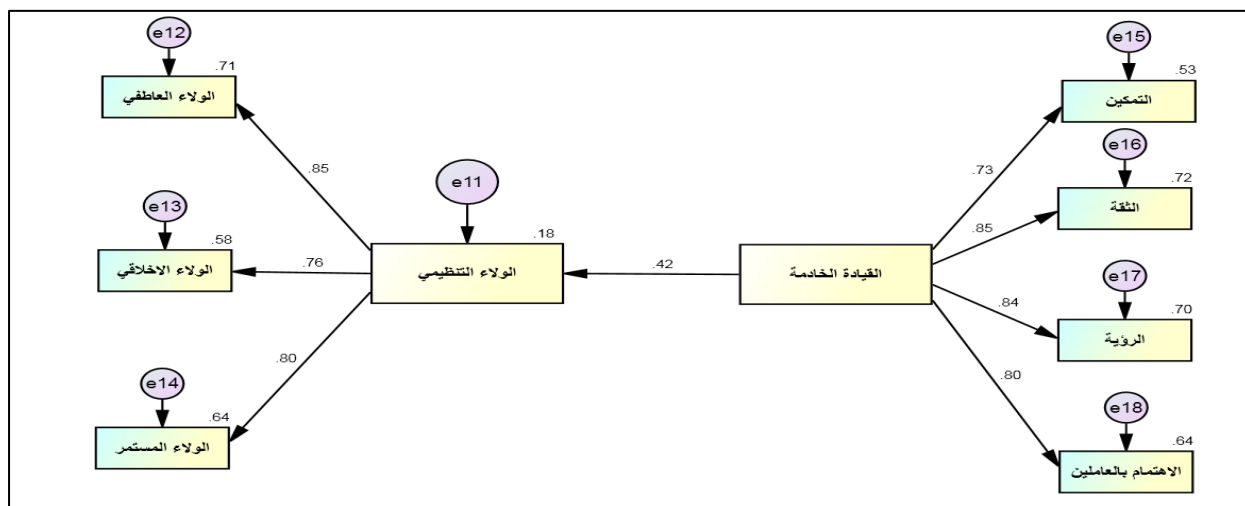
وتتبع من الفرضية الرئيسية الثانية أربع فرضيات فرعية:

أ- الفرضية الفرعية الاولى:

هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد التمكين في متغير الولاء التنظيمي بأبعاده

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير المعتمد (الولاء التنظيمي) على النموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية ، والشكل (3) يمثل النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل (التمكين، الثقة، الرؤية، الاهتمام بالعاملين) والمتغير المعتمد (الولاء التنظيمي) اذ تمثل الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد علاقة التأثير (المعاملات المعيارية) اما القيمة الظاهرة اعلى متغير الولاء التنظيمي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) والتي تستخدم لاختبار الفرضيات (R^2) والتي تُبين بان ابعاد متغير القيادة الخادمة قادرة على تفسير ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الولاء التنظيمي في الشركة عينة الدراسة ما النسبة المتبقية والبالغة (81%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

كما يتضح من الجدول (10) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد التمكين ومتغير الولاء التنظيمي والبالغ $\beta = -0.11$ ، هي قيمة سالبة الا انها غير معنوية فضلاً عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اقل من (1.96) اذ بلغت (-0.11) وهي لا تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات



شكل (2)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد التمكين ومتغير الولاء التنظيمي ترفض الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر، وشكل (2) وجدول (9) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج).

