

أثر سلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة مصافي الشمال/العراق

أ.م.د. عبدالله محمود عبدالله

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

Abdallah554@tu.edu.iq

الباحث: شريف عبدالله صالح

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

sharifabdalh84@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية الى اختبار مدى تأثير سلوك القائد المتصل العامل بشركة مصافي الشمال في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين من خلال أبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري). بعد تبلور الإطار المفاهيمي ومراجعة ما سبق من جهود بحثية ذات علاقة تم وضع مخطط فرضي يعكس طبيعة العلاقة التأثيرية وصيغت فرضيات رئيسة لتختبر في ميدان الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة العاملين في شركة مصافي الشمال، واختار الباحثان عينة عشوائية بواقع (307) عامل، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تفسير وتحليل البيانات، ثم التحليل بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، استخدم الباحثان عدد من الطرق والوسائل الإحصائية لتحليل البيانات من أجل تحليل وتشخيص علاقات الأثر والارتباط بين متغيرات الدراسة. فقد استنتجت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين سلوك القائد المتصل والولاء التنظيمي للعاملين.
الكلمات المفتاحية: سلوك القائد المتصل، الولاء التنظيمي للعاملين، شركة مصافي الشمال.

The effect of the leader's communicative behavior in enhancing the organizational loyalty of employees

An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the North Refineries Company/Iraq

Researcher. Sherif Abdullah Saleh
College of Administration and Economics
Tikrit University

Assist Prof. Dr. Abdullah M. Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The current study aimed to test the extent of the impact of the behavior of the leader connected working with the North Refineries Company in enhancing the organizational loyalty of employees through its dimensions (emotional loyalty, continuous loyalty, normative loyalty) after crystallizing the conceptual framework and reviewing the above related research efforts, a hypothesis was developed that reflects the nature of The influence relationship and formulated main hypotheses to be tested in the field of study. The study population represented the workers in the North Refineries Company, and the researchers chose a random sample of (307) workers, and the questionnaire was used as a main tool for data collection. The researchers used a number of statistical methods and means to analyze the data in order to analyze and

diagnose the effect and correlation between the study variables. The study concluded that there is a correlation and a significant effect between the leader's communicative behavior and the organizational loyalty of employees.

Keywords: Connected Leader's Behavior, Organizational Loyalty to Employees, Northern Refineries Company.

المقدمة

يلجأ القادة لأساليب عملية متعددة كي يستحقوا أن يوصفوا بوصف القادة ويتحقق لهم النجاح في قيادة منظماتهم، من خلال تنظيم طاقات العاملين وتوجيهها نحو المسار الصحيح عبر تبني برامج وخطط فاعلة تكون بواسطة السلوك الذي يؤديه القادة في تقديم الاسهامات وانجاز الاعمال للمنظمات والعاملين فيها، وايضاً توسيع فرص الديمقراطية بين القادة والعاملين، يسمى هذا النهج سلوك القائد المتصل الذي سيفتح الطريق أمام قدرات القائد والعاملين معا نحو تحقيق الاهداف المشتركة، والذي يكون تحت مسمى التواصل في القيادة كضرورة من ضرورات الحاضر والمستقبل، فالقائد الذي يضع بينه وبين العاملين حواجز تعيق التواصل والتفاعل معهم، سيستحيل عليه أن يؤدي دوره القيادي كما هو مطلوب وبالتالي عدم تحقيق الاهداف.

تساهم العديد من الشركات في تحقق التميز والتفوق والارتقاء بمعايير الولاء التنظيمي للعاملين لديها، مقارنة ببقية الشركات الاخرى، كون موضع الولاء التنظيمي أضحى من المفاهيم الحيوية المهمة في القطاع النفطي العراقي وغيرها من القطاعات الاخرى، اذ ينبغي التركيز والاهتمام به في الشركات النفطية العراقية عامة وشركة مصافي الشمال بشكل خاص ، الذي يرجع سبب هذا الاهتمام الى ما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية، قد تؤثر على مستقبل الشركة والعاملين بها ، ويعد من العناصر الرئيسية في قياس مدى التوافق بين العاملين من جهة وبين الشركات في تحقيق اهدافها من جهة أخرى، يتضمن الجانب النظري من البحث التعريف بمفهوم سلوك القائد المتصل واهميته وخصائصه، اضافة الى التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي اهميته وخصائصه وأبعاده الثلاثة (الولاء المستمر، الولاء العاطفي، الولاء المعياري)، اما الجانب العملي فإنه يبين نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث ويوضح اهمية الارتباط والتأثير لسلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في الشركة المبحوثة.

المبحث الاول: الإطار المنهجي للبحث

اولاً. مشكلة البحث: تتبع مشكلة الدراسة من خلال ضعف قدرة الشركة على تبني برامج تعمل على تعزيز وزيادة الولاء التنظيمي للعاملين، الذي بدوره يؤدي الى ضعف الارتباط بين العاملين من جهة والشركة من جهة اخرى وتحول دون تحقيق الاهداف، لذلك ومن خلال تبني الشركة المبحوثة سلوك القائد المتصل الذي يدرك طبيعة التغيرات والتطورات المحيطة بالمنظمة ويعكسها في سلوكياته الايجابية للتعامل والعمل بشكل متصل ومتواصل مع العاملين في الشركة، بما يسهم في مواجهة التحديات والتغلب على الاحداث التي تتصف بعدم التأكد والغموض ثم العمل على تحقيق الاهداف، وبالتالي يعمل على تعزيز الولاء التنظيمي، ومن هذه المنطلقات يثار التساؤل الرئيسي المعبر عن مشكلة الدراسة:

"هل يؤثر سلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين"

ووفقاً للتساؤل الرئيس يمكن تفصيل مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1. هل يتوفر سلوك القائد المتصل في شركة مصافي الشمال؟
2. ما هو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بأبعاده المختلفة في الشركة المبحوثة؟

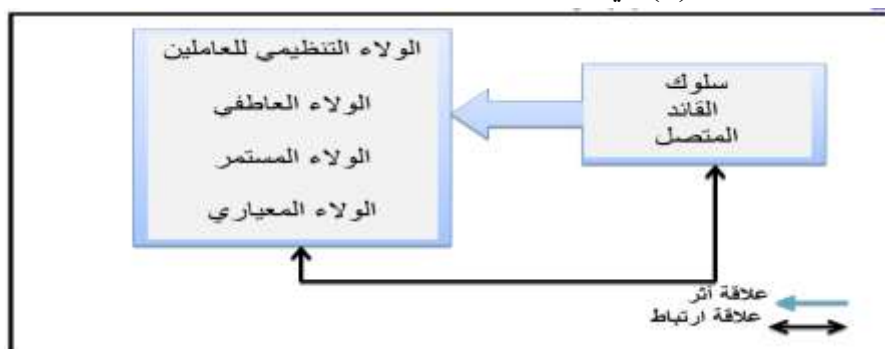
ثانياً. أهمية البحث:

1. الأهمية العلمية: تعد الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة وإضافة معرفية جديدة حول سلوك القائد المتصل والولاء التنظيمي للعاملين من خلال دراسة المتغيرات الحاسمة التي تمت مناقشتها في البحث.
2. الأهمية الميدانية: تكمن الأهمية الميدانية في مساعدة الشركة المبحوثة على بلورة نموذج خاص يمكنها من اعتماد سلوكيات مناسبة من قبل القيادات عن طريق التواصل ما بين القادة والعاملين لمواجهة البيئات التي تتصف بعدم التأكد، بما يسهم في زيادة مستوى الثقة في نفوس ومعنويات العاملين حول منظماتهم مما يعزز مستوى ولاءهم للمنظمة، والذي سيظهر ذلك بشكل واضح بمستوى الالتزام بالدوام وأداء الأعمال المكلفين بها، بما ينعكس إيجابياً على قدرة الشركة على تجاوز هذه الظروف المتغيرة.

