

## أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين

### The Impact of Enlightened Leadership in Supporting Organizational Identity by Applying it to the Employees of the Insurance Holding Company

\* أعداد: د. نجوى متولي حسن كشكوشة

أستاذ و رئيس قسم إدارة الأعمال المساعد بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الأزهر فرع البنات (القاهرة)

#### ملخص

هدف البحث إلى التعرف على مستوى توافر نمط القيادة المستنيرة التي تتضمن أبعاد (القدوة ، والمطور ،والخدم ، وقائد التغيير ، ذو الرؤية ، والمتصل ) في الشركة القابضة للتأمين ،وتحديد مستوى إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية وهي ( التماثل ، والفخر ، والاحترام) في الشركة القابضة للتأمين و التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المستنيرة و الهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين . وبلغ حجم المجتمع 951 مفردة ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها ( 274 ) مفردة ،بالاعتماد على جداول تحديد حجم العينة، تم توزيعها وتم استرداد ( 245 ) قائمة صالحة للتحليل، أثبتت الدراسة الميدانية أن مستوى إدراك مفردات عينة البحث نحو أبعاد القيادة المستنيرة مجتمعة اتسم بالإيجابية، أثبتت الدراسة الميدانية ايضا أن مستوى إدراك

مفردات عينة البحث نحو أبعاد الهوية التنظيمية تتسم بالإيجابية المرتفعة، وثبت صحة الفرض الرئيسي للبحث والذي ينص على أنه يتوقع وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين مقياس أبعاد القيادة المستنيرة ومقياس أبعاد الهوية التنظيمية. (Organizational Identity) (Enlightened leadership) ، الكلمات الدالة : القيادة المستنيرة ، الهوية التنظيمية.

### English Abstract

#### The Impact of Enlightened Leadership in Supporting Organizational Identity by Applying it to the Employees of the Insurance Holding Company

The aim of this research is to identify the level of availability of an enlightened leadership style that includes dimensions (role model, developer, service, change leader, visionary, and caller) in the insurance holding company

Determining the level of employee's awareness of the dimensions of the organizational identity, which is (symmetry, pride, and respect) in the insurance holding company, and identifying the nature of the relationship between the enlightened leadership and the organizational Identity in the insurance holding company. The community size was 951 items, and a simple random sample consisting of (274) items was chosen. Depending on the tables for determining the sample size, it was distributed and (245) valid lists were retrieved for analysis. The dimensions of enlightened leadership combined were characterized by positivity, the field study demonstrated that the level of awareness of the vocabulary of the research sample towards the dimensions of organizational identity is characterized by high positivity. Organizational Identity

## المقدمة:

أن نجاح المنظمات على اختلاف أنشطتها يكون من نتاج جهود القادة والمرؤوسين معاً لأنهم شركاء في تحقيق النجاح ، و يحتاج العاملين دائماً إلى دعم القادة وتوجيههم ، وهذا يستلزم وجود قادة قادرين على تولى إدارة المنظمات والقيام بأدوار محفزة على العمل بكفاءة وفعالية فالقيادة بمفهومها التقليدي المعروف بتراكم السلطات من جانب واحد في قمة الهرم التنظيمي أصبحت لا تكفي وحدها اليوم ، وأصبحت القيادة المستنيرة

### (Enlightened Leadership )

هي الفلسفة التي تعبر عن الممارسات والأدوار التي يقوم بها القائد وتعتبر عن ما لديه من قدرات وإمكانيات تجعله قادر على وضع رؤيا واضحة المعالم للمنظمة ، ويتم ذلك عن طريق التخطيط السليم، والعمل بكفاءة ، والجدية في التنفيذ والرقابة ، من اجل تجاوز الوضع الحالي والمتوقع لتحقيق تلك الرؤيا المستقبلية، فالقيادة المستنيرة تستطيع أن تحقق نتائج ومخرجات أكبر وأفضل باعتبارها قادرة على القيام بأدوار عديدة تمكنها من النجاح. (Millick C, A, (2009) .

والمرؤوسين أيضا لهم دوراً أساسياً في تحقيق النجاح داخل المنظمات ، لان العاملين يدعمون القادة من خلال تقديم الجهود اللازمة لانجاز العمل ، وأيضا تقديم الأفكار الجديدة والمعلومات حول الصعاب التنظيمية المختلفة بما يساعد في التغلب على هذه الصعاب وحل المشكلات ،وتعتبر الهوية التنظيمية

### (Organizational Identity)

من أهم اهتمامات إدارة المنظمات التي تولى اهتماما بالغاً بها لتحديد لنفسها هوية تنظيمية قوية تميزها عن المنظمات الأخرى ، ويكون هدفها الأساسي البحث عن الآليات التي تضمن التأكيد على قوة الهوية التنظيمية، وذلك يرجع لما للهوية التنظيمية من دور إيجابي يؤثر بشكل أساسي على أداء المنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ، فدورها على المستوى الخارجي يتمثل في أثبات التميز عن باقي

المنظمات بما يكسبها ميزة تنافسية ، أما على المستوى الداخلي فيظهر دورها في إحداث التوحد بين العاملين لأنها تعتبر من أهم عناصر إحداث الاندماج والتكيف والتوحد بين العاملين ( العطوى، 2015) .

#### مشكلة البحث :

يشهد قطاع التأمين منافسة شديدة بين الشركات العاملة فيه والتي لم تعد قاصرة على الشركات المحلية فحسب بل أصبحت تتجه أنظار الشركات العالمية نحو العمل في مصر والدخول في منافسة مع الشركات الوطنية التي تملكها الدولة ، وفي ظل هذه المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع التأمين في مصر ، أصبح من الضروري للشركات الوطنية العاملة فيه أن تعطى أولوية كبيرة للمفاهيم القيادية الحديثة التي تدعم الهوية التنظيمية والتي تضمن لها تحقيق النجاح والبقاء والقدرة على التميز في البيئة التنافسية التي تعمل بها .

وتعتبر القيادة المستنيرة نمط من أنماط القيادة الأخلاقية التي تستند على الأفكار والمبادئ المرتبطة بالقيم والمثل الروحية المعتمدة على التأمل، وأصبحت المنظمات اليوم في أمس الحاجة إلى قادة

مستنيرين يتولون إدارة المنظمات بطرق تتجاوز مجرد كونهم ممارسين للسلطة .

(Christensen, L, M & Whetten, D. (2014)

والقيادة هي التي تمتلك القدرة على التأثير والتحفيز والإلهام للأفراد العاملين معهم، وأصبحت عملية الاهتمام بكيفية معالجة المشاكل الاجتماعية في المنظمات محور اهتمام المختصين في مجال السلوك التنظيمي ، وذلك يكون من أجل فهم جميع العمليات المتعلقة ببناء الهوية التنظيمية وذلك على اعتبار أن سلوكيات الولاء والانتماء والمشاعر الايجابية والمواطنة التنظيمية وجميع نواتج العمل الايجابية الأخرى تعمل على تقوية ودعم الهوية التنظيمية.

وتتمثل مشكلة البحث في عدم وجود رؤية واضحة عن نمط القيادة المستنيرة وعلاقتها بدعم الهوية التنظيمية، حيث يرى الكثيرون أن القيادة المستنيرة لها دور

في تعزيز ودعم الهوية التنظيمية وبالتالي تعزيز فاعلية المنظمات المعاصرة ، وهذا باعتبار أن الهوية التنظيمية تمثل قيمة مضافة إلى بيئة الأعمال، وذلك لما تسهم به في رفع مستوى الأداء ، وتوجد ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة المستنيرة و الهوية التنظيمية في البيئة العربية و المصرية بما يشكل فجوة معرفية وتطبيقية التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الاستطلاعية ومن خلال اجراء عدد من المقابلات مع عدد 17 مفردة من العاملين الاداريين بالشركة القابضة للتأمين وذلك للتعرف على مدى توفر ابعاد متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقات بينهم وأمكن توضيح ما أسفرت عنه الدراسة الاستطلاعية في النقاط التالية .

#### نتائج الدراسة الاستطلاعية :-

- هناك تباين في الآراء حول توافر انماط القيادة المستنيرة بأبعادها المختلفة ،حيث يرى عدد كبير ممن تمت مقابلتهم بما يتجاوز 70% منهم أن رئيسهم المباشر في كثير من الاحيان لا يهتم بملاحظتهم في العمل وأنه لا يعبأ بدوره وتأثيره في كونه قدوة لهم ودوره في تحسين طريقة أداء عملهم ويرى بعضهم أن بعض الرؤساء لا يبادرون في تقديم الخدمات لهم من تلقاء أنفسهم ويرى البعض الاخر أنه قد يفشل بعض الرؤساء في عملية الاتصال بينهم سواء مباشر أو غير مباشر .
- هناك تباين في آراء عدد كبير ممن تمت مقابلتهم حيث يرى 75% منهم ان بعض أبعاد الهوية التنظيمية متوفرة بينهم بدليل توفر بعض السلوكيات الايجابية بينهم مثل الشعور بالفخر والاحترام تجاه الشركات التي يعملون بها ،ولكن أوضح بعضهم قصور في ادراك أبعاد أخرى للهوية التنظيمية مثل بعد التماثل وهو ما يعبر عنه بدرجة الشعور بالتطابق والتالف بينه وبين الاخرين وهو بعد هام جدا في تشكيل الهوية التنظيمية .

وبناء على ما تقدم يتضح أنه مازالت هناك حاجة الى توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة المستنيرة ودعم الهوية التنظيمية، بما يتطلب إجراء بحث لدراسة متعمقة لهذه العلاقة ، وبالتالي يمكن التعبير عن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

**ما دور القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين ؟**

ويتفرع منه التساؤلات التالية :

- 1- ما مدى أدراك العاملين لنمط القيادة المستنيرة التي تتضمن أبعاد (القوة ، والمطور ،والخدم ، وقائد التغيير ، ذو الرؤية ، والمتصل ) في الشركة القابضة للتأمين؟
- 2- ما مدى إدراك العاملين للهوية التنظيمية و أبعادها التي تتضمن ( التماثل ، والفخر، والاحترام ) في الشركة القابضة للتأمين؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية ذات الدلالة الإحصائية بين القيادة المستنيرة و الهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين؟

#### أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في :

- 1-التعرف على مستوى توافر نمط القيادة المستنيرة التي تتضمن أبعاد (القوة ، والمطور ،والخدم ، وقائد التغيير ، ذو الرؤية ، والمتصل ) في الشركة القابضة للتأمين .
- 2-تحديد مستوى إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية وهي ( التماثل ، والفخر، والاحترام) في الشركة القابضة للتأمين .
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المستنيرة و الهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين .

## أهمية البحث

- يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية من أهمها :
- سد الفجوة المعرفية Knowledge Gap في الدراسات العربية فيما يتعلق بأثر القيادة المستنيرة في زيادة ودعم إحساس العاملين بالهوية التنظيمية ، فلم تتناول دراسة عربية حتى الآن (في حدود علم الباحثة ) العلاقة بينهما .
  - توصيف الواقع الفعلي للدور الذي يلعبه نمط القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية ، وفهم التأثيرات المباشرة والغير المباشرة فيما بينهم على أداء المنظمات .
  - يقدم البحث نظرة تحليلية للأفكار الواردة في بعض الدراسات السابقة التي تمت الإشارة فيها إلى متغيري القيادة المستنيرة و الهوية التنظيمية بصورة منفردة أو مجتمعة .
  - أن البحث الحالي يساهم في وضع الأسس الصحيحة لفهم الأبعاد والانعكاسات العملية لممارسات القادة على اعتبار أنها رموز تشكل أساساً لوجود قادة معاصرين قادرين على اتخاذ القرارات المستنيرة على جميع المستويات داخل المنظمات .
  - ارتباط هذا النمط القيادي المستنير بأحد الجوانب الهامة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفيرها لدى العاملين بها وهي الهوية التنظيمية.
- فروض البحث :**
- بنيا البحث على فرض رئيسي وهو من المتوقع وجود علاقات ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المستنيرة وأبعاد الهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين.
- وقد تم التحقق من هذا الفرض عن طريق :

- قياس مدى أدراك العاملين لأبعاد القيادة المستنيرة التي تتضمن أبعاد (القوة ، والمطور ، والخدم ، وقائد التغيير ، ذو الرؤية ، والمتصل ) في الشركة القابضة للتأمين .
- قياس مدى إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية التي تتضمن أبعاد ( التماثل ، والفخر ، والاعتزاز ) في الشركة القابضة للتأمين .
- قياس العلاقات الإرتباطية والتأثيرية بين القيادة المستنيرة و الهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين .

#### الإطار النظري والدراسات السابقة :

#### أولاً : مفهوم الهوية التنظيمية

تحتاج المنظمات دائماً إلى ترسيخ مفهوم الهوية التنظيمية بسبب أن وجودها يجعل جميع الأفراد العاملين بالمنظمة حريصين على نموها وبقائها واستمرارها ونجاحها أيضاً ، وذلك لأنها تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ التي تتبناها المنظمة وبالتالي هي تعكس ولاء تنظيمي وانتماء ورضا داخلي نابع من انتمائهم لهذه المنظمة .

و الهوية التنظيمية تتغلغل في داخل الأفراد العاملين في المنظمة وذلك لأنها تعمل على صياغة الاتجاهات والمعتقدات والأهداف الشخصية التي تحدد سلوكيات الأفراد والتي تؤثر في أسلوب حياتهم وطرق أداء أعمالهم واختياراتهم المهنية وفعاليتهم الاجتماعية ، وذلك بسبب أن كل فرد يبحث عن مكانته والأدوار الشخصية التي يقوم بها داخل منظمته بما يحقق له السعادة والرضا والشعور بالنجاح .

الهوية التنظيمية لها تأثير على العديد من النتائج في بيئة العمل فكلما زاد شعور العاملين بالهوية التنظيمية كلما زاد إيمانهم بالمنظمة وزادت معها السلوكيات الايجابية ، وبالتالي تصبح أهداف المنظمة أهدافاً لهم ونجاحها أو إخفاقها مرتبط بهم ( عبد الفتاح ، وأبو سيف 2016 )

وترتبط الهوية التنظيمية بالصورة المدركة الخارجية عن المنظمة لدى الأطراف المتعاملين معها ، وهي تكون بمثابة انعكاس للشخصية المميزة والتي يتم إدراكها عن



طريق القيم السائدة التي تظهر أساليب اتصال المنظمة بالأطراف الخارجية أصحاب المصالح مع المنظمة .

وتتضمن الهوية التنظيمية كل ما يشعر به الأفراد داخل المنظمة وما يفكرون به وما يحملونه من اتجاهات ورؤى مشتركة تجاه منظماتهم ، سواء كانت قيماً أو فلسفة أو هياكل تنظيمية ، أو أنماط قيادية لذلك هي تتشكل نتيجة تفاعل العديد من العوامل والمؤثرات وعرفها كل من

(Jessica R. M, & Peter W. S (2018)

بأنها ترتبط بالتنشئة الاجتماعية التي تخص مرحلة من مراحل الفرد الحياتيه وهي مرحلة التحاقه بالعمل ، ويقصد بها تلك العملية التي يصبح بواسطتها الفرد مندمج بالعمل وتشتمل على جميع عمليات تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالعمل واكتساب مجموعة من أنماط السلوك التي تتناسب مع العمل وينتج عنها عملية التكيف مع معايير وقيم جماعة العمل ، وتتكون من خلال جهود القادة لإتمام عملية التنشئة التنظيمية ، وذلك من خلال تقريب الهوية الثقافية بين العاملين من خلال الهوية التنظيمية.

أن عملية التنشئة التنظيمية يقصد بها تحويل الأفراد من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فاعلين فيها وبالتالي هي مرحلة يتم فيها تغيير مهارات وسلوكيات الأفراد العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة وأشاروا

( Haslam, S. A., J., & Franssen, K. (2017)

إلى ارتباط الهوية التنظيمية بثقافة المنظمة وذلك لان كل منظمة لها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها وتعمل المنظمة من خلال ثقافتها توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهدافها، وأوضحوا أيضا بأنها ترشد سلوكهم وتؤثر في جميع تصرفاتهم وتدعم التزامهم وتشعرهم بالمسئولية ، لذلك فالعلاقة بينهم علاقة سبب ونتيجة فالثقافة سبب في وجود الهوية التنظيمية.

وأوضحت (Sarah ,K(2009) أن البيئة التنظيمية تزخر بالكثير من المتغيرات التي تؤدي في بعض الأحيان إلى اضطراب الهوية التنظيمية ، ويرجع ذلك غالباً إلى جهود التغيير والتطوير التنظيمي ،والذي يحتاج دائماً إلى إعادة النظر في مكونات وأسس الهوية التنظيمية من أجل تعديل الكيفية التي تدار بها الموارد لإحداث توائم وتكيف مع متطلبات التطوير . وأكد

(Witting, M. (2006)

على أهمية تعريف وتحديد معالم الهوية التنظيمية وتحديد مشاكل تنظيم الأفراد داخل المنظمة وطبيعة العلاقات التي تربط الأفراد داخلها بالمنظمة .

**تصنيف الهوية التنظيمية:**

أوضح عدد من الباحثين تصنيف الهوية التنظيمية مثل

( John M. T. &Edmund R. G( 2007) )

إلى أن الهوية التنظيمية الضعيفة هي التي يكون شعور الأطراف المعنيون بدعم الهوية التنظيمية بها ضئيلاً ، وبالتالي لا تتوفر السمات الجوهرية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ،أما الهوية التنظيمية القوية والتي يشعر بها الأفراد تكون نتاج وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات مع مرور زمن طويل على هذه السمات ، وبالتالي فالهوية التنظيمية الضعيفة لها تأثير سلبي على تنفيذ الأهداف على العكس من الهوية التنظيمية القوية التي تنعكس على أداء العاملين بشكل عملي ومدروس نتيجة سماتها واتجاهاتها الواضحة، والتي تدل على قدرة المنظمة

على تحقيق أفضل النتائج . وأشارت دراسة

(Ravasi, D., & Canato, A. (2010)

إلى أن الهوية التنظيمية تعتبر أحد الظواهر الأساسية القادرة على تحليل السلوكيات الايجابية والسلبية داخل المنظمة .

وأن قوة الهوية التنظيمية تؤثر ايجابياً على التماثل التنظيمي والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وسلوكيات الدور الإضافي وانخفاض النية في ترك العمل . وأظهرت دراسة

(Jessica R. M, & Peter W. S (2018)

علاقة الصورة الذهنية للمنظمة بالهوية التنظيمية وذلك على اعتبار أن الصورة الذهنية المدركة هي مجموع العمليات الفعلية الناتجة من إدراك وفهم وتذكر والتي تتكون في أذهان الأفراد والمنظمات. أن الصورة الذهنية التي ترسمها المنظمة لنفسها تعتمد بالدرجة الأولى على قادتها بمختلف درجاتهم لأنهم هم من يقومون بإرساء القيم والأسس التي تدعم الهوية التنظيمية القوية ، والتي تعطى انطباعاً جيداً أمام الأطراف الخارجية المتعاملين معها ، لذلك يجب أن تنطلق هذه الصورة من الداخل إلى الخارج ، وتكون النتيجة أن هذه المنظمات تستطيع بناء وتفعيل هويتها التنظيمية .

وأشارت دراسة كل من

(Walumbwa, F. O & Christensen, A. L.2011)

إلى التعرف على الدور الوسيط للعلاقة بين القائد والعاملين لتحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية والكفاءة الذاتية، وربطت بين نمط القيادة الأخلاقية بأداء العاملين ، وقد أظهرت الدراسة وجود ارتباط بين نمط القيادة الأخلاقية وأداء العاملين، وتوصلت إلى أن هذه العلاقة يتوسطها بشكل كلي العلاقة بين القائد والتماثل مع الهوية التنظيمية. وأشارت دراسة (عبد الوهاب ، 2008 ) ، إلى تحديد اتجاه ومعنوية العلاقة بين الهوية التنظيمية ودرجة التماثل التنظيمي وسلوك الالتزام التنظيمي ، وكشفت الدراسة وجود علاقة طردية ومعنوية بين خصائص الهوية التنظيمية ( قوة الهوية و الهوية المعيارية ، والصورة الذهنية ) ودرجة التماثل التنظيمي . كما توصلت أيضا أن التماثل التنظيمي متغير وسيط على العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية و الالتزام التنظيمي وانه قد اثر على قوة العلاقة بينهما .

أما دراسة كل من ( العطوى ، والخالدي ، 2015 ) فقد قاما باختبار دور الفجوة في الهوية التنظيمية على زيادة سلوكيات العمل المنحرف لعينة من العاملين في مصنع أسمنت الكوفة ، وتوصلوا إلى مجموعة من النتائج منها أن مستوى إدراك العاملين لخصائص الهوية التنظيمية المنخفض له تأثير سلبي على سلوكيات العمل المنحرف تجاه المنظمة ، كما أوضحت النتائج وجود فجوة بين خصائص الهوية الحالية والمرغوبة

، وان هذه الفجوة تؤثر على سلوكيات العمل المنحرف تجاه المديرين ، بينما لم تؤثر هذه الفجوة على سلوكيات العمل المنحرف تجاه الزملاء في العمل .