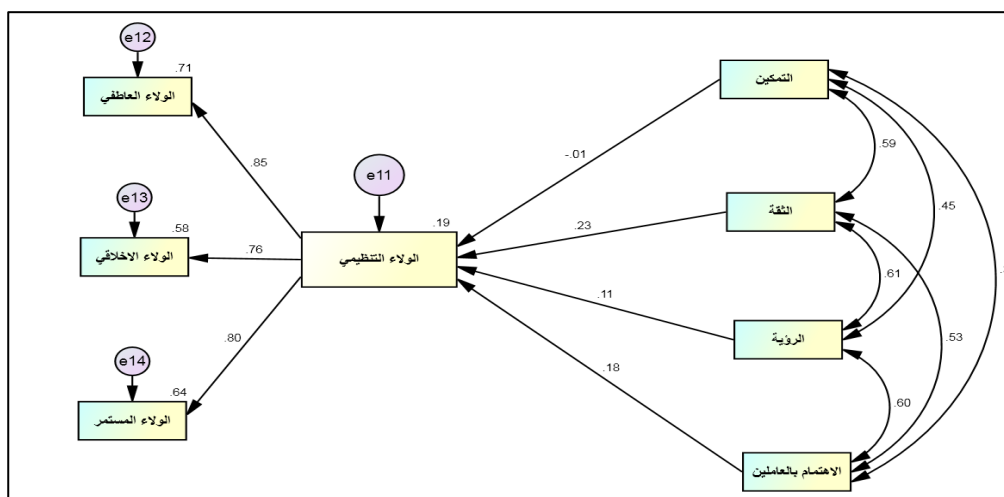
جدول (10)

تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير القيادة الخادمة ومتغير الولاء التنظيمي

| P | C.R. | S.E. | S.R.W | المتغيرات المستقلة | المسار | المتغير التابع |
|-----|------|------|-------|--------------------|--------|-----------------|
| .92 | -.11 | .09 | -.01 | التمكين | <--- | الولاء التنظيمي |
| .05 | 1.99 | .09 | .23 | الثقة | <--- | الولاء التنظيمي |

| P | C.R. | S.E. | S.R.W | المتغيرات المستقلة | المسار | المتغير التابع |
|-----|------|------|-------|--------------------|--------|-----------------|
| .31 | 1.02 | .08 | .11 | الرؤية | <--- | الولاء التنظيمي |
| .04 | 1.99 | .07 | .18 | الاهتمام بالعاملين | <--- | الولاء التنظيمي |

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)



شكل (3)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة

المعادلة الهيكلية

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الثقة في الولاء التنظيمي بأبعاده

كما يعرض الشكل (3) والجدول (11) نتائج العلاقة بين بعد الثقة ومتغير الولاء التنظيمي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد الثقة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الولاء التنظيمي في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء عينة الدراسة، اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد الثقة بلغ ($\beta = 0.23$, $P < .05$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (5%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (1.99) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من، ($C.R. > 1.96$) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد الثقة ومتغير الولاء التنظيمي تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الرؤية في الولاء التنظيمي بأبعاده

كما يعرض الشكل (3) والجدول (11) نتائج العلاقة بين بعد الرؤية ومتغير الولاء التنظيمي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد الرؤية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الولاء التنظيمي في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء عينة الدراسة، اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد الرؤية بلغ ($\beta = 0.11$, $P > .05$) وهو تأثير ايجابي الا انه غير معنوي عند مستوى (5%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (1.02) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من ($C.R. > 1.96$) وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد الرؤية ومتغير الولاء التنظيمي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

ت- الفرضية الفرعية الرابعة:

هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الاهتمام بالعاملين في الولاء التنظيمي بأبعاده

يبين الشكل (3) والجدول (11) نتائج العلاقة بين بعء الاهتمام بالعاملين ومتغير الولاء التنظيمي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعء الاهتمام بالعاملين سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الولاء التنظيمي في شركة توزيع المنتجات النفطية /فرع كربلاء عينة الدراسة، اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعء الاهتمام بالعاملين بلغ ($\beta = 0.18$, $P < .05$) وهو تأثير ايجابي و معنوي عند مستوى معنوية (5%) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (1.99) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والبالغ

($C.R. > 1.96$) هذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لعلاقة التأثير بين بعء الاهتمام بالعاملين ومتغير الولاء التنظيمي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

المبحث الرابع**الاستنتاجات والتوصيات**

شمل هذا الفصل مبحثين اساسيين، اهتم الاول بعض الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث في ضوء النتائج التحليلية التي تم استنتاجها على وفق الاساليب الاحصائية المعتمدة لتوكيد صحة النتائج، في حين تضمن المبحث الثاني على عرض التوصيات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات.

