

## العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات

ميثاق هاتف الفتلاوي<sup>a</sup>

### الملخص

**يهدف** هذا البحث الى تقييم العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في الشركة العامة لصناعة السيارات، وقد تمثلت عينة الدراسة المستهدفة بالموظفين العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات، وقد بلغت العينة الخاضعة للتحليل (354) فرد من مستويات وظيفية مختلفة. ولغرض جمع البيانات فقد أعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة تم إعدادها في ضوء مقاييس معتمدة ذات مصداقية وموثوقية عالية وضمن بيئة جيدة الاختبار فضلا عن الاستئناس بآراء وأفكار باحثين ومختصين في مجال المتغيرات الخاصة بالبحث عند ترجمتها. وبعد تفرغ الاستمارة من البيانات ، أخضعت للتحليل الإحصائي باستخدام إحصاءات عدة متوافرة ضمن البرنامجين SPSS و AMOS كمعامل الارتباط البسيط وتحليل معادلة النمذجة الهيكلية وفي ضوء مخرجات التحليل الإحصائي ، اظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة. وفي ضوء نتائج البحث، أستنبط مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها : اشارت نتائج تحليل الفرضية ان التغيير الذي يحصل في مستوى توافر القيادة الرشيقة ينعكس في احداث المزيد من التغيير في مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كما ان هذا التأثير ينسحب ايضا الى احداث تغيير في مستويات السمعة التنظيمية، وان التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي كان جزئيا وليس تاما اذ بلغت نسبته (29%) بين المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) والمتغير المعتمد (السمعة التنظيمية) وهذا يشير الى جزئية توسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية للشركة المبحوثة. وبناء على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث، تم اشتقاق مجموعة من التوصيات ، يمكن لمجتمع البحث الاهتمام بها لتذليل بعض المعوقات الحالية أو المستقبلية. ولعل أهم تلك التوصيات كانت ضرورة تبني ادارة الشركة لفلسفات وطرق تعامل تضمن الافصاح عن هذه الظواهر، والاحاطة بمتطلبات تعزيزها وزيادة مستويات تواجدها من خلال تضمينها ضمنيا لرؤية الشركة ورسالته ومحاولة خلق الثقة بالنفس تجاه اجراءات وسياسات الشركة.

### المقدمة

تعد القيادة الأساس في نجاح أي منظمة تسعى للوصول الى افضل مستويات تحقيق الارباح وكسب المنافسة والقيادة بالاطار العام تعبر عن ما يمتلكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق فيما يقرر واحدى انواع القيادة المهمة ما يسمى بالقيادة الرشيقة التي تعبر عن معتقده القائد وما يتصرف به وبما يحقق للاخرين الاحترام وخلق المناخ الملائم للعمل والسعي الجاد للقضاء او الحد من الآثار المترتبة على الأخطاء وبما يحقق افضل مستوى لتحقيق الأهداف والغايات والتي عد من ابرزها خلق بيئة مشجعة على الالتزام التنظيمي من قبل الافراد العاملين لما يحمله هذا السلوك ضروريات تؤدي بالنتيجة الى تحقيق ماتصبو اليه المنظمة من غايات واهداف والتي قد تشكل السمعة التنظيمية احدي اهم تلك الغايات والاهداف كون السمعة تؤثر بالنتيجة على مستوى تعامل الزبائن مع المنظمة وانعكاس ذلك بشكل مباشر او غير مباشر على ربحية الشركة ومركزها التنافسي، ولغرض تحقيق هدف البحث في استكشاف العلاقة بين القيادة الرشيقة

- والسمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي قسم البحث الى اربع مباحث تناول الاول منها منهجية البحث في حين اختص الثاني بالتأطير المعرفي لمتغيرات البحث واهتم المبحث الثالث بالجانب الميداني للبحث وأختتم المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

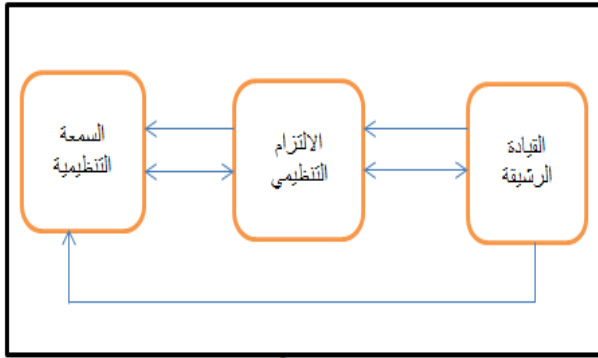
#### اولا - مشكلة البحث

- تعمل منظمات اليوم في عالم يتسم بالتغير وانعدام الاستقرار وعلى جميع جوانب الحياة فضلا عن تنامي اهمية ان تملك المنظمة الموارد والامكانات التي تجعل لها التفوق والسبق ضمن مسار المنافسة، اذ يعد الفرد العامل محور نجاح اعمال منظمات اليوم، ان صناعة السيارات تشكل عصب اقتصادي مهم في البلدان وخاصة العراق لما له دور في توفير الكثير من الكلفة والوقت المصروف من بداية الاتفاق او الانتاج الى حين وصول السيارات المستوردة او المصنعة للمستهلك فضلا عن انها يمكن ان تشكل دعما للميزانية المتعلقة بالإيرادات لتقليل الاعتماد على النفط كمصدر وحيد للميزانية، الا اننا نجد ان الشركة وللعشر سنوات الماضية لم تأخذ دورها في صناعة السيارات المفروض لها بسبب سياسات خاطئة من الوزارة والدولة وانما اكتفت وفي احسن الاحوال وضمن حدود ضيقة جدا بتجميع بعض السيارات او عملت كمسوق لمنتجات (سيارات) اجنبية لدول اخرى، وقد يعزى سبب تدهور هذه الشركة في صناعتها الى اسباب عدة كالتخصيصات المالية وغيرها الا ان المورد البشري لا يقل اهمية عن ذلك كونه اساس عمل ونجاح الشركة، ويهدف تحديد معالم تصورات الباحث عن مشكلة الدراسة ووضع اطر يمكن قياس تلك التصورات من خلالها تم صياغة مجموعة من الاسئلة:-

#### 1- هل شركة صناعة السيارات

صحيحة، وما يشار اليه ان الشركة العامة لصناعة السيارات بعد عام 2003 عانت ولاتزال من كثير من المشاكل التنظيمية والادارية والتمويلية التي اعاقت تطورها ونموها بالمستوى الذي نمت به حاجات المجتمع وبما ينافس الشركات الاجنبية التي وجدت فرصة للحصول على الحصة السوقية الاكبر بالعراق مقارنة بالشركة العامة لصناعة السيارات، لذا من الضروري ان يركز الباحثين جهودهم من خلال دراساتهم لتحديد عوامل واسباب ما تمر به الشركة من مشاكل بهدف تقديم المقترحات الناجعة للمعالجة وتحسين دورها وادائها بشكل عام.

خامسا المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) نموذج البحث الفرضي

سادسا - فرضيات البحث :- يقوم البحث على فرضيات عدة هي

#### أ- فرضيات الارتباط

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين القيادة الرشيقة والالتزام التنظيمي
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية.

5- معرفة مستوى التأثير غير المباشر بين المتغير المستقل والمعتمد من خلال المتغير الوسيط.

#### ثالثا - اهمية البحث

تتعلق اهمية البحث بجانبين، الجانب الاول فكري تتمثل اولى خطواته بالسعي للجمع بين متغيرات شكلت ولا زالت اهتماما من قبل الباحثين في علم الادارة بل والعلوم المرتبطة كعلم النفس الاجتماعي وبذلك فهذا البحث يعد الاول الذي يجمع بين هذه المتغيرات ضمن حقل دراسة واحد (حسب علم واطلاع الباحث على شبكة النت) كما يعد هذا البحث مساهمة جادة في وضع الاسس المعرفية والفكرية لثلاث متغيرات تتمثل (القيادة الرشيقة والالتزام التنظيمي وسمعة المنظمة).

اما الجانب الثاني فيتعلق بالأهمية الميدانية التي تتمثل ببيان دور القيادة الرشيقة والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية كمتغيرات حاسمة في مستقبل الشركة العامة لصناعة السيارات، فضلا عن اختبار عدد من المقاييس العالمية لكل متغير من متغيرات البحث، ومحاولة الباحث التوصل عدد من الاستنتاجات والتوصيات المنتجة والتي يمكن ان تنفع الشركة موضع الاختبار بتحسين اوضاعها في العمل.

#### رابعا - مسوغات البحث

يقوم البحث على مسوغين للشروع بالبحث يتعلق المسوغ الاول بالجانب المعرفي الذي توضح للباحث من خلال محدودية الدراسات العربية والعراقية التي اهتمت بدراسة متغيرات البحث بشكل ثنائي او ثلاثي المتغيرات فضلا عن محاولة الباحث ردم او تقليص الفجوة المعرفية بين متغيرات البحث.

