

تأثير القيادة و أبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي

د. وليد بن راشد الشهري

عضو هيئة تدريس
إدارة الشؤون التعليمية
كلية الملك خالد
المملكة العربية السعودية

الملخص

يُعد الأداء الوظيفي في أي منظمة مفتاح نجاحها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وللوصول إلى ذلك لابد من تحقيق الولاء الوظيفي الذي له دور بارز للحصول على أعلى مستويات الأداء. ويسود في مجتمعات اليوم اهتمام ملحوظ بأهمية التعليم ودوره في نهضة الأمم وازدهارها، وقد أولت الدول أهمية كبيرة للتعليم في مراحلها كلها وبخاصة المرحلة الجامعية، وعليه فقد خصصت ميزانيات ضخمة لنهضته ودوره في تزويد المجتمع بالموارد البشرية المثقفة والمسلحة بالعلوم الحديثة الرامية لتنمية المجتمع، وتُعد الجامعات من أهم المؤسسات لصنع المعرفة ورفق المجتمعات، كما أنها تقوم بدور فاعل وهام في التنمية باعتبارها بناءً تنظيمياً علمياً وأكاديمياً يحدث المزيد من التغيير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع من خلال تزويد قطاعاته المختلفة بالعناصر المدربة والمزودة بأحدث المعارف، وهذا يعتمد على كفاءة وفاعلية عضو هيئة التدريس، لذلك ركزت هذه الدراسة على الولاء الوظيفي وعلاقته بالقيادة التحويلية المتمثلة في أبعادها (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي)، التي لها دور كبير في تحقيق الولاء الوظيفي والذي بدوره يرفع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية إلى مصاف العالمية.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، القيادة التحويلية، الجامعات السعودية.

المقدمة

من المتعارف عليه أن قطاع التعليم بعامة، والجامعي بخاصة، يُعد في طليعة القطاعات التي تساهم في تنمية المجتمعات ونهضتها، ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، ولن تتم هذه النهضة إلا من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، التي تُعد الركيزة الأولى في تقدم الأمم، ولهذا ترفع كثير من الأمم شعارها بأن الإنسان هو أعلى ما تملك.

واستناداً إلى ذلك يجب على الأمم التي تريد أن ترتقي سلم الرقي والتطور التركيز على التعليم بمختلف مراحلها، وعلى الأشخاص الذين يمارسون العملية التعليمية من حيث تأهيلهم وتوفير الظروف النفسية والمعيشية الملائمة لهم، ليتمكنوا من صنع أجيال متعلمة ومثقفة، تؤمن بوطنها وتسعى لخدمته بإخلاص وتفان.

وتعتبر الجامعات من أهم المؤسسات المرموقة لإنتاج المعرفة ورفق الأمم، كما أنها تقوم بدور فاعل وهام في التنمية باعتبارها بناءً تنظيمياً علمياً وأكاديمياً يتحقق من خلاله المزيد من التغيير الاقتصادي والاجتماعي، وذلك بتزويد قطاعاته المختلفة بالعناصر المدربة والمزودة بالمعارف المتطورة، وهذا يستند على ولاء عضو هيئة التدريس، وبناءً عليه فإن أداء أعضاء هيئة التدريس دوراً بارزاً في تقدم الجامعات وازدهار الأمم. (Masron et al., 2018).

يتولى أعضاء هيئة التدريس وبخاصة في الجامعات نشر المعرفة وتنمية المهارات لطلابهم، كما أن لهم القدح المعلى في تقدم البحث العلمي، والإسهام في تطوير مجتمعاتهم بخاصة والمجتمع الإنساني بعامة وتزويده بالابتكارات العلمية التي

* تم استلام البحث في ديسمبر 2020، وقبل للنشر في مارس 2021، وتم نشره في مارس 2023.

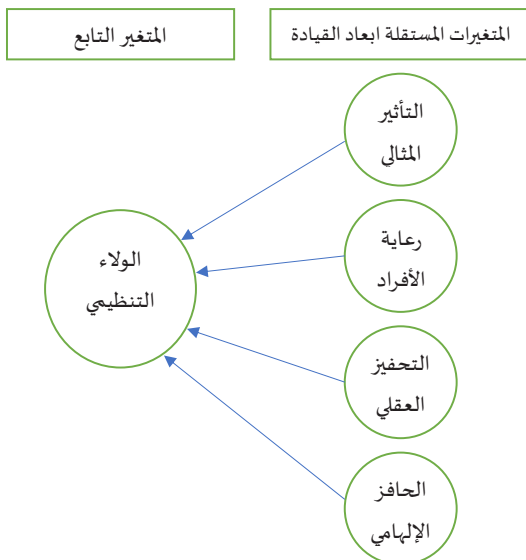
تساهم في ازدهاره، ونظرًا لأهمية الولاء الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي، فقد كرّس العلماء والباحثون ومجتمع الأعمال جهودهم لدراسة الأداء الوظيفي، والعوامل المؤثرة التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي الذي ينعكس على أداء المنظمة بخاصة وأداء الدولة بعامة.

ويلاحظ من الدراسات التي اطلع عليها الباحث في هذا المجال التركيز على الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، وقلة التركيز على الولاء الوظيفي في المؤسسات التعليمية العليا، والولاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ونظرًا لاختلاف طبيعة العمل في المنظمات، فقد تم التوصل إلى أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي في مؤسسات الأعمال تعود إلى الجنس «النوع Gender» (Salau et al., 2018: 1040-1045)، إضافة إلى العمر (LiLin, 2018: 219-223)، وما يتقاضاه العامل من راتب، (Yousif & Shaout, 2018: 80-119) والمجهود الذي يبذله (Adebanji, et al., 2018: 1297-1304)، والدافع والرضا الوظيفي (Igbino et al., 2018: 322-325)، والتدريب والتطوير الذي يتلقاه (Dirisu et al., 2018: 317-321)، والثقافة التنظيمية التي تسود في المؤسسات (Abu-jarad et al., 2010: 26-46; Hogan & Coote, 2014: 1609-162; Falola et al., 2018: 219-223; Salau et al., 2018: 1040-1045).