أولاً: الاستنتاجات:

1. لم يحظ نمط القيادة الخادمة باهتمام الباحثين ومراكز البحث العلمي والجامعات في العراق والوطن العربي بالرغم من الجذور التاريخية لها وتناغمها مع الطابع الأيديولوجي المفاهيمية للدين الاسلامي الذين يدين به اغلب سكان هذه المنطقة في حين أخذ هذا النمط القيادي الكثير من اهتمامات الباحثين والإداريين (خارج العراق والوطن العربي).
2. يتفق معظم الباحثين على أن الخدمة هي العمود الفقري لنظرية القيادة الخادمة.
3. إن نجاح المنظمة وديمومتها هو بمدى ولاء العاملين لها.
4. ان ولاء الفرد لمنظمتة ليس بالضرورة ان يكون ناتج عن تفاعله مع اهدافها وقيمها ومبادئها لكن قد يكون له مداخل اخرى وكل هذه المداخل لها ادبيات واطر نظرية.
5. الولاء التنظيمي يفقد خاصية الثبات، أي أن مستوى الولاء التنظيمي الممكن التغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه كذلك حسب درجة العوامل المكونة له، ويستغرق في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
6. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي في الشركة عينة البحث.

ثانياً: التوصيات:

1. اعطاء مزيد من الصلاحيات للعاملين لرفع حالة التفاعل مع متبنيات الشركة وتمكينهم في المهام التي يقومون بها بتقويض مزيد من الصلاحيات للعاملين.
2. رفع مؤشر ثقة الافراد بالشركة بتكثيف حالة التواصل العمودي بين الادارة العليا والعاملين.
3. زيادة مستوى وعي الافراد برؤى الشركة وتطلعاتها المستقبلية بإقامة الورش والندوات الهادفة الى تعميم حالة البعد الاستراتيجي لجميع العاملين ولو بنسب معينة.
4. زيادة الاهتمام بالعاملين في الشركة بتلبية حاجاتهم الشخصية وحل المشكلات التي يواجهونها اثناء عملهم والمساهمة في تقليل ضغوط العمل .
5. العمل على إضفاء مبادئ الشفافية والأمانة داخل الشركة، واعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير الاساسية لإشغال المناصب الوظيفية فيها.

6. اشاعة الجو الاخوي الذي يشد الفرد لعمله بالتواصل وتبادل الزيارات والتواضع والتعاون في انجاز الاعمال.
7.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

أ. الرسائل والمطاريح:

- 1) ابو العلا، محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: بحث تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، 2009.
- 2) الحارثي، عيدة حمدان، "القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، 2018.
- 3) حجيرة، فريد، "العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي بحث حالة مؤسسة "تقاوس مبصرات"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2013.
- 4) حربي، منال جهاد عامر "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2019.
- 5) حمدان، دانا لطفي "العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2009.
- 6) الدراجي، هاشم صباح، أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بحث استطلاعية لآراء عينة من موظفي قطاع الطاقة الكهربائية/المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية -الفرات الأعلى-، رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد، 2012.
- 7) الدرزكلي، رشا عبد الخالق عبد الجبار، دور ولاء العاملين ووظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الحصص السوقية / بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد، 2016.
- 8) السالم، ماهر علي الصالح، "الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق، 2015.
- 9) سهيلة، بن عربية، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي عين الحجل"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2019.
- 10) العبرية، نعيمة سيف زاهر "علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساس في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، عمان، 2017.
- 11) عويضة، ايهاب احمد، "إثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية بمحافظة غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، غزة، 2008.
- 12) مطر، ليث علي، "دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بحث استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق، الديوانية، 2011.