وأوضحت دراسة (محمد ، 2015 ) أن فهم الدور الوسيط لإدراك خرق العقد النفسي في العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية على الهوية التنظيمية ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين اثنين من العوامل الشخصية وهم الطيبة والانفتاح على الخبرة والهوية التنظيمية بينما عدم وجود علاقة ارتباطية معنوية بين باقي العوامل ، كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية معنوية سالبة بين خرق العقد النفسي والهوية التنظيمية

**أبعاد الهوية التنظيمية :**

بعد عرض التعريفات التي أوردها الباحثين والتي تضمنت أن الهوية التنظيمية تعنى شعورهم باحترام الذات والفخر والانتماء والإحساس بالاندماج والتوحد مع المنظمة، بما ينعكس بالمزيد من الاستعداد للتقاني في العمل وبذل الجهد لتحقيق الأهداف وأيضاً شعورهم بتقدير المنظمة لجهودهم .

وبناءً على تعريف الهوية فهي تتكون من ثلاثة أبعاد هي : التماثل ، و الفخر ، والاحترام .

**أولاً: التماثل** وهو يعنى توحد العاملين مع هوية المنظمة وشعورهم بوجود روابط تجمعهم بالمنظمة التي يعملون بها حيث يتجاوز هذا التماثل الاختلافات إلى أن يتم التوصل إلى الاتفاق مع آراء الآخرين ، وهو ما يطلق عليه بالتماثل التنظيمي

#### Organizational Identification

والتماثل يشير إلى الأفعال والتصرفات عبر المواقف المختلفة التي يطور من خلالها روابطه مع الآخرين ويشعر بالتطابق معهم ، حيث يعتبر التماثل هو الطريقة الوحيدة التي يتم من خلالها تشكيل الهوية ، وهو يعتبر نزعة إنسانية قوية لربط هوية الفرد بهويات اشمم واعم ، والتماثل يعنى إدراك الفرد لعضويته في الجماعة والدلالة العاطفية والقيمة المتعلقة بهذه العضوية ، و التماثل يتضمن شعور الفرد بالتطابق والتآلف مع

المنظمة والدعم النفسي والسلوكي للمنظمة ، وإدراك المميزات المشتركة مع أعضاء المنظمة .

ثانياً: **الفخر** وهو يعنى و يتعلق بالعامل الوجداني المتعلق بمشاعر الفرد داخل المنظمة ومدى شعوره بالفخر والاعتزاز بما يزيد الانتماء للمنظمة والإحساس بالتقدير ، وترجع أهمية الإحساس بالفخر إلى أن تكوين صورة ايجابية عن المنظمة التي يعمل بها ترتبط بقوة دافع التطوير الذاتي لدى العاملين .

والفخر يتعلق أيضا بالصورة المجتمعية للمنظمة وهو ما يطلق عليها ( الهبة الخارجية ) حيث تزيد من مستوى فخر الفرد وزيادة شعوره بالاعتزاز والثقة لانتمائه للمنظمة ، بما يؤدي في النهاية

إلى إحداث عملية التطابق بينة وبين هوية المنظمة

(Witting (2006).

**الاحترام** : وهو يعنى و يتضمن شعور الفرد بالاحترام نتيجة عمله داخل المنظمة وعندما يقدم العاملون أنفسهم في كثير من الأحيان بصفتهم أعضاء في المنظمة التي يعملون بها، فالعمل في المنظمة يشكل بالنسبة لهم مصدراً للاحترام نتيجة انضمامه إلى الفريق الذي ينتمي إليه ويتبع قيمه وتقاليده ، ويشعر بان قيمه ومبادئه تتفق وتتسجم مع قيمه وقناعاته الذاتية بما يوجد لديه روابط أكثر جاذبية وشعوراً أقوى بالاحترام ، ويتكون لديه استعداد أكثر للتميز والنجاح وتحقيق الأهداف ، والاحترام يزيد من رغبة الفرد في الاستمرار بالمنظمة والالتزام بقيمها وتبنى فلسفتها وتحقيق أهدافها .

#### **مفهوم القيادة المستنيرة:**

يعيش العالم اليوم في عصر يشهد العديد من التغيرات في جميع المجالات وبالتالي في ظل هذه التغيرات نجد أن المنظمات تعمل في بيئة تتميز بعدم الاستقرار ، مما يعتبر تحدياً كبيراً لمواجهة المنافسة ، وهذا يستدعى وجود قادة قادرين على التعامل مع هذه التحديات من خلال إعادة النظر في الأساليب القيادية وتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تستطيع من خلالها مواجهه هذه التحديات ، وأرتبط نجاح المنظمات

اليوم باعتماد قاداتها على إتباع أنماط إدارية تجعلها أكثر قدرة على تطوير أداءها وزيادة إنتاجيتها .

ومن هذه الأساليب الحديثة مفهوم القيادة المستنيرة والتي تعبر عن القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي تواجهها إدارة هذه المنظمات ، وذلك من خلال الاعتماد والاستغلال الأمثل للمواهب والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين بالمنظمة .

والقيادة المستنيرة تنتهج فلسفة تعتمد على المهارات الكامنة من أجل جعل المنظمة أكثر تميزاً وبالتالي تكون أكثر قدرة على النجاح والاستمرار في ظل المنافسة .

ويعتبر القادة هم حلقة الوصل بين العاملين وخطط ورؤى المنظمة وتصوراتها لتحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات ، ويكون دور القادة هو توجيه وتوظيف جميع القدرات والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة نحو تحقيق الرؤية الإستراتيجية ، ويتم ذلك بوجود القائد المستنير الذي يساهم في غرس روح التعاون والعمل المشترك وتكوين علاقات إنسانية قائمه على الحب والعطف ومراعاة الروحانيات ، والتأمل والطموح وإشعار الأفراد بالتقدير المناسب للجهد المبذول لتقديم أقصى طاقاتهم داخل العمل (الحكيم ، وآخرون (2018) .

وتتبع أهمية القيادة المستنيرة من تفوقها على الأنماط القيادية التقليدية السائدة داخل بيئة المنظمات والتي تركز على نظرية التبادل بين القائد والمرؤوسين لتبادل المنفعة ، والتي تقوم بدور المحافظة على الضبط والاستقرار داخل بيئة العمل ، والتغيرات السريعة التي نعيشها اليوم أوجبت أهمية الانتقال إلى قيادة قادرة على التفاعل والاستجابة لتلبية متطلبات العصر .

و القيادة المستنيرة تتمتع بإمكانية تجاوز الممكن والمتوقع إلى حدود الحلم والرؤية لتسهيل عمليات النمو والتطوير والنجاح ، ويتم ذلك عن طريق انتهاج سلوكيات وممارسات يتبعها القائد لتحقيق النجاح وتوفير السعادة داخل المنظمة ، والتي تعتبر استجابة لمتطلبات العصر . وأوضح

(Watkins, A. (2014)

إلى أن القيادة المستنيرة هي التي تكون قادرة على إحداث عمليات النمو والتطور الذي يتحقق بأسرع وقت ممكن بالمنظمة دون إلّا ضرار بالعاملين ويتحقق ذلك عن طريق النظر إلى المستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في التقدم وتحقيق النجاح ، وذلك بسبب أن التطور والتغير المستمر يكون من خلال تنمية الوعي الذاتي للعاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزءاً منه.  
وأشار

(Song, P. (2011)

إلى عدد من سمات القيادة المستنيرة التي تعود بالنفع على المنظمة منها:

\_ **القدرة على التعلم** :وهذه السمة تمكن القائد من توسيع مداركه وتجعل لديه القدرة على التكيف مع المواقف والظروف المتغيرة باستمرار ، وخصوصاً أن الرغبة في التعلم تعطيه الثقة المناسبة لتحقيق النجاح ويتحقق ذلك من خلال الشعور بالتواضع والاستفادة من تجاربه السابقة وتجارب الآخرين.

- **صفاء الذهن** : تتحقق هذه السمة و تظهر وتتضح من خلال الوعي الذي يجعل القائد قادر على تحقيق التوازن العاطفي والسيطرة على المشاعر التي تساعد في مواجهه الصعوبات والتعقيدات والمشكلات المتعلقة بعدم تحقيق الانجاز وتساعد أيضاً في التحكم بزمام الأمور وعدم الانجرار والخضوع أمام هذه الصعوبات والمشكلات والمواقف التي تمر بها المنظمات

(Melanie D, R,(2015)

- **البصيرة** : وتعتمد هذه السمة على الأساليب القيادية الجديدة التي تساعد في تحقيق السعادة التنظيمية ، وذلك من خلال معرفة التطلعات الشخصية للعاملين والسعي إلى توفيرها عن طريق تحقيق جودة الحياة الوظيفية بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نجاح المنظمة.

### أبعاد القيادة المستنيرة:

ربطت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة

( درون فريدون ، عبد الله (2019) )

بين مجموعة السمات التي لا بد أن تتوفر في القائد حتى يكون مستنير وبسبب حداثة هذا المفهوم فنستطيع عرض بعض الدراسات التي أوضحت مجموعة من الأبعاد التي بإمكانها أن تفسر دور القائد المستنير عن طريق مجموعة من الأدوار منها :

#### \* دور الخدم:

أشارت الدراسة إلى أن القائد الخدم هو الذي يعمل على أساس خدمة الآخرين ، وهو يعتبر من أنماط القيادة الديمقراطية لأنه يلبي جميع احتياجات العاملين معه ويسمح لهم بالمشاركة ويضمن لهم تحقيق جودة الحياة الوظيفية من أجل ضمان تحقيق رفاهيتهم ، وذلك يكون عن طريق خدمة الآخرين وتعزيز الانتماء ، والمشاركة في صنع القرار ، وهو قائد يتمتع بالاستقامة والعطاء ويدعم القيم الإيجابية داخل المنظمة. وربطت الدراسة أيضا بين نمط القائد الخدم ودعم الهوية التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الخادمة والمشاركة له تأثير إيجابي الهوية التنظيمية.

