



مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>

## أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي

"حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية

مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً "

صفوان أمين السقاف

أحمد إبراهيم أبو سن

اليمن - صنعاء

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

### المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها ، وكذا تم استخدام عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة ومن أهمها : الاستبانة ، المقابلة ، المراجع والكتب .وقد تم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كمثثلة لمنظمات الأعمال اليمنية ، وكذا تم اختيار عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية طبقية بنسبة 10% من عدد العاملين حتى أغسطس 2013م في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة .

ومن النتائج المهمة في الدراسة ما يلي :كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بلغت ( 3.35 ) وبنسبة 52% بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة 86% ومتوسط ( 4.301 )

وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط (3.58) كما جاء مستوى الولاء المعياري (الأخلاقي) بدرجة متوسطة بلغت (3.36) ، وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط (3.12). كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) للمستوى التعليمي والعمر والمستوى الوظيفي مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة إذ يتساوى جميع الأفراد في هذا الجانب . وقد تم طرح بعض التوصيات المهمة مثل : عقد البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية الولاء التنظيمي ، تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين .

### ABSTRACT:

This study aimed to identify organizational loyalty level among Yemeni business organizations; besides examining the relationship between value leadership and organizational loyalty from the perspective of workers. The researcher has used the

descriptive method to draw conclusions, collecting data, and analyze them; also several other tools had been used to collect the data of the study, the most important ones include questionnaire, interview, references and books. Hayel Saeed Anam Group Company had been selected as representative of Yemeni business organizations, besides choosing 10% of workers randomly (till August 2013) from Yemen Company for Industry and Commerce. The most important results of study indicated the existence of a moderate level of organizational loyalty with an average of (3.35) and 52%, while the relationship between value leadership and organizational loyalty from the point of view of workers is high achieving an average of (4,301) and 86%. Moreover, the emotional loyalty has got the highest level of loyalty among workers with an average of (3.58); also the level of standard loyalty (moral) was moderate achieving (3.36); and the continuous loyalty has achieved the lowest level with an average of (3.12). The results also indicated the existence of statistically significant differences at (0.05) for education level, age, and job level; while no statistical significant differences exist between the levels of experience since all individuals are equal in this aspect. The study main recommendations call for holding specialized training programs for the development of organizational loyalty; and promotion and dissemination of values, especially the values of loyalty and belonging to the organization and deepen its practice among workers.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة بالقيم - الولاء التنظيمي - الولاء العاطفي - الولاء المعياري .  
**المقدمة:**

يعد الولاء التنظيمي للعاملين من المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال إذ أن للولاء التنظيمي تبعات ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين ، وأدائهم كما وأنها تؤثر في استقرار العاملين واستقرار المنظمة ، فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي ، ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة مؤثرات تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر ، ومن هذه المؤثرات المهمة من وجهة نظر الباحثين أسلوب القيادة ، فعندما تعتمد المنظمة على أسلوب القيادة بالقيم المرتكزة على القيم والمبادئ فإنه يؤثر إيجاباً على درجة الولاء لدى العاملين وذلك بنوافر مؤثرات أخرى مثل الأجور والمزايا والحوافز وغيرها ، وحيث أن أسلوب القيادة بالقيم يجعل من العنصر البشري الركيزة الأساس والرأس المال الحقيقي للمنظمة فزيادة درجة الولاء التنظيمي يعتبر من المهام الرئيسية لقيادة المنظمات ، ونتيجة أساسية للأسلوب أو النمط القيادي .

**مشكلة الدراسة:**

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤالين التاليين :

- (1) ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال اليمنية؟
  - (2) هل هناك علاقة مباشرة بين أسلوب القيادة بالقيم ، ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين ؟
- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من الأهمية البالغة للقيادة الإدارية من جهة ، ومدى تأثيرها على الكثير من الأمور التنظيمية والإدارية في منظمات الأعمال ، ومن جهة ثانية على أهمية الولاء التنظيمي ، ولما له من تأثير مباشر على أداء

العاملين ، وهو مناط تأسيس وإنشاء أي منظمة أو عمل تجاري أو صناعي أو غيره ، وهو تحقيق الأهداف التي من أجلها تم التأسيس .

وكذا تأتي أهمية هذه الدراسة لسد ثغرة في الأبحاث والدراسات المتعلقة في هذا المجال .  
فهناك الكثير من الدراسات التي تبحث في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين أو تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين أو المنظمة ، وكذا مدى تأثير بعض العوامل الإدارية على الولاء كالاتصال والتحفيز وغيرها .  
ولكن لم يتم دراسة تأثير القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي للعاملين حسب علم الباحث من خلال اطلاعه على الكثير من المراجع والدراسات والأبحاث المختلفة (الكتب ، المواقع الإلكترونية وغيرها) سواء في اليمن أو الوطن العربي .

مما يؤكد أهمية الموضوع ، والعمل على تقديم إضافة جديدة للمكتبة العربية ، ومنظمات الأعمال اليمنية والعربية وتزويدها بالعلم والمعرفة حول هذا الموضوع .

#### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- (1) معرفة درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية .
- (2) معرفة العلاقة بين القيادة بالقيم والولاء التنظيمي .
- (3) استخلاص النتائج وتقديم التوصيات .

#### فرضيات الدراسة :

- (1) مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي ، والمستمر ، والمعياري [الأخلاقي]) لدى العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه (متوسط) .
- (2) هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين القيادة بالقيم ، ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين .
- (3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين حول درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية : المستوى التعليمي ، العمر ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة .

#### منهجية الدراسة :

تتكون هذه الدراسة من جانبين الأول نظري : يتم التطرق فيه إلى الجوانب النظرية ذات الصلة بالموضوع ، والثاني تطبيقي : يتم الاستعانة فيه بالمنهج الوصفي الذي يهدف إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي .  
المناهج المستخدمة :

- المنهج التاريخي : وذلك من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مع توضيح الفرق بين هذه الدراسات والدراسة الحالية ، وما هي الإضافة التي ستقدمها هذه الدراسة .
- المنهج الاستقرائي : وهو ما سيتم استخدامه لاختبار صحة الفرضيات والذي يهدف إلى جمع البيانات وتحليلها .
- المنهج الوصفي التحليلي : وهو ما تم استخدامه لغرض جمع البيانات ، والمعلومات من مجتمع الدراسة من خلال استخدام الأدوات المختلفة التي من أهمها : الاستبانة ، والمقابلة ، والمراجع والمصادر العلمية . بحسب ما سيتم تفصيله في الدراسة الميدانية .