ب. المجلات والدوريات:

- 1) حسين، احمد علي، واليمانى، علاء عبد السلام، قياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة بحث تحليلية لآراء الملاكات التدريسية في كلية الحداية الأهلية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 4، عدد 44 ج/2، تكريت 2018.
 - 2) الخالدي، اسماء وسلامة، كايد، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفروق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة المنار، 22/ب، جامعة اليرموك، 2014.
 - 3) خوين، سندس رضوي "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي -في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، مجلة كلية الرافدين الجامعة، بغداد، 35، 2015.
 - 4) رشيد، صالح عبد الرضا ومطر، ليث علي "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة بحث استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد/21، العدد 7، 2014.
 - 5) السقاف، صفوان امين وابو وسن، احمد ابراهيم، "إثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على مجموعة من شركات الاعمال اليمينية مجموعة شركات هائل سعيد انعم وشركائه نموذجاً"، مجلة العلوم الاقتصادية، 1، 16، 84، 2015.
 - 6) عبد، نور باسم، القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية بحث تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، بغداد، 25، 111، 2019.
 - 7) العطوى، عامر والشيباني، الهام "دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين"، بحث استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد2، العدد 3، 2010.
 - 8) محمود، ناجي عبد الستار وعمر، ايمان موفق، خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية لمنظمات التعليم العالي -جامعة تكريت نموذجاً، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 44، 2، 2018.
 - 9) فرانسيس، لويس رعدة والفقي، محمود ابراهيم، "دور القيادة الادارية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي بحث تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة هاوكاري لتجارة الادوية والمستلزمات الطبية في أربيل"، مجلة قه لآي زانست العلمية، الجامعة اللبنانية الفرنسية، اربيل، 2017.
- ثانياً: المصادر الاجنبية:

A. Thesis:

- 1) Laub, James Alan "Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument" A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty at Florida Atlantic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree DOCTOR OF EDUCATION Boca Raton. Florida, 1999.
- 2) Ugboro, Isaiah. "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing", Institute of Behavioral and Applied Management, 2006.

B. Journals.

- 1) Al-Maani .Ahmad. Ismail "Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks" Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, V4. No12. Philadelphia University.2013.

- 2) Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006) **"Scale development and construct clarification of servant leadership"** Group & Organization Management, 31(1).
- 3) Boussalem ,Abu-Bakr, Impact Of Employees' Empowerment On Organizational Loyalty Case Research On Algerian Communications Company, Arabian Journal of Business and Management Review Nigerian Chapter Vol. 2, No. 7, 2014.
- 4) Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E, **"Servant leadership: Setting the stage for empirical research"**, Journal of Leadership Studies, 6(1/2), 49–72, 1999.
- 5) Grazulis, Vladimiras. **'Successful Socialization of Employees – Assumption of Loyalty to Organization '**, Human Resources Management & Ergonomics, v.7. Pp.33–46, 2011.
- 6) Islam, Md. Zahidul& Ahmed, sylvana Maheen& Hasan, kramul, "organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organization" Independent university, African Journey of Business management, V.5, N.14, 2011.
- 7) Joseph, E., & Winston, B, "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust ", Leadership & Organisational Development Journal, 25(1), 6—22, 2005.
- 8) Krejcie, R &Morgan, D, **Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement**, 30, 607–610. 1970.
- 9) Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008) **" Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment"** The Leadership Quarterly, 19(2).
- 10)Morad Rezaei. Sajed Salehi. Masoumeh Shafiei. and Somaye Sabet **Servant Leadership And Organizational Trust:The Mediating Effect Of The Leader Trust And Organizational Communication** Volume 2 | ISSN 2158–8708 This journal is published by the University Library System of the University of Pittsburgh as part of its D–Scribe Digital Publishing Program. And is cosponsored by the University of Pittsburgh Press, 2012.
- 11)Russell .Robert F. **"The role of values in servant leadership"**. Leadership & Organization Development Journal, Vol.22 Iss 2 pp. 76 – 84, 2001.
- 12) Sachin M, Aayush, A. Seem, **"Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey"** Journal of Business and Management, Volume 19, Issue 8. Ver. III. PP 62–74, India, 2018.

- 13) Seema Mehta, Tarika Singh, S.S. Bhakar, Brajesh Sinha "Employee Loyalty towards Organization–A Research of Academician" Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res. Vol 1(1),98–108,2010.