(Murphy, G, P, (2014) )

#### \* دور القدوة : بينت دراسة

( Sealy, R.H, ( 2009) )

. أن القدوة تعنى مجموعة من المهارات والسلوكيات التي من الممكن أن تؤثر في عمل الآخرين عن طريق محاكاة سلوكيات القائد والذي يستطيع من خلالها توجيههم نحو تحقيق الهدف ، والقائد القدوة يجب أن يكون لديه القدرة على الهام التابعين وتحفيزهم وتشجيعهم من أجل تحقيق الرفاهية والنجاح لجميع الأفراد ، والتي تكون بمثابة الدليل الذي يقتدي ويحتذي به لتحقيق أهدافهم الحياتية . وبالتالي هو مثالا ونموذجاً لسلوكيات وتصرفات العاملين ، والقائد القدوة يمثل قدر من الرقى والمثالية عند أتباعه وهي تتضمن أيضا الحب والإعجاب ، وهو الذي يجعل العاملين يحاولون



تطبيق كل ما يرون من أقوال أو أفعال، والقائد القدوة يكون له نجاحات واضحة ويكون قادر على تحقيق الأهداف رغم الصعوبات وأيضاً يتبع الأساليب القيادية الحديثة ، فهو يشبع جو من الانتماء الأسرى في بيئة العمل ، ويرفض الأساليب التخريبية التي تعيق العمل وبالتالي كل هذا له أثر بالغ في سلوك الأتباع ، ولذلك هو عبارة عن سلوك توجيهي يعتمد على قوة التأثير المستمدة من القائد القدوة وهو سلوك عاطفي لاشعوري يستغل لتحقيق صالح المنظمة . وهذا السلوك قد يكون ايجابياً أو سلبياً ، ولكن القائد المستنير يسعى دائماً إلى السلوكيات الايجابية فقط التي تضمن استقطاب العاملين نحو تحقيق الأهداف .

\* **دور المطور:** أن التطوير التنظيمي يتم من خلال القرارات القيادية التي من الممكن أن تبدأ بتبسيط الإجراءات وتحسين طرق العمل والمرونة التنظيمية الكافية للتغلب على الصعوبات والمشكلات لرفع جودة أداء العمل بالإضافة إلى وضع أسس تضمن مواكبة التطوير المستمر ، فعملية التطوير عملية إستراتيجية تهدف إلى القيام بتغييرات جذرية لنقل المنظمة من الوضع الحالي إلى تحقيق الرؤية المستقبلية بما يجعلها دائماً في الصدارة (محمد وأحمد 2013) .

\* **دور ذو الرؤيا :** أن احد الصفات الأساسية للقيادة الناجحة أن تتميز برؤيا تضمن لها مكانة في المستقبل ، وبالتالي هو يضع رؤية واضحة للمنظمة والتي تعمل على إيجاد بيئة تنظيمية تتوافق مع متطلبات المستقبل، والقائد ذو الرؤيا يحدث تابعة دائماً عن المستقبل بنفاؤل ويغرس لديهم الثقة بان الأهداف المستقبلية سوف تنجز وتحقق بالإضافة إلى انه دائماً يحفزهم ويشعرهم بأنهم قادرين على تجاوز الصعوبات والتحديات لاغتنام كل الفرص الجديدة .

والرؤيا تعكس قدرته على إدراك المستقبل بصورة واضحة ودقيقة من خلال تخيل وتصوير التحديات المستقبلية ووضع احتمالات تجاؤها ، وهذا يتطلب القدرة على ربط الواقع مع المستقبل من خلال وضوح الرؤية ، لتكون صورة مثالية للمستقبل المرغوب فيه ، والرؤيا تكمن من القدرة على التفكير بالمستقبل بخيال واسع وحكمة ودراية من

قبل القادة ويعود له الدور الرئيسي في أللهام العاملين باتجاه الأداء المثالي والسلوكيات الموجهة نحو الهدف ( الحكيم ، وآخرون 2018 ).

\***دور المتواصل:** القائد حتى يكون مستنير يجب أن يتسم بالقدرة على التواصل بينه وبين العاملين سواء كان الاتصال مباشر أو غير مباشر . والقيادة تعتمد دائما على الاتصال لتحقيق الأهداف وهو يعتبر الوسيلة الوحيدة التي يستطيع الأفراد من خلالها تحقيق التفاعل والتفاهم البناء لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف .اشار (Millick CA., (2009)

الى أن نجاح القائد يعتمد بدرجة كبيرة على توفر القدرات الكافية على التواصل الذي يضمن تبادل الخبرات والمهارات للوصول إلى القرارات المستنيرة التي تضمن تحقيق الأهداف .

\***دور قائد التغيير:**

تتلاحق التغييرات التي تواجه المنظمات بسرعات هائلة في زمن قصير وذلك إلى الحد الذي أصبح معه التغيير هو الأساس ،بينما الاستقرار عملية محددة بفترة زمنية تمهيداً لعملية تغيير أخرى ، والتحدي الأساسي للقادة لمواجه التغيير الذي أصبح ضرورة عصرية للاستمرار والبقاء عن طريق التحول من وضع راهن إلى مستقبل مرغوب الوصول إليه ، وهو ما يتطلب وجود قادة تستلهم الرؤى المستنيرة التي تستجيب للتغيير الذي أصبح ضرورة حتمية تحتمها الثورة المعرفية والتطورات المتلاحقة اقتصادياً ، واجتماعياً ، وتكنولوجياً ، واجتماعياً ، وسياسياً. ويكون القائد هو المسئول عن تبنى الأفكار الجديدة ، والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، و إحداث تغييرات داخل المنظمة لمواجه التحديات (Oakley, Ed, & Doug K. (1994)

**أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية**

تحتاج عملية تشكيل الهوية التنظيمية إلى وجود قيادة واعية تعمل على تعزيز القيم والمعايير الثقافية التي تشكل وتحدد الهوية التنظيمية ، وذلك عن طريق تعزيز القيم والمعايير السائدة داخل المنظمة واحتواء العاملين الجدد والذي يظهر دور القادة في

تغيير المعايير والقيم السائدة من خلال تدعيم قنوات الاتصال داخل المنظمة ، وذلك من أجل تحديد رؤية واضحة للمنظمة بما يتناسب مع قيم ومعتقدات العاملين ، ووضع إجراءات عمل ونظم ثواب وعقاب تتلاءم مع القيم المرغوبة والمأمولة للمنظمة . وهنا يبرز دور القائد المستنير في تفعيل الهوية التنظيمية من خلال تنمية وتطوير وتغيير القيم التنظيمية الراسخة لأعضاء المنظمة ، ويظهر دوراً أيضاً في التأكيد على زيادة الولاء والانتماء للمنظمة (Charles A, M 2009).

وتعتبر قيم العمل ذات أهمية كبيرة لتحقيق فعالية المنظمة والتي تتوقف بدرجة كبيرة كما أشار على القيم التي يحملها أعضائها ممثلين في قياداتها لان تأثير القيم التي يحملها القادة والمديرين تؤثر في قيم وسلوك المرؤوسين . وقيم المديرين ترسم المعالم الأساسية لسلوك العاملين حيث يقوم القادة عن طريقها وضع الخطوط العريضة التي يجب إتباعها عند ممارسة العمل ووضع النظام واتخاذ القرارات ورسم السياسات والإجراءات وأوضح (Pasricha, P., S, B., & Verma, P. (2017)

أن القيم والمعايير السائدة في المنظمة تمتد جذورها دائماً إلى القادة والرؤساء بحكم دورهم في تحديد رؤية ورسالة المنظمة وبالتالي يختارون من يشاركونهم في تحقيق قيمهم ومعتقداتهم . وبالتالي وضع أسس للثقافة التنظيمية التي تعمل في ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تشمل العاملين والمنظمة ككل . والتي تكون بمثابة دليل استرشادي لما يجب أن يفعلونه، وبالتالي تحديد جميع السلوكيات التي يجب إتباعها (Mays, K.M. ( 2008).

وهنا يبرز دور القادة في تشكيل الثقافة التنظيمية وترسيخ وتشكيل الهوية التنظيمية وذلك على أساس أن معظم القيم والمعتقدات بمختلف أنواعها تعد انعكاساً لقيم وأعراف ومعتقدات القادة

( Mohsen, et al 2014)

و القيادة المستنيرة تساعد في دعم قيم المشاركة وتقبل آراء وأفكار الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية جيدة ودعم الأهداف المشتركة بين القادة والعاملين داخل المنظمة، والذي يساعد في زيادة الولاء والانتماء الذي يدعم عملية تشكيل الهوية التنظيمية (Murphy, G, P, (2014).

**مجتمع وعينة البحث :** يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين الإداريين في الشركة القابضة للتأمين (المركز الرئيسي فقط في القاهرة الكبرى ) ، وهي إحدى شركات قطاع الأعمال المصري ، والتي تتكون من ( شركة مصر للتأمين ، و مصر لتأمينات الحياة ، ومصر لإدارة الأصول العقارية ) وعددهم 951 مفردة ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها ( 274 ) مفردة ، بالاعتماد على جداول تحديد حجم العينة (عودة ، 2002 ) عند مستوى معنوية ( 5 % ) وبدرجة ثقة ( 95 % ) ، تم توزيع عدد (300) قائمة ، علماً بأن العينة وزعت بالتناسب على المراكز الرئيسية للشركات الثلاثة قامت الباحثة بعد ذلك بمراجعته القوائم المستردة وبعد فحص الاستجابات لاستبعاد الغير مستوفاة أو الغير مكتملة ، اتضح انه توجد فقط ( 245 ) قائمة صالحة للتحليل وذلك بنسبة استجابة 89 % .

**متغيرات البحث :** استناداً إلى الدراسات السابقة مثل دراسة

(Song, P. (2011)

( الحكيم، ليث علي يوسف، والفتلاوي، ميثاق هاتف، والعبيدي، عصام عليوي،(2018)

قامت الباحثة بوضع إطاراً افتراضياً يبين طبيعة العلاقة بين المتغيرات ، متغير القيادة المستنيرة بوصف متغير مستقل يتضمن ستة أبعاد هم (القدوة ، والمطور ، والخدم ، وقائد التغيير ، ذو الرؤية ، والمتصل متغير الهوية التنظيمية باعتبارها متغيراً تابعاً أبعاده ( التماثل ، والفخر ، والاحترام ) وأقتصر البحث على دراسة العلاقة بينهما .

### أداة جمع البيانات:

أستند البحث بصفة أساسية إلى البيانات الأولية التي قامت الباحثة بجمعها من مفردات المجتمع بهدف قياس متغيرات البحث ، وقد قامت بتصميم قائمة الاستقصاء بالاعتماد على مقاييس متغيرات البحث المعيارية الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة . وتضمن الجزء الأول من قائمة الاستقصاء مقياس أبعاد القيادة المستنيرة ، و قامت الباحثة بتطوير مقياس يتضمن أبعاد القيادة المستنيرة اعتماداً على المقياس الذي استخدمه كل من ( الحكيم، ليث علي يوسف، والفتلاوي، ميثاق هانف، والعبيدي، عصام عليوي،(2018) والذي اعتمد على ستة أبعاد للقيادة المستنيرة ،وهي تتضمن : الخدم ، القدوة ، ذو الرؤية ، والمطور ، وقائد التغيير ، والمتصل )، وتضمن ( 24 ) عبارة مقسمة على ستة أبعاد .