ورغم من أهمية هذه العوامل المشار إليها، إلا أنها لا تعكس البيئة الأكاديمية وخصوصًا الجنس «النوع Gender»، والعمر، والتدريب وذلك لأن أعضاء هيئة التدريس مؤهلون في اختصاصاتهم، وهم بالتالي من يقوم بتدريب أفراد المؤسسات التعليمية، والجنس «النوع Gender» لا يشكل عائقًا في تحقيق تحسين الأداء، وبناءً على ذلك فإن العوامل المؤثرة في الأداء تختلف ولا يمكن تعميم نتائج الدراسات السابقة على أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، ويضاف إلى ذلك أن معظم الدراسات في الإطار الأكاديمي تم إجراؤها في الدول المتقدمة.

وعند مطالعة تلك الدراسات وجدت أن العديد منها قد أثر القيادة التحويلية أكثر من القيادة التبادلية (Ebrahimiet al., 2017: 137-156; Chuan Chu & Chun-Che Lai, 2016: 101, Sulamuthu & Yuso, 2018: 2298-2306)، وعليه فقد تم اختيار هذا النوع من القيادة لدراسة تأثيره على الولاء والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، حيث أكدت الدراسات السابقة على وجود أثر معنوي للقيادة على الولاء التنظيمي (Falola et al., 2018: 1120-1123; LiLin, 2018: 219-223; Masa'deh et al., 2017: 244-262; Nadarajah et al., 2012: 102-118; Salau et al., 2018; Yousif & Shaout, 2018: 1040-1045).

واستنادًا إلى ذلك يمكن للباحث القول إن المملكة العربية السعودية بحاجة ماسة لقيادات أكاديمية قادرة على النهوض بها وزيادة رقيها وازدهارها، وللمراكز العلمية البحثية دور بارز في تزويد المجتمع بالعناصر الواعية والفعالة، والقادرة على دعم البناء والتطوير في المملكة، وتُعد الجامعات من أبرز هذه المراكز، حيث يسند إليها تحقيق مجموعة من الأهداف التي تندرج تحت وظائف رئيسة ثلاث، هي: التعليم، وإعداد الموارد البشرية، والبحث العلمي إضافة إلى خدمة المجتمع (Antiperovitch et al., 2018; Heffernan, et al., 2018; Kumar, et al., 2018).



الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

بناء على ما تم استعراضه في أدبيات الدراسات السابقة والتي تبرز أهمية تأثير القيادة على الولاء، وأيضًا على ما تقدم من الفرضيات فإن الإطار النظري المقترح لهذه الدراسة يتمثل في هذا الشكل المرفق.

الدراسات السابقة

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي كانت لها دور بارز في إثراء الموضوع، وفي اختيار الباحث له منذ البدء للانطلاق في الدراسة لغرض تحقيق الفائدة وتكامل الدراسات والأبحاث العلمية في هذا المجال.

نظرية الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد ناحية المنظمات باختلاف القوة المحركة له، وتشير الأدبيات إلى وجود أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي، وليس بُعداً واحداً، ورغم اتفاق الغالبية العظمى من الباحثين على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم في المقابل يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

و من أشهر الباحثين الأوائل الذين درسوا موضوع الولاء التنظيمي (Meyer, et al., 1993: 538-551) (فقد ميزوا بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي، وهي: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي (Dariush, et al., 2016: 640-655).

يُعد الولاء التنظيمي من أبرز الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمات لتحقيقها، وذلك لما له من أهمية في بقاء المنظمة واستمراريتها وزيادة إنتاجية منسوبها، حيث يسهم الولاء التنظيمي في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي واستقرار المنظمة، كما يساعد في زيادة الرضا الوظيفي وتقبل الأفراد أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها، و يتميز الموظفون ذوو الولاء التنظيمي المرتفع بتفوقهم سلوكياً وإنتاجياً على أقرانهم من ذوي الولاء التنظيمي المتدني، حيث يكون هؤلاء الأفراد على استعداد للتضحية بأوقاتهم وجهودهم في سبيل تحقيق أهداف منظماتهم ومؤسساتهم التي يعملون فيها (Atmojo, 2015; Ng, 2015: 113-128).

يعتقد بعض الباحثين أن مفهوم الولاء التنظيمي يختلف كلياً عن مفهوم الرضا الوظيفي، حيث من الممكن أن يوجد عامل راضياً عن عمله، ولكن يرغب في ممارسة العمل لدى مؤسسة أخرى ولذلك تأتي أهمية الولاء التنظيمي في الحد من الرغبة في ترك العمل، وبالتالي تخفيض المصروفات الناشئة عن إيجاد عاملين وتوظيفهم وتدريبهم، وتتفق الدراسات السابقة على أن ولاء الموظفين التنظيمي في المنظمات يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى منظمته، وأن للمدراء والرؤساء الدور الكبير في تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة (Ahmad et al., 2016; Brown, et al., 2015: 4405).