ثالثاً. أهداف البحث: تتجسد أهداف الدراسة في بالأهداف الآتية:

1. تشخيص سلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في الشركة المبحوثة.
2. تحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في الشركة المبحوثة.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وفي ضوءها نقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة حول أثر سلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في الشركة المبحوثة.

رابعاً. مخطط البحث: الشكل (1) في ادناه يبين مخطط الدراسة



الشكل (1): مخطط الدراسة

خامساً. فرضيات البحث:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد المتصل والولاء التنظيمي للعاملين في الشركة المبحوثة.
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سلوك القائد المتصل والولاء التنظيمي للعاملين وأبعاده في الشركة المبحوثة.

سادساً. حدود البحث:

1. الحدود الزمانية: تمثلت بالمدة التي أجريت خلالها الدراسة التحليلية في الشركة المبحوثة والتي بدأت بالزيارات الميدانية والمقابلات، ومن ثم توزيع استمارات الاستبانة على عينة الدراسة واسترجاعها وانحصرت المدة ما بين 2020/9/15 ولغاية 2021/4/15.

2. الحدود المكانية: والتي تتعلق بالجانب العملي واختبار فرضيات الدراسة والاجابة على أسئلتها المثارة، وقد تم اختيار شركة مصافي الشمال.
 3. الحدود البشرية: حددت الدراسة عينة عشوائية من العاملين في الشركة المبحوثة.
 4. الحدود المعرفية: انحصرت الحدود المعرفية للدراسة بمتغيرين اثنين هما (سلوك القائد المتصل والولاء التنظيمي للعاملين) وبما يتضمن من ابعاد فرعية.
- سابعاً. ادوات البحث:**

1. المصادر الثانوية (العلمية): حيث اتجه الباحثان في معالجة الأطر النظرية للدراسة الحالية لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الأدبيات العربية والاجنبية من كتب واطاريح ورسائل جامعية ودوريات منشورة في مجلات علمية ومواقع شبكة الانترنت وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة الدراسة. إذ أن هدف الباحثان من اللجوء الى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الرسائل والاطروحات العلمية وكذلك اخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت في موضوع الدراسة الحالية ومتغيراته الرئيسية.
 2. المصادر الأولية (العملية): والمتضمنة تنفيذ مقابلات شخصية وميدانية مع عينة من وحدة المعاينة والتحليل في شركة مصافي الشمال محل الدراسة، بالإضافة الى الاستبانة المطورة كأداة رئيسية للدراسة والتي شملت على عدد من العبارات تعكس اهداف الدراسة واسئلتها للإجابة عليها من قبل المبحوثين وقد اهتم الباحثان بوضوح ودقة وتجانس مكونات الاستبانة اتجاهاً المستجيبين من وحدة المعاينة.
- ثامناً. وصف عينة البحث:** تكون مجتمع الدراسة من شركة مصافي الشمال في العراق، وتكونت وحدة المعاينة والتحليل للدراسة الحالية من العاملين في شركة مصافي الشمال الواقعة في محافظة صلاح الدين في العراق والبالغ عددهم (2500) عاملاً، وتم اختيار افراد وحدة المعاينة والتحليل بالطريقة العشوائية البسيطة من اجمالي المجتمع، حيث قام الباحثان بتوزيع (335) استمارة على فئات وحدة المعاينة، لتحديد حجم العينة المبحوثة. وبلغت عدد الاستبانات المسترجعة (318) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تبين أن هناك (11) استبانة غير صالحة لعملية التحليل. وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (307) استبانة أي ما نسبته (91.6%) من اجمالي الاستبانات الموزعة وهي نسبة جيدة لأجراء التحليل، حسب الخصائص الشخصية والوظيفية كما مبين بالجدول (1).

الجدول (1): توزيع أفراد عينة البحث حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (n=307)

المتغير	الوصف	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٣٨	٧٧.٥
	انثى	٦٩	٢٢.٥
	المجموع	٣٠٧	١٠٠.٠
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	٣٤	١١.١
	31-40 سنة	١٦٨	٥٤.٧
	41-50 سنة	٧٩	٢٥.٧
	51 سنة فأكثر	٢٦	٨.٥
	المجموع	٣٠٧	١٠٠.٠

المتغير	الوصف	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	اعدادية	٥١	٦.١٦
	دبلوم	٨٣	٢٧.٠
	بكالوريوس	١٦١	٥٢.٤
	دراسات عليا	١٢	٣.٩
	المجموع	٣٠٧	١٠٠.٠
المنصب	بدون مسؤولية	١١١	٣٦.٢
	مدير وحدة	١٤٦	٤٧.٦
	مدير شعبة	٤٥	١٤.٧
	وكيل مدير قسم	٥	١.٦
	المجموع	٣٠٧	١٠٠.٠
الخدمة	4 سنوات فأكثر	٤٣	١٤.٠
	5-10 سنوات	٩١	٢٩.٦
	11-14 سنة	١١٠	٣٥.٨
	15 سنة فأكثر	٦٣	٢٠.٥
	المجموع	٣٠٧	١٠٠.٠

المصدر: إعداد الباحثان.