اما المسوغ الثاني فيتمثل بالدور الحيوي للشركة العامة لصناعة السيارات الذي يمكن ان تضطلع به من تقديم خدمات بيع السيارات وصيانتها كونها تعد مصدرا للإيراد مهم جدا فيما لو تم الاستثمار فيه بصورة

ب- فرضيات التأثير

- 1- توجد علاقة تأثير معنوية ايجابية بين القيادة الرشيقة والالتزام التنظيمي
- 2- توجد علاقة تأثير معنوية ايجابية بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية
- 3- توجد علاقة تأثير معنوية ايجابية بين الالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية
- 4- توجد علاقة تأثير غير مباشرة معنوية ايجابية بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لالتزام التنظيمي.

سابعاً - مقاييس البحث

اعتمد البحث على مقياس (Five-Point Likert) لقياس مستوى الاستجابة لعينة البحث ولقياس متغيرات البحث

يوضح مقاييس البحث الحالي

جول (1) مقاييس البحث

المقياس المعتمد	عدد الفقرات	الابعاد	المتغيرات
Ljungblom,2012	3	سمة التواضع	القيادة الرشيقة
	3	سمة الهدوء	
	3	سمة الحكمة	
	3	سمة الصبر	
	4	سمة الموضوعية	
	4	سمة الثقة	
(خولة،2015،19)	3	الايمان بالمنظمة	الالتزام التنظيمي
	3	المسؤولية تجاه المنظمة	
	3	الرغبة في الاستمرار	
(Sontaite & Kristensen ,2009,132)	3	الابداع	السمعة التنظيمية
	3	المسؤولية الاجتماعية	
	3	جودة الخدمة	

ثامناً - منهج البحث

الهيكلية (Structural Equation Modeling) للتوصل الى

النتائج الاحصائية النهائية.

سعيًا من الباحث للإجابة على ما ورد من تساؤلات

تاسعاً - مجتمع وعينة البحث

ضمن المشكلة وبغرض تحقيق الاهداف التي تم وضعها

ان مجتمع الدراسة تمثل بأجمالي العاملين في الشركة

اعتمد المنهج التطبيقي، وذلك باختيار الشركة العامة

العامة لصناعة السيارات والبالغ عددهم (2155) فردا

لصناعة السيارات، اذا يقود المنهج الى تحديد طبيعة

وقد تم توزيع (390) وقد استرجع منها (354) استبانة

العلاقة بين المتغيرات المبحوثة ومن اجل الوصول الى

قابلة للتحليل وهي تمثل نسبة ملائمة لمصادقية التحليل

النتائج بشكل دقيق استخدم طريقة نمذجة المعادلات

الاحصائي، وقد شمل التوزيع عينة عشوائية ضمت مختلف المستويات الوظيفية في الشركة.

## المبحث الثاني

### الاطار المفاهيمي للبحث

#### اولا - مفهوم القيادة الرشيقة

يعد متغير القيادة الرشيقة (Lean Leadership) من المتغيرات الحديثة الذي لفت اهتمام الباحثين وان انطلاقة هذا الاهتمام كان نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين سنة الماضية الى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح المنظمي وقد تخلل هذا التشخيص ظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به او عدم القيام به لتحقيق افضل النتائج للمنظمة، فخلال الفترة الزمنية من (1980) الى (1990) كان تطور دور القيادة بشكل كبير من حيث تأثيرها المباشر على مجريات العمل، اذ ظهرت خلال تلك الفترة مفهوم القيادة التحويلية التي كان تركيزها على تعزيز عمليات التحفيز والقيم الاخلاقية والاداء بين العاملين، ثم القيادة التبادلية التي بنيت افكارها على الالتزام النفسي بإنجاز كل طرف (الافراد والمنظمة) ما يتوجب عليه تجاه الآخر بناء على تبادل المصلحة وفي نهاية (1990) قدمت (Swedish National Defense College) نموذج جديد للقيادة اسماه القيادة التطويرية (Developmental Leadership) والذي يعد نموذج مطور للقيادة التحويلية وهو يشير الى تلك السلوكيات التي يكون من شأنها ان تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد او تعقيد في العمل (Ljungblom,2102:56) واستمر الاهتمام بأنواع القيادة وظهر تجلياتها ضمن سلوكيات وافكار كثيرة كالقيادة الروحية والاصيلة والخدمة وغيرها الى ان استفاد الباحثين من مضمون الترشيح في العملية الانتاجية للإشارة الى سلوكيات القيادة الرشيقة، اذ يتصف القائد ذو السلوك الرشيق بسلوكيات معينة منها

مساعدة الافراد واحترامهم، واعتماد الدعم للافراد، والتركيز على مجريات العمل، وامتلاك الرؤية المستقبلية والاهداف الواضحة والالتزام المستمر (Puvanasvaran, 2012:930) وقد اشير الى القيادة الرشيقة باختصار بانها (السلوكيات التي تضيف او تخلق قيمة) (Ljungblom,2102:59) كما ورد (Emiliani,1998:618) تعريفا مشابها للتعريف اعلاه اذ بين بان القيادة الرشيقة (تمثل تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفض مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار، والعلاقات غير المنتجة، وانخفاض مستويات التعاون) او انها (السلوكيات التي قد لا تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد) (Ljungblom,2102:59) او هي (طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الافضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والافراد بهدف تحقيق نسب افضل من الكمال) (Dombrowski and Mielke,2013:570) كما عرفت بانها (القيادة ذات التعامل السهل ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الافراد وتدريبهم وتطويرهم فضلا عن الحزم في مواطن حل المشكلات) (Aij and Lohman,2016:35) ومن خلال التعاريف اعلاه يجد الباحث ان تعريف القيادة الرشيقة يتعلق بـ (القيادة التي تحترم الوقت وتهتم بالأفكار المنتجة وتبتعد عن السلوكيات التي تسبب هدر في الطاقات وتستخدم المهارات المرنة)

#### ثانيا - مزايا القيادة الرشيقة

ان التحقيق في مضامين القيادة الرشيقة يظهر وجود مزايا عدة يمكن للمنظمات الاستفادة منها: (Beal,2008:21-20) (Ljungblom,2102:56-59) (Testani and Ramakrishnan,2012:4-5)

1- تحقق القيادة الرشيقة فهما افضل لماهية الادوار التي يكلفون بها، وانجازا افضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة وبما يشيع ثقافة تحقق متطلبات السلوكيات

مستواه بتحسن في حين اوقات اخرى يظهر بانخفاض متأثر بشخصية الفرد وما يحيط به من مجريات العمل وما يلاحظ ان التواضع لا يتسم بالوضوح للأخرين كما في السمات الاخرى للقيادة كالعدالة في التعامل مع الافراد او الاجراءات وغيرها مما يتجسد بشكل واضح للافراد باعتماد المقارنه البيئية او غيرها فضلا عن انه يكتنف الكثير من الشبه وصعوبة الحكم على مدى توافره في القيادة (Vera and Rodriguez,2004:393)

#### 2- سمة الهدوء

ان سمة الهدوء تعتبر نوعية نادرة في الحياة الانسانية، بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا يتبين اهمية وجود سمة الهدوء في القيادة وخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية او المتعلقة بالافراد فالهدوء يمكن القائد من التفكير بعمق وبطريقة افضل لحل المشاكل الصعبة فضلا عن ان التأني يعطي حيز للنظر للموضوع من جميع جوانبه وبالتالي تميز في التصرف والقرار وهذا الحال يعزز من ايجاد افضل الحلول والتنظيم لمجريات العمل وتحدياته (Kinsey,2010:3)

#### 3- سمة الحكمة في التصرف

تشير الحكمة الى تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكيه منها والمادية فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتماد معيار الخبرة العملية والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول الى معيار الحكمة في التصرف، وبذلك فهي غالبا ما ترتبط ايضا بافضل القرارات في حالة محدودية الموارد او الوقت وغيرها (Lewis,2011:90).

#### 4- سمة الصبر

تعد الصبر من اهم السمات التي يجب ان تلازم القيادة الرشيقة كونها تتعلق بقبول تاخير الحصول على

الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية.

2- يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقادا بان الافراد في المنظمة يشكلون راس المال الفكري والاهم في تشكيلة هيكلية المنظمة وعليه يجب ان يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجعة للمشاكل فضلا عن تقديم الاقتراحات البناءة.

3- ان توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط علائقية بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل.

4- ان احدي اهم مزايا القيادة الرشيقة هو السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخداما افضل للوقت وتقليل الهدر فيه وبالتالي تقليل هدر الطاقات.