ويرجع الاهتمام بالولاء التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، وإلى أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أهمية أي من وسائل الإنتاج الأخرى، وإن نجاح المنظمة وبلوغها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان العاملين بتلك الأهداف وسعيهم لتحقيقها، (Pourakbar, 2018: 1-17) ويرتبط الولاء التنظيمي بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة بسلوكيات الأفراد والمنظمات والمجتمع، وفي الواقع فإن مصطلح الولاء التنظيمي لا يمثل واقعاً ملموساً؛ بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً يمكن الاستدلال عليه من خلال الظواهر، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً، وليس مفروضاً فرضاً، ولكن يمكن الحصول عليه بالعديد من التفاعلات بين العوامل والمتغيرات، ولا تكون هذه المتغيرات مماثلة للولاء التنظيمي، ولكن يمكن أن تكون أحد المؤثرات التي تؤثر فيه.

يكون الولاء التنظيمي في عديد من الحالات سبباً لوجود كثير من الظواهر؛ كـرغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها، والحضور إلى العمل في الأوقات المحددة، والأداء الجيد للأعمال الموكلة إليه، وشعور العاملين بالأمان داخل المنظمة التي ينتمون إليها. (Kim et al., 2018: 1584-1600).

يمثل الولاء التنظيمي أحد المؤشرات الرئيسة للتنبؤ بكثير من الجوانب السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها، وأن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً ترغب فيه المنظمات (دهار، 2015). ويُعد ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المنظمة، حيث ينجم عن الولاء التنظيمي للأفراد تجاه منظماتهم عدة مخرجات معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى منظماتهم بالفوائد التي من أبرزها ارتفاع معنويات الموظفين الذي يترتب عليه حبهم لعملهم ومنظماتهم، فالاتجاهات الإيجابية التي يزرعها الولاء تنمي التعاون التلقائي الذي يصب في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويجعل الموظفين يعملون بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن انخفاض التعاون والحماس يؤدي بالضرورة إلى انخفاض المعنويات (Almutairi, 2016: 231).

وتشير الدراسة التي أجراها (Atmojo, 2015: 113-128) وتناول فيها الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث توصل إلى أن الموظفين الذين لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يتميزون بأدائهم الوظيفي الجيد، كما أنه من الضروري على الإدارة تعزيز قيم الولاء التنظيمي لدى موظفيها وتشجيعهم للحصول على إنتاجية وأداء أعلى، ويرى (Tang, 2015: 462-471) أن شعور الموظفين بالولاء يؤدي لديهم الرغبة في العمل لارتباطهم بمنظماتهم، وأن الموظفين ذوي الولاء المرتفع أكثر حرصاً

للحضور إلى العمل في الوقت المحدد والرغبة في بذل المزيد من الجهد، بحيث أن الولاء التنظيمي داخل المنظمة يمتد إلى خارجها، وأن هذا الأثر ليس فقط داخل المنظمة وإنما يمتد ليشمل البيئة المحيطة خارج المنظمة، حيث يؤثر الولاء التنظيمي المرتفع على الحياة الخاصة للموظفين لما ينتج عنه من مشاعر السعادة والحالة الاجتماعية الطيبة.

وبناء على ما سبق، ترى هذه الدراسة أن الولاء التنظيمي عامل مهم في نجاح المنظمات وتفوقها على نظائرها، فقد اثبتت الدراسات السابقة أن الولاء التنظيمي المرتفع له دور بارز في تحسين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي وكمحصلة نهائية فإنه يؤثر في الأداء التنظيمي للمؤسسات، ووجد الباحثون أن الولاء التنظيمي يلعب دوراً مهماً لتحسين الأداء الوظيفي ولكن قليلة هي الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية في أول الأمر في (Downton, 1973)، إلا أن ظهورها كنظرية هامة في القيادة كان على يد عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكريجور بيرنز الأمريكي في عام (1978) في كتابه الشهير فن القيادة، حيث قدم كتابه شرحاً متممًا لمفهوم القيادة التحويلية وإعادة النظر في ممارسات وسياسات القيادة التي تمارس في فترات طويلة (العلفي، 2014: 2).

وقد ركزت نظرية بيرنز في القيادة التحويلية على نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وحسابية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد عصر الحداثة. (الهواري، 2008: 54).

ولقيت القيادة التحويلية اهتمامًا واسعًا من قبل الباحثين بعد بيرنز (Burns, 1978)، حيث أجرى العديد منهم البحوث والدراسات بغرض تعميق فهم نظرية القيادة التحويلية وتطويرها، وانصب معظم هذا الاهتمام في بداياته على المؤسسات السياسية والعسكرية، ومن البحوث الأكثر شهرة في هذا المجال تلك التي قام بها (باس وافوليو) التي ساهمت في إضافات كبيرة لهذه النظرية وتطوير مكوناتها (الهواري، 2008: 54).

فقد قام كل من (باس وافوليو) في منتصف الثمانينات من القرن العشرين بدراسة موسّعة ومنقّحة لنظرية القيادة التحويلية من خلال كتابه بعنوان «القيادة والأداء غير المتوقع» (العلفي، 2014: 2) والتي طوراً فيها نظرية القيادة التحويلية بإعطاء مزيد من الاهتمام للعناصر العاطفية والأصول الكاريزمية، ومن خلال القول بأن الكاريزما تُعد شرطاً ضرورياً، ولكن ليس كافيًا للقيادة التحويلية.

وتُعد القيادة التحويلية من أحدث المفاهيم الإدارية في موضوع القيادة، وتأتي مقابلة لمفهوم القيادة التبادلية، ففي القيادة التبادلية تقوم العلاقة بين القائد والتابعين على مبدأ المبادلة، إذ يقوم المرؤوسون بإنجاز العمل المطلوب منهم مقابل المكافآت التي يقدمها القائد، و لكن تختلف الصورة كلياً في القيادة التحويلية المبنية على إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل وتقوم على الإدارة بالاستثناء، فيبقى القائد محايداً ولا يتدخل في طريقة العمل طالما لا يوجد مبرر لتدخله في العمل، وبهذا فإن القائد يتابع سير العمل ويتدخل لتصحيح المسار عند الضرورة (Haliday, 2018)، والأهم من ذلك كله أن القيادة التحويلية تعمل على تحويل الأفراد إلى قادة، وتركز بشكل أساسي على الأخلاق، والقيم، والمعايير وعلى الأهداف طويلة المدى، وتتضمن تقديم حوافز ودوافع وإشباع حاجة الأفراد ومعاملتهم بإنسانية، فهي قيادة كاريزمية ذات رؤية مستقبلية، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل التابعين، ويعمل على زيادة مقدرتهم لإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية.

