

The role of dialogue leadership in enhancing organizational loyalty: An analytical study of the opinions of a sample of workers in the General Directorate of Education in Babylon

Ameer A. Jabbar¹, Nawras M. Mujhid^{2*}

^{1,2}Babylon education directorate, Babylon, Iraq

ameerabass474@gmail.com, nawrasalammar@gmail.com

Article information:

Received: 11-08- 2024

Revised: 18-10- 2024

Accepted: 22-10- 2024

Published: 25-04- 2025

***Corresponding author:**

Nawras M. Mujhid

nawrasalammar@gmail.com



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

This research aims to show the effect of conversational leadership in enhancing organizational loyalty at the level of a sample of individuals working in the General Directorate of Education in Babylon. There are three organizational dimensions: emotional loyalty, moral loyalty, and continuous loyalty. The research started with a main problem that included many questions revolving around the nature of the relationship between its field variables, the most important of which was (What is the level of influence of dialogue leadership with its dimensions on organizational loyalty from the point of view of the research sample?) through the research sample, which included a sample of workers in the General Directorate of Education in Babylon. The sample of the study was (84) individuals working in that directorate. The questionnaire was used as a main tool in collecting data and information needed for research. For the purpose of data analysis and statistical processing, the researcher relied on a set of statistical methods available in the two programs (SPSS V.24 and Amos V.23). , respect, comment, expression) and organizational loyalty in its dimensions (emotional, moral, continuous). In light of the conclusions, a set of recommendations were formulated, most notably enhancing the creative energy of others through expressing an opinion and using the method of brainstorming and creative thinking

Keywords: Dialogic leadership, organizational loyalty.

Conclusions:

In light of what was revealed by the structural validity tests, the description and diagnosis of the study variables, and the testing of hypotheses, we can draw a set of conclusions at the level of the Babylon Education Directorate in the study sample, as follows:

- 1- The results of testing and analyzing the hypotheses showed that there is a strong and significant effect between conversational leadership and organizational loyalty. This means that the leadership's interest in dialogue with followers has contributed to increasing the organizational loyalty of employees in the Education Directorate.

دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل

امير عباس جبار¹، نورس مجيد مجهد^{2*}
^{1,2} المديرية العامة لتربية بابل، بابل، العراق

ameerabass474@gmail.com ، nawrasalammar@gmail.com

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى بيان تأثير القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي على مستوى عينة من الافراد العاملين في المديرية العامة لتربية بابل، ومن اجل تحقيق ذلك تم قياس متغير القيادة المحاورة بأربعة أبعاد فرعية هي (الاستماع - الاحترام - التعليق - التعبير)، وتم قياس الولاء التنظيمي بثلاث أبعاد هي (الولاء العاطفي، الولاء الاخلاقي، الولاء المستمر). وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسة ضمت تساؤلات عديدة تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراته ميدانيا وكان أهمها (ما هو مستوى تأثير القيادة المحاورة بأبعادها على الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث؟) من خلال عينة البحث التي اشتملت على عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل وبلغت عينة البحث (84) فردا من الافراد العاملين في تلك المديرية. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث. ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائيا اعتمد الباحثين على مجموعة من الاساليب الاحصائية المتوفرة في البرنامجين (SPSS V.24 Amos) . V.23 وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت أهمها بان هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة المحاورة المتمثلة بأبعادها (الاستماع، الاحترام، التعليق، التعبير) والولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الأخلاقي، المستمر). وفي ضوء الاستنتاجات تم صياغة مجموعة من التوصيات أبرزها تعزيز الطاقة الابداعية لدى الآخرين من خلال ابداء الرأي واستخدام اسلوب عصف الافكار والتفكير الإبداعي.

الكلمات المفتاحية: القيادة المحاورة، الولاء التنظيمي.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 11-08-2024
- تاريخ ارسال التعديلات: 18-10-2024
- تاريخ قبول النشر: 22-10-2024
- تاريخ النشر: 25-04-2025

*المؤلف المراسل:

نورس مجيد مجهد

nawrasalammar@gmail.com



هذا العمل مرخص بموجب
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي
(CC BY 4.0)

المقدمة:

ينظر الى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه، وتتجلى أهمية القيادة أيضا من كونها تقوم بدور أساسي في كافة الجوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري. أن نمط القيادة المحاورة من الأنماط القيادية الحديثة والذي يستند بأن يكون القائد سلطويا في جانب ويتحلى بالأخلاق العالية والاهتمام بسعادة المرؤوسين ورفاههم ومراعاة مصالحهم من جانب آخر، مما له تأثير كبير في تحفيز المرؤوسين وتحقيق فوائد عدة للمنظمات منها العظمة التنظيمية، والتي تستطيع المنظمة من خلالها الوفاء بجميع التزاماتها، وكذلك الولاء التنظيمي الذي يتمثل بالتزام أعضاء المنظمة بالمنظمة ورسالتها والتزام قادة المنظمة بتلبية الاحتياجات الأساسية للمرؤوسين. لقد جاء البحث بعنوان (دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي) إذ كان المتغير المستقل بأبعاده (الاستماع - الاحترام - التعليق - التعبير) والمتغير التابع بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الاخلاقي، الولاء المستمر) لمعرفة تأثير تلك القيادة على أداء العينة المستهدفة ومدى التأثير على الولاء التنظيمي لها. ضمت مشكله البحث عدة تساؤلات كان من اهمها ما هو مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة المحاورة بأبعادها على الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث حيث تجلت اهمية البحث حول الأهمية الفكرية لمتغيراته التي تعد من المفاهيم الهامة وذات التأثير على كثير من مجريات عمل المنظمات وسبل نجاحها وفي مختلف المجالات في ظل تزايد حجم المنافسة في الوقت الحاضر. ومن اجل الإحاطة بموضوع البحث فقد تمت هيكلته الى أربعة مباحث، إذ تناول المبحث الاول منهجية البحث والدراسات السابقة، اما المبحث الثاني فقد اختص بالتأطير النظري لمتغيرات البحث، في حين ركز المبحث الثالث على الجانب التطبيقي للبحث، واختتم البحث بالمبحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الجانب المنهجي للبحث

في هذا المحور سيتم تناول بعض الدراسات السابقة والمنهجية الخاصة بالبحث
• منهجية البحث وتتضمن:

أولاً: مشكلة البحث

في ضل ما تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة من ارتفاع معدل دوران الكوادر الوظيفية عن طريق النقل او التنسيب الى الدوائر الاخرى للبحث عن بيئة عمل يعبر فيها الموظفون عن وجهات النظر الهادفة تجاه قضايا العمل ، ومن هنا تولد لدى الباحثين احساسا كونهما أحد منسوبي قطاع التربية في محافظة بابل أن هناك قصورا في أداء القيادات ادى الى ارتفاع معدلات دوران الموظفين والذي انعكس سلبا على ولائهم التنظيمي تجاه مكان العمل اذ يجب على الادارة البحث عن الوسائل و السبل التي تضمن لهم بقاء و استقرار كوادرها داخل المنظمة و العمل على ارتقاء مستوى الولاء التنظيمي لديهم من خلال البحث و التقصي للعوامل التي يمكن ان تؤثر على مستوى ولاء كوادرها الوظيفية.