نلاحظ من نتائج الجدول (1) أن عدد المبحوثين الذين تم اختيارهم من افراد العينة بحسب النوع الاجتماعي إذ جاءت النسبة الأعلى عند الذكور وبنسبة (77.5%) إما الاناث فكانت نسبتهم (22.5%)، وهذه النسبة تعكس واقع طبيعة الاعمال التي يتم تأديتها في الشركة والتي تحتاج لقوة عضلية فضلاً عن العادات والتقاليد المجتمعية السائدة، وهذا يؤكد ان العاملين في الشركة أكثرهم من فئة الذكور. اما فيما يخص الفئة العمرية: نلاحظ من نتائج الجدول (1) ان اعلى نسبة كانت للفئة العمرية (31-40 سنة) اذ بلغت (54.7%) وتليها الفئة العمرية (41-50 سنة)، وان اقل نسبة كانت للفئة العمرية (51 سنة فأكثر) اذ بلغت نسبتهم (8.5%) من العينة المبحوثة، وهذا يشير إلى ان العاملين في الشركة هم من الفئات الشابة ذوي الخبرة الجيدة وهذا يعكس امكانيات وقدرات الشركة البشرية في مواجهة الاحداث المتغيرة على مستوى الخبرة وعلى مستوى الامكانيات والقدرات البشرية. وما يخص المؤهل العلمي: نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (1) ان اعلى نسبة كانت لحملة شهادة البكالوريوس اذ بلغت (52.4%) وتليها ما نسبتهم (27%) من حملة شهادة الدبلوم، وان اقل نسبة كانت لحملة شهادة الدراسات العليا اذ بلغت (3.9%) من العينة المبحوثة، وهذا يشير الى ان طبيعة العمل في الشركة لا تطلب شهادات عليا مكثفة فيها الشركة بحملة الشهادات (دبلوم وبكالوريوس). وما يتعلق بالمنصب الوظيفي: نلاحظ من الجدول (1) بأن اعلى نسبة من المناصب الوظيفية كانت (مدير وحدة) بلغت نسبتهم (47.6%)، وتليها ما نسبتهم (36.2%) من اجمالي العينة، وقل نسبة كانت لمنصب (وكيل مدير قسم) نسبتهم (1.6%)، وهذا يبرهن بأن الهيكل التنظيمي للشركة ينقسم الى وحدات وعاملين فيها مما نلاحظ اغلب العاملين كان محصور في (بدون مسؤولية ومدير وحدة) بنسبة بلغت (83.8%). واخيراً الخدمة الوظيفية:

نلاحظ من نتائج الجدول (1) بأن النسبة الأعلى للعاملين ممن لديهم خدمة وظيفية (11-14 سنة) بلغت (35.8%) وتليها ما نسبتهم (29.6%) ممن لديهم خدمة (5-10 سنة) وتليها ممن لديهم خدمة (15 سنة فأكثر)، وأخيراً تأتي ممن لديهم خدمة (5 سنوات فأقل) بنسبة (14%)، وتشير هذه النتائج أن الشركة لم تقوم بتوظيف عاملين جدد خلال فترة تتراوح أكثر من 10 سنوات، مما نلاحظ غالبية العاملين ممن لديهم خدمة طويلة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. مفهوم سلوك القائد المتصل: ان الاتصال هو مفتاح أي علاقة، لأنه يعود دائماً إلى نقل المعلومات والصدق والاحترام، ما يميز الفرق الجيدة عن العظيمة ليس الموهبة أو المهارة، ولكن القدرة على العمل معاً لتحقيق هدف مشترك (محمد، 2009: 55). بصفتك قائداً أو مديراً لمجموعة، تقع على عاتقك مسؤولية التأكد من أن الجميع يتابعون نفس الغرض من خلال خطوط اتصال مفتوحة، وإن تعزيز بيئة يستطيع فيها أعضاء الفريق التعبير عن أفكارهم وفهمها ستؤخذ في الاعتبار، سيخلق بيئة عمل أقوى وأكثر إيجابية (Nakai, 2006: 69). ويرى (شحادة، 2008: 34) ان سلوك القائد المتصل يسمح لأعضاء فريقه بتحديد الحل أولاً قبل المشاركة وتقديم توصية، لان ذلك يساعد في الإشراف على المحادثة أو تبادل الأفكار حتى تتمكن من المشاركة إذا لزم الأمر، ولكن اسمح لفريقك بالقيام بالأعباء الثقيلة، يمنح هذا فريقك الفرصة للتفكير بشكل استراتيجي بمفردهم والعمل معاً للتوصل إلى الحل المناسب.

التواصل ضروري للفرق الفعالة ويخلق الكفاءات من خلال تحفيز العاملين وتشجيع الحوارات المفتوحة وتهيئة بيئة لحل المشكلات بشكل تعاوني (<https://online.csp.edu>). يقوم القائد بتشجيع الاتصال المفتوح أو متعدد الاتجاهات، لأنه يعمل على إيصال مجموعة متنوعة من المعلومات في كل الاتجاهات وبين مختلف المستويات، إذ أنه يوفر حرية الانسياب المعلومات بين أعضاء الفريق طبقاً لمقتضيات العمل مما يخلق ثقة وتواصل وبالتالي يتحقق ولاء تنظيمي من قبل العاملين تجاه شركاتهم العاملين فيها (عبد الله، 2019: 201)، ويعبر عنه (Barrett, 2006: 1) بأنه قدرة القائد الذي يتمتع بسلوك المتصل، أن يتسم بالقدرة والمرونة العالية على إحداث التواصل ما بين الأفراد، اذا كان هذا الاتصال مباشر أو غير مباشر، المهم أن يكون ذلك في صالح الشركة والأفراد العاملين معه بشكل عام.

اما التعريف الاجرائي لسلوك القائد المتصل يعرفه الباحثان: هو السلوك الذي يتمثل بتنسيق وتنظيم المعلومات واخذ القرارات، والرقابة، والإشراف، التي لا تعطي ثمارها إلا من خلال نظام اتصال فعال يكون قادر على توجيه أعضاء الفريق للعمل بصورة متكاملة وتحقيق الأهداف، ويعتبر سلوك القائد المتصل إحدى الدعائم الرئيسة في الشركات، الذي يعمل على نقل المعلومات بين القادة والعاملين في الشركة، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز دون الاعتماد على المعلومات، والمعلومات لا يمكن إيصالها إلا من خلال الاتصال.

ثانياً. أهمية سلوك القائد المتصل: تنبع أهمية الاتصال من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في الإدارة فهو ينتشر في جسم الوظيفة كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون بين القائد والعاملين الا وكان نظام الاتصال عاملاً حاسماً فيه يبين كل من (شحادة، 2008: 35) و(النذير، 2010: 46) و(سعاد وزهية، 2019: 36) أهمية سلوك القائد المتصل في الاتي:

1. تعد مهارة وسلوك القائد المتصل ضرورية وخاصة عندما يتعلق الأمر بالنجاح في عالم الأعمال، عندما يكون أعضاء الشركة قادرين على العمل معاً بفعالية، فإن الفرص تتبع من القدرة على التواصل بشكل جيد، تحدد كيفية تفاعل العاملين داخل الشركة ما إذا كانت المشروعات ستعمل بسلسلة أو ستكون مليئة بالتحديات.
 2. يتطلب من القائد المتصل الفعال معرفة كيفية التواصل مع المجموعات المختلفة داخل المنظمة، بما في ذلك العاملين والمديرين والعلماء والمستثمرين، قد تتطلب كل مجموعة أسلوباً مختلفاً للتواصل والقيادة، وعلى الرغم من أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على التكيف استناداً إلى المجموعة التي يتواصلون معها في ذلك الوقت، فهناك مبادئ أساسية للتواصل القيادي الفعال التي تحرك التعاون والنجاح عالمياً.
 3. القادة المتصلين الجيدون يجب أن يكونوا أيضاً محاورين ممتازين نظراً لأنهم يتفاعلون مع كل فريق وعدد كبير من العاملين، فإن كيفية تواصل القائد تحدد نغمة بقية المنظمة. على مر التاريخ، كان أعظم القادة أيضاً محفزين، قادرين على تشجيع الآخرين على العمل من أجل تحقيق هدف مشترك.
 4. التواصل الجيد من قبل القائد يجعل العمليات التجارية تعمل بسلسلة على الرغم من وجود العديد من الإدارات المختلفة التي تنفذ نتائجها الخاصة، فإن القائد المتصل الناجح قادرة على ضمان عمل فرق منفصلة معاً كوحدة من خلال التواصل الواضح. وفيما يتعلق بجودة الخدمة، يجب أن تكون خطوط الاتصال مفتوحة بين الشركة وعملائها. من الضروري التفاعل بشكل متكرر مع العملاء من أجل تلبية احتياجاتهم وتحسين الخدمات باستمرار بناءً على الملاحظات.
 5. هناك مجال آخر يلعب فيه القائد المتصل دوراً مهماً في العلاقات الداخلية. مع المديرين التنفيذيين في الأعلى والعاملين في هيكل الشركة الأدنى، لخلق جو شامل من التعاون وتبادل المعلومات والخبرات من أجل تحقيق الأهداف.
- ثالثاً. خصائص سلوك القائد المتصل:** أشار كل من (Teel, 2012: 8) و (Ammari, et al., 2017: 115) إلى بعض الخصائص التي يتميز بها القائد المتصل تكون وفق الآتي:

1. مستمع ونشط ويستجيب وفقاً لذلك ويبني الثقة من خلال العمل المتسق والرحمة.
2. يعطي توجيهات واضحة ويعزز جميع الاتصالات في عدة مرات من خلال الوسائط المختلفة ويسهل تبادل وجهات النظر المتعددة والخلافات.
3. يتواصل بطريقة منفتحة وصادقة ويواجه بشكل مناسب السلوك غير المتوافق مع القيم الأساسية.
4. يعمل بنشاط لتحسين المهارات ويؤثر بشكل فعال على النتائج الإيجابية المتبادلة.
5. يعامل العاملين من جميع الأعمار والمستويات باحترام ومصادقية ويسعى إلى تعزيز علاقاتهم الشخصية.

رابعاً. مفهوم الولاء التنظيمي: ان الولاء التنظيمي يعتمد على طبيعة الوظيفة والسياسات التنظيمية، إذا كان لدى العاملين مستويات التزام عالية، فسيعملون بجدية أكبر، ويعملون بشكل أفضل من أولئك الذين لديهم مستويات التزام أقل. من ناحية أخرى، إذا كان لدى العاملين مستويات منخفضة من الالتزام، فقد يغادرون الشركة ويتسببون في ارتفاع معدل دوران العاملين، يمكن أن تؤثر ممارسات الإدارة داخل الشركة بشكل كبير على مستوى الالتزام بين العاملين

(Ammari, et al., 2017: 115). ويشير كل من (Darus, et al., 2019: 3403) بأن ولاء العامل هو الولاء لمكان العمل الذي يشعر فيه العامل بأنه ينتمي إلى ممتلكاته، دون الشعور بالندم على العمل في نفس الشركة لفترة طويلة من الزمن، لأن هذا هو أفضل مكان للعمل في أذهانهم. تم اعتبار العاملين كأحد الأصول الرئيسية والاستثمارات الحيوية في الشركة لأنه يعمل على تعزيز دافعية العاملين وولائهم، يجب على الشركة أيضاً تقديم خطط ورواتب جيدة، ومكافآت للموظفين. في نهاية المطاف، سيحصل العامل الذي قد يشغل منصباً عالياً أو منصباً منخفضاً في شركة على قدر معين من النفقات، في الاعتبار يتم النظر الى ولاء العامل بأنه يمثل تحدياً بالنسبة للشركة للحفاظ عليه (Lee, 2008: 35). ويرى (مشاركة ومصلح، 2015: 23) انه الشعور الإيجابي المتولد عند العامل تجاه شركته والارتباط معها والاخلاص لأهدافها، والبقاء فيها والحرص عليها، عن طريق بذل أقصى جهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها، والولاء بالنسبة للعاملين في الشركة، ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو للشركة أو لرب العمل، والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل، وتنفيذ التوجيهات بأقصى ما يمكن من الإنجاز، لتحقيق أهداف الشركة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة، أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد تجاه شركته وعمله.

في حين يرى (صادق وآخرون، 2016: 149) هو حالة استعداد الفرد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية البقاء في الشركة، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للشركة، أي هو ارتباط الأفراد بالإدارة بصورة غير رسمية، التي لا تخضع للقوانين واللوائح المتعارف عليها، بحيث يستطيع الفرد الذي يتميز بالولاء، التفاني في سبيل المصلحة العامة ونبذ الفردية أو المصلحة الشخصية، مما يؤدي إلى توافق أهداف الشركة، ويرجع ذلك إلى أن الولاء يتميز بمظهرين: (ارتباط الأفراد بالأهداف العامة للشركة، استمرارية النظام والمحافظة عليه داخل الشركة).

اما التعريف الاجرائي للولاء التنظيمي يعرفه الباحثان: بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل، ويتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصلحة الخاصة.

خامساً. أهمية الولاء التنظيمي: موضوع الولاء التنظيمي أصبح من المواضيع المهمة في البحث داخل الشركات، ولاقي اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويعتبر عاملاً مهماً في فهم سلوك العاملين داخل الشركة، وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي التي بيّنها (Howard, 2008: 4) و (Ardaghi, 2008: 39) و (دره، 2011: 91) و (Arqawi, et al., 2018, P: 20) تتمثل في النقاط الآتية:

1. مفهوم الولاء التنظيمي استقطب اهتمام كل من العلماء والممارسين التنظيميين لأنه يعتبر تركيب متعدد الأبعاد ويركز على العلاقة بين الشركة والعاملين، وبدرة يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية المختارة من قبل الأفراد كي يتم التكيف مع بيئتهم الداخلية والخارجية.

2. مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر متغيراً مهماً يعمل على فهم سلوك عمل الأفراد في الشركات، لأنه يؤثر ويرتبط في العديد من المتغيرات التنظيمية سواء أكانت تتعلق بالشركات أو بالأفراد بل وحتى المجتمع.
3. مفهوم الولاء التنظيمي هو عنصر مهم للربط بين الشركة وموظفيها، خاصة في وقت تعجز فيه الشركات عن تقديم الحوافز المناسبة لتحفيز العاملين على تحقيق أهدافها.
4. مفهوم الولاء التنظيمي هو عامل مهم في توقع بقائهم على قيد الحياة أو رحيلهم (معدل الدوران).
5. مفهوم الولاء التنظيمي عامل مهم في ضمان نجاح واستمرارية الشركات وزيادة إنتاجها.
6. الولاء التنظيمي يساعد الأفراد في كيفية إيجاد هدف لهم بالحياة، ويعتبر من الأسس الهامة للحكم على سلامة استخدام الموارد البشرية وفعالية السياسات الخاصة بها.
- سادساً. **خصائص الولاء التنظيمي:** يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص لكل من الشركة والعاملين على حد سواء، حيث يمثل حالة غير محسوسة ويستدل عليها من خلال مظاهر تنظيمية معينة يمكن متابعتها من خلال سلوك وتصرفات العاملين التي تبين مستوى ولائهم لشركاتهم، التي يوضحها كل من (منوبه، 2013: 58) و (Arqawi, et al., 2018: 2) و (فريد، 2019: 56) وتتلخص كما يلي:
1. يعكس الولاء التنظيمي رغبة الفرد في بذل أقصى جهد ممكن لصالح الشركة بالإضافة الى رغبته الشديدة في البقاء فيها، ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
2. يشير الولاء التنظيمي إلى رغبة الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد الشركة بالحيوية والنشاط وبذل كل ما بوسع العامل.
3. الولاء التنظيمي هو نتيجة تفاعل العديد من الظواهر الإنسانية والتنظيمية والإدارية الأخرى داخل الشركة.
4. يفتقر إلى التناسق والثبات أي بمعنى أن مستوى الولاء يكون قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيها.
5. يستغرق تحقيق الولاء التنظيمي وقتاً طويلاً، لأنه يعكس حالة من الاقتناع التام للفرد، وإن التخلي عن الولاء لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة وإنما يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية أخرى.
6. يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية وايضاً الظروف الخارجية التي تكون محيطة بالعمل أي بمعنى الولاء يكتسب ويصنع وليس فطرة في الفرد.
7. وأخيراً الولاء التنظيمي هو شرط غير ملموس يتم استنتاجه من الظواهر التنظيمية التالية من خلال تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين في الشركة، التي تتمثل في تجسد مدى ولاء العمال للشركة. إذن الولاء ليس ملموس لكن يمكن استنباطه خلال مجموعة من تصرفات العاملين.
- سابعاً. **ابعاد الولاء التنظيمي:** أقترح نموذج (Meyer & Allen) المكون من ثلاثة مكونات للولاء (1984)، في البداية يتم التمييز بين الولاء العاطفي والاستمراري، يشير الولاء العاطفي إلى الارتباط العاطفي والتعرف والمشاركة في التنظيم أما الولاء المستمر الذي يشير إلى التكاليف المتصورة المرتبطة بمغادرة الشركة، واقترح (Meyer & Allen, 1991) لاحقاً عنصراً ثالثاً يمكن تمييزه من الولاء، وهو الولاء المعياري، والذي يعكس الولاء المتصور بالبقاء في الشركة (Meyer, et al., 2002: 21). وابعاد الولاء التنظيمي هي كالآتي:

1. الولاء العاطفي: يعرف بأنه ارتباط عاطفي تجاه الشركة، يتعرف الفرد الملتزم بشدة على العضوية داخل الشركة ويشارك فيها ويتمتع بها، ويبقى الأفراد داخل الشركة إلى حد كبير لأنهم يريدون ذلك، يعتمد الارتباط العاطفي للفرد بالشركة بشكل أساسي على هويته أو هويتها، إلى جانب الرغبة في إقامة علاقة مع الشركة، بمجرد أن يصبح الفرد جزءاً لا يتجزأ من الشركة، حيث يوجد توافق مدرك للأهداف والقيم التي يحتفظ بها كل من الفرد والشر (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019: 9)، وأوضح كل من (Noraazian & Khalip, 2016: 19) ان الولاء العاطفي يأخذ في الاعتبار ثلاثة جوانب رئيسية وهي :

أ. تنمية الألفة النفسية للشركة.

ب. الارتباط بالشركة.

ج. الرغبة في البقاء كعضو في الشركة.

يميل الأفراد، من خلال تطوير تقارب عاطفي تجاه الشركة، إلى ربط أنفسهم بأهداف الشركة ودعم الشركة في تحقيق هذه الاهداف.

2. الولاء المستمر: يستند هذا النوع من الولاء إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثال: (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والشركة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، وتحدد ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو أستمر في التنظيم (الدوسري، 2005: 91). كما يشير اليه (سلمان، 2013: 90) الاستثمارات والمراهنات الجانبية التي تشير الى تقدير ومعرفة مستوى التوازن بين الجهد المبذول (التكاليف) والمكافآت التي يحصل عليها الفرد نتيجة انجازه لذلك العمل وقد اكد ان الولاء المستمر قد يتطور اعتمادا على عاملين اساسين هما:

أ. زيادة الاستثمارات (المراهنات الجانبية).

ب. قلة البدائل المتوافرة.

ج. الولاء المعياري (الاخلاقي): هو إحساس الفرد بالالتزام والبقاء في الشركة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بدعم من قبل الشركة الجيد للعاملين فيها، يسمح للموظفين بالمشاركة والتفاعل بشكل إيجابي، ليس فقط في كيفية تنفيذ الإجراءات، ولكن أيضاً من خلال المساهمة في تحديد الأهداف والتخطيط. ورسم السياسات العامة للشركة (عبد الواحد، 2015: 56). ويشير (Noraazian, 2016: 20) ان الولاء المعياري هو التزام العامل بمواصلة العمل مع الشركة، يشعر العاملون في الشركة والذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء المعياري بأنه يجب عليهم الاستمرار في تقديم خدماتهم لهذا الولاء الثابت، يشعر العاملون بأنه عندما شركة ما تستثمر الكثير من الوقت والمال في تدريب وتطوير العاملين لديها، فإن عليهم التزاماً أخلاقياً بمواصلة تقديم خدماتهم للشركة.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة نتائجها

اولاً. نبذة تعريفية عن شركة مصافي الشمال: تم تأسيس شركة المصافي الشمالية/ بيجي بموجب قرار مجلس قيادة الثورة (المنحل) المرقم (1400) في الأول من ايلول عام ١٩٨٠ وفقاً لقانون وزارة النفط المرقم (١٠) لسنة 1976 المعدل فقرة (4) من المادة السابعة تحت اسم المنشأة العامة لتصفية النفط في المنطقة الشمالية/بيجي والذي استبدل اسمها الى شركة مصافي الشمال بعد تطبيق

قانون الشركات على مؤسسات الدولة رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧. (<https://nrc.oil.gov.iq/>) وهي من اكبر شركات التصفية النفطية التابعة إلى وزارة النفط العراقية، للشركة القدرة على تكرير (402.000) برميل نفط في اليوم، هدف الشركة هو سد حاجة السوق المحلية المتزايدة من المشتقات النفطية وبالذات الخفيفة والمتوسطة منها والتي تفاقمت بسبب عدم التوازن بين أنماط الإنتاج التي كانت متبعة ومتطلبات الاستهلاك المحلي للفترة ذاتها مما دعا إلى إنشاء مصافي بطاقات جديدة وعالية وذات عمليات تكنولوجية متقدمة في إنتاج المنتجات النفطية لسد احتياجات القطر وتصدير الفائض الى الخارج (<https://ar.wikipedia.org/wiki>).