**مجتمع وعينة الدراسة :**

أولاً : مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كعينة ممثلة لمنظمات الأعمال اليمنية ، وقد تم اختيارها لعدة أسباب ، من أهمها :

- (1) تعتبر المجموعة أكبر وأعرق الشركات الصناعية والتجارية في اليمن .
- (2) التنوع الكبير في النشاط (صناعي - تجاري - خدمي) .
- (3) لديها أكثر عدد من العاملين .

(4) السمعة الطيبة لدى جميع المتعاملين معها ، والشهرة الواسعة في اليمن ، وعلى مستوى الوطن العربي وشرق آسيا وبعض دول العالم مثل : السعودية - مصر - ماليزيا - أندونيسيا - بريطانيا - وغيرها .

وتم اختيار الشركة اليمنية للصناعة والتجارة ، والتي تعد من أقدم وأكبر شركة صناعية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، واليمن أيضاً .

ثانياً : عينة الدراسة :

تم اختيار عينة حجمها (242 فرداً) بالطريقة العشوائية الطبقية ، وهذا العدد يمثل ما نسبته 10% من إجمالي العاملين في الشركة (عينة مجتمع الدراسة) حتى شهر أغسطس من العام 2013م .

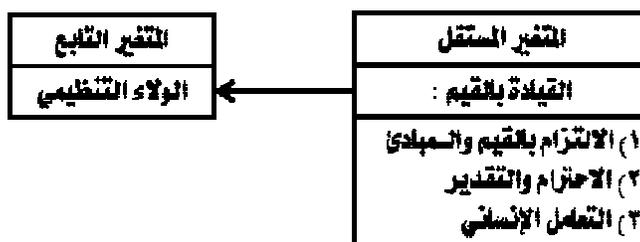
• مصادر جمع البيانات :

تتمثل مصادر جمع البيانات في مصدرين أساسيين هما :

- (1) المصادر الثانوية : وتشمل الكتب والأبحاث والمجلات والوسائل العلمية والمواقع الإلكترونية .
- (2) المصادر الأولية : وتشمل المقابلات الشخصية والاستبانة.

• مدة الدراسة :

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الواقعة بين عامي 2012 و 2013م .

**نموذج الدراسة**

• القيادة بالقيم :

هي أسلوب قيادي متميز ، وفلسفة إدارية تنطلق من ضرورة اهتمام القادة في أي منظمة بجميع العاملين فيها ، حيث يركز هذا الاهتمام على نوع الأسلوب القيادي ، واهتمامه بالتعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ أصيلة ، يعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة وبكل شفافية ومصداقية. مما يساهم في الأثر الإيجابي لأدائهم ويرفع من ولائهم وحبهم

لمنظمتهم ، حيث يعتبرون أنفسهم شركاء فيها ، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة ومقارنة مع المنظمات الأخرى باعتبار القيم هي الموجه ، والدافع لسلوك الأفراد (حازم علي بدارنة ، 2009) .

• الولاء التنظيمي :

هو حالة من الارتباط بين الفرد ومؤسسته ، يقبل الفرد وفقاً لقيم وأهداف المؤسسة ويتبناها ويفتخر بها ، ويعمل بهمة من أجل تحقيقها ، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال إلى غيرها (عارف عطاري وآخرون ، 2006 م، ص 18) .

الدراسات السابقة :

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، والتي كانت لها دور كبير في إثراء الموضوع ، وفي اختيار الباحث له ، ومثل البدء بالدراسة انطلاقة من خلال تلك الدراسات ولجوانب أخرى لغرض تحقيق الفائدة وتكامل الدراسات والأبحاث العلمية .

وفيما يلي أهم الدراسات السابقة :

دراسة عارف عطاري وآخرون (2006م) :

- هدف الدراسة : تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان تجاه المدرسة والعمل التعليمي ، ومهنة التعليم وزملاء العمل ، وكذا تحديد مدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية .

- نتائج الدراسة المهمة : وجود معدل ولاء مرتفع لهيئة الدراسة .

دراسة فيصل محمود الشواورة (2009م) :

- هدف الدراسة : التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في شركة مصانع الأسمت الأردنية وتحديد أثر الالتزام التنظيمي على إجمالي الدخل من المبيعات .

- نتائج الدراسة: مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تجاه قيمة المبيعات كان بدرجة متوسطة ، وأن قوة

الارتباط بين الولاء التنظيمي وإجمالي الدخل من المبيعات كانت كبيرة ووجود علاقة معنوية بين الولاء التنظيمي وكافة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة .

دراسة آدم غازي العتيبي (1993م):

- هدف الدراسة : معرفة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة ومعرفة مدى تأثير الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على أداء الموظفين .

- نتائج الدراسة المهمة : وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين جنسيات القيد حسب الترتيب : المصرية ، والأردنية ، والكويتية في مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي .

دراسة خضير وآخرون (1996م) :

- هدف الدراسة : الكشف عن مدى وجود علاقة بين درجة الولاء التنظيمي وبين الفاعلية وعمّا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة بين الكليات العلمية والإنسانية في أبعاد الولاء التنظيمي والفاعلية في جامعة بغداد .

- نتائج الدراسة: انخفاض درجة الولاء التنظيمي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الأهداف ، ووجود علاقة بين الولاء التنظيمي والفاعلية بشكل إيجابي أي أن زيادة الولاء التنظيمي يزيد من الفاعلية .

#### دراسة العتيبي ، والسواط (1997م) :

- هدف الدراسة : التعرف على درجة الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز بالسعودية ، ومعرفة العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي ، ومعرفة العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي .

- نتائج الدراسة : إن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء بأبعاده الثلاث ، وأن هناك علاقة بين السن والحالة الاجتماعية والولاء الأخلاقي ، وأن خصائص العمل لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي وبسيط على الولاء المستمر ، وأن مناخ العمل له تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي ، وأن مكافآت المنظمة لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي وبسيط على الولاء المستمر ، وأن للولاء تأثير إيجابي على المنظمة تتمثل في زيادة الإنتاجية وقلة الغياب وقلة ترك العمل .