حيث تعد المنضلمات التربوية من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع، وهي بأمس الحاجة الى نمط قيادي يعزز من روح الحوار تجاه العاملين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة و عليه تبرز مشكلة البحث عن طريق طرح التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى القيادة المحاورة في المديرية العامة لتربية بابل؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى المديرية العامة لتربية بابل؟
3. ما هو مستوى علاقة الارتباط بين القيادة المحاورة بأبعدها على الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث؟
4. ما هو مستوى تأثير القيادة المحاورة بأبعدها على الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث؟

ثانياً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث الحالية والاطلاع على الأدبيات النظرية وما آلت إليه النتائج تتجلى الأهداف بالآتي:

1. تأصيل العلاقة المفاهيمية بين المتغيرين (القيادة المحاورة والولاء التنظيمي)
2. قياس مستوى إدراك الموظفين لتوافر صفات القيادة المحاورة لدى القيادات في المديرية العامة لتربية بابل.
3. معرفة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المديرية العامة لتربية بابل.

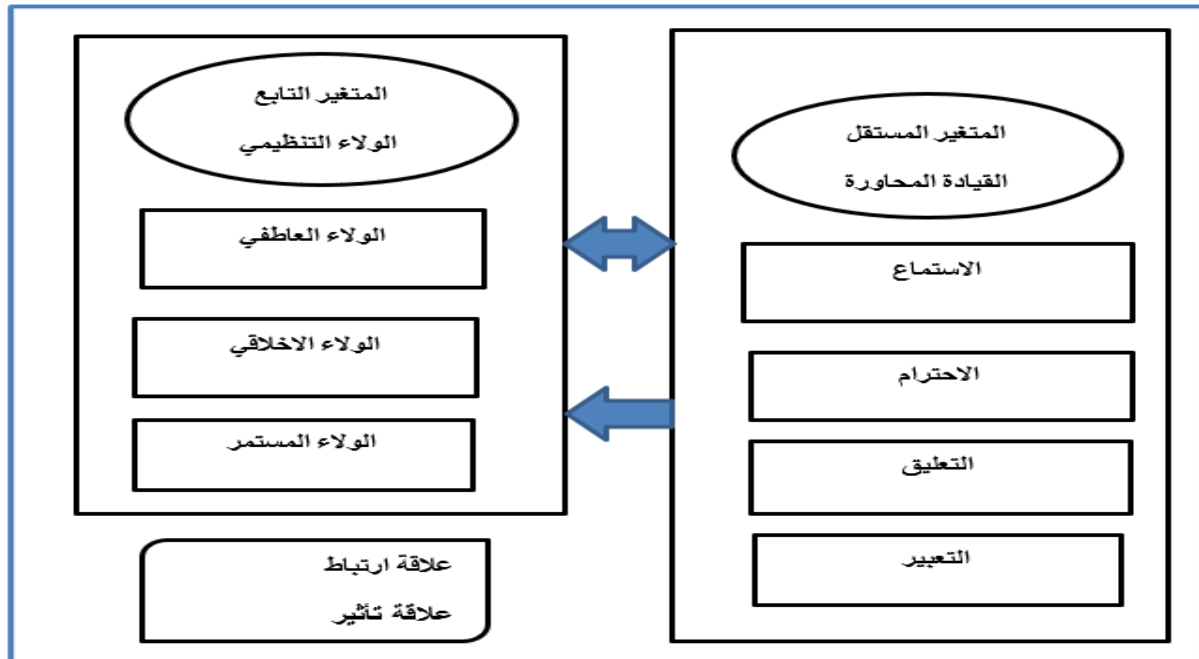
ثالثاً: أهمية البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهداف البحث يمكن توضيح الأهمية بالآتي:

1. تتجلى أهمية البحث الحالي من خلال الأهمية الفكرية لمتغيراته التي تعد من المفاهيم الهامة وذات التأثير على كثير من مجريات عمل المنظمات وسبل نجاحها وفي مختلف المجالات في ظل تزايد حجم المنافسة في الوقت الحاضر.
2. تزداد أهمية البحث من حيث تطبيقه في منظمة تعليمية تربوية (المديرية العامة لتربية بابل) والتي تحتل مكانة كبيرة كونها تشكل عنصراً رئيساً من العناصر التي تنهض بالبلد والمحافظة بشكل خاص لدورها المؤثر في تطوير الحياة الثقافية بجميع جوانبها.
3. يمكن أن تساعد نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الحالي والتي سيتم التوصل إليها المدراء في المديرية بالتعرف على الأبعاد الأكثر تأثيراً والأقوى ارتباطاً لإعطائها الأولوية وزيادة الاهتمام بها والعمل على تدعيمها مستقبلاً.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

بالاستناد الى الإطار الفكري لأدبيات القيادة المحاورة والولاء التنظيمي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تتطلب المعالجة المنهجية بناء مخطط فرضي لتحديد فيه أهم علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين الرئيسيين، المتغير المستقل (القيادة المحاورة بأبعدها الفرعية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) وكما مبين في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث
المصدر: اعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث

تمثل الفرضيات بياناً للموضوع قيد البحث وإيضاحاً للعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته وأبعاده، وكذلك شروع للإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخططه، لذا يستند البحث الحالي لفرضيتين رئيسيتين وينبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة المحاورة ومتغير الولاء التنظيمي في المديرية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المحاورة في الولاء التنظيمي في المديرية المبحوثة

سادساً: مجتمع وعينة البحث

انطلاقاً من الهدف الرئيسي للبحث والمتمثل في معرفة دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي، لذا وقع اختيار الباحثين على المديرية العامة للتربية في محافظة بابل كمجتمع للبحث الحالي. من خلال أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من 84 فرداً استناداً الى معادلة (Krejcie , R & Morgan , 610-607, 1970) من اصل مجتمع مكون من (108 موظف). باعتبارهم الجهة المستهدفة فعلاً في البحث. حيث تم توزيع (84) استبانة وقد حرص الباحثين على استرجاع جميع الاستمارات الموزعة من خلال المتابعة الحثيثة والتواصل المباشر مع أفراد العينة وبيان فقرات الاستبانة لعينة البحث، اذ استرجعت كامل الاستمارات الموزعة واستخدمت فعلاً في عملية التحليل الاحصائي.

3. السمات الشخصية لأفراد عينة البحث

1. حسب الجنس

من خلال الجدول (1) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة البحث بحسب الجنس كانت من الذكور وبنسبة (70%) اما اقل نسبة فكانت عند الاناث وبنسبة (39%) وهذا يعود الى طبيعة المديرية المبحوثة.

جدول رقم (1) التوزيع التكراري حسب الجنس الاجتماعي

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	51	61
اناث	33	39
المجموع	84	100

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28)

2. حسب العمر:

من خلال الجدول (2) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة البحث بحسب العمر كانت عند (30-39) سنة بنسبة (39%) اما اقل نسبة فكانت عند الفئة العمرية (29 فأقل) سنة وبنسبة (12%) وهذا يشير الى ان اعمار افراد العينة تكون أكثر تركيز في الفئة العمرية بسن الثلاثين.

جدول رقم (2) التوزيع التكراري حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
29 فأقل	10	12
30-39 سنة	33	39
40-49 سنة	29	35
50-59 سنة	12	14.
المجموع	84	100

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

3. المؤهل العلمي:

من خلال الجدول (3) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة البحث بحسب المؤهل العلمي كانت عند تخصص (بكالوريوس) بنسبة (67%) اما اقل نسبة فكانت عند تخصص (ماجستير) وبنسبة (5%) وهذا يعود الى طبيعة الهيكل الإداري في المديرية عينة البحث.