وتعتبر القيادة التحويلية نطاق يمكن توظيفه لوصف المحاولات المنتظمة والدقيقة للتأثير في المرؤوسين؛ وذلك على المستوى الفردي ويتسع هذا النطاق ليشمل المنظمة وثقافتها ككل، ورغم أن للقائد التحويلي الدور الأكبر في إحداث التغييرات الموجبة في المنظمة، إلا أن دوره يتكامل مع المرؤوسين والأعضاء الإداريين الآخرين لتحقيق التغييرات المطلوبة التي تسهم في إحداث تغييرات جوهرية في الإنتاجية وطرق العمل. (Sulamuthu & Yuso, 2018: 2298-2306)

وقد أكد (Bass and Avolio, 2013: 112-121) أن القيادة التحويلية تحث العاملين على تخطي التوقعات الأصلية لهم، وتزيد فاعلية العاملين بالعمل وتقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها، ويركز القائد من خلال القيادة التحويلية على أهمية المستقبل، ويعمل على اكتشافه وتعظيم العائد عليه، وتتميز القيادة التحويلية من هذه الزاوية بالحركة المستمرة والرغبة في التحدي والسعي بصفة دائمة وراء كل ما هو جديد وغير مألوف.

ولذلك تُعد القيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز من أكثر القيادات فعالية إذ يتم اللجوء فيها إلى الاهتمامات الذاتية والتركيز أكثر على النتائج النهائية (De Clercq & Belausteguigoitia, 2017: 78-90). لقد نظر (باس) إلى القيادة التحويلية على أنها عملية نامية ومتطورة بدلاً من كونها صفقات أو تبادلات كما في القيادة التبادلية، وتمت دراسة القيادة التحويلية على أنها متعددة الأبعاد ذات أربع خصائص مستقلة ومعززة لبعضها البعض بشكل متبادل الإلهامية، والإثارة العقلية، والاعتبارية الفردية، ويتضح من مدخل القيادة التحويلية عملية التأثير التي تحدث عندما يحاول القائد تغيير الاتجاهات لدى المرؤوسين وتغيير قيمهم لتحقيق مستوى أعلى من الإنجاز عن طريق الإلهام والتمكين. (Chiarini & Vagnoni, 2016: 2-8; Wilson, 2016).

وتستند القيادة التحويلية على ثلاثة عوامل تابعة هي: مقدار الاستقلالية الذي تتمتع به المؤسسة لتحديد مصيرها فعلياً، ومهارة القيادة والالتزام بتطبيق أنماط السلوك التحويلي بشكل منسق، ومستوى عمق ثقافة المؤسسة التربوية، بحيث يكون القائد قادراً على القيام بهذه الممارسات (Bass & Avolio, 2013: 112-121)، وتقوم هذه الدراسة بدراسة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي في الجامعات وقد أشارت الدراسات أن نجاح المؤسسات التربوية يعتمد بشكل أساسي على وجود قيادة فاعلة، لها من المواصفات والخصائص التي تؤهلها لأداء دورها القيادي الذي يقوم على التنسيق بين الجهود، وتحقيق العدالة التنظيمية بين المرؤوسين، للوصول إلى مستويات الولاء التنظيمي من أعضاء هيئة التدريس مما يساعد في الالتفاف نحو العمل والإدارة لتحقيق الأهداف التعليمية والتعاون، للوصول إلى جودة المخرجات التعليمية (الخوالدة وأسماء وسلامة، 2014، 20 (ب)).

وتتميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. وقد ركزت نظرية بيرنز في القيادة التحويلية على نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وحسابية.

وقد ركزت دراسة «باس وأفوليو» على مقدار الاستقلالية الذي تتمتع به المؤسسة لتحديد مصيرها فعلياً، ومهارة القيادة والالتزام بتطبيق أنماط السلوك التحويلي بشكل منسق، ومستوى عمق ثقافة المؤسسة التربوية، بحيث يكون القائد قادراً على القيام بهذه الممارسات.

وفي الختام يمكن القول أن الدراسة ركزت الحالية على الولاء الوظيفي وعلاقته بالقيادة التحويلية المتمثلة في أبعادها (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي)، التي لها دور كبير في تحقيق الولاء الوظيفي والذي بدوره يرفع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

مشكلة الدراسة

تُعد الجامعات من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالمناخ الاجتماعي الذي يحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، وهي أداته من ناحية أخرى في إعداد قياداته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، ولأعضاء هيئة التدريس الدور الأبرز في تهيئة الأجيال القادمة القادرة على تحسين الأوضاع الراهنة وتطويرها، لكن بعض التقارير الصادرة عن الجامعات الحكومية السعودية بشكل خاص تشير إلى ازدياد حركة التنقلات وسط أعضاء هيئة تدريسها، يضاف إلى ذلك غياب في تطبيق أساليب القيادة الحديثة، حيث أن لنظام المحسوبيات دور كبير في التعيين للمناصب القيادية، وقد صدر في المملكة العربية السعودية نظام (قانون) جديد (2019) لتنظيم شؤون الجامعات. وتتفق دراسة الطبولي وآخرون (2015) على أن تغير النظم القوانين أدى إلى زيادة عدم الاستقرار الوظيفي.