#### دراسة جون وتاييلور ( 1999م) :

- هدف الدراسة : التعرف على العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي وبين الولاء التنظيمي المدرسي في مدارس الأوفنست في الفلبين .

- نتائج الدراسة: وجود ترابط وثيق بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي .

#### دراسة العمري ( 1999م) :

- هدف الدراسة : التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود ، وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية ، وبيان أثر كل من المتغيرات المتمثلة في : الدرجة العلمية ، والسن ، والحالة الاجتماعية ، والدخل الشهري والخدمة .

- نتائج الدراسة : أن النمط الديمقراطي هو النمو الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ويليه التراسلي ثم النمط الأوتوقراطي ، وأنه توجد علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التراسلي والولاء التنظيمي ، ووجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، وأنه لا توجد آثار ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في الدخل الشهري والسن والخدمة في العمل الحالي والدرجة العلمية على مستوى الولاء التنظيمي .

#### دراسة الحشالي ( 2003م) :

- هدف الدراسة : معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي ، والديمقراطي ، والمتساهل) في الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي ، والمستمر ، والأخلاقي) لأعضاء هيئة التدريب .

- نتائج الدراسة : وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والأخلاقي ، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر ، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي ، والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والأخلاقي ، في حين لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء

المستمر، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والأخلاقي فيما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر .  
التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت بعض الدراسات التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في منظمات مختلفة سواء بشكل منفرد أم بربطه بمدى تفاعله بمتغير آخر كدراسة (عارف عطاري وآخرون 2006م) والتي هدفت إلى تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريبية ، وكدراسة (فيصل الشواورة 2009) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وتحديد أثره على إجمالي الدخل من المبيعات .  
وكذا دراسة (عبدالفتاح خليفات ومنى الملاحمة 2009م) والتي هدفت إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، وغيرها من الدراسات .

وكذلك تناولت بعض الدراسات علاقة بعض المتغيرات بالولاء التنظيمي كدراسة (آدم العتيبي 1993م) والتي هدفت إلى معرفة تأثير الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على أداء العاملين ، وكدراسة (خضير وآخرون 1996م).

وبعض الدراسات تناولت تأثير النمط أو الأسلوب القيادي على درجة الولاء التنظيمي كدراسة (جون وتايلور 1999م) ، ودراسة (العمرى 1999م) ، ودراسة (الحشالي 2003م) .  
وهذه الدراسات المتعلقة بأثر الأسلوب القيادي على درجة الولاء أقرب إلى موضوع الدراسة .  
أما بالنسبة إلى الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي ، فقد اتفقت معظم الدراسات على تناول الأبعاد الثلاثة :  
(1)الولاء العاطفي ، (2) الولاء المستمر ، (3) الولاء الأخلاقي .  
وتتفق هذه الدراسة على بعض هذه الصفات في تناول هذه الأبعاد مثل دراسة (عبدالفتاح خليفات ومنى الملاحمة 2009م) .

كما أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى تفاوت مستوى الولاء التنظيمي من دراسة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى أو ربما من عينة إلى عينة أخرى .  
وكذا مدى تأثير المتغيرات المختلفة على مستوى الولاء ، والتي تنوعت بين متوسط وعالٍ أو علاقة إيجابية وثيقة أو عادية .

ومما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة ما يلي :

- 1) أنها جاءت لإظهار تأثير أسلوب هام في القيادة الإدارية بل ويعتبر أهم أسلوب وهو أسلوب القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي .
- 2) جاءت للتعرف على مستوى درجة الولاء التنظيمي للعاملين .
- 3) تعتبر هذه الدراسة أول دراسة في هذا الجانب حسب علم الباحث وإطلاع على المراجع والكتب والدراسات المختلفة ، وكذلك من خلال التصفح في المواقع الإلكترونية ، في اليمن والوطن العربي .

#### القيادة الإدارية:

للقيادة مفاهيم وتعريف متعددة نظراً للتعدد والتنوع الكبير بين المفكرين والعلماء الذين تناولوا هذا الموضوع لأهميته الكبيرة ، وهو ما يعطيه قوة وريادة بين كل المواضيع الإدارية .

ويذكر (عبدالشافي محمد أبو الفضل) أن ما كتب عن القيادة حتى 2002م قد بلغ (134) مليون بحثاً وكتاباً ومقالة ، وقد زاد هذا العدد بكثير من ذلك التاريخ حتى الآن (عبدالشافي أبو الفضل ، 2008م ، ص 29) .  
وتعد القيادة الإدارية أهم المواضيع الإدارية على الإطلاق لأهميتها وتأثيرها في الأعمال الإدارية ، إذ أنها تعتبر الركيزة الأساسية في أي منظمة ، ومن خلالها يكتب النجاح أو الفشل لمنظمات الأعمال ، فالقائد الإداري الذي لديه مهارات وقدرات وجدارات قيادية تمكنه من قيادة منظمته أو إدارته بكل كفاءة وقدرة ، وهو ما يعد رأس المال الحقيقي .

ومن الأهمية البالغة اقتران القيادة بأسلوب يضمن له النجاح في كل المستويات ، والنواحي ، والمتضمن للاعتبارات الإنسانية والأخلاقية عند قيادة البشر ، ألا وهي القيم والمبادئ والتي تعتبر حجر أساس النجاح وتحفزه وتجعله ذو ولاء ورضا وظيفي مرتفع نتيجة لهذا الأسلوب القيادي الفعال .

#### مفاهيم القيادة الإدارية :

نستعرض أهم المفاهيم والتعريفات للقيادة على النحو التالي :  
هي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة (بشير العلق ، 2010م ، ص 14) .

وهي قدرة القائد على التأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المعهودة لهم (سيد الهواري وآخرون ، 1993م ، ص 309) .

ويعرفها (أوري فين) بأنها النشاط الذي يمارس شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (نواف كنعان ، 2009 ، ص 90) .

ويعرفها (جون جارندر) بأنها : عملية الاقتناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لخدمة مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه (فيليب سادلر ، 2008 ، ص 17) .