و الجزء الثاني تضمن مقياس أبعاد الهوية التنظيمية الذي استخدمته (سوزان بكر) و قامت الباحثة بتطوير المقياس الذي يتضمن أبعاد التماثل ، والفخر ، والاعتزاز ( اعتماداً على مقياس (Balder, S.L, r.T (2009) وتضمن ( 18 ) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد.

بينما تضمن الجزء الثالث بعض البيانات الديموجرافية للمستقصى منهم والتي أسهمت في توصيف مفردات عينة الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس لبكرت الخماسي في جميع العبارات من متوفرة بدرجة كبيرة جداً (5) إلى غير متوفرة على الإطلاق (1) ،.ونظراً لأن المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء قد تم تصميمها وفقاً لمقاييس استخدمت في دراسات سابقة قامت الباحثة باختبار الخصائص السيكومترية لهذه المقاييس ، وحيث أن قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة الحالية تطبق على مجتمع يختلف بالمقارنة بالمجتمعات التي تمت في إطارها هذه الدراسات، قامت الباحثة بإعادة صياغة لبعض العبارات لتتلاءم مع البيئة المصرية ، لذلك ستقوم الباحثة باختبار صدق وثبات هذه المقاييس

### اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء :

وقد تم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس ، فعلى الرغم من أن المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء قد تم تأسيسها على مقاييس طورت واستخدمت في دراسات سابقة مشابهة إلا أن اختلاف البيئة المصرية عن البيئات التي تمت فيها تلك الدراسات دعت إلى استخدام مسودة من أداة القياس وعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الموارد البشرية لمراجعته المقاييس التي تشتمل عليها أداة القياس ، وذلك للتحقق من صدق مضمونها ، وقد أسفر ذلك عن تعديل صياغة بعض العبارات لتأخذ القائمة شكلها النهائي .

إما بالنسبة إلى الصدق الإحصائي فقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تمثله ، وكذلك الارتباط بين الإبعاد والمقياس ، وهذا على عينة قوامها 50 مفردة ، وتبين وجود ارتباط قوى عند مستوى معنوية (0.01) بين أبعاد القيادة المستنيرة والدرجة الكلية للمقياس . وللتحقق من مدى ثبات أداة البحث تم حساب معامل الفا كرونباخ، وتبين أن قيمة المعامل بلغت ( 0.944 ) وهي قيمة عالية مما SPSS يعنى إن أداة الدراسة تحقق ثباتا عالياً . وللمعالجة الإحصائية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للبحوث الاجتماعية . وقدم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات لاختبار الفروض .

جدول رقم (1) نتائج اختبار ثبات مقاييس متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
أبعاد القيادة المستنيرة		
• القدوة	4	0.894
• المطور	4	0.883
• الخدم	4	0.889
• قائد التغيير	4	0.878
• ذو الرؤية	4	0.919
أجمالى ابعاد القيادة المستنيرة	20	0.943
أبعاد الهوية التنظيمية		
• التماثل	6	0.859
• الفخر	6	0.878
• الاحترام	6	0.909
اجمالى الهوية التنظيمية	18	0.912
اجمالى أبعاد المقياس	38	0.944

حدود البحث :

- أقتصرت البحث على العاملين في المركز الرئيسي لفروع الشركة القابضة للتأمين الثلاث في القاهرة الكبرى فقط .

الدراسة الميدانية :

في هذا الجزء الميداني من البحث سوف يتم تحليل نتائج بيانات الدراسة الميدانية كالتالي:

- أولاً: من خلال قياس مدى أدراك العاملين لأبعاد القيادة المستنيرة التي تتضمن أبعاد (القدوة ، والمطور ،والخدوم ، وقائد التغيير ، ذو الرؤية ، والمتصل ) في الشركة القابضة للتأمين على النحو التالي وكما يوضحها الجدول رقم (2).

**الجدول رقم (2) قياس مدى أدراك العاملين لأبعاد القيادة المستنيرة .**

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة المستنيرة
4	65.29	36.04	1.217	3.29	القائد القدوة
2	73.61	33.24	1.021	3.79	القائد المطور
3	70.11	28.48	1.021	3.58	القائد الخدوم
1	76.14	47.37	1.781	3.88	قائد التغيير
5	49.11	51.73	1.087	3.26	القائد ذو الرؤية
6	50.14	33.87	1.547	2.89	القائد المتصل
	64.06	38.45	1.279	3.45	المتوسط العام لإجمالي المقياس

من بيانات الجدول رقم (2) يتضح أن إجمالي المتوسط العام لأبعاد القيادة المستنيرة بلغ (3.45) بمعامل اختلاف (0.38%) ، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أبعاد القيادة المستنيرة "إيجابية" بما يشير أن غالبية المتوسطات أعلى من منتصف المقياس (أعلى من 3) ما عدا بعد القائد المتصل ويعد بعد قائد التغيير أكثر الأبعاد تأثيراً في مدى توفر إبعاد القيادة المستنيرة وفقاً لترتيب الأهمية النسبية ، ويليه بعد القائد المطور ، ويليه بعد القائد الخدوم، ثم بعد القائد القدوة ، وفقاً لردود عينة الدراسة، وإن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو إجمالي مقياس القيادة المستنيرة هي انعكاس لاتجاهاتهم نحو كل بعد من أبعاد المقياس ، حيث يتضح أن أغلبية الأبعاد المكونة للمقياس تتسم اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوها بالاجابية . ما عدا بعد القائد المتصل الأخير في ترتيب الأهمية ، حيث اتضحت اتجاهات



مفردات عينة البحث نحوه بالسلبية ، بمتوسط حسابي (2.89) ومعامل اختلاف (33.87) ، وهذا يعتبر مؤشراً سلبياً حيث أن القائد المستنير يجب أن يكون لديه قدرة على تحقيق التواصل ما بينة وبين العاملين لتبادل الخبرات التي تساعد في الوصول إلى تحقيق التفاهم والتفاعل البناء لاتخاذ القرارات المستنيرة لتحقيق الأهداف وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة

(ودراسة (درون 2019) De Roeck, K., & F, O. (20172019)

- ثانياً: قياس مدى إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية التي تتضمن أبعاد (الفخر، و التماثل ، والاحترام ) في الشركة القابضة للتأمين
- تبين من خلال تحليل النتائج الخاصة بقياس مدى إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين على النحو التالي وهي كما يوضحها الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) قياس مدى إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الهوية التنظيمية
2	77.99	41.55	1.439	3.77	بعد الفخر
1	81.22	39.89	1.141	3.98	بعد التماثل
3	66.94	29.67	1.341	3.49	بعد الاحترام
	75.38	37.03	1.307	3.74	المتوسط العام لإجمالي المقياس

من بيانات الجدول رقم (3) يتضح أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أبعاد الهوية التنظيمية تتسم بالإيجابية المرتفعة، وأن إجمالي المتوسط العام لإجمالي أبعاد الهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين بلغ (3.74) بمعامل اختلاف (0.37%) ، وإن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو إجمالي مقياس الهوية التنظيمية هي انعكاس

لاتجاهاتهم نحو كل بعد من أبعاد المقياس ، وان الأهمية النسبية لأبعاد الهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين تختلف وفقاً للمتوسطات الحسابية ، و غالبية المتوسطات أعلى من منتصف المقياس (أعلى من 3) ويعد بعد التماثل أكثر الأبعاد تأثيراً في مدى توفر إبعاد الهوية التنظيمية وفقاً لترتيب الأهمية النسبية حيث جاء في الترتيب الأول ، حيث تتسم اتجاهات مفردات عينة البحث نحوه بالإيجابية المرتفعة ويليه بعد الفخر ، ويليه بعد الاحترام، وفقاً لردود عينة الدراسة، وهذا يعني أن العاملين في الشركة القابضة للتأمين لديهم شعور بالتماثل مع الهوية التنظيمية نتيجة عملهم بالشركة وذلك نحو جميع العناصر المكونة له بمتوسط حسابي (3.98) ومعامل اختلاف (39.89) ، واتضح أيضاً أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو بعد الفخر تتسم بالإيجابية بمتوسط حسابي (3.77) ومعامل اختلاف (41.55) ، وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، واتضح أيضاً أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو بعد الاحترام تتسم بالميل إلى الإيجابية بمتوسط حسابي (3.49) ومعامل اختلاف (29.67) وانه جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.وقد يرجع السبب في ذلك شعور العاملين بان القادة والرؤساء قد لا يشعرون بالقدر الكافي بان العمل في المنظمة يشكل بالنسبة لهم مصدراً للاحترام نتيجة انضمامه إليها . وقد يكون ذلك هو ما أدى إلى انخفاض درجه ايجابية هذا البعد وفقاً لاتجاهات العاملين بالشركة.

لاختبار فروض البحث قامت الباحثة باستعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والتي توضح في جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة .

ثالثاً: اختبار الفرض الرئيسي للبحث : والذي ينص على أنه يتوقع وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين مقياس أبعاد القيادة المستنيرة ومقياس أبعاد الهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين. وتم التحقق من ذلك من خلال قياس العلاقات الإرتباطية والتأثيرية بين القيادة المستنيرة و الهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين أولاً : من خلال تحديد قوة واتجاه علاقات الارتباط بين أبعاد

القيادة المستنيرة و الهوية التنظيمية، ولذلك تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط بين متغير أبعاد القيادة المستنيرة ومتغير الهوية التنظيمية كما سيتضح في الجدول رقم (4) .

#### الجدول رقم (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط بين متغير أبعاد القيادة المستنيرة ومتغير الهوية التنظيمية

معاملات الارتباط							الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
7	6	5	4	3	2	1			
						1.00	0.35	3.82	أبعاد الهوية التنظيمية
					1.00	0.40*	0.51.	3.74	بعد القائد القدوة
				1.00	0.36*	0.79**	0.31.	3.81	بعد القائد المطور
			1.00	0.27**	0.17*	0.51*	0.36	3.58	بعد القائد الخدم
		1.00	0.08**	0.10*	0.15**	0.59**	0.32	3.22	بعد قائد التغيير
	1.00	0.29**	0.22*	0.24*	0.13**	0.62**	0.28	3.81	بعد ذو الرؤية
1.00	0.19	0.06*	0.13**	0.29**	0.19**	0.69**	0.42	3.56	بعد القائد المتصل

\* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

يوضح الجدول رقم (4) أن أبعاد الهوية التنظيمية مجتمعة متوفرة بدرجة مرتفعة نسبياً بمتوسط 3.82 وهذا يؤدي إلى الكثير من النتائج الايجابية مثل شعور العاملين بالتمثال والانتماء والولاء ، وأيضاً الاعتزاز والفخر لأنهم جزء من جماعة العمل في الشركات محل التطبيق ،بالإضافة أن عملهم بها يكسبهم الاحترام والفخر .