جدول (3) التوزيع التكراري حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريوس	60	71
دبلوم عالي	20	24
ماجستير	4	5
المجموع	84	100

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28)

4. حسب عدد سنوات الخدمة

من خلال الجدول (4) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة البحث بحسب عدد سنوات الخدمة كانت عند (11-15) سنة وبنسبة (35%) اما اقل عدد سنوات الخدمة فكانت عند الفئة (5 فأقل) سنة وبنسبة (15%) ويتضح من الجدول ان أكثر افراد العينة كانوا من أصحاب الخبرة في العمل.

جدول رقم (4) التوزيع التكراري حسب عدد سنوات الخبرة الوظيفية

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخدمة
15	13	5 سنوات فأقل
23	19	6-10 سنة
35	29	11-15 سنة
27	23	16 سنة فأكثر
100	84	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

سابعا: ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية

1. مقياس ألفا-كرونيباخ لقياس الثبات.
2. اختبار (Kolmogorov- Smirnov) لمعرفة مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
3. الوسط الحسابي الموزون.
4. شدة الإجابة وتستخرج من خلال (الوسط الحسابي الموزون/5 * 100).
5. الانحراف المعياري.
6. معامل الاختلاف.
7. معامل الارتباط البسيط (Pearson).
8. معامل الانحدار البسيط.
9. مقياس T لبيان معنوية الارتباط والتأثير.
10. معمل التحديد R^2 لبيان مقدار التأثير المفسر من قبل المتغير المستقل.
11. مقياس F لبيان معنوية نموذج الانحدار.

ثانيا: الدراسات السابقة

1. (دراسة 2016, Diague: A ase study Kelley, D. M. Dialogue: a case study)

هدفت البحث الى استكشاف القرارات والرسائل التنفيذية وتشجيع فريق القيادة الذي يدعم ممارسة الحوار ويسهل ثقافة المشاركة. كان اعتماد البحث للتغيير القيادة المحاورة على الابعاد الاتية (الاستماع -الاحترام-التعليق-التعبير) والتي تكون منها مقياس الدراسة. تم إجراء تحليل البيانات النوعية في بحث الحالة الفردية هذه بشكل كلي عبر تدوين الموضوعات ونظرية العمل، باستخدام بنية تحليلية خطية تضمنت هذه المنهجية مراجعة القضايا الحالية للأدب والأساليب واكتشاف النتائج وتطوير واستنتجت البحث الى انه يجب. أن يشتمل نموذج الاتصال الفعال، على الأقل، على جانب من جوانب نظرية العمل، بعد الحوار، ومستوى المشاركة. بالإضافة الى تأخير اتخاذ القرار من أجل الحصول على تغذية راجعة يسمح بإطالة المداولات وظهور الحوار والمداولات. واوصت البحث ضرورة دعم الحوار وثقافة المشاركة والاهتمام بالتغذية الراجعة والاستماع الى الملاحظات. بحث استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية. الهدف الذي سعت اليه البحث هو الكشف عن الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي، تم اعتماد الاستبانة في عملية جمع البيانات من عينة البحث المتكونة من (57) فردا، توصلت البحث الى مجموعة من النتائج كان ابر زها وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين بالولاء التنظيمي، اوصت البحث بضرورة استثمار قدرات افراد المنظمة عن طريق تشكيل فرق تدار ذاتيا باعتبارها أقدر على انجاز المهمات.

2. بحث(الدراجي,2013)

(بعنوان إثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي:)

وثقافة المشاركة والاهتمام بالتغذية الراجعة والاستماع الى الملاحظات. بحث استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية. الهدف الذي سعت اليه البحث هو الكشف عن الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي، تم اعتماد الاستبانة في عملية جمع البيانات من عينة البحث المتكونة من (57) فردا، توصلت البحث الى مجموعة من النتائج كان ابر زها وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين بالولاء التنظيمي، اوصت البحث بضرورة استثمار قدرات افراد المنظمة عن طريق تشكيل فرق تدار ذاتيا باعتبارها أقدر على انجاز المهمات.

المحور الثاني: الجانب النظري للبحث

أولا: القيادة المحاورة

1. مفهوم القيادة المحاورة

مفهوم الحوار يختلف عن النقاش كونه يشجع على تنوع الافكار والآراء بدلا من قمع هذه المفاهيم من بعض القيادات وفي الحوار هناك اتفاق على ان معتقدات ومفاهيم شخص لا

يجب ان تكون لها الاسبقية على معتقدات وآراء ومفاهيم الآخرين لان الحوار في نيته ليس الدعوة بل هو الاستفسار وهو لا يجادل ولا يقنع بل يستكشف فهو يصل الى بناء علاقات اساسها الثقة والتفاهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق رؤية مشتركة (Pruitt, & Thomas, 2006:1) وقد تباينت وجهات نظر الباحثين واسهاماتهم في تحديد

اسهامات الباحثين لهذا المفهوم بحسب تسلسلها الزمني .

مفهوم (القيادة المحاورة) بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر اليها كل منهم لهذا المفهوم ويبين الجدول (5) بعض

جدول (5) بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم القيادة المحاورة

ت	المصدر	التعريف
1.	Kauffman, 2016:22-23	نهج ممارسة الاستماع والاحترام والتعليق والتعبير كأسلوب حوارى للقيادة يتم عن طريقها الوصول الى إدراك أعمق وتواصل ووعي يتم من خلالها قيادة الافراد بشكل حوارى يساعدهم في تعلم الثقة وتقدير الروابط مع زملائهم الى جانب حصولهم على المزيد من الرضا من عملهم حيث يتم خلق الطاقة بدلاً من انتزاعها وتكون بيئة العمل أكثر صحة بدنياً وعاطفياً.
2.	(Johnson, 2018:280)	اسلوب يهدف الى تعزيز التفاهم والاحترام المتبادل والحد من الصراع والاستماع بتقدير وبذل جهد حقيقي لفهم الآخرين والعمل بشكل متآزر يسهم بتحقيق الأهداف.
3.	(Peck & Callahan, 2019:14-15)	قدرة التأثير على الآخرين عن طريق استخدام لغة التحوار لأخذ القرارات وحسم المشاكل وتخطيط المشاريع المعقدة والتواصل شفهيًا والاستفادة من الاختلافات الإدراكية والمهارات والقيم الناشئة عن التجارب العلمية والذي يسهم في تنمية المهارات القيادية والحرص على تكوين منهج جديد يحارب الانطواء والوحدة والانفصال الاجتماعي وخلق افراد قادرين على العمل داخل هيكل المجموعة يكونون قادرين على التفاوض وإدارة الصراع والاستفادة القصوى من نقاط القوى لدى الآخرين.
4.	(Swaffield, 2008:329)	شكل من اشكال القيادة التي تعتمد على الحوار الذي يتضمن تبادل الافكار والبحث عن المعنى المشترك والفهم المشترك ما بين القيادة والعاملين.
5.	(Grill et al., 2011:36)	مشاركة الحوار بين القيادة والعاملين ويتصف هذا الحوار بأنه بناء منسوج من الكلام واصمت يعطي ويأخذ ما بين الاستماع والتعبير ويشكل ابداعاً مشتركاً للمعنى بشكل عفوي ومكثف ويتضمن ممارسات الاستماع والاحترام والتعليق والتعبير.

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة.

الأربعة يمكن تمييز المحادثة بين الحوار والاشكال الأخرى من المحادثات

3. الأطر البنائية للقيادة المحاورة وتم اعتماد مقياس (الربيعي، 2019) لكونه تم تطبيقه مع منظمات ذات طابع ربحي في البيئة العراقية.