C. Network:

- 1) Serrat Q. "Exercising servant leadership knowledge solutions". 63. Asian development Bank. Available. Online at: www.adb.org/document/information/knowledgesolutions/exercising-servant-leadership, 2009.

الملاحق

ملحق رقم (1) استمارة أستبانته

السلام عليكم....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات دراستنا الموسومة (دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع كربلاء) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1) إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.
- 2) رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة.
- 3) ستجد أمام كل فقرة خمسة بدائل تتراوح بين (اتفق تماما، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماما)، نرجو منك وضع علامة (/) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- 4) الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات عن عبارات الاستبانة غير الواضحة ان وجدت. مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق التآلق والنجاح.

المشرف

م.د. يزن سالم محمد

الباحث

سامر منصور خضير

أولاً: المعلومات الشخصية:

| النوع الاجتماعي | ذكر | انثى |
|-----------------|-----------|----------|
| الفئة العمرية | 30-25 | 40-35 |
| التحصيل | بكالوريوس | ماجستير |
| | | دكتوراه |
| | | فأكثر 40 |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|------|-------|-----|---|-------------------|
| | | | | | عالي | | | | الدراسي |
| | | | | | | | | | المركز الوظيفي |
| | | | | | | | | | سنوات الخدمة |
| | | | | | | 14-10 | 9-5 | 5 | اقل من 5 |
| | | | | | | | | | 25 فأكثر |

*الخلايا الفارغة مخصصة لإجابتك فلا تتردد بملئها بوضع علامة (/) لطفاً

أولاً: مقياس القيادة الخادمة:

انها نمط قيادي متقدم يضع في اولوياته قيادة التنظيم من خلال مبادئ التواضع والايثار والثقة والتجرد من حالة الزعامة وعدم الركون الى القوة السلطوية في التأثير بسلوكيات الاخرين.

| | | | | | | | | | |
|---|------|-------|---------|----------------|---------|--|--|--|--|
| 1 التمكين: تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين لغرض تمكينهم من الاستجابة الفاعلة لاحتياجات الزبائن. | | | | | | | | | |
| مسؤولي في العمل | | | | | الاجابة | | | | |
| اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً | | | | | |
| يوفر لي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بشكل جيد. | | | | | | | | | |
| يمنحني بعض صلاحياته بالعادة. | | | | | | | | | |
| يساعدني على تطوير نفسي من خلال اعطاني مساحة باتخاذ القرارات الضرورية لإنجاز عملي. | | | | | | | | | |
| يساعدني على تطوير وتنمية قابلياتي من خلال تمكيني من اتخاذ بعض القرارات بنفسني. | | | | | | | | | |
| تفويض الصلاحية للموظفين يقلل من الاجراءات الروتينية في العمل وضياح الوقت. | | | | | | | | | |
| 2 الثقة: وهي توقعات مشتركة بين طرفين اذ ينظر لها بعد الاتفاق عليها كعقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكياً. | | | | | | | | | |
| مسؤولي في العمل | | | | | الاجابة | | | | |
| اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً | | | | | |
| يساهم في ايجاد تفاعل ايجابي بين العاملين في الشركة. | | | | | | | | | |
| يعمل على تعزيز روح التعاون بين الافراد في الشركة. | | | | | | | | | |
| يمتلك تأثير ايجابي في سلوكيات الافراد. | | | | | | | | | |
| يوفر فرصة للأفراد لفهم ادوارهم بوضوح. | | | | | | | | | |
| يسهم بتشكيل فرق العمل الجماعي داخل الشركة. | | | | | | | | | |
| 3 الرؤية: مقدرة القائد الخادم على توقع النتائج المحتملة لعمل ما، وتحديد العواقب المستقبلية | | | | | | | | | |
| مسؤولي في العمل | | | | | الاجابة | | | | |
| اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً | | | | | |
| لديه ايمان قوي بالرسالة المطلوب تأديتها في الشركة. | | | | | | | | | |
| يعرف جيداً ما يريد أن تكون عليه الشركة في المستقبل وما تقدمه للمجتمع والدولة. | | | | | | | | | |
| يمتلك القدرة على الهام الآخرين بما لديه من حماس وثقة بما ينبغي عليهم تحقيقه. | | | | | | | | | |
| يؤكد على أهمية تحقيق رسالة الشركة ورؤيتها المستقبلية. | | | | | | | | | |
| 4 الاهتمام بالعاملين: تقديم الدعم للعاملين وتسهيل مهامهم واشباع حاجاتهم | | | | | | | | | |
| مسؤولي في العمل | | | | | الاجابة | | | | |
| اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً | | | | | |
| يخصص جزء من وقته للحديث عن حاجات الأفراد الشخصية. | | | | | | | | | |
| يشجع على اقامة دورات تطوير وتنمية للعاملين. | | | | | | | | | |
| دائماً ما يكون متواجداً بين العاملين حيثما تكون هناك حاجة لوجوده. | | | | | | | | | |
| يؤمن بأن الاهتمام بالآخرين يجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم. | | | | | | | | | |
| يتعامل مع الآخرين بلطف وكياسة حتى عندما لا يبادلونه الشعور نفسه. | | | | | | | | | |