#### ثالثا- ابعاد القيادة الرشيقة

ان المتبع للفكر الاداري المتعلق بسلوكيات القيادة الرشيقة يجد قلة في البحوث التي اهتمت بإظهار المقاييس الملائمة له بسبب حداثة الاهتمام بمتغير القيادة الرشيقة (والكلام يدور عن البحوث الاجنبية اما العربية فحسب اطلاع الباحث لا يوجد بحث منشور يناقش هذا المتغير)، الا ان الباحث حصل على مقياس يعود للباحثين (Ljungblom,2012) والذي ركز في مقياسه على ست ابعاد من اصل سبعة بعد التحليل لمدى تعبيرها عن مضمون القيادة الرشيقة وهي (سمة التواضع، وسمة الهدوء، وسمة الحكمة، وسمة الصبر، وسمة الموضوعية، وسمة الثقة) والتي سنوضحها بالاتي:-

#### 1- سمة التواضع

ان التواضع يعتبر سمة اخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الافضل حول الاعمال وبما ينسجم والميول الشخصية المقبولة والتي تؤسس لاندماج افضل للفرد في المجتمع المحيط به، وان مدى توافره نسبي فأوقات يبدو

بكيفية تفسير طبيعة ارتباط الفرد بالمنظمة بناء على مدى التوافق بين القيم والاهداف والغايات بين الطرفين (Testa, 2001: 228)، فالالتزام التنظيمي يشير الى مدى تطابق قيم الافراد واهدافهم مع قيم واهداف المنظمة التي يعملون بها ، فهو يعد المحور الاساسي للعلاقة بين الفرد وصاحب العمل ( Mohammed et al, 2006 : 512 ) ، فهو يعد توضيح للقوى التي تجعل الفرد يلتزم بالتوجهات الخاصة بالعمل فضلا عن مدى تعلق الفرد ( Abbot et al, 521 : 2006 ) .

وضمن الاطار العام في الفكر الاداري يحدد تفسير الالتزام التنظيمي بثلاث توجهات، التوجه الاول توضح العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة من خلال ما يحصل عليه الفرد من منافع ومكاسب تسهم في رغبتهم بالبقاء في المنظمة وهذا التوجه نابع من تعريفه بـ ( التوازن بين ما يحصل عليه الفرد من مكافئات وما يتحمل من كلف نتيجة عمله في المنظمة اما التوجه الثاني فيتعلق بالتفسير النفسي للالتزام التنظيمي فهو عبارة عن التطابق بين اهداف وقيم الفرد والمنظمة التي يعمل فيها والرغبة ببذل الجهود لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها فضلا عن الرغبة القوية بالاستمرار في العضوية في المنظمة، اما التوجه الثالث فهو تكاملي قائم على الجمع بين التوجهين السابقين (الخفاجي واخرون، 1996:5)، وقد عرف الالتزام التنظيمي بعدة تعاريف منها انه العوامل المحفزة للعاملين التي تجعلهم يبذلون ويميزون وبالنتيجة تحقيق مستويات عالية من الابداع والاداء ( Jafri , 2010 : 62 – 68 ). او هو الشعور النفسي الذي يربط بين الفرد ومكان العمل بحيث يتحقق لديه الدمج التنظيمي (ذوبان شخصية الفرد بشخصية المنظمة) وبالتالي تبني الفرد لقيم المنظمة وانعكاسها على زيادة الانتاجية وفاعلية العمل ( Qaiser et al, 2012 : 248 ) كما يعبر عن الالتزام التنظيمي بمقدار تحقق المخرجات التي تعني اهدافا

بعض الحاجات او الامتيازات او تحقيق بعض الاهداف على المدى القصير نتيجة للظروف المحيطة للموقف وبما يحقق ما يصبو اليه القائد من تجسيد لافكاره على مراحل وضمن مستوى مقبولية في بيئة العمل (Kupfer,2007:264) هذا من جهة، ومن جهة اخرى يعد الصبر مهم للقيادة كون تحقيق النجاح لا يعني فقط امتلاك الحماس والطاقة والمعرفة او الجهد المبذول لذلك وانما يستلزم التحلي بمهارة الصبر المبنية على بصيرة ادارية عالية وهي لا تعني التكاثر او الخمول وغيرها من معايير انخفاض الطموح، فالعمل الجاد بواقعه لا يتحقق بدون صبر على مراحل ووقت تحققه وغيرها وبما يجعل القائد قادر على التعامل مع الاخفاقات التنظيمية فضلا عن التصرف بتعقل اثناء الازمات وما يتطلبه النهوض بواقع الافراد داخل المنظمة (Judge et al,2009:864).

#### 5- سمة الموضوعية

تتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد من امتلاك عقول الافراد والتاثير في سلوكياتهم فهي تعد من ابرز مميزات طرق التفكير العلمي فالواقع يشير الى ان الموضوعية تتجلى في جميع تفاصيل تفكير الفرد المتعلق بادراك المشكلة ومحاولة التفكير بالحلول الناجعة لها ضمن منهجية فكرية عقلية واضحة المعالم (Kuhn,1973:98).

#### 6- سمة الثقة

ان نجاح القيادة في مجال عملها يعتمد على قدرتها على خلق مستويات ثقة عالية لدى الافراد العاملين وضمن المطلوب منها بدون تفريط فيها فكذا مستويات تزيد من ارتباط الفرد بالقيادة وبالتالي تعزيز جوانب النجاح المنظمي (Mineo,2014:2).

#### رابعا- مفهوم الالتزام التنظيمي

يعود الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي الى القرن الماضي وبالتحديد في فترة الخمسينيات، إذ تعلق مفهومه

مضامين العلاقات بين المتغيرات، وقد اعتمد الباحث في اختيار ابعاد الالتزام التنظيمي على مقياس اتجهت العديد من الدراسات الى تشخيص عدد من الابعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعته تأثيره في التغيرات التنظيمية ولقد اعتمد الباحث على نموذج (خوليه ، 2015 : 19 – 22) الخاص بأبعاد الالتزام التنظيمي وهي :

#### 1- الايمان بالمنظمة

يعني مدى ايمان الافراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها ، اذ يتكون هذا البعد لدى الافراد بمدى معرفتهم للخصائص المميزة ودرجة الاستقلالية واهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجههم لهم ، كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل او ما يخصه هو وهذا ما يجعله يفتخر بانتماه لمنظمتة وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين عنها .

#### 2- المسؤولية اتجاه المنظمة

هي احساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ، ليس فقط في تحديد الاجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الاهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة ملتزماً اخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الاهداف وتنفيذ السياسات التي تشارك في وضعها كذلك للالتزامه بأخلاق مهنية تحتم عليه البقاء في المنظمة .

#### 3 – الرغبة في الاستمرار والبقاء

ان الالتزام في الاستمرار بالعمل في المنظمة يعتبر بعد التزام تنظيمي مستمر وان درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن ان يحققها

للمنظمة ومنها الاداء الوظيفي المميز فضلاً عن ظهور روح المبادرة ومقتضيات الابداع النفسي ( : Salleh et al, 2013 122 ) ومما يشار اليه بهذا الصدد وجود عناصر ثلاث تحدد ماهية الالتزام التنظيمي هي:- ( , Meyer et al 2006 : 26)

1- الالتزام العاطفي المؤثر: ينشأ هذا العنصر نتيجة ما يدركه الفرد عما يميز العمل من خصائص واستقلالية ومدى العلاقة بالمشرفين ، كما ينشأ نتيجة احساس الموظف بمقدار السماح له ، بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل بها سواء ما يتعلق منها بعمله او ما يخص الموظف نفسه بالإضافة الى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الاشراف .

2- الالتزام المعياري ( الاخلاقي ) :يتعلق الشعور المرتبط برغبة الفرد في البقاء والالتزام تجاه المنظمة، بناء على ما يحصل عليه من دعم ومساهمة فعالة و ايجابية في وضع الاهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة والاسهام في وضع الاجراءات وتنفيذ الاعمال .

3- استمرار الالتزام : يتعلق هذا العنصر بمقدار ما يحققه الفرد من قيم استثمارية خلال دوامه في المنظمة مما يجعله ملزم بالبقاء في المنظمة وعدم الرغبة بالانتقال الى منظمة اخرى، فالأفراد بقاءهم مستمر لحاجتهم لذلك وليس رغبة منهم

ويرى الباحث بان الالتزام التنظيمي هو السلوك الايجابي الناتج عن الاعتقاد المرتبط بالتمائل بين ما يعتقد الفرد ويؤمن به من قيم وبين ما تؤمن به المنظمة في سبيل تحقيق اهدافها.

#### خامسا- ابعاد الالتزام التنظيمي

تشكل الابعاد جوهر تركيز الباحث لكونها تتعلق بجانبين مهمين الاول انها تعكس البنية المفاهيمية للمتغير المراد فهمه ومدى توافره في بيئة الاختبار والثاني انها تشكل محور تأسيس وبناء الجانب الميداني للبحث لاستكشاف



4: 2009, Oksuz) وعرفت من جهة كونها موجود بانها موجودات غير ملموسة تتشكل خلال فترة زمنية من العمل وتتحدد صورتها بالقيمة التي يحصل عليها اصحاب المصلحة ومقدار ثقتهم تجاه المنظمة (Warin and Teodoresco, 2012: 8) في حين يشار اليها ايضا بانها كل العوامل التي تعد لبنات اساسية في بناء الثقة بالمنظمة والتي تكون نتيجتها تحقيق قيم اساسية عدة فضلا عن العمل بالشفافية والالتزام بتحمل المسؤولية فيما يتعلق باخطار العمل (Beheshtifar and Korouki, 2013: 16)

#### سابعا- ابعاد سمعة المنظمة

لقد اعتمد الباحث على نموذج (Sontaite and Kristensen, 2009: 132) في تحديد ابعاد السمعة والتي تشمل الابداع ، المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمة .

#### 1- الابداع

ان الابداع امر اساسي لتطوير اي منظمة ، ويتحقق ليس فقط من خلال المنتجات والخدمات والعمليات المتجددة ، بل من خلال الممارسات الادارية ومن اجل ادخال الممارسات المبدعة ينبغي على المنظمة اعتماد نموذج اداري من الابداعات التي تشمل عمليات الابداع التنظيمي على اساس الكفاءات المهنية والمهارات الادارية وتأثيرها على عملية صنع القرار (Nogueira and Marques, 2008: 237) ، ولقد تباينت الآراء حول مفهوم الابداع ، اذ بين (Biniari, 2011: 199) ان الابداع هو القدرة على خلق شيء جديد واخراجه الى حيز الوجود ، ان الابداع في المنظمة هو عملية اجتماعية تفاعلية يمكن ان تثير العواطف المختلفة ، كذلك ان العملية الابداعية تؤدي في النهاية الى انجاز العمل الابداعي وتحقيقه ، وبمعنى اخر ان العمل الابداعي ينجم من قدرات وعمليات تؤدي الى انجازه .

الفرد لو استثمر في المنظمة ، اذ ان تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن ، طول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله .

#### سادسا - مفهوم سمعة المنظمة

تعد القدرة على بناء السمعة التنظيمية احدى الركائز التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق التمايز والتفوق في ظل ظروف المنافسة سريعة التغيير التي يشهدها عالم الاعمال اليوم ، اذ ان سمعة المنظمة هي حصيلة اساسية لنوع التفاعلات التي تحققها المنظمة مع الزبائن او الافراد في المجتمع وبالتالي تظهر على شكل مؤشرات كالثقة ، الاحترام والوعي اتجاه المنظمة . وتعتبر السمعة احد الموجودات غير الملموسة التي تحرص المنظمات على بنائها والحفاظ عليها لأهميتها في بقاء المنظمة واستمرارها في ظروف الازمات، اذ تمكن السمعة الجيدة من استقطاب افضل الكفاءات الوظيفية وجذب المستثمرين ومن ثم الوصول الى الاستدامة التي تجعلها قادرة على تحقيق المنافع لمختلف اصحاب المصلحة المتعاملين معها سواء كانوا زبائن او عاملين او مجهزين وغيرهم (رشيد والزيادي، 2014:17).

وقد عرف السمعة التنظيمية بانها مجموعة من العوامل التي تتكامل فيما بينها لتحقيق استجابة ايجابية في الازمات (Schnietzand and Epstein, 2005: 45)، او هي الاحترام ومدى المصادقية التي تتضمنها العلاقات بين المنظمة واصحاب العلاقة فهي تشير الى عوامل عديدة تؤثر في سمعة المنظمة منها طريقة التعامل مع الافراد او الالتزام الاخلاقي تجاه المجتمع فسمعة المنظمة تتعلق ايضا بمقدار تحقيقها للمكاسب المادية وايجاد ممارسات ابداعية ضمن مجال عملها (Ettenson and Knowles, 2008: 19) كما يمكن تعريف السمعة بانها ملخص القيمة التي تحققها المنظمة من خلال اهدافها المتعددة في السوق (Gumus

2- المسؤولية الاجتماعية :

تقدم الخدمات ، ومع دخول المنظمات الى الاسواق العالمية في جميع انحاء العالم ، اصبحت عملية اختيار السلعة او الخدمة اكثر اتساعاً بالنسبة للزبون ، مما دعا المنظمات الى الاهتمام وزيادة جودة منتجاتها ، والعمل على ممارسة الاعمال التي تسمح للمنظمة لتصميم المنتجات التي تلي او تتجاوز احتياجات الزبائن وبناء العمليات التشغيلية التي تحقق مستويات عالية من الاداء والجودة، ويضيف Hueiju and Fang , 2009 : 127) ان جودة الخدمة تعني درجة تلبية الخدمة لاحتياجات الزبائن وعموماً ان رضا الزبون يعني المزيد من التصور عن جودة الخدمة .

يرى (Tari , 2011 : 624) ان المسؤولية الاجتماعية تمثل فلسفة مجموعة من الممارسات لمسؤولي الادارة والتي لها التأثير الايجابي على جودة منتجات المنظمة ، وتعبّر عن السلوك والقيم الشخصية لمديري الاعمال والتي هي بمثابة المعتقدات والاتجاهات التي تقودهم لتكوين قاعدة او اطار لما يحملون من معلومات واعتماد السلوك الذي ينتهجونه . ولقد اشار (Alshbiel and Alawawdeh, 2011 : 95) ان المسؤولية الاجتماعية هي تعهد والتزام رجال الاعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة الحالات المرغوبة وتحقيق الاهداف والقيم لعموم المجتمع ، وليس فقط التركيز على تعظيم الارباح كهدف وحيد للمنظمة وان يكون العمل نابعاً من الالتزام المعنوي والاخلاقي لصانعي القرارات في ادارة المنظمة .

3- جودة الخدمة

في البيئة المضطربة وارتفاع مستوى المنافسة بين منظمات الاعمال سواء كانت منظمات انتاج السلع او

المبحث الثالث

تحليل البيانات وتفسير النتائج ووصفها

اولاً:- ترميز متغيرات وابعاد البحث

تهتم هذه الفقرة بترميز متغيرات البحث وابعاده وتحديد عدد الفقرات الخاصة بكل بعد لغرض تسهيل عملية التحليل ضمن حزمة SPSS AMOS وكما يلي:

جدول (2) ترميز متغيرات البحث وابعاده

الرمز		عدد الفقرات	البعد	المتغير
البعد	المتغير			
LH	L	3	سمة التواصل	القيادة الرشيدة
LC		3	سمة الهدوء	
LW		3	سمة الحكمة	
LP		3	سمة الصبر	
LO		4	سمة الموضوعية	
LT		4	سمة الثقة	
CF	C	3	الايمان بالمنظمة	الالتزام التنظيمي
CR		3	المسؤولية تجاه المنظمة	
CD		3	الرغبة في الاستمرار	
RI	R	3	الابداع	السمعة التنظيمية
RS		3	المسؤولية الاجتماعية	
RQ		3	جودة الخدمة	

ثانياً:- طريقة توزيع الاستبانة واسترجاعها

يهدف تحقيق متطلبات البحث فقد تم توزيع عدد من الاستبانات بلغ (390) استبانة وقد استرجع منها (354) صالحة للتحليل ، اذ تم توزيع الاستبانات على عدد من العاملين في شركة صناعة السيارات للمدة من 2017/3/2

ولغاية 2017/4/3 تخللت هذه الفترة توزيع الاستبانة وتوضيح ما التبس من سوء فهم لفقراتها بناء على مقابلات شخصية لعينات محددة وعشوائية من اجمالي العينة والجدول التالي يوضح تفاصيل تلك العملية:

جدول (3) توزيع الاستبانة واسترجاعها

الاستبانة	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	390	%100
الاستبانات المسترجعة	362	%93
الاستبانات الصالحة للتحليل	354	%98
الاستبانات غير الصالحة للتحليل	8	%2

ثالثاً: توضيح خصائص الديموغرافية للمستجيبين

اهتم توضيح الخصائص الديموغرافية للمستجيبين باستجلاء (النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، والعمر، ومستوى التعلم، وعدد سنوات الخبرة) اذ يظهر من الجدول ( 4 ) ان الذكور بلغ (235) فردا بينما كان عدد الاناث (155) ، وفيما يتعلق بعامل الحالة الاجتماعية فان عدد المتزوجين بلغ (283) بينما بلغ عدد غير المتزوجين (107)، وقد اظهر عامل العمر ان المستجيبين الذين تراوحت اعمارهم بين (30-40) كانوا الاكثر، بينما كان المستجيبين ضمن الفئة العمرية (20 فاقل) هم الاقل، اما

التحصيل العلمي فقد تبين ان حملة الماجستير (7) وهم الاقل بين المستجيبين اما حملة شهادة البكالوريوس فقد بلغ (194) فردا وهي النسبة الاكبر، اما عامل الخبرة فقد كان العدد الاكبر للذين مدة خبرتهم كانت بين (11-15) سنة بينما كان العدد الاقل لمن خبرتهم دون الخمس سنوات، يتبين ان المستجيبين وبناء على تحليل عواملهم الديموغرافية اهم اصحاب خصائص تمكنهم من فهم الهدف من الاسئلة التي اجابوا عليها كما يمتلكون القدرة الكافية للاجابة بدقة، وبالتالي ستسهم اجاباتهم بالوقوف على ماهية متغيرات البحث ضمن الشركة المبحوثة.