أ. الاستماع

الاستماع سبباً رئيساً للتواصل وبناء الثقة بين القائد والمرؤوسين بناء على تصور المرؤوسين لسلوك قائدهم الذي يظهر الانتباه والاهتمام والنية الحسنة تجاههم لكون المرؤوس إذا أدرك ان قائده يصغي له ستزداد احتمالية استشارته التواصل بينهما ويسهم في بناء علاقات متناغمة بين الطرفين (Borner & Zeffass, 2018:7-8).

ب. الاحترام

عرف (Kane, 2014:274-275) الاحترام بأنه موقف إزاء الأشخاص الآخرين يظهر درجة من الاهتمام ونوعاً من السلوك الذي يؤدي بدوره الى تحقيق هدف (الإحساس بالذات) فعندما ينقل القائد الى مرؤوسيه احساساً بالاحترام الشخصي فهناك فوائد ملموسة للقائد والمرؤوس والمشروع المشترك، ان العمل مع قائد يعامل المرؤوسين باحترام هو أحد أكثر الجوانب قيمة في الوظائف بالنسبة للكثير من الافراد فان أهمية هذا العامل تساوي او حتى أكبر من جوانب عديدة أخرى مثل الراتب او الامن او غيرها.

ت. التعليق

يشير الى فتح المجال لقبول وجهات نظر و آراء الآخرين المختلفة والذي يسهم بدوره في تفهمهم بطرق جديدة حيث يمارسون الاستماع العميق وينظرون الى اختلافات بعضهم البعض عن طريق الاحترام مما يساعد على الابتعاد عن

وبناءً على ما سبق يمكن النظر الى القيادة المحاورة على انها (أحد نماذج القيادة الفاعلة الذي يؤكد على مشاركة المعرفة والتعاون بين الجميع من خلال الحوار البناء الذي يفتح المجال امام آراء كثيرة ويجعل مجال الرؤية أكثر وضوحاً مما يسهم في تحقيق وحدة الهدف المشترك والاستفادة من الخبرات المعرفية المتراكمة لدى الافراد.

2. أهمية القيادة المحاورة

1. تعزز القيادة المحاورة هوية الفريق من خلال التأكيد على التضامن داخل المجموعة والعلاقات الشخصية بين الأعضاء. (Svennevig, 2011:18).

2. يساعد سلوك القيادة المحاورة في عملية صنع القرار اذ يساعد الحوار مع العاملين على تحسين صنع القرار عن طريق مشاركة العاملين بالحوار لقرار معين (Ibrahim et al., 2014:4).

3. تبرز أهمية القيادة المحاورة من خلال قدرتها على تسهيل المحادثات وذات المغزى حيث يشعر الجميع بالتقدير والاحترام. (Kauffman, 2016:6-7-8-9-10).

4. ان تطبيق مفهوم القيادة المحاورة يجعل رسالة واهداف ورؤية المنظمة أكثر وضوحاً للأفراد وتجعلهم قادرين على فهم الثقافة التنظيمية، والقدرة على التركيز على تطوير الأداء والقدرة على تشجيع الابتكار وتعزيز الانسجام والوئام بين الافراد وقياداتهم وانشاء توازن بين العمل والحياة في المنظمة. (Atemba & Okello, 2018:20-21).

حدد ايزاك أربعة ابعاد رئيسة للقيادة المحاورة وهي الاستماع من اجل الفهم واحترام الآخرين وتعليق الاحكام المسبقة والتحدث بالصوت الحقيقي ومن خلال هذه الابعاد

بالأمان النفسي مما يساهم في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات (Kim, et al, 2019:12-13).

ثانياً: الولاء التنظيمي

1. مفهوم الولاء التنظيمي

لا يوجد إجماع بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي على الرغم من رؤية أغلبهم على أنه يستند على فكرة رئيسية هي الارتباط بين الموظف ومنظمته وبغض النظر عن أبعاد وتقسيماته يؤثر على المنظمة (Richard, 2003:46). وعليه فقد عرف العديد من الباحثين والكتاب الولاء التنظيمي من وجهات نظر علمية مختلفة وكما موضح في الجدول (6) أدناه.

الاحكام المسبقة والحد من التمييز والصراع (Kauffman, 2016:37-38).

ث. التعبير

والتعبير سلوك إيجابي يعبر فيه الموظفون عن وجهات النظر الهادفة تجاه قضايا العمل إذ يؤدي القادة دوراً رئيساً في تحفيز الموظفين ليكونوا مبدعين من خلال التعبير عن أفكارهم فعندما يشترك الأعضاء في المشاعر الإيجابية بطاقة عالية يصبح هذا التأثير الإيجابي أكثر انتشاراً ويتحول إلى تأثير إيجابي على مستوى المجموعة مما يؤدي بدوره إلى زيادة التعاون وتحسين أداء المهام للأفراد والجماعات ويحسن من إبداع الموظفين وتطوير سلوكياتهم الصوتية من خلال توسيع نطاق المهارات المعرفية وزيادة الشعور

الجدول رقم (6) بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم الولاء التنظيمي

ت	المصدر	المفهوم
1.	(الدراجي، 2012: 42)	نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة.
2.	(Robbins, 2003:25)	سلوك ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية الا انه يؤثر في فاعلية الاداء في المنظمة.
3.	(مشاركة ومصلح، 2015: 23)	الشعور الايجابي المتولد عند الموظف تجاه مكان عمله والارتباط معه والاخلاص لأهدافه، والبقاء فيه والحرص عليه، عن طريق بذل أقصى جهد بما يعزز النجاح الإستراتيجي باعتباره ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو المديرية، والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل.
4.	(ke&deng:2012,82)	الرابط النفسي بين الموظف ومنظمته مما يجعل من غير المرجح للموظف ترك منظمته طوعا.
5.	Dousin et al., 2019:309)	سلوك عمل يناقش الاساليب التي يتصرف بها الفرد في الاستجابة لبعض النزاعات او الظروف غير المستقرة في مكان العمل.

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الادارية.

تستدعي بحث الولاء التنظيمي معرفة أبعاده والتي يمكن عن طريقها الوصول الى أهداف البحث ضمن الحدود المرسومة. وقد تباينت وجهات نظر الباحثين في تفصيل الولاء التنظيمي وتحديد أبعاده، فهناك إجماع واسع بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد مفهوم الولاء التنظيمي الا انهم يختلفون في تحديد تلك الأبعاد (الاحمدي، 2004:ص 13) ونظراً لاختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الولاء التنظيمي فإن البحث الحالي سوف يتبنى نموذج بحث (Allen & meyer 1990) وهو متفق مع ما يراه ماير وزملاءه ((meyer et.al, 1993:p538) والتي جاءت بثلاثة ابعاد تمثلت بـ(الولاء العاطفي، الولاء الاخلاقي (المعياري)، الولاء المستمر) ، وسيتم توضيح كل بعد من هذه الأبعاد وكما يلي:

أ. الولاء العاطفي:

يتكون هذا البعد من مدى معرفة الفرد للخصائص المميزة لعمله وقرب المشرفين وتوجيههم له وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بنحو إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشكلاتها كما لو كانت مشكلاته الخاصة والشعور بوجود رابط عائلي يربطه بالعمل (عويضة، 2008: 35). ويضيف (Colquitt, et al., 2019: 64) ان الموظفين يتطابقون مع توجهات المنظمة من خلال احساسهم بالولاء العاطفي، وقيمون أهداف المنظمة وقيمها، ويكونون أكثر استعداداً لبذل مجهود إضافي نيابة عن المنظمة ومن خلال التماثل مع المنظمة.