ثانياً. وصف وتشخيص سلوك القائد المتصل: يتضمن المتغير المستقل للدراسة (سلوك القائد المتصل)، ومن اجل الإجابة عن السؤال الأول من تساؤلات الدراسة: هل يتوفر سلوك القائد المتصل في شركة مصافي الشمال، قام الباحثان باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الاختلاف للفقرات بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وتحديد مستوى التقييم لكل فقرة وترتيب الاهمية.

الجدول (2): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات سلوك القائد المتصل

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية	مستوى التقييم
1	تسود ثقافة اللقاءات الدورية بين المدير والعاملين في الشركة لتدارس مستقبلها	٤.٠٢٦	٠.٨٨٨	٢٢.٠%	٣	مرتفع
2	يراعي مديري المعلومات والافكار المرتدة من العاملين	٣.٨٧٣	٠.٨٨٩	٢٢.٩%	٥	مرتفع
3	لدى مديري قدرة للتنسيق مع الادارات والاقسام الاخرى	٣.٩٢٨	٠.٨٧٥	٢٢.٢%	٤	مرتفع
4	يحرص مديري على استخدام وسيلة الاتصال المناسبة مع العاملين	٤.٠٤٨	٠.٧١٠	١٧.٥%	٢	مرتفع
5	يتقبل مديري النصيحة والمشورة المقدمة من موظفيه	٤.٠٩٤	٠.٨١٧	١٩.٩%	١	مرتفع
	الوسط الحسابي لسلوك القائد المتصل ككل	٣.٩٩٤				مرتفع

نلاحظ من نتائج الجدول (2) أن الفقرة (5) التي تنص على "يتقبل مديري النصيحة والمشورة المقدمة من موظفيه" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.094) وبمستوى ممارسة مرتفع، أما الفقرة رقم (2) التي تنص على "يراعي مديري المعلومات والافكار المرتدة من العاملين" جاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.873) وبمستوى ممارسة مرتفع، وتفسر هذه النتائج إلى أن إدارة الشركة تسودها ثقافة اللقاءات الدورية التي تمارس بين جميع العاملين يتم من خلالها تقييم النصيحة والمشورة من خلال استخدام وسيلة الاتصال المناسبة ولكن هذه اللقاءات لا يراعي فيها المعلومات والأفكار التي تطرح من العاملين بشكل صريح، وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الفقرات على معاملات الاختلاف قيمتها أقل من (50%) والتي تعكس تجانس وتقارب وجهه نظر أفراد عينة الدراسة محل الدراسة نحو سلوك المتصل الذي تمارسه الشركة، ومن خلال النتائج الخاصة بالوصف والتشخيص تتوفر الاجابة عن التساؤل الاول المثار في مشكلة

الدراسة حول توافر سلوك القائد المتصل في الشركة المبحوثة على المستوى الكلي للمتغير المبحوث.

ثالثاً. وصف وتشخيص أبعاد الولاء التنظيمي: يتضمن المتغير التابع للدراسة (الولاء التنظيمي) في الاستبانة على (3) من الأبعاد الفرعية (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري (الأخلاقي))، ومن أجل الإجابة عن السؤال الثاني من تساؤلات الدراسة: ما هو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بأبعاده المختلفة في الشركة المبحوثة؟ حيث قام الباحثان باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير وأبعاده الفرعية، وتحديد مستوى التقييم لكل بعد وترتيب أهميته.

الجدول (3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الولاء التنظيمي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	الولاء العاطفي	٣.٩٨٨	٠.٦٤٩	١٦.٢%	١	مرتفع
2	الولاء المستمر	٣.٩٧٣	٠.٧٤٥	١٨.٧%	٢	مرتفع
3	(الولاء المعياري (الأخلاقي)	٣.٩٠٧	٠.٦٦٧	١٧.٠%	٣	مرتفع
	الولاء التنظيمي ككل	٣.٩٥٦	٠.٦٣٥	٠.١٦٠		مرتفع

نلاحظ من نتائج الجدول (3) أن الولاء التنظيمي الذي يحققه العاملون في الشركة جاء بوسط حسابي عام (3.956) وبمستوى ممارسة مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة محل الدراسة، أما على مستوى الأبعاد الفرعية كانت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، ولكن بمستوى أهمية مختلفة، حيث يأتي بعد (الولاء العاطفي) في المرتبة الأولى، يليه بعد (الولاء المستمر) في المرتبة الثانية، وأخيراً جاء بعد (الولاء المعياري)، وتفسر تلك النتيجة إلى أن العاملين يترسخ لديهم أهمية الشركة ورغبتهم في انجاحها نابغاً من العاطفة لديهم والرغبة في استمرار بقاء عمل الشركة من خلال ولائهم المستمر بان الشركة هو أفضل خيار لديهم، في سبيل تحسين الخدمات، وما يؤكد تلك النتائج حصول معاملات الاختلاف لجميع المتغيرات على أقل من (50%) والتي تعكس تجانس وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الولاء التنظيمي بشكل عام والذي جاء مرتفعاً.

رابعاً. اختبار الفرضيات:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد المتصل والولاء التنظيمي للعاملين في الشركة المبحوثة.

الجدول (4): اختبار (Spearman) لعلاقة الارتباط

المتغيرات	سلوك القائد المتصل
الولاء التنظيمي	6810.**
Sig. (2-tailed) الدلالة	(0.000) معنوية

N= 307

** العلاقة معنوية عند مستوى 10.0

المصدر: إعداد الباحثان (2021) بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

نلاحظ من نتائج الجدول (4) أن هناك ارتباط لسلوك القائد المتصل والولاء التنظيمي بلغت (0.681) وكانت معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.0$)، وتشير القيمة الإيجابية في معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة الطردية بين المتغيرين، ويعني ذلك أن إدارة الشركة التي تسعى إلى ممارسة سلوك القائد المتصل ولديها القدرة على اتباعه

بصورة مستمرة الذي بدوره يؤدي إلى تعزيز مستوى الولاء التنظيمي، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين سلوك القائد المتصل والولاء التنظيمي للعاملين في الشركة المبحوثة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء التنظيمي في الشركة المبحوثة.

الجدول (5): اختبار الانحدار البسيط لأثر سلوك القائد المتصل في الولاء التنظيمي

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig.	ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
						R	R ²	
الانحدار	٦٨,٠٥٧	١	٦٨,٠٥٧	٣٧٤,٩٢	,٠٠٠٨	,٠٧٤٣	,٠٥٥١	الولاء التنظيمي
البواقي	٥٥,٣٦٤	٣٠٥	١٨٢,٠					
المجموع	١٢٣,٤٢١	٣٠٦						

المصدر: إعداد الباحثان (2021) بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS).