جدول ( 4 ) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

العامل	التصنيف	عدد المشاركين	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	215	%60
	انثى	139	%40
الحالة الاجتماعية	متزوج	253	%71
	غير متزوج	101	%29
العمر	20 فاقل	11	%3
	21-30	109	%31
	31-40	178	%50
	41-50	41	%12
	51 فاكتر	15	%4
مستوى التعلم	اعدادية	11	%3
	دبلوم	121	%34
	دبلوم عالي	40	%11

175	بكالوريوس	عدد سنوات الخبرة
7	ماجستير	
36	5 فافل	
53	10-6	
117	15-11	
81	20-16	
67	21 فاكتر	
49%		

رابعاً:- اختبار توزيع بيانات البحث  
 بهدف التحقق من كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حتى يتسنى للباحث اعتماد الاحصاءات المعلمية في تحليلها، ام انها تتبع التوزيع غير الطبيعي ليتسنى للباحث استخدام الاحصاءات اللامعلمية في تحليلها، ولتحقيق ذلك هناك اختبارين يمكن اعتمادهما وهما اختبار (Kolmogorov-Smirnov) واختبار (Shapiro-Wilk) في هذا البحث الحالي، وقد اعتمد الباحث على كليهما لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير

من متغيرات الدراسة. وتفترض الدراسة الحالية ان بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، اذ يتضح من خلال التحليل الاحصائي للاختبارين الظاهرة في الجدول (5) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) ولذلك فأننا نرفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، ونقبل الافتراض المعاكس الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولتغيرات البحث الثلاث وهذا الاختبار يسمح للباحث باستخدام الاحصاءات المعلمية.

الجدول (5) نتائج اختبار نوعية توزيع البيانات لمتغيرات البحث

ت	الابعاد	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
		الاحصائية	درجات الحرية	الاحصائية	درجات الحرية
1	التواضع	0.124	354	0.758	354
2	الهدوء	0.224	354	0.685	354
3	الحكمة	0.137	354	0.976	354
4	الصبر	0.145	354	0.453	354
5	الموضوعية	0.148	354	0.543	354
6	الثقة	0.187	354	0.943	354
7	الايمان بالمنظمة	0.155	354	0.976	354
8	المسؤولية تجاه المنظمة	0.188	354	0.893	354
9	الرغبة في الاستمرار	0.119	354	0.646	354
10	الابداع	0.213	354	0.946	354
11	المسؤولية الاجتماعية	0.138	354	0.543	354
12	جودة الخدمة	0.167	354	0.923	354

خامسا:- اختبار جودة المقياس

الفقرات لأبعاد المتغيرات المدروسة، اذ اظهر الجدول (6) الخاص بمتغير القيادة الرشيقة وفقا لقيم ( KMO and Bartlett's Test ) كفاية حجم العينة المستخدمة في البحث اذ كانت قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (.698). وهي اكبر من القيمة المعيارية لهذا الاختبار البالغة (.50)، فضلا عن معنوية اختبار Bartlett.

ان التحقق من جودة المقياس في هذا البحث يتم

عن طريق معرفة مدى توافر صدق المحتوى من خلال

1- صدق المحتوى :اعتمد البحث على التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صدق المحتوى وكما مبين في الاتي:-

اولا:- تحليل العاملي الاستكشافي لمتغير القيادة

الرشيقة:- يهدف هذا التحليل الى تحديد مدى انتماء

جدول (6) اختبار كفاية العينة لمتغير القيادة الرشيقة

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2952.777
	Df	190
	Sig.	.000

كما ان تحليل المكونات الاساسية Principal Component Analysis

Rotated Component Matrix الظاهر في مصفوفة

Matrix الموضحة في جدول ( 7 ) بين ان تشعبات فقرات

جدول (7) مصفوفة Rotated Component Matrix لمتغير القيادة الرشيقة

Rotated Component Matrix						
Component						الفقرة
6	5	4	3	2	1	
					.789	LH1
					.742	LH2
					.670	LH3
				.704		LC4
				.586		LC5
				.556		LC6
			.557			LW7
			.873			LW8
			.843			LW9
		.582				LP10
		.526				LP11
		.572				LP12
	.612					LO13
	.601					LO14
	.768					LO15

	.572				LO16
.617					LT17
.601					LT18
.524					LT19
.632					LT20

ثانياً:- تحليل العاُملي الاستكشافي لمتغير الالتزام  
التنظيمي:- يهدف هذا التحليل الى تحديد مدى انتماء  
الفقرات لأبعاد المتغيرات المدروسة، اذ اظهر الجدول (8)  
الخاص بمتغير القيادة الرشيقة وفقاً لقيم KMO and  
Bartlett's Test كفاية حجم العينة المستخدمة في البحث  
التنظيمي:- اذ كانت قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (0.701) وهي اكبر من  
القيمة المعيارية لهذا الاختبار البالغة (0.50)، فضلاً عن  
معنوية اختبار Bartlett's Test (8) اختبار كفاية العينة لمتغير الالتزام التنظيمي

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.701
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	857.966
	Df	36
	Sig.	.000

كما ان تحليل المكونات الاساسية Principal Components  
الظاهر في مصفوفة Rotated Component Matrix  
الموضحة في جدول (9) بين ان تشعبات فقرات  
مقياس ابعاد المتغير الوسيط هي اكبر من (0.50) وهذا ما  
يؤكد انتمائها له  
جدول (9) مصفوفة Rotated Component Matrix لمتغير الالتزام التنظيمي

Rotated Component Matrix			
Component			الفقرة
3	2	1	
		.531	CF21
		.536	CF22
		.501	CF23
	.564		CR24
	.586		CR25
	.615		CR26
.536			CD27
.759			CD28
.719			CD29

ثالثاً:- تحليل العاُملي الاستكشافي لمتغير السمعة  
التنظيمية:- يهدف هذا التحليل الى تحديد مدى انتماء الفقرات  
لأبعاد المتغيرات المدروسة، اذ اظهر الجدول (10)  
الخاص بمتغير القيادة الرشيقة وفقاً لقيم KMO and Bartlett's  
Test كفاية حجم العينة المستخدمة في البحث اذ كانت  
قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (0.652) وهي اكبر من القيمة

المعيارية لهذا الاختبار البالغة (50)، فضلا عن معنوية

اختبار Bartlett.

جدول (10) اختبار كفاية العينة لمتغير السمعة التنظيمية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.652
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1154.398
	Df	36
	Sig.	.000

كما ان تحليل المكونات الاساسية Principal Components الظاهر في مصفوفة Rotated Component Matrix الموضحة في جدول (11) بين ان تشبعات فقرات

جدول (11) مصفوفة Rotated Component Matrix لمتغير السمعة التنظيمية

Rotated Component Matrix			
Component			الفقرة
3	2	1	
		.734	RI30
		.505	RI31
		.626	RI32
	.664		RS33
	.820		RS34
	.712		RS35
.512			RQ36
.583			RQ37
.783			RQ38

سادسا:- الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث  
 يظهر من الجدول (12) ان جميع الابعاد للمتغيرات  
 الثلاثة كانت متوافرة بشكل جيد في الشركة العامة  
 لصناعة السيارات، اذ ان المتوسط ولجميع الفقرات تجاوز  
 الوسط الفرضي البالغ (3) كما ان مستويات الانحراف  
 المعياري كانت متقاربة لجميع الفقرات فضلا عن تباين  
 الفقرات مما يؤشر وجود فهم من قبل العينة لمتغيرات  
 البحث والفقرات التي اختبرت توافرها كما تدلل على وجود  
 مستويات مقبولة من الظواهر المدروسة ضمن حيز  
 الشركة وان كان غير محدد ومشخص بعناوين تميزها، ان  
 النتائج اعلاه تشير الى اهتمام الشركة المبحوثة بأهمية  
 توافر الابعاد والمتغيرات اعلاه ضمن بيئة العمل لما لها من  
 اثار كبيرة في تحسين مستويات الاداء وبالتالي انعكاس ذلك  
 على مستوى سمعة الشركة ضمن النطاق المحلي فضلا  
 عن اعطاءها القدرة لوضع الاسس الصحيحة للانطلاق  
 نحو الخارج.