- ويوضح الجدول أيضاً أن توفر بعد القائد القدوة بمتوسط (3.74) كان بدرجة متوسطة ، وأن توفر بعد القائد المطور بمتوسط (3.81) كان بدرجة مرتفعة نسبياً، لما يعنى سهولة إجراء التطوير بما يوضح تقبل التطوير والتكيف مع مواكبة المتطلبات المعاصرة ، كما أن توفر بعد القائد الخدم بمتوسط (3.58) كان بدرجة متوسطة ، أن توفر بعد قائد التغيير بمتوسط (3.22) كان بدرجة متوسطة، وأن توفر بعد القائد ذو الرؤية بمتوسط (3.81) كان بدرجة مرتفعة نسبياً، بما يعنى أن العاملين يدعمون تحقيق الرؤيا المستقبلية، والاستراتيجيات المأمولة لتحقيق النجاح والاستمرار، كما تبين أيضاً أن توفر بعد القائد المتصل بمتوسط (3.56) كان بدرجة متوسطة.

- وبالنظر إلى العلاقات في مصفوفة الارتباط السابقة يتضح انه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد القائد القدوة وأبعاد الهوية التنظيمية ، وان معامل الارتباط =0.40 وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 .

و انه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد القائد المطور وأبعاد الهوية التنظيمية ، وان معامل الارتباط =0.79 وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.01 .

وانه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد القائد الخدم وأبعاد الهوية التنظيمية ، وان معامل الارتباط =0.51 وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05،

وانه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد قائد التغيير وأبعاد الهوية التنظيمية ، وان معامل الارتباط =0.59 وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.01،

وانه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد القائد ذو الرؤية وأبعاد الهوية التنظيمية ، وان معامل الارتباط =0.62 وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.01،

وانه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد القائد المتصل وأبعاد الهوية التنظيمية ، وان معامل الارتباط =0.52 وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.01 وذلك يدل على انه كلما زادت أبعاد القيادة المستنيرة في الشركة محل الدراسة الميدانية كلما انعكس ذلك ايجابياً على الشعور والدعم لأبعاد الهوية التنظيمية.

• ثانياً: التنبؤ بأكثر أبعاد القيادة المستنيرة تأثيراً على إجمالي أبعاد الهوية التنظيمية ، وللتحقق من ذلك تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطى المتعدد التدريجي . وهو كما يوضحه الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر أبعاد القيادة المستنيرة تأثيراً على إجمالي أبعاد الهوية التنظيمية.

R2	VIF	اختبار F		اختبار T		معامل B	المتغير المستقل
		القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية		
0.847	6.447	31.982 **0.001		2.335	*0.002	0.126	المقدار الثابت
				3.192	**0.001	0.364	بعد القائد القدوة
				9.869	**0.001	0.392	بعد القائد المطور
				11.456	**0.001	0.372	بعد القائد الخدم
				7.281	**0.001	0.214	بعد قائد التغيير
				6.321	**0.012	0.325	بعد ذو الرؤية
				4.261	**0.002	0.217	بعد القائد المتصل
	4.297						
	6.680						
	9.145						
	9.145						
	1.065						

\* دالة عند مستوى معنوية (0.05)

\*\* دالة عند مستوى معنوية (0.001)

قيمة اختبار Durbin- Watson = 1.761

دلالة اختبار Kolmogorov-Siminrov = 0.91

يتضح من الجدول السابق مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها وهي كالتالي

:

1- أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة التي تتضمن أبعاد القيادة المستنيرة تفسر (84%) من التغير الكلي في المتغيرات التابعة وهي أبعاد الهوية التنظيمية.  
 2- أظهرت النتائج أيضا عند اختبار معنوية المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً باستخدام اختبار ( T-test ) وجد أنها (الخدوم،المطور ، قائد التغيير ، نو الرؤية ، المتصل، القدوة ) في دعم الهوية التنظيمية ، حيث بلغت قيمة T ( 11.456 ) ، ( 9.869 ) ، ( 7.281 ) ، ( 6.321 ) ، ( 4.261 ) ، ( 3.192 ) على التوالي وذلك بمستوى معنوية أقل من 0.001 .

3- أظهرت النتائج أيضا عند اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار : تم استخدام اختبار ( F- test ) حيث بلغت قيمة F 31.982 وذلك بمستوى معنوية أقل من 0.001 بما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار في دعم الهوية التنظيمية .

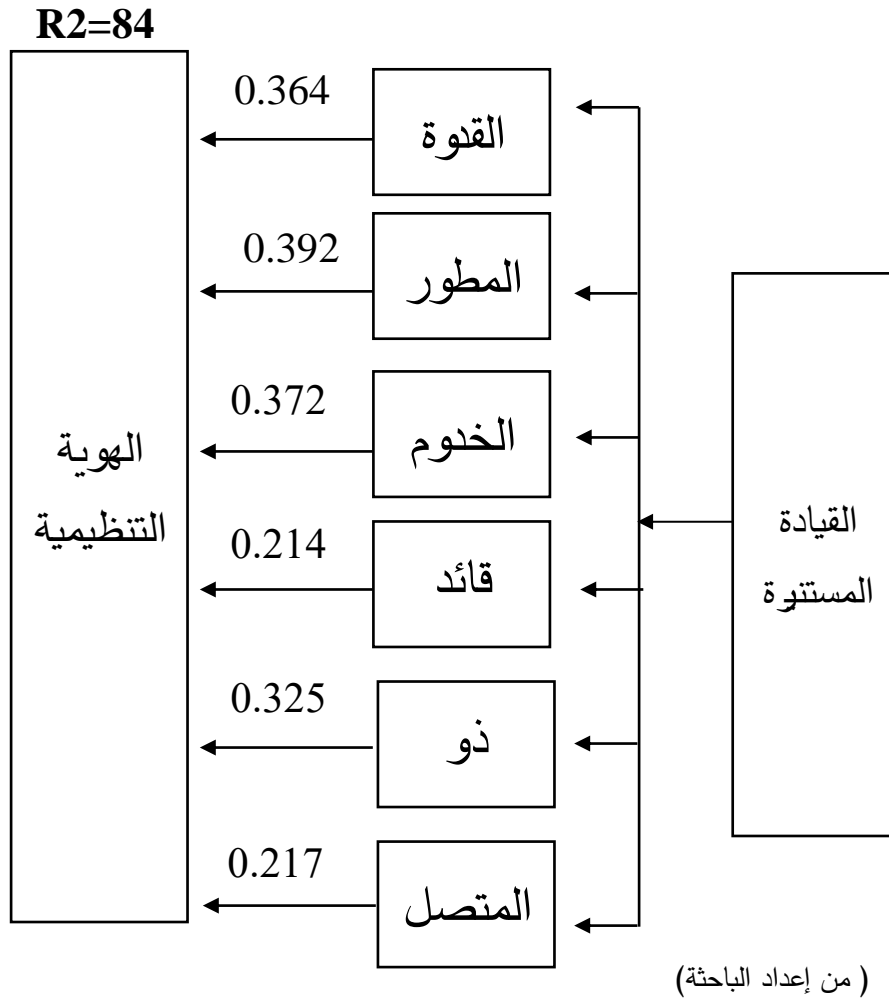
4- تم التحقق من مدى وقوع نماذج الانحدار المقدره في أي من مشاكل القياس ، والتي قد تنشأ نتيجة لتخلف أحد فروض طريقة المربعات الصغرى (OLS) والتي تستخدم في تقدير نماذج الانحدار ومنها مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء Autocorrelation، ومن خلال اختبار Durbin- Watson تبين أنه لا يوجد ارتباط ذاتي في ظل هذه المعاملات لجميع النماذج المقدره، و كذلك مشكلة الازدواج الخطي Multi co linearity من خلال قياس معامل تضخم التباين (VIF) ، والذي بلغت أقصى قيمة له (9.145) وتم استخدام اختبار Kolomogrov-Siminrov وذلك للتأكد من كون الأخطاء العشوائية لنماذج الانحدار المقدره تتبع التوزيع الطبيعي ، ومن ثم تبين خلو نماذج الانحدار المقدره من أية مشاكل قياسية تؤثر على نتائجه .

5- تبين من نموذج العلاقة الانحدارية السابقة أنه من الممكن التنبؤ بدرجات دعم الهوية التنظيمية، من خلال قياس أبعاد القيادة المستنيرة وتطبيق ذلك النموذج وهو يدل على أن كل زيادة في درجة توفر نمط القائد القدوة بمقدار واحد صحيح تؤدي الى زيادة دعم الهوية التنظيمية بمقدار ( 0.364 ) و كل زيادة في درجة توفر نمط

القائد المطور بمقدار واحد صحيح تؤدي إلى زيادة دعم الهوية التنظيمية بمقدار (0.392) و كل زيادة في درجة توفر نمط القائد الخدم بمقدار واحد صحيح تؤدي إلى زيادة دعم الهوية التنظيمية بمقدار (0.372) و كل زيادة في درجة توفر نمط قائد التغيير بمقدار واحد صحيح تؤدي إلى زيادة دعم الهوية التنظيمية بمقدار (0.214) و كل زيادة في درجة توفر نمط القائد ذو الرؤيا بمقدار واحد صحيح تؤدي إلى زيادة دعم الهوية التنظيمية بمقدار (0.325) و كل زيادة في درجة توفر نمط القائد المتصل بمقدار واحد صحيح تؤدي إلى زيادة دعم الهوية التنظيمية بمقدار (0.217) بما يدل على التأثير الواضح للمتغير المستقل أبعاد القيادة المستنيرة على المتغير التابع أبعاد الهوية التنظيمية.

6- يتضح مما سبق التأثير الدال والفعال لأبعاد القيادة المستنيرة التي تتضمن أبعاد (القدوة ، والمطور ،والخدم ، وقائد التغيير ، ذو الرؤية ، والمتصل ) على الهوية التنظيمية.