يظهر من نتائج الجدول (5) أن هناك أثر لسلوك القائد المتصل في الولاء التنظيمي للعاملين حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.551)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (55.1%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي ناتج عن التغير في سلوك القائد المتصل في مواجهة الازمات لدى شركة مصافي الشمال، وإن المصادر الأخرى غير معلومة تفسر ما نسبته (44.9%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة، وما يؤكد ذلك معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.743) وهو ارتباط إيجابي قوية بين المتغيرين، وتشير إلى العلاقة الطردية. وهذا المعنوية تؤكدها قيمة التباين (F) التي بلغت (374.92) وبدلالة إحصائية (0.000) أقل من الدلالة المعنوية (0.05)، وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الشركة يظهر لديها الولاء التنظيمي للعاملين من خلال اتسام القائد بالقدرة والمرونة العالية على أحداث التواصل بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة لمواجهة الازمات أي بمعنى هناك علاقة أثر بينهم، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية بصيغة الإثبات والتي تنص على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء التنظيمي في الشركة المبحوثة.

وانبثقت من الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية، وذلك للتعرف على تأثير سلوك القائد المتصل في كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي للعاملين، وتم اختبار هذه الفرضيات من خلال تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكالاتي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء العاطفي في الشركة المبحوثة.

الجدول (6): اختبار الانحدار البسيط لأثر سلوك القائد المتصل في الولاء العاطفي

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig.	ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
						R	R ²	
الانحدار	٦١,٤٢٦	١	٦١,٦٠٢	٢٧٦,٦٠	,٠٠٠٥	,٠٦٩٠	,٠٤٧٦	الولاء العاطفي
البواقي	٦٧,٧٣٢	٣٠٥	٢٢٢,٠					
المجموع	١٢٩,١٥٨	٣٠٦						

يظهر من نتائج الجدول (6) أن هناك أثر لسلوك القائد المتصل في الولاء العاطفي للعاملين حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.476)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (47.6%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي ناتج عن التغير في سلوك القائد المتصل في مواجهة الازمات لدى شركة مصافي الشمال، وإن المصادر الأخرى غير معلومة تفسر ما نسبته (52.4%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة، وما يؤكد ذلك معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.690) وهو ارتباط إيجابي قوي بين المتغيرين، وتشير إلى العلاقة الطردية. وهذا المعنوية تؤكدتها قيمة التباين (F) التي بلغت (276.60) وبدلالة إحصائية (0.000) أقل من الدلالة المعنوية (0.05)، وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الشركة يظهر لديها الولاء العاطفي لعاملها من خلال تقبل القائد النصيحة والمشورة المقدمة من العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة لمواجهة الازمات أي بمعنى هناك علاقة أثر بينهم، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بصيغة الإثبات والتي تنص على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء العاطفي في الشركة المبحوثة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء المستمر في الشركة المبحوثة.

الجدول (7): اختبار الانحدار البسيط لأثر سلوك القائد المتصل في الولاء المستمر

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig.	ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
						R	R ²	
الانحدار	٨٢,٥٨٦	١	٨٢,٥٨٦	٢٨٨,٥٧	.٠٠٠	٠,٦٩٧	٠,٤٨٦	الولاء المستمر
البواقي	٨٧,٢٨٦	٣٠٥	٢٨٦					
المجموع	١٦٩,٨٧٢	٣٠٦						

يظهر من نتائج الجدول (7) أن هناك أثر لسلوك القائد المتصل في الولاء المستمر للعاملين حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.486)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (48.6%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي ناتج عن التغير في سلوك القائد المتصل في مواجهة الازمات لدى شركة مصافي الشمال، وإن المصادر الأخرى غير معلومة تفسر ما نسبته (51.4%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة، وما يؤكد ذلك معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.697) وهو ارتباط إيجابي قوي بين المتغيرين، وتشير إلى العلاقة الطردية. وهذا المعنوية تؤكدتها قيمة التباين (F) التي بلغت (288.57) وبدلالة إحصائية (0.000) أقل من الدلالة المعنوية (0.05)، وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الشركة يظهر لديها الولاء المستمر لعاملها من خلال حرص القائد على استخدام وسيلة الاتصال المناسبة مع العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة لمواجهة الازمات أي بمعنى هناك علاقة أثر بينهم، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغة الإثبات والتي تنص على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء المستمر في الشركة المبحوثة.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء المعياري (الأخلاقي) في الشركة المبحوثة.

الجدول (8): اختبار الانحدار البسيط لأثر سلوك القائد المتصل في الولاء المعياري

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
						R	R ²	
الانحدار	٦١,٢١٢	١	٦١,٢١٢	٢٤٩,٠٥	,٠٠٠٨	٠,٦٧٠	٠,٤٥٠	الولاء التنظيمي
البواقي	٧٤,٩٦١	٣٠٥	٢٤٦,					
المجموع	١٣٦,١٧٣	٣٠٦						

يظهر من نتائج الجدول (8) أن هناك أثر لسلوك القائد المتصل في الولاء المعياري (الأخلاقي) للعاملين حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.450)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (45%) من التباين الحاصل في الولاء المعياري (الأخلاقي) ناتج عن التغير في سلوك القائد المتصل في مواجهة الازمات لدى شركة مصافي الشمال، وإن المصادر الأخرى غير معلومة تفسر ما نسبته (55%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وما يؤكد ذلك معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.670) وهو ارتباط إيجابي قوي بين المتغيرين، وتشير إلى العلاقة الطردية. وهذا المعنوية تؤكدها قيمة التباين (F) التي بلغت (249.05) وبدلالة إحصائية (0.000) أقل من الدلالة المعنوية (0.05)، وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الشركة يظهر لديها الولاء التنظيمي للعاملين من خلال مراعاة القائد لأفكار ومعلومات العاملين المرتدة لتحقيق الأهداف المشتركة لمواجهة الازمات أي بمعنى هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك القائد المتصل في بصيغة الاثبات والتي تنص على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء المعياري (الأخلاقي) في الشركة المبحوثة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. أن مستوى سلوك القائد المتصل في الشركة من وجهة نظر المبحوثين كانت بمستوى مرتفع، وتفسر تلك النتيجة إلى أن إدارة الشركة تحرص على استخدام وسائل الاتصال المناسبة والتي تتمثل باللقاءات والاجتماعات الدورية، يتم من خلالها تقديم المشورة والأفكار لكن لا تسود تلك اللقاءات الدورية التي تحدث تبادل للأفكار والمعلومات التي يطرحها العاملون بشكل يتناسب مع شكل تلك اللقاءات التي تفسر محتواها.
2. أن مستوى الولاء العاطفي للعاملين في الشركة من وجهة نظر المبحوثين جاء مرتفع، وتفسر تلك النتيجة إلى أن العاملين في الشركة يفكرون بعدم ترك العمل وذلك بسبب العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل مما يشعرون بالارتباط الداخلي تجاه الشركة من اتجاه واحد ليس بما يتعلق بالمشاكل التي تحدث على مستوى العمل.
3. أن مستوى الولاء المستمر للعاملين في الشركة من وجهة نظر المبحوثين جاءت بمستوى مرتفع، وتفسر تلك إلى أن العاملين في الشركة يدركون أهمية الاستمرار في العمل من أجل توفير الناحية المادية، لأنه مرتبط بالاحتياجات الضرورية للحياة رغم أن الأجر لا يلبي كافة الاحتياجات المادية الضرورية ولا تتوفر الشركة كافة المزايا التي يعمل العاملون من أجلها.
4. أن مستوى الولاء المعياري (الأخلاقي) للعاملين في الشركة من وجهة نظر المبحوثين جاءت بمستوى مرتفع، وتفسر تلك إلى أن العاملين في الشركة يتولد لديهم شعور بالانتماء للعمل