جدول (12) الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث

البتابن	الانحراف المعباري	المتوسط	الفقرة	ت	البعد
.738	.859	4.00	LH1	1	التواضع
.931	.965	3.85	LH2	2	
1.551	1.245	3.25	LH3	3	
.599	.773	3.69	LC4	4	الهدوء
.327	.572	4.42	LC5	5	
.363	.602	4.35	LC6	6	
.862	.928	3.88	LW7	7	الحكمة
.224	.473	4.21	LW8	8	
.284	.533	4.37	LW9	9	
1.370	1.171	3.47	LP10	10	الصبر
1.094	1.046	3.78	LP11	11	
.542	.736	3.87	LP12	12	
.409	.639	4.22	LO13	13	الموضوعية
.440	.663	4.09	LO14	14	
.299	.547	4.32	LO15	15	
.238	.487	4.20	LO16	16	
.376	.613	4.26	LT17	17	الثقة
.395	.628	4.22	LT18	18	
1.103	1.050	3.47	LT19	19	
.591	.769	4.36	LT20	20	
.211	.459	4.07	CF1	21	الايمان بالمنظمة
.408	.639	3.98	CF2	22	
.351	.593	4.19	CF3	23	
.409	.640	4.35	CR1	24	المسؤولية تجاه المنظمة
.423	.650	4.26	CR2	25	
.208	.456	4.19	CR3	26	
.149	.385	4.04	CD1	27	الرغبة في الاستمرار
.877	.937	3.63	CD2	28	
.655	.810	3.72	CD3	29	
.636	.798	3.62	RI1	30	الابداع
.368	.606	3.65	RI2	31	
.427	.654	4.21	RI3	32	
.571	.755	3.99	RS1	33	المسؤولية الاجتماعية
.713	.844	3.68	RS2	34	
.297	.544	3.95	RS3	35	
.559	.748	3.97	RQ1	36	جودة الخدمة
.709	.842	3.44	RQ2	37	
.819	.905	3.45	RQ3	38	



سابعاً:- اختبار فرضيات البحث

مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen &

توجد وسيلتين اعتمد عليهما الباحث لغرض اختبار (Cohen, 1983)، وكالاتي :

\* علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

\* علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

\* علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

اذ يظهر من الجدول (13) ان جميع معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير المعتمد قد تجاوزت عتبة (30%) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين تلك المتغيرات مما يحقق الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات.

جدول (13) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين ابعاد متغيرات الدراسة

		Correlations		
		Leader	Commitment	Reputation
Leader	Pearson Correlation	1	.523**	.661**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	354	354	354
commitment	Pearson Correlation	.523**	1	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	354	354	354
Reputation	Pearson Correlation	.661**	.669**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	354	354	354

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

ثانياً: اختبار فرضيات نموذج التأثير

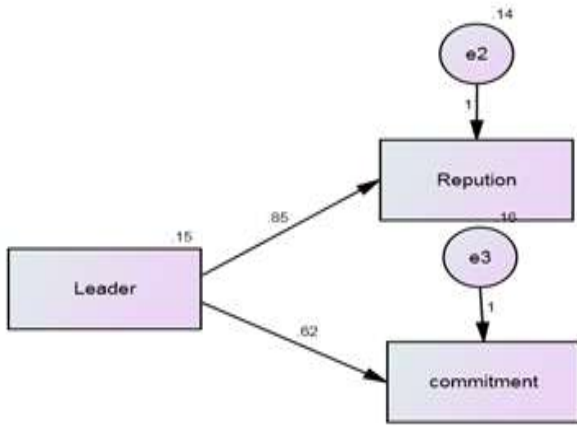
طريقة (Baron & Kenny, 1986) ومن خلال استعمال البرنامج V.20 Amos، اذ تعد هي من الطرائق المعروفة جداً على مستوى الدراسات الاجنبية. وتتضمن الخطوات الاتية :

1- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط .

تعد طريقة (Baron & Kenny) من الطرق الاحصائية الشائعة التي تستخدم في اختبار فرضيات التأثير غير المباشر بما يعرف باختبار نموذج المتغير الوسيط (Mediation Model). وهو يهتم بعملية اختبار وجود المتغير الوسيط ضمن نموذج الدراسة المفترض. ومن اجل اختبار الدور الوسيط لمتغير الالتزام التنظيمي بين القيادة الرشيقة ومتغير السمعة التنظيمية فقد اعتمدت الدراسة

أولاً: اختبار فرضيات نموذج الارتباط: اعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى والمتمثلة بعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) والمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) والمتغير المعتمد (السمعة التنظيمية). اذ يظهر الجدول (13) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات. ويتم الحكم على

الفرضيتين الاوليتين للبحث. كما ان الشكل (3) يوضح باقي الشروط وهو يدل على وجود تأثير للمتغير الوسيط جديدة بالاهتمام اذ يتبين انخفاض علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد بوجود المتغير الوسيط عن علاقة التأثير بين المتغير المستقل والتابع بشكل مباشر ولغرض تحديد نسبة التأثير غير المباشر يشير تحليل بارون وكيني الى ضرورة ضرب حاصل تأثير المتغير المستقل والوسيط في حاصل تأثير الوسيط والمعتمد، اذ يظهر نسبة التأثير (62×.47). تساوي (29). وهي نسبة التأثير لتوسط الالتزام التنظيمي بين المتغير المستقل والمعتمد وما يؤكد هذا التوسط معنوية الاختبارات في جدول (15) وهذا يوضح تحقق الفرضية الثالثة والرابعة للبحث.



شكل (2) علاقات التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد والوسيط

2- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .

3- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable).

4- وتتضمن الخطوة الثالثة جانبيين هما :-  
أ- اذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .

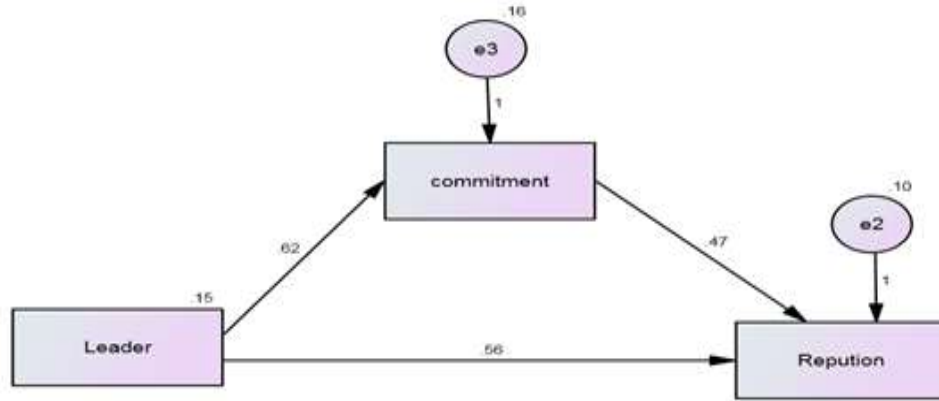
ب- اذ كانت قيمة معامل التأثير صفر (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

الخطوة الاولى تعكس العلاقة بين القيادة الرشيقة والالتزام التنظيمي. اما الخطوة الثانية فانها تعكس العلاقة بين القيادة الرشيقة من جانب ومتغير السمعة التنظيمية من جانب اخر. اما الخطوة الاخيرة فانها تتمثل بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي ومتغير السمعة التنظيمية بوجود متغير القيادة الرشيقة.

وفي ضوء نتائج الجدول (14) والشكل (2) يتبين تحقق الشرطين الاول والثاني والخاص بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) والمتغير الوسيط الالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية وهذا يشير الى تحقق

جدول ( 14 ) بيان مسارات التحليل ومعنويتها

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Reputation <--- Leader	.851	.049	17.423	***	
commitment <--- Leader	.619	.053	11.756	***	



شكل (3) اختبار الشرطين 3 و 4 لتحليل الوسيط

جدول (15) مسارات التأثير بوجود المتغير الوسيط

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
commitment <--- Leader	.619	.053	11.756	***	
Reputation <--- Leader	.560	.049	11.424	***	
Reputation <--- commitment	.470	.041	11.592	***	

شعورهم ( الموظفين ) بالالتزام التنظيمي بهذه الشركة. وذلك لان توفر مؤهلات القيادة الرشيقة ضمن مجال العمل يمثل دافع نفسي للموظفين لامتلاك هوية اجتماعية ايجابية داعمة للالتزام التنظيمي.

3- اشارت نتائج تحليل الفرضية الى ان العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية والعلاقة بين الالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية كانت علاقة طردية وايجابية وهذا يفيد بان ادارك الموظفين في الشركة عينة البحث والتي تمتلك قيادة رشيقة جيدة تنخفض مشاعرهم السيئة وغير الجيدة تجاه انتمائهم لتلك الشركة مما ينعكس بشكل مباشر على زيادة مدى التزامهم وبالتالي تحقيق السمعة الجيدة للشركة، فالموظفين في الشركة عينة البحث يدركون ان شركتهم المكان الملائم الذي يعملون فيه، فهم يحاولون ان يحافظوا على مكانة وسمعة شركتهم من خلال التزامهم العالي، بل انهم لا يرغبون في ان يُنتقص من شركتهم باي شكل، لانهم يعدون انفسهم جزءاً مهماً من نسيج تلك الشركة ويفتخرون بذلك.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً:- الاستنتاجات

في ضوء التحليل الذي ذكر في المبحث الثالث يمكن ان نشير الى جملة من الاستنتاجات توصل اليها الباحث:

1- ان الواضح من اجابات الموظفين (من خلال المتوسطات والانحراف المعياري) عينة البحث ان ادارة الشركة استطاعت ان توظف نظام المعلومات العكسية الخاص بسمعتها وتوافر مؤهلات القيادة الرشيقة ومعايير الالتزام التنظيمي بصورة جيدة انعكس ذلك التوظيف على مستوى ادراك الموظفين لتلك المتغيرات المبحوثة ومدى اهميتها في الشركة.