ب. الولاء الاخلاقي:

يعبر هذا البعد عن شعور العاملين للبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الرئيسي لهذا الشعور نابعا من القيم

وبناءً على ما سبق يعرف الباحثين 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.

2. أهمية الولاء التنظيمي

وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتجلى في النقاط التالية:

ويمكن إيجاز أهمية الولاء التنظيمي وفق الآتي: (حجيرة، 2013: 46) (اللوزي موسى، 2003: 118)

1. إن ولاء الافراد لمنظماتهم يعد عاملاً رئيساً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
2. يعد ولاء الافراد لمنظماتهم عامل مهم في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
3. يعزز نجاح المنظمة في ادارة مواردها وبما يضمن تحسين انشطتها.
4. تتجاوز أهمية الولاء التنظيمي حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل برفع أداء المنظمات العاملة كنتيجة لزيادة منسوب الولاء التنظيمي.
5. يسهم الولاء التنظيمي في تنمية الاحساس بالمنظمة وبناء شبكة من العلاقات الانسانية.
6. تتجلى أهمية الولاء التنظيمي بارتباطه بمجموعة من مخرجات العمل المتمثلة بالأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي والاتجاهات الإيجابية نحو العمل فضلاً عن الابداع والابتكار والمبادرة.

3. أبعاد الولاء التنظيمي

ان ثبات المقياس يعني استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، وبالتالي فانه سيعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، بمعنى ان الثبات يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana,2003:203). ومن أشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، ويشير (Sekrana,2003:311) الى ان ثبات المقياس المستخدم يكون ضعيفاً إذا كانت قيمة الاختبار اقل من (0.60)، ويكون ثبات المقياس مقبولاً إذا كانت قيمة الاختبار أكبر من (0.70)، في حين ان نسبة الثبات تعد جيدة إذا كانت (0.80) فأكثر.

ويعني الصدق (Validity) ان المقياس يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206). والصدق أنواع استخدم الباحثين منها صدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع البحث وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع (Cooper & Schindler,2014:257) وقام الباحثين باستخدام الصدق الظاهري من خلال عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص كما هو في ملحق رقم (1) والجدول الاتي يوضح معاملات الثبات لمتغيرات البحث.

التي اكتسبها الفرد قبل دخوله بالمنظمة، أي من الأسرة أو التنشئة الاجتماعية، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يمثل سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي (أبو العلا، 2009: 37). وبضيف (منصور وعاشور، 2016: 57) ان الولاء الاخلاقي ما يشعر به الفرد من مسؤولية والتزام اخلاقي متبادل وان الموظف مدين للمنظمة التي ينتمي اليها.

ت. الولاء المستمر:

يقصد بهذا البعد تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة، لارتباطه بها وعد نفسه جزءاً منها، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية بقائه في المنظمة بمجموعة من العوامل كالقدّم في السن، وطول مدة العمل الوظيفي في المنظمة (الحارثي، 2018: 35). وضاف (Liu at al.:2017,86). ان الولاء المستمر يتضمن الحقوق العاطفية والاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالمهنة بما في ذلك الترقية وزيادة الرواتب والموظف سوف يتخذ العاطفة والسلوك الايجابي في مقابل خلق قيمة للمنظمة التي ينتمي اليها.

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

المطلب الأول: اختبار اداة القياس

أولاً: ثبات وصدق اداة قياس البحث

جدول (7) نتائج اختبار Cronbach's Alpha لمتغيرات البحث			
ت	المتغيرات والابعاد	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
1	القيادة المحاورة	0.922	27
	الاستماع	0.800	11
	الاحترام	0.834	5
	التعليق	0.864	5
	التعبير	0.893	6
2	الولاء التنظيمي	0.959	21
	الولاء العاطفي	0.880	7
	الولاء الاخلاقي	0.917	6
	الولاء المستمر	0.872	8
	ثبات الكلي للاستبيان	0.967	48

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

الطبيعي فعندها لا يمكن الوثوق بالنتائج المتحصلة عن تلك الاختبارات (Field,2009:132).

وبالرغم من تنويه الاحصائيين بحال استعمال الباحثين لعينة كبيرة قياساً بمجتمع البحث فانه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field,2009:329) الا ان الباحثين لحرصه على دقة نتائج البحث قام بإخضاع البيانات التي حصل عليها من استمارة الاستبانة الى أحد اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات وهو اختبار (Kolmogorov- Smirnov) فاذا كانت معنوية الاختبار (sig.) أكبر او تساوي (0.05) عندها يمكن القول ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً عند المستوى المذكور، وعليه يمكن استعمال أدوات التحليل المعلمي وبالإمكان الاطمئنان للنتائج، اما في حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي

يتضح من الجدول (7) ان كافة قيم معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث بأبعادها ضمن الحدود المقبولة احصائياً مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات عالي الامر الذي يقود الباحثين الى الاعتماد على النتائج التي سيتم الحصول عليها من اجل اتخاذ قرار سليم.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

بعد ان تأكد الباحثين من أداة جمع البيانات بعد اخضاعها الى اختبار الثبات، ولأن اختبار الفرضيات بالبحث الحالي يستند الى الإحصاء المعلمي (Parametric statistics) الذي يفترض ان البيانات الخاضعة للتحليل ينبغي ان يتم توزيعها طبيعياً (Normally distribution)، فاذا تم الاعتماد على الأساليب المعلمية لبيانات لا تخضع للتوزيع

يتبين من الجدول (8) ان البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة المحاورة) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي كون معنوية الاختبار أكبر من (0.05) مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

فان الباحثين سيستخدم أدوات التحليل اللامعلمي (Non-Parametric).
1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة المحاورة وابعادها

جدول (8) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير القيادة المحاورة						
		الاستماع	الاحترام	التعليق	التعبير	القيادة المحاورة
N		84	84	84	84	84
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.3892	3.3811	3.2514	3.2027	3.3059
	Std. Deviation	.69982	.73888	.93987	.83321	.72134
Most Extreme Differences	Absolute	.147	.103	.117	.107	.092
	Positive	.147	.098	.117	.076	.085
	Negative	-.133-	-.103-	-.111-	-.107-	-.092-
Test Statistic		.147	.103	.117	.107	.092
Asymp. Sig. (2-tailed)		.052 ^c	.050 ^c	.054 ^c	.056 ^c	.196 ^c
a. Test distribution is Normal.						
b. Calculated from data.						
c. Lilliefors Significance Correction.						

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

2. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الولاء التنظيمي وابعاده
يتبين من الجدول (9) ان البيانات الخاصة بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي) الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي كون معنوية الاختبار أكبر من (0.05) مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

جدول (9) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير الولاء التنظيمي				
		العاطفي	الاخلاقي	المستمر
N		84	84	84
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.4216	3.2459	2.8892
	Std. Deviation	.80039	.88738	.89083
Most Extreme Differences	Absolute	.114	.101	.114
	Positive	.064	.087	.114
	Negative	-.114-	-.101-	-.085-
Test Statistic		.114	.101	.114
Asymp. Sig. (2-tailed)		.078 ^c	.059 ^c	.069 ^c
a. Test distribution is Normal.				
b. Calculated from data.				
c. Lilliefors Significance Correction.				
d. This is a lower bound of the true significance.				