ويحتاج الموظفون إلى مواجهة العديد من الصعوبات التي تسببت ديناميكية العمل في إحداث مشاكل لهم وواجهوا صعوبة في الحفاظ على ولائهم، وبالتالي على أداءهم الوظيفي، لذلك ينبغي على الجامعات التركيز على العوامل المؤثرة على ولاء أعضائها لتطوير أداءهم، ويُعد الموظفون العنصر الأكثر إلحاحاً الذي يتم من خلاله تحديد نجاح المنظمة. (Alshery et al., 2015: 30-40)

وبناءً على ما سبق فقد ركز الباحث في هذه الدراسة على العوامل المؤثرة في الولاء وأهمها القيادة وأبعادها (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي)، حيث أن الولاء يُعد من أهم العوامل التي سوف ترفع من أداء

أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية الجامعية، وسيسعى الباحث في هذه الدراسة على الإجابة على السؤال الرئيس المتمثل فيما تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؟ (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي).

أهداف البحث

يتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في تحديد أهم أبعاد القيادة التحويلة المؤثرة في الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وبناءً عليه فإن هذه الدراسة تعمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التحقق من وجود علاقة بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- 2- التحقق من وجود علاقة بين رعاية الأفراد والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- 3- التحقق من وجود علاقة بين التحفيز العقلي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- 4- التحقق من وجود علاقة بين الحفز الإلهامي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

يقوم الباحث في هذه الدراسة بتعريف المتغيرات التي سوف يبين للقراء المقصود من استخدام هذه المتغيرات، ويشمل هذا المبحث تعريفات مأخوذة من باحثين متخصصين في مجال الإدارة وتعريفات إجرائية يقصد بها توضيح معنى المتغير ودلالاته في هذه الدراسة.

الولاء التنظيمي

يعرف الولاء التنظيمي اصطلاحياً على أنه: «درجة تطابق وتمائل أهداف عضو هيئة التدريس مع جامعتهم وارتباطه بها، واستعداده لبذل أقصى الجهود لصالحها، والاهتمام بمصيرها والشعور بفخر الانتماء إليها مع رغبته القوية في الاستمرار بعضويتها». (الترهوني وبحيخ، 2016).

ويعرف الباحث الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه الارتباط العاطفي الذي يجعل عضو هيئة التدريس متحمساً لتحقيق أهداف جامعتهم التي يعمل بها والدفاع عنها والرغبة بأن يربط اسمه بها.

القيادة التحويلية

عرف (لاتنين) القيادة التحويلية اصطلاحياً على أنها: القدرة على التأثير في الآخرين من بتحفيظهم وإرشادهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتنسيق جهودهم وعلاقتهم، وضرب الأمثال لهم في الأفعال والتصرفات لتنمية ولائهم وطاعتهم واحترامهم للمؤسسة (Laitinen, 2016: 81-106).

ويعرف الباحث القيادة إجرائياً على أنها قدرة القائد على استخدام أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي) وجعل المرؤوسين يلتزمون بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيق معدلات أداء إنتاجية تفوق المعدلات العادية، من خلال تعزيز القيم العليا والأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة.

فرضيات الدراسة

لقد تباينت وتعددت وجهات نظر الكُتَّاب والباحثين حول سمات القائد التحويلي، إلا أن أغلبهم اتفق على أربع سمات مهمّة والتي حددها (باس وافوليو، 1993: 121-112) المشار إليهما في (الساعاتي والمساري، 2015) والتي سيتناولها البحث الحالي وهي: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، التحفيز العقلي، رعاية الأفراد، وفيما يلي شرح لهذه السمات على أن يتم التوسع بالتفاصيل في مدخل أبعاد القيادة التحويلية:

أ- التأثير المثالي: من خلال هذه السمة فإن القائد التحويلي هو أنموذج يقتدي به المرؤوسون فهم يُبدون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف ويُظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكونه من إحساس عالٍ يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي إلى مستويات أعلى وفق ما هو متوقع (ساعاتي والمساري، 2015). ولذلك يفترض الباحث الفرضية التالية:

الفرضية الأولى: من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين التأثير المثالي وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

ب- **الحفز الإلهامي:** يتصرف القادة وفقاً لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل المرؤوسين يركّزون ويفكّرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، وتعتبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافعهم وبث الحماسة فيهم نحو تحقيق الأهداف (Chiarini & Vagnoni, 2016: 2-8; Wilson, 2016)، وتشير الدراسات إلى أن تحفيز المرؤوسين هي عملية تركز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل المرؤوسين محبين للتحدى، وإثارة المشاعر والعواطف لديهم (Hong et al., 2016: 340-362; Lai et al., 2014: 312-326).

الفرضية الثانية: من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين الحافز الإلهامي وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

ج- **التحفيز العقلي:** يُعد التحفيز العقلي قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل، ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، مما يولّد نوعاً من الثقة الفطرية في تطوير المرؤوسين كونها ترتبط إيجابياً مع مواقف القادة (Alsaad et al., 2017: 157-169; Fainshmidt & Frazier, 2016).

الفرضية الثالثة: من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين التحفيز العقلي وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

د- **الاعتبارية الفردية:** تشير هذه السمة إلى سلوك القائد الذي يُظهر الاهتمام والرعاية لمرؤوسيه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة لهم وأن يكون موجّهاً لأعضاء الفريق. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي يُنظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية ويكون المرؤوسين محقّزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة. (Jasimuddin & Naqshbandi, 2018; Platis et al., 2015: 1-13).