2- تشير نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الرشيقة والالتزام التنظيمي ، الى ان ارتفاع مستوى ادراك الموظفين بان الشركة التي يعملون فيها تمتلك قيادة لديها مؤهلات القيادة الرشيقة كاحترام الافراد وتقديم الدعم لهم مما يعزز قناعتهم بان هناك تطابق بين قيمهم وقيم الشركة فأدراكهم ذلك سيزيد

- 4- اظهر التحليل ان التغيير الذي يحصل في ادراك الموظفين للقيادة الرشيقة ضمن شركتهم ينعكس في احداث المزيد من مستويات الالتزام التنظيمي، وتشير هذه النتيجة الى ان الشركة عينة البحث استطاعت ان توظف التغيير في القيادة الرشيقة في تعزيز حالة الشعور بالالتزام التنظيمي.
- 5- اظهر التحليل ان التغيير الذي يحصل في مستوى ادراك الموظفين للقيادة الرشيقة ينعكس في احداث المزيد من مستويات تعزيز السمعة التنظيمية من قبل الموظفين عن شركتهم.
- 6- اظهر التحليل ان التغيير الذي يحصل في مستوى توافر القيادة الرشيقة ينعكس في احداث المزيد من التغيير في مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كما ان هذا التأثير ينسحب ايضا الى احداث تغيير في مستويات السمعة التنظيمية، وان التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي كان جزئياً وليس تاماً اذ بلغت نسبته (29%) بين المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) والمتغير المعتمد (السمعة التنظيمية) وهذا يشير الى جزئية توسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية للشركة المبحوثة.
- ثانياً:- التوصيات
- في ضوء الاستنتاجات التي ذكرت انفاً يمكن ان نشير الى جملة من التوصيات هي :
- 1- ضرورة استثمار الشركة مجتمع البحث لما تمتلكه من قدرات في تعزيز ادراك وشعور الموظفين بتوافر القيادة الرشيقة وذلك عن طريق جملة امور منها: اظهار الاحترام والتقييم لمقدرات وخصائص الموظفين من قبل الشركة مثل ايجاد منظومة اجور تتلاءم ومستويات الأداء الذي يعد متميزاً على الاداء الاعتيادي والبحث على المشاركة في اتخاذ القرارات وتوافر فرص النمو الذاتي.
- 2- اعتماد اساليب اتصال فاعلة تعزز أهمية الموظفين الكفؤين والمتميزين وبناء منظومة قيمية يمكن من خلالها ارساء قيم بين الموظفين داخل الشركة تقتضي التزام الجميع بتبادل الاحترام والتمكين الايجابي لقابليات وخصائص بعضهم بعضاً وتجنب كل ما من شأنه ان يمد بالسوء لخصائص الموظفين الاخرين مهما كانت الاسباب لغرض تجنب اي انقاص لمكانة وهوية الموظف الشخصية في العمل.
- 3- ضرورة ان تعكس الشركة مجتمع البحث صورة ومكانة ايجابية عن سمعتها لدى الموظفين من اجل تعزيز هويتهم الاجتماعية داخل المجتمع عن طريق نشر المعلومات الايجابية عن السمعة الجيدة للشركة وابرار اهم اسهاماتها. فنشرت تلك المعلومات من خلال الحلقات النقاشية والمؤتمرات واصدار فولدرات توضح هذه المعلومات وفتح باب النقاش حول تعزيزها وتطويرها يمكن ان تعزز من ادراك الموظفين لمكانة الشركة في بيئة العمل والمجتمع بوصفها جزءاً من فلسفة الجهات المعنية داخل البلد.
- 4- ضرورة ان تتجه الشركة مجتمع البحث الى التركيز على اهمية ودور القيم الجماعية واطهارها بشكل فاعل مقابل احترام القيم الفردية واشعار الموظفين بالفخر الذي يحصلون عليه عندما تذوب قيمهم الشخصية في القيم الجماعية، دون اهمال أي جانب لان كلا المجالين له فوائد، وبما يعزز من مستويات التزامهم تجاه شركتهم.
- 5- وضع استراتيجية مناسبة لإدارة وترسيخ مفاهيم القيادة الرشيقة والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية وابرار أهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية.
- 6- ضرورة ان تولي الشركة مجتمع البحث اهتماماً أكبر بعملية تكوين رؤية مشتركة بين الموظفين عن تعزيز السمعة التنظيمية من خلال التركيز على نقاط الالتقاء بين

- الهوية الاجتماعية (الشركة) والهوية الشخصية (للموظفين) في اطار جهود رامية لتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي باعتماد متغيرات سلوكية حاکمة للسلوك البشري مثل القيادة الرشيقة. وتشجيع الموظفين على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم وتحديد حاجاتهم للتنمية والتطوير بما يؤمن وضع منهج استراتيجي لتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم والمحافظة على مستوى متفوق للأداء ينعكس ايجاباً على الشركة كي تتبوأ موقعاً قيادياً متميزاً في قطاعها.
- المصادر**
- اولا:- المصادر العربية**
- خوله ، رزوقي ( ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضى مستشفى عميرات بتقرت ) رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، الجزائر 2015.
  - رشيد واليزادي، صالح عبد الرضا، صباح حسين (دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة- دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية) مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16 العدد 1 السنة 2014.
- ثانيا:- المصادر الاجنبية**
- ALshbiel , Seif Obeid & AL-Awawdeh , Waleed M. , ( 2011 ) , (Internal Social Responsibility and Its Impact on Job Commitment: mpirical Study on Jordanian Cement Manufacturing) Co , International Journal of Business and Management , VOL.6, No. 12.
  - Beale, J. (2008) ( Understanding the influence on employee motivation for Lean; An individual – level analysis ) Doctoral dissertation, Cardiff University.
  - Beheshtifar , mulikeh and Korouki , azam (2013) ( reputation : An Important component of corporation's value) international journal of academic research in business and social sciences , vol . 3 , no . 7 , p . 16.
  - Biniari , Marina G. , ( 2011 ) , (Bringing the Honey out of People : How Managing Envy Helps the Organizational Innovation Process), Ambpp , 160a , Academy of Management Annual Meeting Proceedings is the property of Academy of Management.
  - Dombrowski, U. and Mielke, T. (2013) ( Lean Leadership-Fundamental principles and their application) Procedia CIRP, Vol. 7, p; 569.
  - Elmiliani, M. (1998) ( Lean Behavior) Management Decision, 36 (9), p.618.
  - Ettenson , R . and Knowles , J . (2008) ( Don't confuse reputation with brand ) MIT sloan management review , vol . 49 , iss . 2 , p.19.
  - Hueiju , Yu & Fang , Wenchang , ( 2009 ),(Relative impacts from product quality, service quality, and experience quality on customer perceived value and intention to shop for the coffee shop
  - Abbott, G. N., White, F., & Charles, M. A., (2005). (Linking Values and Organizational Commitment: A Correlation and Experimental Investigation in Two Organizations) Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 531-551.

- (Lean behavior in implementing lean process management) Journal of Applied Sciences Research, 5(8):930-943.
- Qaisar, Muhammad, safdar, rahman and Mohamad Sufyan. (2012). (Exploring Effect of Organizational Commitment on Employees' Performance), Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business.
  - Salleh, M., Aziz, A., Shaladin, M. and Muhammad, A. (2013). (Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitment), Asian Social Science; 9(2): 122-128.
  - Schnietz , K . and Epstein, M. (2005). (Exploring the financial value of reputation for corporate social responsibility during a crisis) corporate reputation review , ( 7 , 325 ) , p . 45.
  - Sontaite , Migle & Kristensen , Tore , ( 2009 ) , (Aesthetics Based Corporate Reputation Management in the Context of Higher Education ,Management Organizations Vadyba) , Systematic Research is the Property of Management of Organizations Teminai Tyrima , VOL.51.
  - Tari , Juan Jose , ( 2011 ) , (Research into Quality Management and Social Responsibility) , Journal of Business Ethics , 102:623–638.
  - Vera, D. and Rodriguez-Lopez, A. (2004) (Strategic Virtues: Humility as a source of competitive advantage) organizational dynamics, 33(4), 393.
  - market) , Total Quality Management ,Vol. 20, No. 11.
  - Jafri, M. (2010). (Organizational Commitment and Employees Innovative Behavior), Journal of management Research, 10(1): 62-68.
  - Kinsey, S. (2010) (Quiet leadership: how to create positive change without the noise and negativity) journal of extension. Vol. 48, 5.
  - Kupfer, J (2007) ( when waiting is weightless: the virtue of patience) the journal of value inquiry, 41:265.
  - Ligunblom, Mia(2012) (A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences) Management and Production Engineering Review, Volume 3 • Number 4 • December • pp. 54–68.
  - Meyer, J.P. and Allen, N.J. 2006. (Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application), Thousand Oaks, Sage Publications, New York, USA, 3rd ed.
  - Mineo, D. (2014) ( the importance of trust in leadership) research management review, Vol. 20 No. 1.
  - Mohammed, F., Taylor, G. S., & Hassan, A. (2006). (Affective Commitment and Intent to Quit: The Impact of Work and non-work Related Issues). Journal of Managerial Issues, 18, 512-519.
  - Nogueira , Fernanda & Marques , Carla Susana , ( 2008 ) , (organizational innovation research the information training path of decision-makers within hospital) , Journal of URNAL Management Studies , VOL. XIII, NO.
  - Puvanasvaran, A., Megat, M., Tang, S. Muhamad, M., Homouda, A. (2012)

ملحق (1)

مقاييس متغيرات البحث

اولاً:- القيادة الرشيدة :-هي مجموعة من السلوكيات والاعتقادات والقيم التي تتضمن معالم الاحترام للاخرين وايجاد بيئة ملائمة في مكان العمل والتوجه نحو تقليل مستويات الخطأ التنظيمي من خلال افضل سياسات لاستخدام الموارد واعادة هندسة الاعمال بما يضمن تحقيق الاهداف والغايات بكفاءة وفاعلية.