كما يعرفها (طارق السويديان) بأنها عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة (طارق السويديان ومحمد العدلوني ، القيادة في القرن 21 ، 2001 ، ص 18) .  
العناصر الرئيسية للقيادة :

ومما ذكر من تعاريف ومفاهيم متنوعة ومختلفة فأنها تشترك في عناصر أساسية لقيام أي قيادة على جماعة وتتركز في ثلاثة عناصر وهي (أحمد أبو سن ، 2009 ، ص 180-181) :

- 1) جماعة من الناس تبدأ بشخصين أو تزيد : بحيث تكون هذه المجموعة لها تنظيم معين سواء كان اجتماعي كعشيرة أو قبيلة أو سياسي كحزب أو جمعية أو ما شابه أو إداري كمنظمة وغيرها .
- 2) ان يقوم على الجماعة شخص يختارونه او يرتضونه كقائد : وهذا هو أساس القيادة إذ أن هذا الشخص هو الذي يمتاز بمهارات وقدرات تميزه عن الغير أو أنها تجعله في صدارة قيادة هذه الجماعة ، وبالتالي فإنه يزاول عملية التأثير عليهم .

- 3) ان يكون لهذه الجماعة هدف مشترك يسعون لتحقيقه : الهدف العام للقائد هو تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها بشتى الوسائل والطرق والعمليات المختلفة نحو تحقيق ما تم رسمه من أهداف مشتركة

## أهمية القيادة :

لعل أهمية القيادة تتأتى من دورها الفعال في الحياة بجميع نواحيها ولزومها في إدارة دفة الحياة المنتظمة في أي مجتمع أو جماعة من البشر .

ومن أساسياتها الآتي (طارق السويدان ومحمد العدلوني ، القيادة في القرن 21 ، 2001 م، ص 20) :

- 1) أنها تحقق الأهداف المنشودة ، فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف .
- 2) تمثل حلقة الوصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية .
- 3) تمثيلها للفكر الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية والاستشرافية للمستقبل .
- 4) تحفيز ودعم الأفراد وتوجيههم والإشراف على أعمالهم من أجل تحقيق أهدافهم .
- 5) تقييم أداء الأفراد حسب ما هو مطلوب منهم وحل المشكلات ومعوقات العمل .
- 6) التنمية البشرية الشاملة للأفراد ورعايتهم والمحافظة عليهم والاستثمار فيهم باعتبارهم رأس المال الحقيقي .
- 7) المتابعة المستمرة لأي جديد من أجل مواكبة المتغيرات المتنوعة والمختلفة المحيطة ببيئة العمل واستغلالها في تحقيق الأهداف المرسومة .
- 8) توحيد وتنظيم جهود الأفراد ، وتنسيقها من أجل حسن سير أعمالهم وتحقيق أهدافهم .

## مفهوم القيم :

القيمة في اللغة :جمعها (قيم) وهي تعني : الديمومة والثبات والسياسة والرعاية والصلاح والاستقامة (ماجد جلد ، 2010 ، ص 19) .

قال تعالى (ذلك الدين القيم) (سورة التوبة ، آية رقم [36]) وقال تعالى (فيها كتب قيمة) (سورة البينة ، آية رقم [3]) أي ذات قيمة رفيعة ، وقال تعالى (قل إني هداني ربي إلى صراط مستقيم ديناً قيماً ملة إبراهيم حنيفاً وما كان من المشركين) (سورة الأنعام ، آية رقم [161]) أي مستقيماً لا عوج فيه .

القيم : ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين (أحمد ماهر ، 2003 ، ص 178) .

وهي تعتبر مجموع المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين (أمل عصفور ، 2008 ، ص 83) .

كما أن القيم : تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد ، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أو لا يفعله ، وما هو صحيح أو خطأ أو حق أو باطل أو اختصاراً هي التي توجه أخلاقنا وسلوكنا في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين من حولنا (بلال السكارنة ، 2009 ، ص 94) .

وتعتبر القيم من المفاهيم التي شغلت المفكرين والعلماء والبشر منذ زمن بعيد وتعددت المدارس والمذاهب لشرحها أو لتوضيح مفهومها ، فكل مدرسة أو رأي أدلى بما لديه وبما يعتبره وجهة نظر صحيحة لمفهوم القيم ، فيقول (فون ميرنج) Von Mering "هناك في ميدان البحوث في القيم على وجه الخصوص جذب في النظريات المتناسقة وخصب في النظريات المتضاربة" ، كما يؤكد (جون دوي) Jon Dewe هذا الرأي فيقول : "أن الآراء حول موضوع القيم تتفاوت بين الاعتقاد من ناحية ، بأن ما يسمى قيماً ليست في الواقع سوى إشارات انفعالية أو مجرد تغيرات صوتية ، وبين الاعتقاد في الطرف المقابل بأن المعايير القليلة ضرورية ويقوم على أساسها كل من الفن والعلم

والأخلاق على أول من استخدم لفظ قيمة وعمل على نشره العالم (لوتز) Lots واللاهوتي (ريتشل) (Ritschl) ثم جاءت فلسفة (نيتشه) Nietzsche لتعزز وتساعد على نشر استعمال كلمة القيمة بين جمهوره المتقنين" (عبدالكريم اليماني وآخرون ، 2011 ، ص17) .

وتعرف القيمة بأنها : أحكام يطلقها الفرد على الأشياء المرغوب فيها أو التي يفضلها عن غيرها وذلك وفقاً لمعايير الجماعة والعوامل البيئية المختلفة ونتيجة لخبرات الفرد وتفاعله مع هذه الأشياء (محمد سليمان وسوسن وهب ، 2011 ، ص27) . وهي مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما وتكون بمثابة موجبات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية ، وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة بما لها من صفة الضرورة بالالتزام والعمومية والخروج عليها أو الانحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة (محمد العدلوني ، 2002 ، ص38) .

#### مصادر قيم وأخلاقيات العمل :

يمكن تحديد أهم مصادر القيم والأخلاقيات في العمل والإدارة كما يلي (مدحت أبو النصر ، 2005 ، ص66):

- (1) المعتقدات الدينية .
- (2) قيم وأخلاقيات المجتمع .
- (3) قيم وأخلاقيات أسر العاملين بالمنظمة .
- (4) التشريعات والقوانين .
- (5) التعليمات واللوائح الخاصة بالمنظمة .