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

المطلب الثاني: توصيف متغيرات البحث وتشخيصها
يشتمل الوصف والتحليل الإحصائي على تحديد مستوى مقاييس البحث في ميدان التطبيق، لذلك تكفل هذا المطلب بعرض نتائج تحليل مستوى إجابات عينة البحث وتفسيرها اعتماداً على الاحصاءات الوصفية المناسبة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية) على مستوى متغيرات البحث الحالي وأبعادها الفرعية وفقرات القياس الخاصة بها. وقد حددت مستويات الاجابات بناءً على المتوسطات الحسابية

عن طريق تشخيص انتماءها لأي فئة. ولكون استمارة الاستبانة تعتمد مقياس ليكرت الخماسي فستكون هناك (5) فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. ويتم تحديد الفئة بإيجاد طول المدى (4=1-5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4=5÷) وإضافة ناتج القسمة الى الحد الأدنى للمقياس او طرحه من الحد الأعلى، وتكون الفئات كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10) الأوساط الحسابية الموزونة ومستويات الإجابة لها	
المتوسط الموزون	مستوى الإجابة
من 1 إلى 1.80	منخفض جداً

منخفض	من 1.81 إلى 2.60
معتدل	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.21 إلى 5

Source: Dewberry, Chris, (2004). Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci, p15.

وسيتم تناول هذا الجانب وفق الفقرات الآتية:

1. عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص القيادة المحاورة
سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير الأول وهو القيادة المحاورة

جدول (11) ترتيب ابعاد القيادة المحاورة

ت	الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%
1	الاستماع	3.43	1.34	39.06	68
2	الاحترام	3.64	1.19	32.75	73
3	التعليق	3.44	1.39	40.50	69
4	التعبير	3.57	1.05	29.54	72
	القيادة المحاورة	3.52	1.25	35.65	71

المصدر: اعداد الباحثين.

ج. التعليق

حقق هذا البُعد وسط حسابي بلغ (3.44)، وأهمية نسبية بلغت (69%)، أما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.39)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (40.50%) مما تقدم يتضح لنا ان للمسؤول في المديرية معرفة وحالة ذهنية عقلانية يعلق فيها الحكم، خاصة فيما يتعلق بالتوصل إلى استنتاجات عقلية أو أخلاقية، وانتظار كل الحقائق قبل اتخاذ القرار.

د. التعبير

حقق هذا البُعد وسط حسابي بلغ (3.57)، وأهمية نسبية بلغت (72%)، أما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.05)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (29.54%). مما تقدم يتضح ان للعاملين في المديرية حرية التعبير عن آرائهم وإيصال افكارهم ونقل المعلومات الى الشخص الآخر عبر عملية الحوار.

1. عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث

بخصوص الولاء التنظيمي

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير الثاني وهو الولاء التنظيمي ويبين الجدول (12) ادناه قيم الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الآتي:

يتبين من الجدول (11) ان متغير القيادة المحاورة حقق وسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (1.25) ومعامل اختلاف (35.65%) وهذا يدل على ان الإدارة في المديرية تعمل على مشاركة المعرفة والتعاون بين الجميع من خلال الحوار البناء الذي يفتح المجال امام آراء كثيرة وجعل مجال الرؤية أكثر وضوحاً مما يسهم في تحقيق وحدة الهدف المشترك والاستفادة من الخبرات المعرفية المتراكمة لدى الافراد وما يعزز ذلك ان الأهمية النسبية بلغت (71%)

أ. الاستماع

حقق هذا البُعد وسط حسابي بلغ (3.43)، وأهمية نسبية بلغت (68%)، أما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.34)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (39.06%). يدل عن ان المستجيبين يولون اهتماماً خاصاً للآخرين، حيث يعد الاستماع مهارة وفن، وتكون بصورة ارادية من قبل الافراد وبهذا يختلف الاستماع عن السماع الذي يحصل بطريقة لا ارادية.

ب. الاحترام

حقق هذا البُعد وسط حسابي بلغ (3.64)، وأهمية نسبية بلغت (73%)، أما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.19)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (32.75%) مما تقدم نستنتج ان الرؤساء يمتلكون قيمة إنسانية عالية يعبر من خلالها الفرد عن تعامله بتقدير وعناية والتزام مع الطرف الآخر، ومقدار اهتمامه به وتقدير قيمة الأشخاص الآخرين، وإحساسهم بقيمتهم وتميزهم.

جدول (12) ترتيب ابعاد الولاء التنظيمي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%
1	الولاء العاطفي	3.43	1.21	35.49	68
2	الولاء الاخلاقي	3.42	1.22	35.81	68
3	الولاء المستمر	3.41	1.31	38.40	68
	الولاء التنظيمي	3.50	1.27	36.11	70

المصدر: اعداد الباحثين.

بالاستمرار وتقدير قيمه العلاقات الشخصية في هذه المديرية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الخاصة بالبحث

تهدف هذه الفقرة الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار الخطي البسيط.

أولاً: الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المحاورة والولاء التنظيمي)

ولقد تفرع عنها أربع فرضيات فرعية وكما هو مبين:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستماع والولاء التنظيمي بأبعاده.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحترام والولاء التنظيمي بأبعاده.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعليق والولاء التنظيمي بأبعاده.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعبير والولاء التنظيمي بأبعاده.

يبين الجدول (13) نوعية الاختبار (2-tailed) وحجم العينة (84) ومختصر (Sig.) الذي يختبر معنوية معامل الارتباط. علماً ان ظهور العلامة (*) على معامل الارتباط يشير الى معنوية الارتباط عند مستوى (5%)، اما ظهور العلامة (**) يشير الى معنوية الارتباط عند مستوى (1%). ومن خلال قاعدة (Cohen, 1977: 79-81) يتم تحديد مدى قوة معامل الارتباط، فاذا كان معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29) فان علاقة الارتباط تكون منخفضة، اما إذا كان المعامل من (0.30 الى 0.49) فان العلاقة تكون متوسطة، في حين إذا كان المعامل من (0.5 الى 1) فان العلاقة ستكون قوية.

يتبين من الجدول (12) ان متغير الولاء التنظيمي حقق وسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (1.27) ومعامل اختلاف (36.11%) والأهمية النسبية بلغت (70%) ان المستجيبين يتمتعون بسلوك ايجابي نفسي موجه من قبلهم نحو مديريتهم التي يعملون فيها ويتناسب وجوده طرديا 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

على المستوى الكلي حقق هذا البُعد وسط حسابي بلغ (3.43)، فيما بلغت الأهمية النسبية (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.21)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (35.49%). مما تقدم من نتائج يتضح لنا ان العاملين يشعرون بالارتباط بالمديرية وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانتماء والانتماء لها.

2. الولاء الاخلاقي

حقق هذا البُعد وسط حسابي بلغ (3.42)، وأهمية نسبية بلغت (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.22)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (35.81%). يتبين ان للأفراد العاملين احساس بأنهم ملتزمين اخلاقيا للمنظمة مما يمنعهم من تركها.

3. الولاء المستمر

على المستوى الكلي حقق هذا البُعد وسط حسابي بلغ (3.41)، وأهمية نسبية بلغت (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.31)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (38.40%) مما تقدم نستنتج ان المنفعة التي يحققها الفرد في منظمته فهو يمثل أهمية بقاءه والرغبة

جدول (13) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (فرضية الارتباط)

القيادة المحاورة	التعبير	التعليق	الاحترام	الاستماع	الولاء التنظيمي
**0.633	**0.642	**0.606	**0.537	**0.539	Pearson Correlation
<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	Sig. (2-tailed)
84	84	84	84	84	N

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

المصدر: اعداد الباحثين.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المحاورة في الولاء التنظيمي).