شكل رقم (1) رسم تخطيطي يوضح اثر أبعاد القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية في الشركات محل الدراسة الميدانية



المقدار الثابت



وبناءً على النتائج السابقة ، يمكن قبول الفرض الرئيسي للبحث والذي ينص على أنه يتوقع وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين مقياس أبعاد القيادة المستنيرة ومقياس أبعاد الهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين .

#### النتائج والتوصيات : \* النتائج:

بعد دراسة وتحليل البيانات خلص البحث إلى النتائج التالية:

- ثبت صحة الفرض الرئيسي للبحث والذي ينص على أنه يتوقع وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين مقياس أبعاد القيادة المستنيرة ومقياس أبعاد الهوية التنظيمية ، وفقاً لاتجاهات عينة الدراسة في الشركة محل الدراسة الميدانية حيث ثبت صحة الفرض على النحو التالي :

- انه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة المستنيرة وإجمالي أبعاد الهوية التنظيمية وذلك يدل على انه كلما زادت أبعاد القيادة المستنيرة في الشركة محل الدراسة الميدانية كلما انعكس ذلك ايجابياً على الشعور والدعم للهوية التنظيمية.

- أن أبعاد القيادة المستنيرة كمتغير مستقل ذو تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على أبعاد الهوية التنظيمية كمتغير تابع ، حيث أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد القيادة المستنيرة تفسر (84%) من التغير الكلي في المتغيرات التابعة وهي أبعاد الهوية التنظيمية.

- أثبتت الدراسة الميدانية أن مستوى إدراك مفردات عينة البحث نحو أبعاد القيادة المستنيرة مجتمعة اتسم بالإيجابية ، كما اختلفت الأهمية النسبية لأبعاد القيادة المستنيرة وفقاً لمتوسطات اتجاهات عينة الدراسة ، وكان ترتيبها على النحو التالي على التوالي (قائد التغيير، والقائد المطور، والقائد الخدم ، والقائد القدوة ، والقائد ذو الرؤية ، والقائد المتصل

- اختلفت درجة الايجابية نحو مقياس أبعاد القيادة المستنيرة على كل بعد من أبعاد القيادة المستنيرة حيث اتضح أن أغلبية الأبعاد المكونة للمقياس تتسم اتجاهات

مفردات عينة الدراسة نحوها بالاجابية . ما عدا بعد القائد المتصل الأخير في ترتيب الأهمية ، حيث اتضحت اتجاهات مفردات عينة البحث نحوه بالسلبية .

- أثبتت الدراسة الميدانية أن مستوى إدراك مفردات عينة البحث نحو أبعاد الهوية التنظيمية تتسم بالاجابية المرتفعة ، كما اختلفت الأهمية النسبية لأبعاد الهوية التنظيمية وفقاً لمتوسطات اتجاهات عينة الدراسة ، وكان ترتيبها على النحو التالي على التوالي ( التماثل ، الفخر ، الاحترام ) .

- اختلفت درجة الاجابية نحو مقياس أبعاد الهوية التنظيمية ، حيث اتضح أن أغلبية الأبعاد المكونة للمقياس تتسم اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوها بالاجابية المرتفعة مثل بعد التماثل ، ونحو بعد الفخر بالاجابية ، بينما بعد الاحترام بالميل نحو الاجابية .

#### \* التوصيات :

في ضوء كل من الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى التوصيات التالية :

- ضرورة الاهتمام بزيادة إدراك الرؤساء والإدارات العليا بالشركة القابضة للتأمين بأهمية الالتزام بأدوار القيادة المستنيرة والمتمثلة في ادوار القائد (القدوة ، والمطور ،والخدم ، وقائد التغيير ، ذو الرؤية ، والمتصل ) من أجل تحقيق النجاح والبقاء والاستمرار وزيادة القدرة على المنافسة .
- ينبغي على القيادات الإدارية في الشركات المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام تبني ممارسات وسلوكيات وأدوار القيادة المستنيرة لما لها من دور كبير في توليد نتائج العمل الاجابية والتركيز على القيم والمهام والمرونة وبناء الكفايات الجوهرية وجماعات العمل المبدعة.
- ينبغي على إدارة الشركة القابضة للتأمين باعتبارها من الكيانات الخدمية الاهتمام بتعزيز شعور العاملين بالهوية التنظيمية، فكلما زاد إدراك أبعاد الهوية التنظيمية كلما زاد اندماجهم وإيمانهم بتحقيق سلوكيات ايجابية تنعكس على تحقيق أهدافها .

- تنمية وتعزيز ودعم شعور العاملين بالتماثل والتوحد والشعور بالاحترام والفخر نتيجة العمل بالشركة واعتبارهم فاعلين وجزء من جماعة العمل ، وتقدير أفكارهم ومساهماتهم المتميزة في تحقيق الأهداف.

- ضرورة تبني كل المبادرات التي من شأنها تفعيل الهوية التنظيمية كصيغة رسالة واضحة ومعبرة ،والاهتمام بخلق ثقافة تنظيمية إيجابية يتقاسمها جميع العاملين في الشركة .

-التأكيد على أهمية إجراء المزيد من البحوث حول موضوع القيادة المستنيرة لرفد المكتبة العربية بنتائج دراسات وبحوث لندرة البحوث العربية في موضوع القيادة المستنيرة .

#### قائمة المراجع

##### المراجع العربية :

- بكر ، سوزان فؤاد السيد ،(2018 ) "دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر " المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - المجلد 38 العدد (2) ص ص 167-175.

-الحكيم، ليث علي يوسف، والفتلاوي، ميثاق هاتف، والعيدي، عصام عليوي،(2018). رأس المال الرمزي وانعكاسه في القيادة المستنيرة ،دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - المجلد 38 العدد (1) ص ص 109-129.

- درون فريدون ،عبد الله (2019) "سلوكيات القيادة المستنيرة ودورها في الإدارة الفعالة للأزمات التنظيمية " دراسة تحليله لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية المجلة لجامعة جيهان السليمانية المجلد (3) العدد (1) .

- عبد الفتاح ،محمد زين العابدين :ومحمود سيد أبو سيف (2016 ) "دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر

من وجهه نظر العاملين " مجلة العلوم التربوية ، المجلد الأول ، العدد 2 ص 204-280.

- عبد الوهاب ،محمد أبو القمصان محمد (2008) " العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام التنظيمي :دراسة تطبيقية على الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ " مجلة كلية التجارة والتمويل ،كلية التجارة، جامعة طنطا العدد 1 ص 249-311 .

- العطوى ، عامر على حسين ، وخيرية عبد فضل الخالدي (2015) "دور فجوة الهوية في زيادة سلوك العمل المنحرف " مجلة المثلى للعلوم الاقتصادية والإدارية مجلد رقم 5، العدد 2، جامعة القادسية ص 47-82.

- عودة ،احمد عودة عبد المجيد عودة ( 2002) الإحصاء الاستدلالي ،مكتبة الفلاح ،الإمارات العربية المتحدة

- محمد عبد الناصر إبراهيم (2015) "دور خرق العقد النفسي كمتغير وسيط في علاقة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالهوية التنظيمية :دراسة تحليلية " المجلة العلمية ،كلية التجارة ،جامعة أسيوط ،العدد59، ديسمبر ص119-160 المراجع الأجنبية :

- Blader, Steven .L, Tyler (2009) "Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages between Social Identity, Procedural Justice, Economic, Outcomes, and Extra role Behavior" Journal of Applied Psychology. Vol, 94, Issue2, pp445-463.

- Charles A. Millick, (2009) Values-Based Leadership And Happiness: Enlightened Leadership Improves The Return on People, The Journal of Values-Based Leadership, Volume11.Issue11.

- Christensen, L. J., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially

- responsible firm behaviors. *The Academy of management Perspectives*, 28(2), 164–178. CrossRefGoogle Scholar.
- De Roeck, K., & Farooq, O. (2017). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3656-6>. Google Scholar
- Haslam, S. A., Steffens, N. K., Peters, K., Boyce, R. A., Mallett, C. J., & Fransen, K. (2017). A social identity approach to leadership development: The 5R program. *Journal of Personnel Psychology*, 16(3), 113-124.
- Jessica R. M-M, Raquel A, & Peter W. S (2018) How Organizational Identity Affects Team Functioning: The Identity Instrumentality Hypothesis, *Journal of Management*, Vol, 44, Issue 4.
- John M. T. Balmer, Kyoko Fukukawa and Edmund R. Gra (2007) the Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics, *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, No. 1(Nov., 2007), pp. 7-15.
- Mays, K.M. (2008). *Enlightening Leadership: A Phenomenology*. Western Michigan University. University of Montana pp44-63.
- Melanie De Ruiters. (2015) Leadership and the Creation of Corporate Social Responsibility: An Introduction to the Special Issue, September 2018, Volume 151, Issue 4, pp 871–874.
- Millick CA., Charles A. (2009) "Values-Based Leadership and Happiness: Enlightened Leadership Improves the Return on People." *The Journal of Values-Based Leadership* Volume 2, Issue 2.
- Mohsen A, Sayed H K, Hani N3, Javad. (2014) Servant leadership and organizational identity the mediating role of job involvement

International Journal of Organizational Leadership 3(2014) 41-55.

- Murphy, George, Patrick, (2014) Enlightening Leadership in A Changing, Troubled World the International Journal of Servant-Leadership, 2014, vol. I 0, issue I, 285-309

- Niblick, J. (2008). Genius Files #7: Enlightened Leadership in edge-workers revolution. the Intellectual Economy. The Know

- Oakley, Ed, and Doug Krug. (1994) "Enlightened leadership: Getting to the Heart of Change" A Fireside Book; Reprint edition.

- Pasricha, P, Singh, B., & Verma, P. (2017). Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: An empirical study in social enterprises. Journal of Business Ethics. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3568-5>.Google Scholar

- Ravasi, D., & Canato, A. (2010). We are what we do (and how we do it): Organizational technologies and the construction of organizational identity. In N. Phillips, G. Sewell & D. Griffiths (Eds.), Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward (Vol. 29, 49-78).

- Sarah, Kovoov, Misra(2009) Understanding perceived journal of organizational identity during crisis and change Organizational Change Management, ISSN: 0953-4814.

- Sealy, R.H, Singh, V. (2009). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity Development. International Journal of Management Reviews, doi: 10.1111/j.1468-2370.

- Song, P. (2011). The Business of Spirit a Meditation Forum Enlightened leadership. McDonough School of Business Georgetown University

-Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking Ethical

leadership to Employee performance: The roles of leader member exchange, self-efficacy, and organizational identification. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol, 115(2) PP, 204-213.

- Watkins, A. (2014). Coherence The secret science of brilliant Leadership, London Philadelphia New, Delhi, from Amazon's Book Store.