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
	1- سمة التواضع :- مسؤول العمل ..					
1	يمتلك طريقة تعامل جيدة من الافراد العاملين بغض النظر عن مستوى اداءهم					
2	يستعمل صلاحياته المتاحة لتحقيق مستويات انجاز افضل للافراد					
3	يقوم بعقد حوارات مع الافراد للاتفاق على طريقة اداء اعمالهم المكلفين بها					
	2- سمة الهدوء :- مسؤول العمل					
1	يحافظ على هدوءه رغم المواقف الصعبة التي تكون بالعمل					
2	عندما يتعرض الى معضلات ومواقف صعبة فإنه يحاول الاسترخاء والتفكير بإيجابية عن الاحداث					
3	عندما تحدث مشاكل عمل فإنه لا يرفع صوته على الافراد العاملين وإنما يبقي نبرة صوته هادئة ومرتنة					
	3- سمة الحكمة :- مسؤول العمل					
1	يمتلك رؤية معمقة وواضحة لما يحتاجه الافراد العاملين					
2	يمتلك موهبة في التعامل مع المشاكل التي تحدث في العمل					
3	لديه مهارة عالية في التحقق من الامور واتخاذ القرارات الجيدة رغم عدم توافر المعلومات الكافية والضغط المختلفة					
	4- سمة الصبر :- مسؤول العمل					
1	لا يستعجل عند التحدث معه ويعطي الوقت الكافي للاستماع					
2	يحسن التصرف في المواقف الشائكة والمعقدة					
3	لا يستعجل في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة مشاكل العمل الصعبة					
	5- سمة الموضوعية :- مسؤول العمل					
1	يعمل على اعطاء موظفيه تغذية عكسية تحفزهم وتساعدهم					
2	عندما تحدث مشاكل فإنه يتعامل بمهنية مع مسبباتها					
3	يهتم بتخفيض التكاليف بشكل فعال					
4	يساعد في بناء سمعة ممتازة عن الشركة واقسامها					
	6- سمة الثقة :- مسؤول العمل....					
1	يهتم براء الافراد العاملين فيما يخص قضايا العمل					
2	يحفز الافراد على الخوض في المهام وان كانت صعبة					
3	يساهم في بناء مناخ يسوده المسؤولية المشتركة للنهوض بواقع الشركة					

4	يهتم بأخذ آراء الافراد العاملين فيما يتعلق بمجريات العمل الضرورية					
---	--	--	--	--	--	--

ثانياً:- الالتزام التنظيمي :- يشار اليه بمدى اعتقاد الفرد بتطابق قيمه واهدافه مع قيم واهداف المنظمة التي يعمل بها.

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1- الايمان بالمنظمة:- الموظفون في الشركة ..						
1	يعتبرون الشركة اكثر من كونها مكان يأتون للعمل به فقط					
2	يميلون للعمل بأداء اعلى عندما يشعرون بالانتماء للمنظمة					
3	يفتخرون بانتمائهم لمنظمتهم وعرض نشاطاتهم بشكل ايجابي					
4	يشاركون بشكل فعال لانجاز مهامهم بسبب ايمانهم العالي بالمنظمة					
5	ينظرون الى الالتزام الوظيفي على انه من الامور الاخلاقية النابعة من ايمانهم بالمنظمة التي يعملون بها					
2- المسؤولية تجاه المنظمة:- الموظفون في الشركة						
1	يدركون سعي الشركة الى دعمهم والسماح لهم بالمشاركة الفعالة في مجريات العمل					
2	يؤمنون بما تفرضه الشركة عليهم من قوانين والتزامات.					
3	ملتزمين بالاستمرار في وظائفهم كون مغادرة الوظيفة الحالية تفقدهم عوائد مالية لا يمكن تعويضها.					
4	مستمرون بالعمل في الشركة لانهم يعلمون بعدم وجود فرص مشابهة للعمل في شركات الاخرى					
3- الرغبة في الاستمرار في الوظيفة:- الموظفون بالشركة						
1	يستمررون بالعمل في الشركة بسبب ولائهم وايمانهم المطلق للعمل فيها					
2	يعتقدون بأنه كلما زاد الاجر المدفوع لهم في الشركة كلما زادت رغبتهم للبقاء فيها					
3	يروون ان الشركة تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم من خلال المكافأة المادية والمعنوية.					
4	يعتقدون بأن الشركة تقدم كافة المتطلبات الضرورية لهم لاداء مهامهم المطلوب انجازها.					

ثالثاً:- السمعة التنظيمية:- تشكل السمعة التنظيمية مجموعة العلاقات والتفاعلات التي تكون بين المنظمة وزبائنها والمجتمع بشكل عام والتي يمكن ان تترجم من خلال مستويات الثقة والتقدير والامتنان تجاه المنظمة.

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	اتفق بشدة
1- الابداع:-						
1	أؤمن بامتلاك الشركة المهارات اللازمة لاقناع المتعاملين معها من أجل تحقيق أهدافها .					
2	أدرك اهتمام الشركة بتقديم أفكار جديدة للعمل حتى ولو لم تطبق سابقاً .					



					أؤمن بسعي الشركة للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.	3
					أعتقد بحرص الشركة على إقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمها بالمخاطر المترتبة على ذلك .	4
2- المسؤولية الاجتماعية:-						
					اعتقد بالتزام وتعهد الشركة بي كموظف لديها.	1
					اعتبر ان المسؤولية الاجتماعية السلوكيات والقيم الشخصية لمديرين الاقسام والشعب في الشركة	2
					أؤمن بأن المسؤولية الاجتماعية نابعة من القيم والالتزام المعنوي والاخلاقي لصانعي القرارات في ادارة المنظمة .	3
					أعتقد بأن الشعور بالمسؤولية هو الدافع الاكبر لتحقيق اهداف الافراد العاملين واهداف الشركة .	4
3- جودة الخدمة:-						
					أعتقد بتولي الادارة العليا في الشركة التخطيط لتحسين جودة الخدمة وتهيئة المستلزمات الضرورية لنجاحها .	1
					ادرك ان الشركة تؤكد على الالتزام بجودة الخدمة وفقاً لخطط وبرامج مدروسة.	2
					أؤمن بأهتمام الشركة على تقديم افضل مالدتها من خدمات من اجل تحقيق اهدافها المنشودة	3
					أؤمن بسعي الشركة لتوفير كافة المستلزمات الضرورية الى الموظفين فيها وتقديم افضل الخدمات لتحقيق نتائج ايجابية اكبر للعمل في المنظمة	4

The relationship between agile leadership and organizational reputation building through the intermediary role of organizational commitment Analytical research of the opinions of a sample of workers in the General Company for the automotive industry

methaq hatif Fatalawi <sup>a</sup>

## Abstract

The purpose of this research is to evaluate the relationship between lean leadership and organizational reputation through the mediate role of the organizational commitment in the General Company for the Automobile Industry. The sample of the study targeted employees in the General Company for the automotive industry, and the sample analyzed (354) individual levels of different jobs. For the purposes of data collection, the research was based on the questionnaire as a main tool prepared in the light of relative and reliable standards in a good testing environment as well as the opinions and ideas of researchers and specialists in the field of research variables when translated. After collecting the data, the statistical analysis was done using several statistics available within the SPSS and Amos programs as the simple correlation coefficient and analysis of the structural modeling equation.

In the light of the results of the statistical analysis, the research reached a number of conclusions, the most important of which were: The availability of Lean leadership is reflected in the further change in the levels of organizational commitment of staff. This effect also leads to a change in organizational reputational levels. The intermediate effect of the regulatory commitment was partial and not complete, (29%) between the independent variable (Lean Leadership), dependent variable (organizational reputation) . This refers to a partial mediate organizational commitment in the relationship between the Lean leadership and organizational reputation of the company surveyed.

Based on the findings of the research, a set of recommendations were given : the research community can use to overcome some of the current or future obstacles. The most important of these recommendations was the necessity of adopting the company's management for philosophies and methods of dealing with these phenomena, By implicitly embedding the company's vision and mission and trying to create self-confidence towards the company's actions and policies.

---

a- Assist. Prof. Dr. , College of Administration and economics, University of Karbala.