ولقد تفرع عنها أربع فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستماع في الولاء التنظيمي بأبعاده.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحترام في الولاء التنظيمي بأبعاده.
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعليق في الولاء التنظيمي بأبعاده.
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعبير في الولاء التنظيمي بأبعاده.

يبين جدول (13) مصفوفة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (الارتباط) وفرضياتها الفرعية بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر 0.50) وذات دلالة معنوية بمستوى (1%) بين بطاقة الاداء المتوازن ومتغير الولاء التنظيمي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين القيادة المحاورة والولاء التنظيمي (0.633) بمستوى دلالة (1%) وهذه العلاقة تعد قوية وفق قاعدة (Cohen).

أما فيما يخص الابعاد فأقوى علاقة ارتباط كانت بين التعبير والولاء التنظيمي حيث بلغت (0.642) بمستوى دلالة (1%). في حين أضعف علاقة ارتباط كانت بين الاحترام والولاء التنظيمي حيث بلغت (0.537).

وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية بناءً على النتائج المستحصلة من الجدول (13).

جدول (14) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين القيادة المحاورة والولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي (المتغير التابع)						ابعاد المتغير المستقل
F	F	T	T	R ²	B	
الجدولية 1%		الجدولية 1%				
7.31	52.82	2.70	7.26	0.29	0.53	الاستماع
	52.13		7.22	0.28	0.54	الاحترام
	74.73		8.64	0.36	0.61	التعليق
	90.61		9.51	0.41	0.64	التعبير
	86.21		9.28	0.40	0.63	القيادة المحاورة

المصدر: اعداد الباحثين.

ب. معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.28) وهذا يعني ان الاحترام يفسر (28%) من التغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي، في حين ان النسبة المتبقية وهي (72%) ترجع الى عوامل أخرى خارج البحث الحالي. ج. قيمة (F) المحتسبة والبالغة (52.13) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية (1%) وبالتالي النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

وعليه يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول (14) قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعليق في الولاء التنظيمي
يتبين من الجدول (14) ما يأتي:

أ. معامل الانحدار بلغ (0.61) بمعنى إذا تغير بعد التعليق بقدر وحدة واحدة فالولاء التنظيمي سيزداد بقدر (61%)، والتأثير معنوي لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (8.64) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.70).

ب. معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.36) وهذا يعني ان التعليق يفسر (36%) من التغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي، في حين ان النسبة المتبقية وهي (64%) ترجع الى عوامل أخرى خارج البحث الحالي. ج. قيمة (F) المحتسبة والبالغة (74.73) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية (1%) وبالتالي النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

وعليه يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول (14) قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعبير في الولاء التنظيمي
يتبين من الجدول (14) ما يأتي:

أ. معامل الانحدار بلغ (0.64) بمعنى إذا تغير بعد التعبير بقدر وحدة واحدة فالولاء التنظيمي سيزداد بقدر (64%)، والتأثير معنوي لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (9.51) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.70).

ب. معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.41) وهذا يعني ان التعبير يفسر (41%) من التغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي، في حين ان النسبة المتبقية وهي (59%) ترجع الى عوامل أخرى خارج البحث الحالي.

ج. قيمة (F) المحتسبة والبالغة (90.61) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية (1%) وبالتالي النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

يبين الجدول (14) ان معامل انحدار القيادة المحاورة على الولاء التنظيمي بلغ (0.63). بمعنى إذا تغير بطاقة الاداء المتوازن بقدر وحدة واحدة فالولاء التنظيمي سيزداد (63%)، والتأثير معنوي لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (9.28) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى معنوية (1%).

كما يلاحظ ان بطاقة الاداء المتوازن يفسر (40%) من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي. في حين ان النسبة المتبقية (60%) ترجع الى متغيرات أخرى خارج البحث الحالي. علماً ان نموذج البحث معنوي اجمالاً لان قيمة (f) المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية (1%).

وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. وبالرجوع الى الجدول (14) لأثبت صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية يتبين ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستماع في الولاء التنظيمي
يتبين من الجدول (14) ما يأتي:

أ. معامل الانحدار بلغ (0.53) بمعنى إذا تغير بعد الاستماع بقدر وحدة واحدة فالولاء التنظيمي سيزداد بقدر (53%)، والتأثير معنوي لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (7.26) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.70).

ب. معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.29) وهذا يعني ان الاستماع يفسر (29%) من التغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي، في حين ان النسبة المتبقية وهي (71%) ترجع الى متغيرات أخرى خارج البحث الحالي.

ج. قيمة (F) المحتسبة والبالغة (52.82) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية (1%) وبالتالي النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

وعليه يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول (14) قبول الفرضية الفرعية الاولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاحترام في الولاء التنظيمي
يتبين من الجدول (14) ما يأتي:

أ. معامل الانحدار بلغ (0.54) بمعنى إذا تغير بعد الاحترام بقدر وحدة واحدة فالولاء التنظيمي سيزداد بقدر (54%)، والتأثير معنوي لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (7.22) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.70).

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه البحث في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي أي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Abu Al-'Ala, Muhammad Salah Al-Din, 2009. Dughoot Al-'Amal wa Atharuha 'ala Al-Wala' Al-Tanzimi: Bahth Tatbiqi 'ala Al-Mudara' Al-'Amilin fi Wizarat Al-Dakhiliyah fi Qita' Ghazza, Risalat Majisteer Ghayr Manshoorah, Ghazza.
2. Al-Harithi, 'Idah Hamdan, 2018. Al-Qiyadah Al-Tashariyiyah wa 'Alaqtuhā bil-Wala' Al-Tanzimi Lada Mu'allimat Al-Marhalah Al-Thanawiyah bi-Madinat Riyadh, Risalat Majisteer Ghayr Manshoorah, Al-Su'udiyah.
3. Al-Darraj, Hashim Sabah, 2012. Athar Tamkeen Al-'Amilin fi Ta'zir Al-Wala' Al-Tanzimi: Bahth Istila'i Li-Ara' 'Aynah min Muwadhafi Qita' Al-Taqa Al-Kahraba'iyah / Al-Mudiriyyah Al-'Amah li-Naql Al-Taqa Al-Kahraba'iyah - Al-Furat Al-A'la, Risalat Majisteer Manshoorah, Baghdad.
4. Al-Rubaie, Rasha Abbas, 2016. Tawzif Al-Asas Al-Falsafi li-Hakimiyat Al-Mawrid Al-Bashari fi Ta'zir Al-Inghiraz Al-Wazifi min Khilal Al-Taqa Al-Muntajah (Bahth Tahlili Istila'i fi 'Aynah min Al-Jami'at Al-'Iraqiyah), Utruhāt Dukturah, Kuliyat Al-Idarah wal-Iqtisad, Jami'at Karbala'.
5. Hajirah, Farid, 2013. Al-'Alaqah Bayna Tamkeen Al-'Amilin wal-Wala' Al-Tanzimi: Bahth Halat Mu'assasat "Nqaous Mubassirat", Risalat Majisteer Ghayr Manshoorah, Al-Jaza'ir.
6. Mousa Al-Louzi, 1999. Al-Tatawwur Al-Tanzimi: Asasiyat wa Mafaheem Hadithah, Dar Wael, 'Amman.