#### أهمية القيم :

للقيم أهمية بالغة لأي مجتمع ونخص هنا منظمات الأعمال (موضوع الدراسة) فوجود قيم مشتركة لدى جميع العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتها ودرجاتها تؤكد وتحقق مفاهيم الثقافة التنظيمية الموحدة للمنظمة ، كما أنها تبين أن للمنظمة أهداف ورؤى استراتيجية واهتمام بالسلوك التنظيمي لها ، وهي تحدد السلوك والتصرفات العامة للأفراد في هذه المنظمة ، فتكون هناك محددات عامة للضوابط والقواعد والمبادئ العامة لها ، فيصبح الجميع مدركاً لها بل ومطبقاً لها عن اقتناع ورغبة ، وتعتبر القيم بمثابة (الميثاق الأخلاقي) لأي منظمة وبقواعدها يهتدي الجميع لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وإنشاء النظم واللوائح فهي الرابط الحقيقي بين أفراد المنظمة وبدونها تعمل المنظمة بدون قيم بدون محددات الروابط والعلاقات وبدون أواصر مشتركة .

ويذكر (مورسي 1996) أحد الباحثين المتخصصين في هذا المجال على أهمية القيم في منظمات الأعمال على النحو الآتي (وائل صبحي وطاهر الغالي ، 2009 ، ص69) :

- (1) تعطي سعة وبعد في التفكير وتوجه جهود منظمة الأعمال نحو المجالات المختلفة .
- (2) تحدد الأعمال ونوعيتها والتي ترغب المنظمة أن تكون أو لا تكون فيها .
- (3) توضح توقعات المنظمة وتشرها للآخرين .
- (4) تساعد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والجدارات .
- (5) تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال في المنظمة .
- (6) تحدد أولويات العمل الرئيسية في المنظمة .

وهناك وجهات نظر متعددة لأهمية القيم ربما تختلف في المضمون أو سياق الكلام ولكنها تلتقي بالآثار والنتائج العامة للقيم ، ومن هذه الأوجه نظرة (مصطفى محمود) لأهمية الإطار الأخلاقي والقيمي لمنظمات الأعمال كما يلي (مصطفى أبو بكر ، 2010م ، ص 46-48) :

- 1) يعد الإطار الأخلاقي والقيمي مؤشراً صادقاً ودليلاً قاطعاً على مدى التقدم والرقى في المنظمة.
  - 2) يعد تفعيل الإطار الأخلاقي والقيمي أحد أهم مقومات تحقيق كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة للمنظمة.
  - 3) تعتبر القيم عنصراً هاماً في أي منظمة لأنها تمثل أساساً لفهم الاتجاهات والدافعية والتأثير على الإدراك للأفراد فالقيم تؤثر في اتجاهات وسلوك الأفراد (إسماعيل السيد وآخرون ، 1997 ، ص 101) .
- ويؤكد (رانجيت مالهما) على أهمية القيم بقوله :

"وتعد القيم من الأمور المهمة والحاسمة في تعزيز مسئوليتنا الذاتية وتقديرنا لذاتنا والقيم تساعدنا على تحديد الأشياء المهمة بالنسبة لنا في الحياة. والعيش وفقاً لقيمنا يعزز من تقديرنا لذاتنا" (رانجيت مالهما ، 2005 ، ص 84) ويشير (جيمس كوزس وباري بوسنر) إلى أهمية القيم في قولهما : "إن ما يميز أغلب القادة العظام وأكثر القادة جذباً للإعجاب هم أصحاب المبادئ وإيمانهم العميق بما يحملونه من قيم" (جيمس وبوسنر ، 2005 ، ص 72) . وهو ما ذهب إليه (طارق السويدان) بقوله :

"عندما طلب من (توم بيتر) مؤلف الكتاب المشهور (بحثاً عن الامتياز) أن يعطي نصيحة جوهرية واحدة تقي جميع الأغراض التي تساعد المنظمات في تحقيق الامتياز أجاب : عليك بتحديد منظومة القيم" (طارق السويدان و فيصل باشراحيل ، 2003 ، ص 136) .

كما يشير (محمد العكاوي) إلى العديد من العناصر المتمثلة في أهمية القيم ومنها (محمد المكاوي ، 2009م ، ص 78) :

- 1) أنها تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً من عدمه .
  - 2) تساعد في تقويم مختلف أنواع السلوك والتصرفات الفردية .
  - 3) تحدد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم أو المنظمة .
  - 4) تحدد اتجاهات الأفراد نحو العديد من المجالات المختلفة .
- وتعد القيم أهم أركان العمل المؤسسي لأي منظمة ، ويذكر (طارق السويدان ومحمد العدلوني) سبعة أركان رئيسية للعمل المؤسسي على النحو الآتي (طارق السويدان ومحمد العدلوني ، مدخل إلى العمل المؤسسي ، 2012م ، ص 28) :

- 1) بناء منظومة القيم والمبادئ .
- 2) وجود استراتيجية واضحة ومحددة للمؤسسة .
- 3) بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة المؤسسة واستراتيجيتها .
- 4) تبني نمط أو أسلوب إداري يتناسب مع رؤية المؤسسة .
- 5) وضع أنظمة عمل مرنة تتناسب مع عمل المؤسسة .
- 6) استقطاب كوادر بشرية متميزة تتناسب مع مهمة المؤسسة .
- 7) تنمية مستمرة للمهارات اللازمة لأداء عمل المؤسسة .

**خصائص القائد بالقيم أو القائد الأخلاقي :**

هناك خصائص كثيرة تميز القائد بالقيم عن غيره من القادة ، ومن أهمها ما يلي (نجم عبود ، 2011م ، ص 337 - 338) :

- 1) الرؤية الأخلاقية : إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية استراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الاستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الاستراتيجية وتعتبر معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب
- 2) امتلاك الحس الأخلاقي : إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفرادِهِ.
- 3) امتلاك القيم الأخلاقية : وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين : الأول يتمثل في كونها قيماً أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف ، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف . الثاني : يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها ، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.
- 4) وجود مقاييس أخلاقية واضحة : فالقائد يبين وينشأ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.
- 5) العلاقات الأخلاقية المتميزة : يكون للقائد بالقيم علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية من زبائن وموردين أو منافسين وغيرهم وهي تعمل ببناء سمعة ممتازة للمنظمة .