الفرضية الرابعة: من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين رعاية الأفراد وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

يتضح لنا أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتمتع برؤية واضحة نعتنقها بإخلاص والتزام وتسوّقها بنجاح للآخرين، ويستطيع القائد الملهم أن يتقدم بطرح الأفكار والتطلعات ويشارك الآخرين في تلك التطلعات، ولا يتردد القائد التحويلي في هذه الأطر التقليدية اتخاذ المخاطر والاستعداد للتضحية في سبيل تحقيق تلك التطلعات والرؤى، ويستخدم هذا البحث النظرية التحويلية لشرح العلاقة بين القيادة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، ورغم أهمية هذه النظرية، إلا أنها قليلةٌ هي تلك الدراسات التي تناولتها في الإطار الجامعي، فقد لوحظ من الدراسات السابقة قلة استخدام نظرية القيادة التحويلية في الإطار الأكاديمي وفي مجال الولاء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، كما لوحظ أن أغلب الدراسات تقريباً دراسات استطلاعية تنظر في مدى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية والتجارية، في حين أن الدراسات التي اهتمت بتطبيق القيادة التحويلية وأثرها على الولاء الوظيفي لعضو هيئة التدريس كانت نادرة.

تصميم الدراسة

يرتبط الأسلوب الملائم للبحث ارتباطاً وثيقاً بكل من موضوع البحث من جهة وتساؤلاته من الجهة الأخرى، وقد حرص الباحث وحاوّر وناقش ذوي الاختصاص والخبرة في مناهج البحث العلمي والقياس من أجل تحديد المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة المبسطة، لأن اختيار الأسلوب العلمي المناسب للبحث يحل كثيراً من المشكلات والصعوبات ويمنح الباحث الخطوات الضرورية التي توصله إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة مهما كانت واسعة ومتشعبة. وبناء عليه وحسب طبيعة هذه الدراسة فإن الباحث قد طبق المنهج الوصفي عند دراسته للظاهرة الماثلة أمامه ألا وهي ظاهرة ترك بعض أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات السعودية لجامعاتهم والتوجه إلى جامعات أخرى، فإن ما قمت به عبارة عن تقديم وصف لهذه الظاهرة وجمعت معلومات عنها، ودرست واقع الظاهرة مع وصفها من حيث الكيف والكم مع بيان خصائصها وأبعادها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى والتعرف على العلاقات بين المتغيرات التي أثرت على الظاهر والتنبيؤ بحدوثها ونتائجها.

مناقشة نتائج الدراسة

إن ظاهرة انتقال عضو هيئة التدريس من مؤسسة تعليمية إلى أخرى قد تحكمت فيها عناصر كثيرة من أبرزها عدم توفر المناخ الجامعي المعافي الذي يطمح عضو هيئة التدريس أن يعمل في ظله، بالإضافة إلى العروض المغرية التي تقدمها مؤسسات تعليمية أخرى، والمعاملة الطيبة التي يجدها عضو هيئة التدريس من إدارة المؤسسة التعليمية التي يرغب في الالتحاق بها، وقد افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التأثير المثالي وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من خلال توفر الحفز الإلهامي، كما افترضت الدراسة علاقة إيجابية بين الحافز الإلهامي وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، كما افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التحفيز العقلي وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وفي الختام افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين رعاية الأفراد وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

وقد لاحظ الباحث من خلال الدراسات السابقة التي استعرضها قلة استخدم نظرية القيادة التحويلية في الإطار الأكاديمي، وفي مجال الولاء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، كما لوحظ أن أغلب الدراسات تقريباً دراسات استطلاعية تنظر في مدى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية والتجارية، في حين أن الدراسات التي اهتمت بتطبيق القيادة التحويلية وأثرها على الولاء الوظيفي لعضو هيئة التدريس كانت نادرة.

توصيات الدراسة

ومما سبق مناقشته في الأدبيات السابقة يتضح أن أبعاد القيادة: (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، والحفز الإلهامي) لها تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وعليه فإن الباحث يوصي بالآتي:

- أ- تحري الدقة والاهتمام البالغ في عملية اختيار القيادات في الجامعات وتجنب المحسوبيات عند اختيار القادة.
- ب- على القادة الالتزام بتنفيذ أبعاد القيادة التحويلية لما لها من دور هام في الحصول على ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بخاصة والمؤسسات بعامة.

وللحصول على فهم أعمق للولاء الوظيفي يقترح الباحث تطوير هذه الدراسة من خلال إضافة متغيرات أخرى ودراستها مثل العدالة التنظيمية والأمن الوظيفي وغيرها من المتغيرات الهامة، بالإضافة إلى إمكانية دراسة هذه المتغيرات نفسها على الأداء الوظيفي في الجامعات وغيرها من المؤسسات بإدخال متغيرات وسيطة.

وفي الحقيقة إن الواقع معقد جداً لنتمكن من إيجاد صورة واضحة، حيث يوجد الكثير من المتغيرات التي قد تؤثر على الإطار النظري للبحث.

حدود الدراسة

إن لحدود البحث الذي أقوم بدراسته أهمية كبيرة، فهي التي أتاحت لي إمكانية التجريد والعزل الفكري في هذا الموضوع المحدد بأطره المكانية والزمانية، بحيث حصرت فيها التفكير، وبنيت عليها الفرضيات والافتراضات الأربعة التي أشرت إليها، فهي بالتالي سهلت لي البحث، وأتاحت لي إمكانية إنجاز البحث بوقت أقصر، فحدود البحث تعد عاملاً مهماً من عوامل نجاح البحث، فكان لا بد لي من تعيين ورسم حدود البحث الذي قمت به، ومن الخطأ الكبير أن أغفل عنها، أو أن تجاهلها؛ لأن تجاهلها لن يوصلني للنتيجة التي وصلت إليها.