وعليه يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول (14) قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

في ضوء ما أظهرته اختبارات الصدق البنائي ووصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار الفرضيات يمكن ان نستدل بمجموعة من الاستنتاجات وكالاتي:

1. أظهرت النتائج ان هناك اهتمام من قبل افراد العينة بمتغيرات البحث (القيادة المحاورة والولاء التنظيمي) لما لها الأثر الواضح على أداء المنظمة المبحوثة فضلاً عن انها مفاهيم حديثة وتواكب تطورات العمل.
2. ان الثقة الممنوحة للمحاور لم تكن بالمستوى الجيد مما انعكس ذلك سلباً على واقع المنظمة.
3. ان مهارات التفكير تكاد ان تكون ضيقة الأفق وضعف في عملية التحليل الذاتي بعد الاصغاء لحوار الآخرين.
4. ضعف في التمتع بالكياسة التي تعكس احترامه لجميع افراد المنظمة واشعارهم بقيمتهم المتأصلة.
5. ان الطاقة الابداعية لدى الآخرين معززة من خلال ابداء الرأي واستخدام اسلوب عصف الافكار والتفكير الإبداعي ألا انها لم ترتقي للمستوى المطلوب.
6. أظهرت نتائج البحث بأن الإدارة تساعد الآخرين في التعبير عن وجهة نظرهم، ولديها القدرة على التوفيق بين وجهات النظر المختلفة اذ لوحظ انها لم تكن مطلقة اذ وجدت مقيدة ببعض القيود.
7. أظهرت النتائج الإحصائية بان هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة المحاورة المتمثلة بأبعادها (الاستماع، الاحترام، التعليق، التعبير) والولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الأخلاقي، المستمر).

ثانياً: التوصيات:

1. يقدم هذا البحث عددا من التوصيات المناسبة لما ابداه المستجيبين حول متغيرات البحث (القيادة المحاورة والولاء التنظيمي) تطلب ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتلك المتغيرات من اجل تحقيق مستويات جيدة من الأداء فضلاً عن جعلها المنظمة الرائدة في مجال عملها من بين باقي المنظمات المناظرة.
2. ضرورة ان تمنح الثقة للمحاور ويساعده على التركيز في كلامه من خلال الانصات الجيد والمتابعة.
3. تعزيز مهارات التفكير والتحليل الذاتي بعد الاصغاء لحوار الآخرين.
4. تطلب التمتع بالكياسة التي تعكس احترامه لجميع افراد المنظمة واشعارهم بقيمتهم المتأصلة.
5. تعزيز الطاقة الابداعية لدى الآخرين من خلال ابداء الرأي واستخدام اسلوب عصف الافكار والتفكير الإبداعي.
6. ضرورة ان ترفع جميع القيود المفروضة على العاملين من قبل الإدارة للتعبير عن وجهات نظرهم ويجب ان تتحلى الإدارة بإمكانية التوفيق بين وجهات النظر المختلفة.
7. تعزيز العلاقة بين القيادة المحاورة وابعادها مع الولاء التنظيمي بأبعاده.

17. Field, A., (2009).” Discovering statistics using SPSS”, 3rd edition. London: Sage.
18. Grill, C., Ahlborg, G., & Lindgren, E. C. (2011), Valuation and handling of dialogue in leadership, *Journal of health organization and management*.
19. Ibrahim, M. S., Ghavifekr, S., Ling, S., Siraj, S., & Azeez, M. I. K., (2014), Can transformational leadership influence on teachers’ commitment towards organization, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis, *Asia Pacific Education Review*, 15(2), 177-190
20. Johnson, S. (2018). Speaking together differently to live together differently: The promise of the public dialogue movement. *Religious Education*, 113(3), 277-288.
21. Kane, M. N. (2014). US Catholic priests' evaluation of bishops and qualities of respectful leadership. *Mental Health, Religion & Culture*, 17(3), 271-283.
22. Karatepe, Osman M., the effects of coworker and perc organizational on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 36, No. 4, November 2012.
23. Kauffman, J. R. (2016). Leading in the middle: Conversations and dialogic leadership in higher education (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
24. Kim, H. K., Baik, K., & Kim, N. (2019). How Korean leadership style cultivates employees’ creativity and voice in hierarchical organizations. *SAGE Open*, 9(3), 2158244019876281.
25. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710
26. Peck, A., & Callahan, K. (2019). Connecting student employment and leadership development. *New directions for student leadership*, 2019(162), 9.-
27. Pruitt, B., & Thomas, P., (2006), *Democratic dialogue—A handbook for practitioners*, New York
7. Abd Al-Fattah, 'Izz Hassan, 2008. Muqaddimah fi Al-Ihsa' Al-Wasfi wal-Ihsa' Al-Istidlali, Dar Khwarizm Al-'Ilmiyah lil-Nashr, Jeddah, Al-Mamlakah Al-'Arabiyyah Al-Su'udiyah.
8. Oweidah, Ihab Ahmed, 2008. Athar Al-Rida Al-Wazifi 'ala Al-Wala' Al-Tanzimi Lada Al-'Amilin fi Al-Munazzamat Al-Ahliyah bi-Muhafazat Ghazza, Risalat Majisteer Ghayr Manshoorah, Filastin, Ghazza.
9. Mansour, Taher Mohsen & Ashour, Muhammad Shaker, 2016. Al-Da'am Al-Tanzimi Al-Mudrak Mutaghayyiran Wasitan Bayn Idarat Al-Ihtiwa' Al-'Ali lil-Mawrid Al-Bashari wal-Iltizam Al-Tanzimi (Bahtth Istila'i Li-Ara' 'Aynah min Al-'Amilin fi Sharikat Naft Al-Janoub), Majallat Al-Iqtisad Al-Khaliji, Al-'Adad (30), Kanoun Al-Awal (2016).
10. Atemba, m. k., & okello, b. o. 2018 influence of dialogue facilitation as a strategic leadership initiative on workplace harmony in kakamega county, kenya .*international journal of business management and economic review*
11. Borner, M., & Zeffass, A. (2018). The power of listening in corporate communications: Theoretical foundations of corporate listening as a strategic mode of communication. In *Public Relations and the Power of Creativity*. Emerald Publishing Limited.
12. Cohen, J., (1977), " Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.
13. Colquitt, Jason A & LePine, Jeffery A & Wesson, Michael J., 2019, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, 6th Ed., McGraw-Hill Education, USA
14. Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). *Business research methods* (12th edn). Boston: McGraw-Hill.
15. Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). *Business research methods* (12th edn). Boston: McGraw-Hill.
16. Dewberry, Chris, (2004). *Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice*. First published, Published in the Taylor & Franci .

- Constructing identities at work (pp. 17-39). Palgrave Macmillan, London.
32. Swaffield, S., (2008), Critical friendship, dialogue and learning, in the context of Leadership for Learning, School leadership and Management, 28(4), 323-336
33. Meyer, J Allen, N and Smith, C, Commitment to organization and occupations :Extension and test of a three component Journal of Applied psychology, vol ,1993
28. Richard W. Schell, human resource strategies commitment and control approaches to work force management un. of Rhode Island 2003.
29. Robbins, Stephen P., (2003), Organizational Behavior, 10th ed, Prentice Hall, New Jersey.
30. Sekrana, Uma (2003). "Research methods for business, A skill building approach", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
31. Svennevig, J. (2011). Leadership style in managers' feedback in meetings. In