**مفهوم الولاء التنظيمي :**

- الولاء لغةً : هو الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة (مدحت أبو النصر ، 2005م ، ص 38) . ويعرف (مدحت أبو النصر) الولاء بأنه (مدحت أبو النصر ، 2005م ، ص 38-39) :
- 1) شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته .
  - 2) شعور الفرد بمسئوليته تجاه شيء هام في حياته .
  - 4) الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله .
- والولاء التنظيمي المؤسسي : هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة ، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة .
- ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة (مدحت أبو النصر ، 2005م ، ص 45) .
- ويعرفه (العتية) بأنه : حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها (عبدالفتاح خليفات ومنى الملاحمة ، 2009م ، ص 292) .
- وهو عبارة عن المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في المجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار ، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل (موسى اللوزي ، 2003م ، ص 121) .

بأنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على (Burunc) ويعرفه (بيرانس) عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (موسى اللوزي ، 2003م ، ص 119) .  
كما يعتبر الولاء التنظيمي درجة متقدمة من الرضا حيث أن العاملين ذوي الولاء مرتاحون لعلاقتهم مع رب العمل أي أنهم راضون بدرجة كبيرة ، ويزداد دوران العمل عند انخفاض درجة ولاء العاملين وأن شعور الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يحس به العامل تجاه عمله نتيجة الأفكار التي كونها عنه (ريبرت ميثاس وجون ماكسون ، 2009م ، ص 100-101) .

كما يعرف (علي عبدالوهاب) الولاء التنظيمي بأنه (علي عبدالوهاب ، 2004م ، ص 5) : "حالة عقلية توجد لدى الموظف تجعله يحب المؤسسة التي يعمل بها ويرغب في الاستمرار فيها".  
ويختلف مفهوم الولاء التنظيمي عن مفهوم الرضا الوظيفي : فقد يكون الفرد راضياً عن العمل الذي يؤديه ولكن درجة ولاءه للمنظمة خفيفة ، وقد يكون أيضاً غير راضٍ عن العمل الذي يؤديه ولكن درجة ولاءه كبيرة جداً (منصور اليوسف ، 2013م) .

(1982م) فقد خلصت إلى أن مفهوم الولاء والالتزام الوظيفي يصبح Mowday Porter & Steers أما دراسة ( أكثر ملائمة وأكثر تطبيقاً إذا توفرت العناصر التالية (فتحي إبراهيم ، 2007م ، ص 47-48) :

(1) الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها .

(2) الاستعداد والميل لبذل الجهد الوافر نحو تحقيق أهداف المنظمة .

(3) الرغبة الكبيرة للبقاء عضواً في المنظمة .

فالالتزام علاقة تبادلية في تفاعلاتها بين العاملين والمنظمة .

فوائد الولاء :

من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات المتبعة لمنهج الولاء ما يلي (طارق السويدان ومحمد العدلوني ، خماسية الولاء ، 2003م ، ص 63-64) :

(1) الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمنظمة حيث يؤدي حرص المنظمة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة من المنتجات أو الخدمات

(2) جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم : حيث أن الموظف الوفي صاحب الولاء لمنظمتهم يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء ، وعليه تقوم المنظمة على جذب هذه الكوادر والبحث عنهم واختيارهم والعمل على إسعادهم .

(3) جذب أفضل الزبائن : وذلك يتحقق من خلال تكرار شراء الزبائن من منتجات المنظمة والشهادة الحسنة لها ولمنتجاتها أو خدماتها .

(4) جذب أفضل المستثمرين والمساهمين : وهم المستخدمون الذين يفضلون شراء الأسهم والاحتفاظ بها بحثاً عن الربح على المدى الطويل ويقوم بدعم استقرار المنظمة ويقلل من تكلفة بحثها عن مصادر التمويل المختلفة .

أنواع وأبعاد الولاء التنظيمي :

يذكر علماء الاجتماع أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد وأنواع كما يؤكد ذلك (آلن ومايير Allen and Meyer) على النحو التالي (فيصل الشواورة ، 2009 م، ص 6-7) :

أولاً : الولاء العاطفي (التلاحمي) :

وهو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها ، ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمتها ، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز ، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل .

ثانياً : الولاء المستمر :

وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة ، وهو يتوقف على مدى رضى العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة ، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء ، والعكس صحيح .

وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته ، وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها ومن خلال تضحيتها الشخصية من أجل فريق العمل .

ثالثاً : الولاء الأخلاقي (المعياري) :

وهو التزام يعبر عنه الفرد عن درجة إحساسه الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة المنتمي إليها .

فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظمته والاستمرار في البقاء فيها والالتزام بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح.

المقومات الأساسية للولاء التنظيمي :

من خلال تعريفات الولاء التنظيمي وأبعاده الرئيسية يمكن استخلاص المقومات الأساسية للولاء التنظيمي حسب

الآتي (موسى اللوزي ، 2003 م، ص 119-120) :

- 1) قبول قيم وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها الفرد .
- 2) المساهمة بفاعلية من قبل الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة .
- 3) توفر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد .
- 4) الرغبة الشديدة والكبيرة من قبل الفرد للبقاء والاستمرار في المنظمة .
- 5) الإخلاص والرغبة في العمل في المنظمة بصورة إيجابية .

كما ويوضح (هيربرت سايمون) كيفية اكتساب ولاء الفرد للانتماء والولاء للمنظمة بقوله :

"ويكتسب الشخص الانتماء والولاء للمنظمة التي تتضمن تلقائياً مواعمة قرارنا الشخصي لأهداف المنظمة وانطلاقاً من ذلك يكتسب الانتماء أو الولاء للمنظمة دون الحاجة إلى محرك خارجي يضمن ملائمة قراراته لأهداف المنظمة" (هيبرت سايمون ، 2003م ، ص 405) .

ويظهر تأثير أسلوب القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي للعاملين حسب ما تكشفه الدراسة الميدانية التالية .

#### منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ هذه الدراسة ، من خلال الاستبانة المكونة من شقين ، الأول لقياس درجة الولاء التنظيمي حسب مقياس (ألن ومايير 1990) والمشملة على عشرين سؤالاً متوزعة على ثلاثة أبعاد (العاطفي ، المستمر ، الأخلاقي (المعياري)) والشق الثاني لقياس العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم وتأثيره على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين .

وقد تم إجراء العديد من المقابلات مع أفراد العينة ومناقشتهم حول موضوع الدراسة لتعزيزه وتأكيده ما جاء في النتائج .

حيث تم اتباع الخطوات التالية :

#### مجتمع الدراسة :

يتمثل المجتمع العام للدراسة في منظمات الأعمال اليمنية ، وتم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كنموذج لمنظمات الأعمال اليمنية باعتبار أنها تعد أكبر وأقدم مجموعة صناعية وتجارية في اليمن والتي لها ثقل تجاري كبير في اليمن وبعض الدول العربية ، ومنها السعودية ومصر .

#### عينة الدراسة :

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من العاملين في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة لعدد (242) عامل ما نسبة 10% من عدد العاملين حتى أغسطس 2013م.

وتعد هذه الشركة أكبر وأقدم وأعرق شركة صناعية في اليمن ، إذ تم إنشاؤها في 1970م وتحتوي على خمسة مصانع كبيرة ولعدد 33 خطاً إنتاجياً ، ويبلغ عدد عمالها (2442) عاملاً وعاملة ، ويقدر إنتاجها السنوي (120 ألف طن) ، وتصدر منتجاتها لأكثر من 33 دولة عربية وأفريقية وأوروبية ، وهي تعتبر شركة متخصصة في صناعة الحلويات والمخبوزات (البسكويت والكيك والكعك والويفر) ، وكذا هي حاصلة على العديد من الشهادات العالمية والمحلية الخاصة بالجودة مثل : الجودة والهاسب وممارسة التصنيع الجيد ، وتتمتع كذلك بالكثير من المزايا التي تجعلها معبرة عن منظمات الأعمال اليمنية .

#### منهج الدراسة :

اتباع الباحث في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة لقياس الدراسة المكونة من جميع المستويات والدرجات الوظيفية والمشملة كذلك على عينة من جميع الوظائف باختلاف وردياتهم (دوامهم) ومواقع أعمالهم . وتم تحليل المعلومات التي تم جمعها من العينة لإجراء تحليل دقيق لموضوع الدراسة إلى جانب المجال النظري للدراسة .

#### حدود الدراسة الزمنية :

تمت الدراسة في عام 2012م - 2013م .

(5) صدق وثبات استبانة الدراسة :

تم الاستعانة بمقياس (آلن وماير 1990 Allen & Meyer) لقياس درجة الولاء التنظيمي الثلاثي الأبعاد لدى العاملين ، وهو مكون من 20 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (العاطفي ، المستمر ، المعياري (الأخلاقي)) وهو مقياس منهجي يعتمد عليه في كثير من الدراسات والأبحاث العالمية ، ويتكون كل مقياس من عدة فقرات. وكذا تم إعداد مجموعة أسئلة لدراسة تأثير القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي ، وتم توزيع هذه الأسئلة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ، وبناء على الملاحظات التي أبدوها قام الباحث بتعديل وإضافة بعض الفقرات التي تخدم هذا الموضوع والمتلائمة مع تحقيق أهداف الدراسة .

أما بالنسبة لمدى ثبات متغيرات الدراسة على المبحوثين البالغ عددهم (242) عاملاً ، فقد تم استخدام أسلوبين وهما: (1) معامل الثبات حسب معادلة (الفاركر ونباخ) والتي كانت تقريباً (0,957) والتي تعتبر نسبة جيدة لأغراض إجراء مثل هذه الدراسات .

(2) معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية : وكانت النتائج حسب الجدول التالي :

جدول رقم (1) يبين معامل الثبات حسب طريقة التجزئة النصفية

المؤشرات	الجزء الأول	الجزء الثاني	مجموع العبارات
عدد العبارات	14	14	28
معامل ألفا	0.0934	0.0892	
الارتباط بين الجزئين	0.0962		
معامل ارتباط سبيرمان براون	0.0822		
معامل جتمان للتجزئة النصفية	0.0808		

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2013م

وهي نتائج تدل علي المستوى الجيد لثبات اداة الدراسة

(6) تحليل بيانات عينة الدراسة :

جدول رقم (2) يوضح القيم المعتمدة لاحتساب المتوسطات الحسابية

م	قيمة المتوسط	قيمة المستوى
1	أكبر من 3.5	مرتفع
2	من 2.5 - 3.49	متوسط
3	أقل من 2.49	ضعيف

جدول رقم (3) يوضح خصائص عينة الدراسة

م	الفئة	الخصائص	التكرار	النسبة المئوية
1	الفئات العمرية	أقل من 30 سنة	84	34.7%
		من 31 - 40 سنة	116	47.9%
		من 41 - 50 سنة	31	12.8%
		من 51 سنة فأكثر	11	4.5%
2	المؤهل العلمي	إعدادية فأقل	39	16.1%

		ثانوية	74	30.6%
		دبلوم	82	33.9%
		بكالوريوس	45	18.8%
		ماجستير	2	0.8%
3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	65	26.9%
		من 5 - 15 سنة	117	48.3%
		من 16 - 25 سنة	43	17.8%
		من 26 سنة فأكثر	17	7%
4	المستوى الوظيفي	الدرجة الثالثة	5	2.1%
		الدرجة الرابعة	13	2.5%
		الدرجة الخامسة	36	14.9%
		الدرجة السادسة	45	18.6%
		الدرجة السابعة	81	33.5%
		الدرجة الثامنة	62	25.6%

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2013م

(7) نتائج الدراسة :

أ) مستوى الولاء التنظيمي للعاملين جاء بمتوسط حسابي (3.35) وهو مستوى متوسط ، حسب ما جاء في التفصيل أدناه :

جدول رقم (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات أفراد الدراسة عن أبعاد الولاء التنظيمي

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
8-1	الولاء العاطفي	3.58	0.06473	1.12691	1		مرتفع
20-15	الولاء الأخلاقي (المعياري)	3.36	0.06518	1.06832	2		متوسط
14-9	الولاء المستمر	3.12	0.07244	1.01392	3		متوسط
20-1	الولاء التنظيمي	3.35	0.06173	0.096036			متوسط

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2013م

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح مستوى الولاء التنظيمي والذي جاء بدرجة متوسطة (3.35) يتجه نحو الارتفاع.