وضرورة الاستمرار في العمل ولكن هذا المعيار من الانتماء لم يصل الى مستوى الطموح مما يدفع العاملين بعدم التفكير في الالتزام بالعمل في الشركة.

ثانياً. التوصيات:

1. مراعاة المعلومات والأفكار المرتدة من العاملين والعمل على دراستها ومعرفة مكانها بالتنسيق مع الإدارات والأقسام الأخرى، وذلك من أجل المحافظة على سلوك تواصل مستدام مع العاملين.
2. محاولة الاستفادة من ولاء العاملين العاطفي بين بعضهم البعض وجعله تجاه الشركة من خلال توكيل اغلب المهام والمشكلات بجعلها على عاتقهم مما يساعد على تحمل المسؤولية باعتبار مشكلة الشركة جزء من مشاكلهم ويسعى لإيجاد الحلول لها.
3. النظر الى الأجر الذي يتقاضاه العاملين من الشركة هل يلبي احتياجاتهم المادية والمساهمة في إيجاد الحلول الممكنة.
4. اجراء تقييمات دورية للعاملين من خلال الولاء المعياري الذي يتمتع به ومعرفة توجهاتهم المستقبلية الكامنة لديهم وما الذي يدفعهم للاستمرار في العمل بالشركة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. دره، عمر محمد، (2011)، استراتيجيات التعليم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
2. الدوسري سعد بن عميان، (2005)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
3. سعاد، بابا احمد وزهية، بوتدارة، (2019)، دور الاتصال في فعالية القيادة الإدارية-بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة تيميمون أنموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة أمحد دراية-أدرار، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.
4. سلمان، هادي عذاب، (2013)، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس (St.Clements) العالمية، قسم الإدارة العامة.
5. شحادة، رائف شحادة نايف، (2008)، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
6. صادق، زانا مجيد ونجم، فاروق حكيم واحمد، سردار عبدالحميد، (2016)، دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة اربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (61).
7. عبد الله، ده رون فريدون، (2019)، سلوكيات القيادة المستنيرة ودورها في الإدارة الفعالة للازمات التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان-السليمانية، العدد 1.

8. عبد الواحد، محمود صديق، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)، جامعة الملك سعود، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق-شارع الشركات-ميدان المحطة، (2015).
9. فريد، بوسكار، (2019)، جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين-دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية-مشونش، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.
10. محمد، شريط الشريف، (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على-هيئة الإطارات الوسطى-لمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
11. مشاركة، عودة ومصالح، عطية، (2015)، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الاول، العدد (4).
12. منوبه، مزوار، (٢٠١٣)، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
13. النذير، عبد الله ثاني محمد، (2010)، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفطال الجزائر نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة السانايه-وهران-كلية العلوم الاجتماعية المدرسة الدكتور الية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al-Jabari, Basel. & Ghazzawi, Issam, (2019), Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda, International Leadership Journal.
2. Ammari, Ghalia, Al Kurdi, Kurdi, Barween Al, Alshurideh, Muhammad, Obeidat, Bader, Abu Hussien, Al-Hareth & Alrowwad, Ala'aldin, (2017), Investigating the Impact of Communication Satisfaction on Organizational Commitment: A Practical Approach to Increase Employees' Loyalty, International Journal of Marketing Studies Vol. 9, No 2.
3. Ardaghi, Shabahang, (2008), immigrants and u.s. organizations: a case study of iranian immigrants in the united states of america and an examination of organizational commitment toward immigrants, a Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
4. Arqawi, Samer M. hila, Amal A. Al, Samy S. Abu Naser, Shobaki, Mazen J. Al, (2018), Interactive Justice as an Approach to Enhance Organizational Loyalty among Faculty Staff, At Palestine Technical University-(Kadoorei), International Journal of Academic Information Systems Research Vol. 2 Issue 9, September.
5. Arqawi, Samer M. hila, Amal A. Al, Samy S. Abu Naser, Shobaki, Mazen J. Al, (2018), Interactive Justice as an Approach to Enhance Organizational Loyalty among Faculty Staff, At Palestine Technical University-(Kadoorei), International Journal of Academic Information Systems Research Vol. 2 Issue 9, September.

6. Barrett, Deborah J., (2006), Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Man-agers, Handbook of Business Strategy. Emerald Group Publishing.
7. Darus, Amer, Akmal, Bidayatul, Kamil Mustafa, bin Ishammudin, Muhd Zulfadli, (2019), Loyalty as Mediator in the Relationship of Leadership Style and Performance: An Examination among Commercial Banks, Employees in Klang Valley, Malaysia International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249-8958, Volume-9, Issue-1.
8. Howard, Mary C, (2008), emotional intelligence as a predictor of job satisfaction, organizational, and occupational commitment among humanservice workers, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
<https://online.csp.edu/blog/business/communication-strategies-for-great-leadership>
9. Lee, Seung Suk, (2008), Relationships among leadership empowerment, job satisfaction, and employee loyalty in university dining student workers A dissertation submitted to the graduate faculty in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, Iowa State University Ames, Iowa.
10. Meyer, John P. Stanley, David J. Herscovitch, Lynne, and Topolnytsky, Laryssa, (2002) Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, University of Western Ontario, Journal of Vocational Behavior 61.
11. Nakai, Ruth Collins, (2006), Leadership in medicine, McGill Journal of Medicine. Jan: 9(1): 68-73.
12. Noraazian and Khalip, (2016), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Department Management and Economics, University Pendidikan Sultan Idris Shah, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 12.
13. Teel, Roger, (2012), Visionary Leadership: Path of Authentic Growth, Pre-Activities Season 3, Unity Worldwide Ministries Enlightened Leaders Program, Individual Pre-Activity for Season 3-Session 4.