-Witting, M. (2006) Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities. Master thesis, BMS: Behavioral, Management and Social Sciences, University of Twente: Enscheda.

#### الملاحق

#### ملحق رقم (1) قائمة الاستقصاء

قياس أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية"

سعادة الأستاذ /.....

#### تحية طيبة وبعد

في إطار الإعداد لدراسة بعنوان (أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية ) ، والتي تهدف إلى استقصاء آراء العاملين تجاه ما يتعلق بتحديد طبيعة ومدى معنوية العلاقات بين ( أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية) وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات الفكر الإداري في مجال الدراسة ، قامت الباحثة بتصميم استمارة استقصاء وتتضمن المحور الأول أبعاد القيادة المستنيرة والمحور الثاني : وهو أبعاد الهوية التنظيمية .

لذا أرجو التكرم بالإطلاع عليها ، ثم التكرم بقراءة العبارات المرتبطة بكل محور والإجابة بوضع علامة

(صح ) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب ، علماً بأن إجاباتكم ستكون مفيدة جداً للباحثة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

شاكراً حسن تعاونكم و متمنية لكم التوفيق والسداد

الباحثة

### قائمة الاستقصاء

**الجزء الأول :** يتكون من المحور الأول ويتضمن أبعاد القيادة المستنيرة:

تعبر القيادة المستنيرة عن نمط من أنماط القيادة الأخلاقية التي تستند على الأفكار والمبادئ المرتبطة بالقيم والمثل الروحية المعتمدة على التأمل ، وأصبحت المنظمات في أمس الحاجة إلى قادة مستنيرين يتولون إدارة المنظمات بطرق تتجاوز مجرد كونهم ممارسين للسلطة وفيما يلي أبعاد للقيادة المستنيرة ،وهي تتضمن أبعاد (القدوة ، والمطور ،والخدم ، وقائد التغيير ، نو الرؤية ، والمتصل ) ضع علامة (√) واحدة فقط من الاختيارات الخمسة لكل عبارة بما يعبر عن وجهه نظرك علماً بأن رقم (5) تعنى متوفر بدرجة كبيرة ، و(1) تعنى غير متوفر على الإطلاق وما بينهما تحدد درجة توفرها أو عدم توفرها .

**1- القدوة:** وهي تعبر عن مجموعة من السلوكيات والمهارات التي من الممكن أن تؤثر في عمل الآخرين والقدرة على محاكاة السمات الشخصية لهم ، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف ودفعهم إلى إقامة علاقات اجتماعية فعالة داخل العمل .

العبارة	متوفرة بدرجة كبيرة جداً	متوفرة بدرجة كبيرة	متوفرة بدرجة متوسطة	محايد	غير متوفرة	غير متوفر على الإطلاق
التشجيع على العمل الجماعي						
القرارات دائماً واضحة وتنسجم مع الأهداف						
الإرشاد الروحي والأخلاقي وعدم السماح بوجود صراعات						
عطوف ويتقبل الآراء والأفكار الجديدة دون تعصب						



**2- المطور :** يقصد بها العمليات التطويرية بدءاً من تبسيط الإجراءات وتحسين طرق العمل وتوفير المرونة الكافية لتجاوز الصعوبات والتعقيدات والتخفيف من الاختناقات ، من خلال قرارات قيادية تؤثر في تحقيق الأهداف .

العبارة	متوفرة بدرجة كبيرة جداً	متوفرة بدرجة كبيرة	متوفرة بدرجة متوسطة	محايد	غير متوفرة	غير متوفر على الإطلاق
يشارك في تطوير الذات ويشجع الآخرين على القيام بذلك.						
يدعم عملية تطوير المهارات لتحسين الأداء.						
يسعى إلى إيجاد بيئة تنظيمية هادئة ومنسجمة .						
يشجع على إيجاد التوافق بين الآراء لتحقيق الأهداف المشتركة.						

**3- الخدم :** القائد الخدم يعمل عن طريق خدمة الآخرين ، وتعزيز الانتماء ، والمشاركة في صنع القرار ، وهو قائد يتمتع بالاستقامة والعطاء ويدعم الايجابية القيم داخل المنظمة، بما يؤدي إلى إيجاد اندماجاً ثقافياً الذي يرفع بدوره من مستوى المثل والقيم بين أعضاء المنظمة .

العبارة	متوفرة بدرجة كبيرة جداً	متوفرة بدرجة كبيرة	محايد	غير متوفرة	غير متوفر على الإطلاق
يتعاطف مع الحالات الإنسانية.					
يدعم إقامة علاقات اجتماعية مع جميع العاملين.					
يسعى إلى تقديم المساعدة داخل وخارج الدوام الرسمي .					
يشجع على إيجاد الحلول لمشاكل العمل ويكون هو أول من يبدأ بذلك .					

4- قائد التغيير: عملية التغيير عملية إستراتيجية تستهدف تغيير القيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاتجاهات الجديدة ولتتمكن المنظمة من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية.

العبارة	متوفرة بدرجة كبيرة جداً	متوفرة بدرجة كبيرة	محايد	غير متوفرة	غير متوفر على الإطلاق
يحدد المعوقات والصعوبات من أجل الحد منها .					
يشجع ويحفز من أجل تقديم المقترحات للإبداع والابتكار والخروج عن المألوف					
يسعى إلى التخلص من الروتين .					
يشجع على القيام بالمبادرات الفردية و الجماعية لمواجهة الصعوبات وتجاوزها.					

5- ذو الرؤية: وهو القادر على التخطيط والرسم المثالي للمستقبل والسعي إلى تحقيق كل ما هو مأمول والوصول إليه في ارض الواقع ضمن المعطيات المتوفرة في الوقت المناسب والمخطط له .

العبارات	متوفرة بدرجة كبيرة جداً	متوفرة بدرجة كبيرة	محايد	غير متوفرة	غير متوفر على الإطلاق
يغرس في الآخرين الرغبة في السعي معاً لخلق مستقبل مثالي .					
ينفذ الخطط الإستراتيجية لتحقيق الرؤيا والرسالة من أجل تحقيق التميز .					
يلهم ويؤثر في العاملين من أجل تقديم الأفضل دائماً.					
أفكاره منطقية لإيجاد مناخ تنظيمي داعم لتحقيق الرؤيا الإستراتيجية.					

6- المتصل : القائد الذي يوفر وسائل الاتصال المختلفة بينة وبين العاملين من اجل أنجاز الأنشطة المراد القيام بها لتحقيق الأهداف .

العبارات	متوفرة بدرجة كبيرة جداً	متوفرة بدرجة كبيرة	محايد	غير متوفرة	غير متوفر على الإطلاق
يعزز العلاقات الشخصية					
يستمع ويستجيب وفقاً للعلاقات الغير رسمية					
قادر على إقناع الطرف الأخر من خلال الاتصال المباشر والغير مباشر .					
يشجع على الحد من سوء الفهم والحد من الخلافات في الوقت المناسب .					

### الجزء الثاني : يتكون من المحور الثاني ويتضمن أبعاد الهوية التنظيمية :

تعبر الهوية التنظيمية عن شعور العاملين بالتمائل مع منظماتهم التي يعملون بها ، بما ينعكس بالشعور بالفخ والاعتزاز واحترام الذات، بما يعزز لديهم الانتماء والتوحد والاندماج في العمل وينعكس ذلك على المزيد من الاستعداد لبذل الجهد لتحقيق الأهداف . وفيما يلي أبعاد الهوية التنظيمية وهي تتضمن أبعاد ( التماثل ، والفخر ، والاحترام ) ، ضع علامة (√) واحدة فقط من الاختيارات الخمسة لكل عبارة بما يعبر عن وجهه نظرك علماً بأن رقم (5) تعنى متوفر بدرجة كبيرة ، و(1) تعنى غير متوفر على الإطلاق وما بينهما تحدد درجة توفرها أو عدم توفرها

**1- التماثل:** وهو لشعور بالتطابق والتآلف مع المنظمة ووجود روابط تجمعهم بالمنظمة التي يعملون بها حيث يتجاوز هذا التماثل الاختلافات إلى أن يتم التوصل إلى الاتفاق مع آراء الآخرين.

العبارات	متوفرة بدرجة كبيرة جداً	متوفرة بدرجة كبيرة	محايد	غير متوفرة	غير متوفر على الإطلاق
أستمتع بالعمل في المنظمة.					
يوجد لدى شعور بالانتماء و الولاء للمنظمة .					
عملي مهم لنجاح جماعة العمل في المنظمة.					
عندما أتحدث عن المنظمة أقول نحن بدلاً من هم .					
أسعى دائماً للتطوير عن طريق التحاقني بالدورات التدريبية.					
اعتبر نجاحات المنظمة نجاحاً شخصياً لي .					

2- الفخر: وهو متعلق بالجوانب الوجدانية المتعلقة بالشعور بالفخر والاعتزاز بما يزيد الانتماء ويقوى دوافع التطوير الذاتي لدى العاملين .

العبارة	متوفرة بدرجة كبيرة جداً	متوفرة بدرجة كبيرة	محايد	غير متوفرة	غير متوفر على الإطلاق
اشعر بالاعتزاز عند سماعي مدح عن انجازات منظمتي.					
اعتبر الحديث عن نجاح المنظمة مجاملة شخصية لي .					
عملي في المنظمة يمثل المكان المرغوب بالنسبة لي.					
افخر بانى اعمل في أفضل المنظمات.					
عندما أتحدث عن نفسي اذكر أنى منتسب لمنظمتي.					
احرص على أن لا تؤثر قراراتي على نجاح المنظمة .					

3- الاحترام : عندما يكون العمل في المنظمة يشكل بالنسبة للعاملين مصدراً أساسياً للاحترام نتيجة انتمائه للمنظمة واتباعية لمبادئها وقيمتها وعاداتها وتقاليدها وإحساسه بأنها تتسجم مع قناعاته الذاتية بما يؤدي إلى وجود روابط أكثر بالمنظمة وشعور بالاحترام.

العبارة	متوفرة بدرجة كبيرة جداً	متوفرة بدرجة كبيرة	محايد	غير متوفرة	غير متوفر على الإطلاق
عملي مصدر احترام كبير لي داخل المجتمع .					
أشعر بالتقدير من رؤسائي لجهودى ومساهماتي في العمل .					
وجودي له تأثير في نجاح الإدارة التي اعلم بها .					
احرص على أن ابذل جهد أكثر مما يتطلبه عملي .					
يحترم الرؤساء في العمل ما أقوم به من انجازات متميزة .					
يوجد رضي عن الكيفية التي أقوم بها لأداء مهام وظيفتي.					