بناء على ما تقدم فإن هذه الدراسة اقتصر على الجانب الوصفي لدراسة القيادة وأبعادها ومدى علاقتها لرفع ولاء أعضاء هيئة التدريس، كما أنها اقتصر على الجامعات السعودية الحكومية.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الترهوني، رمضان سعد كريم؛ وبحيح، أحمد عثمان. (2016). «التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساس بمدينة بنغازي»، *نقد وتنوير*، عدد 4، الفصل الأول، السنة الثانية.
- الخوالدة، أسماء؛ وسلامة، عايدة. (2014). «العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس»، *مجلة المنارة*، المجلد 20، عدد 2/ب.
- الساعاتي، عفاف حسن هادي؛ والمساري، محمود عايد حسن. (2015). «أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان»، *مجلة جامعة بابل - العلوم المصرفية والتطبيقية*، عدد (3)، مجلد (23).
- الطبولي، محمد عبد الحميد؛ وكريم، رمضان سعد؛ والعبار، ابتسام على حمزة. (2015). «الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي»، *نقد وتنوير*، عدد 2.
- العلفي، هدى حسن يحيى. (2014). *القيادة التحويلية: مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات*. ط2. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر.
- الهواري، سيد. (2008). *القائد التحويلي وتغيير المستقبل*. القاهرة: مكتبة عين شمس، ص 54.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abu-jarad, I. Y.; Yusof, N. & Nikbin, D. (2010). "A Review Paper on Organizational Culture & Organizational Performance", *International Journal of Business and Social Science*, 1 (3), 26-46. <https://doi.org/10.1108/01443570610710579>
- Adebajji, A.; Ogunnaiké, O. O.; Iyiola, O. O.; Ezenwoke, O. A. & Ibidunni, S. (2018). "Data article on institutional framework and business survivals of informal entrepreneurs in electronics market", Southwest, Nigeria. *Data in Brief*, 19, 1297–1304. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.05.092>
- Ahmad, A.; Ghamdi, A.; Shah, F.; Abd, B.; Yusoff, R. Z. & Mustafa, M. Bin. (2016). "The Moderating Role of Knowledge Management on the Relationship between Employees' Commitment and Total Quality Management: A Study on the Public Healthcare Sector in Saudi Arabia", *International Review of Management and Marketing*, 6 (4), 4405.
- Almutairi, D. O. (2016). "The mediating effects of organizational commitment on the relationship between transformational leadership style and job performance", *International Journal of Business and Management*, 11 (1), 231.
- Alsaad, A.; Mohamad, R. & Ismail, N. A. (2017). "The moderating role of trust in business to business electronic commerce (B2B EC) adoption", *Computers in Human Behavior*, 68 (March), 157–169. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.040>
- Alshery, W. B. R.; Ahmad, F. B. & Al-Swidi, A. K. (2015). "The moderating effect of role ambiguity on the relationship of job satisfaction, training and leadership with employee performance", *International Journal of Business Administration*, 6 (2), 30-41.
- Antiperovitch, P.; Zareba, W.; Steinberg, J. S.; Bacharova, L.; Tereshchenko, L. G.; Farre, J. (2018). Electrocardiology, I. S. of E. & the I. S. of H. N. (2018). "Proposed in-training electrocardiogram interpretation competencies for undergraduate and postgraduate trainees", *Journal of Hospital Medicine*. <https://doi.org/10.12788/jhm.2876>
- Atmojo, M. (2015). "The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Employee Performance", *International Research Journal of Business Studies*, 5 (2), 113-128. Retrieved from <http://www.irjbs.com/index.php/jurnalirjbs/article/view/101>

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2013). "Transformational Leadership & Organizational Culture", *International Journal of Public Administration*, 17 (1), 112-121. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Brown, E. A.; Thomas, N. J. & Bosselman, R. H. (2015). "Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education", *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130-137. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>
- Chiarini, A. & Vagnoni, E. (2016). "Leadership in Health Services", *Leadership in Health Services*, 29 (1), 2-8. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/LHS-10-2015-0035>
- Dariush, L.; Choobdar, G.; Valadkhani, P. & Mehrali, E. (2016). "Leadership Styles Facilitating Organizational Commitment of Employees", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV (5), 640-655.
- De Clercq, D. & Belausteguigoitia, I. (2017). "Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity and passion for work", *European Management Journal*, 35 (1), 78-90. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.008>
- Dirisu, J.; Worlu, R.; Osibanjo, A.; Salau, O.; Borishade, T.; Meninwa, S. & Atolagbe, T. (2018). "An integrated dataset on organisational culture, job satisfaction and performance in the hospitality industry", *Data in Brief*, 19, 317-321. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.137>
- Ebrahimi, P.; Chamanzamin, M. R.; Roohbakhsh, N. & Shaygan, J. (2017). "Transformational and transactional leadership: Which one is more effective in the education of employees' creativity? Considering the moderating role of learning orientation and leader gender", *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 137-156.
- Fainshmidt, S. & Frazier, M. L. (2016). "What facilitates dynamic capabilities The role of organizational climate for trust Long Range Planning", *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.005>
- Falola, H. O.; Adeniji, A. A.; Osibanjo, A. O.; Oludayo, O. A. & Salau, O. P. (2018). "Data on perception of faculty members on the influence of faculty support initiatives on the efficacy of job responsibilities", *Data in Brief*, 19, 1594-1599. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.065>
- Falola, H. O.; Oludayo, O. A.; Akinnusi, D. M.; Osibanjo, A. O. & Salau, O. P. (2018). "Faculty commitment, effectiveness of job responsibilities and the moderating role of institutional support: A survey data set. *Data in Brief*, 19, 1120-1123. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.05.138>
- Haliday, H. (2018). "Healthcare management serving professionals' quality of working life", *Ethique et Sante*. <https://doi.org/10.1016/j.etiqe.2018.03.003>
- Heffernan, T.; Wilkins, S. & Butt, M. M. (2018). "Transnational higher education: The importance of institutional reputation, trust and student-university identification in international partnerships", *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0122>
- Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014). "Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model", *Journal of Business Research*, 67 (8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Hong, G.; Cho, Y.; Froese, F. J. & Shin, M. (2016). "The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment: A comparative study of US and Korean employees", *Cross Cultural & Strategic Management* Iss, 23 (21), 340-362. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2014-0034>
- Huynh, T.; Patton, D.; Arias-Aranda, D. & Molina-Fernández, L. M. (2017). "University spin-off's performance: Capabilities and networks of founding teams at creation phase", *Journal of Business Research*, 78 (April), 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.015>
- Igbinoba, E.; Falola, H.; Osibanjo, A. & Oludayo, O. (2018). "Survey datasets on the influence of conflict management strategies on academic staff productivity in selected public universities in Nigeria", *Data in Brief*, 19, 322-325. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.139>
- Jasimuddin, S. M. & Naqshbandi, M. M. (2018). "Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals", *International Business Review*, (March), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>