ثانياً: مقياس الولاء التنظيمي:

سلوك ايجابي نفسي موجه من الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها ويتناسب وجوده طردياً مع الايمان بأهداف وقيم وثقافة التنظيم ويؤدي الى الاخلاص بالعمل حتى مع غياب الرقابة من ناحية وزيادة الرغبة بعدم ترك العمل من ناحية اخرى.

| | | | | | | | | | |
|--|------|-------|---------|----------------|----------|--|--|--|--|
| 1 الولاء العاطفي: درجة شعور الفرد بالارتباط بالشركة وجدانياً ونفسياً مع الرغبة في الانتماس والاندماج والالتزام لها والذوبان فيها | | | | | | | | | |
| السؤال | | | | | الخيارات | | | | |
| اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً | | | | | |
| ارغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المكان الذي اعمل فيه. | | | | | | | | | |
| اشعر بالفخر عندما اتحدث عن شركتي امام الاخرين. | | | | | | | | | |
| أعتبر المشاكل التي تواجه الشركة جزء من مشاكلي الشخصية. | | | | | | | | | |
| يعد نجاح شركتي جزء من نجاحي الشخصي. | | | | | | | | | |

| | | | | |
|---|---------|-------|------|-------------|
| اشعر بأجواء اخوية تربطني بالعمل. | | | | |
| تستحق هذه الشركة ولائي واخلصي لها. | | | | |
| (2) الولاء الاخلاقي: احساس الفرد بانه ملتزم اخلاقياً للمنظمة مما يمنعه من تركها | | | | |
| خيارات الاجابة | | | | |
| السؤال | | | | |
| لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
| سأشعر بالذنب إذا تركت العمل في الشركة. | | | | |
| انا اعتبر ان الانتقال من شركة إلى أخرى عمل غير أخلاقي. | | | | |
| استمر في عملي حتى لو قدمت لي عروض عمل أفضل في مكان اخر. | | | | |
| تعد الشركة التي اعمل فيها عائلتي الثانية. | | | | |
| ادافع عن الشركة امام الاخرين وان تركت العمل فيها. | | | | |
| (3) الولاء المستمر: درجة المنفعة التي يحققها الفرد في منظمته فهو يمثل اهمية بقائه والرغبة بالاستمرار وتقدير قيمة العلاقات الشخصية في هذه الشركة | | | | |
| خيارات الاجابة | | | | |
| السؤال | | | | |
| لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
| خياراتي محدودة إذا ما قررت ترك العمل في الشركة. | | | | |
| علاقتي الجيدة مع زملائي تدفعني للبقاء في الشركة. | | | | |
| تقدم لي الشركة مزايا لا تتوافر في منظمات أخرى. | | | | |
| لن اترك العمل في هذه الشركة حتى لو وجدت عملا اخر بمزايا أفضل. | | | | |
| تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في الشركة. | | | | |