- Kim, H. (Lina); Woo, E.; Uysal, M. & Kwon., N. (2018). "The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (3), 1584-1600. <https://doi.org/10.1108/EL-01-2017-0019>
- Kumar, R.; Zusho, A. & Bondie, R. (2018). "Weaving Cultural Relevance and Achievement Motivation Into Inclusive Classroom Cultures", *Educational Psychologist*. <https://doi.org/10.1080/00461520.2018.1432361>
- Lai, C.; Singh, B.; Alshwer, A. A. & Shaffer, M. A. (2014). "Building and leveraging interpersonal trust within and across mne subsidiaries: A social exchange perspective", *Journal of International Management*, 20 (3), 312-326. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2014.02.001>
- Laitinen, T. B. E. K. L. T. (2016). "The effect of transformational leadership on the profitability of Finnish firms", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 24, (Iss 1), 81–106. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2014-0744>
- Li-Chuan Chu & Chun-Che Lai. (2016). "A research on the influence of leadership style and job characteristics on job performance among accountants of county and city government in Taiwan", *Public Personnel Management.*, 2 (Summer 2011), 101.
- LiLin, W. S. (2018). "Factors affecting the job performance of employees at work place in the higher education sector of China", *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8 (1), 219-223.
- Masa'deh, R.; Shannak, R.; Maqableh, M. & Tarhini, A. (2017). "The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan", *Journal of Enterprise Information Management*, 30 (2), 244-262. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2015-0087>
- Masron, T. A.; Ahmad, Z. & Rahim, N. B. (2018). "Key Performance Indicators vs Key Intangible Performance Among Academic Staff: A Case Study of a Public University in Malaysia", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.681>
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Nadarajah, S.; Kadiresan, V.; Kumar, R.; Kamil, N. N. A. & Yusoff, Y. M. (2012). "The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 102-118. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1163>
- Platis, C.; Reklitis, P. & Zimeras, S. (2015). "Relation between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 480-487. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1226>
- Pourakbar, M. (2018). "Evaluation Moderating Role of Organizational Trust on Relationship between Leadership Styles", *International Journal of Community Development & Management Studies*, 2, 1-17.
- Salau, O.; Osibanjo, A.; Adeniji, A.; Oludayo, O.; Falola, H.; Igbinoba, E. & Ogueyungbo, O. (2018). "Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university", *Data in Brief*, 19, 1040-1045. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.05.081>
- Sulamuthu, G. A. & Yuso, H. M. (2018). "Leadership Style and Employee Turnover Intention", In: *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (2298-2306). Bandung, Indonesia. Retrieved from <http://ieomsociety.org/ieom2018/papers/584.pdf>
- Wilson, K. G. (2016). "Impact of Work Environment on Academic Staff Job Performance: Case of a Uganda University", *International Journal of Advances in Management & Economics*, 4 (July 2015).
- Yousif, M. K. & Shaout, A. (2018). "Fuzzy logic computational model for performance evaluation of Sudanese Universities and academic staff", *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences*, 30 (1), 80-119. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2016.08.002>

The Influence of Leadership and its Dimensions on The Organizational Loyalty of Faculty Members in Saudi Universities: The Ideal Effect, Caring for Individuals, Mental Stimulation, Inspirational Catalysis

Dr. Waleed Rashed Al Shehry
Education Cadre Member
Education Affairs
King Khalid Military Academy, KSA

ABSTRACT

Functional performance in any organization is the key to its success regardless of the nature of its activity. To achieve this, it is necessary to achieve functional loyalty that has a great role to obtain the highest levels of performance. Modern societies witnessing a remarkable interest in the importance of education, its role in the renaissance and prosperity of nations, The governments has given utmost importance to the issue of education in all its stages, especially at the university level,

As a result, huge budgets have been allocated to the renaissance of university education and its role in providing society with an educated human resource equipped with modern sciences for the development of society.

Universities are among the most important institutions for creating knowledge and advancing societies. Universities also play an active and important role in the development process as a scientific and academic organizational structure that brings about more processes of social and economic change in society, by supplying its various sectors with qualified, and trained with the latest knowledge, and this depends on the efficiency and effectiveness of the faculty member.

Therefore, this study focused on functional loyalty and its relationship to transformational leadership represented in its dimensions (ideal effect, caring for individuals, mental stimulation, Inspirational catalysis), which have a role in achieving functional loyalty, which in turn raises the performance of faculty members in Saudi universities to the international standards.

Keywords: *Functional Loyalty, Transformational Leadership, Saudi Universities.*