كما يشير إلى حصول الولاء العاطفي على أعلى متوسط بين أبعاد الولاء التنظيمي وبدرجة (3.58) ثم يأتي بعد ذلك الولاء الأخلاقي بدرجة (3.36) ثم أخيراً يأتي الولاء المستمر بدرجة (3.12).

ويمكن أن يعزى هذا المستوى المنخفض للولاء المستمر لدى العاملين مقارنة بالأبعاد الأخرى للولاء التنظيمي إلى عدم رضا العاملين على المزايا والحوافز المادية والمعنوية وفرص الترقية ، وكذا عدم الشعور بالاستقرار الوظيفي نتيجة شعورهم بأن هناك شركات أخرى منافسة تقدم الكثير من المزايا والاستقرار الوظيفي والتعامل الراقي مع عمالها .

(ب) وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة بالقيم وبين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين ، والتي جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.301) حسب التفصيل أدناه

جدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن العلاقة بين القيادة بالقيم ومستوى الولاء التنظيمي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المتوسط الحسابي	
%86	1,053	0.067625	4,301	الإجمالي العام لجميع العبارات

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2013م

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن متوسط العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم وبين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين بلغت (4.301) وهي درجة جيدة وعلاقة قوية وبنسبة (86%) من وجهة نظر العاملين بأن هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين أسلوب القيادة بالقيم وبين مستوى الولاء التنظيمي ، وهو ما يؤكد أهمية هذا الأسلوب القيادي في أي منظمة .

(ج) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين حول درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية : المستوى التعليمي ، العمر ، المستوى الوظيفي ، ما عدى متغير سنوات الخبرة ، وذلك حسب التوضيح التالي :

هناك فرق جوهري ذو دلالة إحصائية معنوية (0.003) تعزى للمستوى التعليمي ، كما أنه هناك فرق جوهري ذو دلالة إحصائية معنوية (0.002) تعزى لمتغير العمر .

وهناك كذلك فرق جوهري ذو دلالة إحصائية معنوية (0.043) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ، كما دلت النتائج عدم وجود فرق جوهري ذو دلالة إحصائية معنوية (0.142) تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

جدول رقم (6) يوضح قيمة الفروق المعنوية الإحصائية للمتغيرات التابعة

المتغير	Sigالقيمة الإحصائية (الدلالة)
المستوى التعليمي	0.003
العمر	0.002
المستوى الوظيفي	0.043
سنوات الخبرة	0.140

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2013م

وهو ما يعني أن آراء العاملين مختلفة وليست متساوية بالنسبة لإجاباتهم على فقرات الاستبيان تعزى إلى المتغيرات التابعة ، المستوى التعليمي والعمر والمستوى الوظيفي ما عدى متغير سنوات الخبرة إذ يتساوى جميع الأفراد في هذا الجانب .

### التوصيات :

- من خلال نتائج الدراسة يمكن طرح بعض التوصيات من وجهة نظر الباحثان من أهمها :
- (1) أن يتم اعتماد أسلوب القيادة بالقيم لدى جميع أعضاء القيادة الإدارية كنظام ومنهجية أساسية للمنظمة لا يسمح بتجاوزها .
  - (2) تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين.
  - (3) تنمية وتعزيز المهارات السلوكية للعاملين وخاصة القيادات الإدارية .
  - (4) الإعداد القيادي بالشكل الأمثل للقيادات الإدارية من كافة الجوانب (قيادي ، إداري ، فني ، سلوكي).
  - (5) الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية المختلفة .
  - (6) تحديث ورفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للعاملين .
  - (7) تعميق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين.
  - (8) عقد برامج تدريبية لتعزيز ممارسة القيادة بالقيم .
  - (9) مراجعة الأنظمة الإدارية المختلفة من لوائح وقرارات وغيرها ، ودراسة مدى تأثيرها على ولاء العاملين (حالياً ومستقبلاً قبل إصدارها) .
  - (10) تحسين بيئة العمل وتلمس احتياجات العاملين لتوفير بيئة ملائمة ومناسبة .
  - (11) على المستوى الأكاديمي يوصي الباحث زملائه الباحثين بإجراء دراسات ميدانية في هذا المجال وخاصة في مؤثرات مستوى الولاء التنظيمي للعاملين مثل (الحوافز ، الأجور ، العلاقات الإنسانية ، بيئة العمل ، التدريب ، سمعة الشركة) .
- وبالتالي يظهر جلياً تأثير الأسلوب القيادي على مجريات الأمور في أي منظمة من كافة الجوانب، ويظل لكل أسلوب إيجابياته وسلبياته ومدى تأثيره على أداء المنظمة وسلوك العاملين ، ولكن يتميز أسلوب القيادة بالقيم عن غيره من أساليب القيادة بمدى التأثير الواسع والكبير على عدة جوانب في أي منظمة ومنها أداء وولاء العاملين ، والروح المعنوية ، وغيرها من الجوانب المتعددة .ولما للولاء التنظيمي من أثر في أداء العاملين وإبداعهم في أعمالهم ، وحبهم لمنظمتهم مما يجعلهم يشعرون بحب وولاء شديد لها ، وبالتالي يؤثر ذلك في مستوى أدائهم .

### المراجع

1. احمد ابراهيم أبو سن ، 2009م ، ادارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، ط 3 .
2. أحمد ماهر ، 2003م ، السلوك التنظيمي في ظل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
3. إسماعيل محمد السيد وآخرون ، 1997م ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية ، القاهرة ..

4. أمل مصطفى عصفور ، 2008م ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
5. بشير العلق ، 2010م ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري ، عمان ، ط1 .
6. بلال خلف السكارنة ، 2009م ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، عمان ، ط1 .
7. رانجيت سينج مالهما ، 2005م ، تعزيز الجودة الشخصية ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة العربية الأولى .
8. سيد الهواري وآخرون ، 1993م ، مبادئ الإدارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
9. طارق محمد السويدان وفيصل عمر باشراحيل ، 2003م ، صناعة القائد ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط2 .
10. طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، 2001م ، القيادة في القرن 21 ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، ط1 .
11. طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، 2003م ، خماسية الولاء، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، ط1.
12. طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، 2012م ، مدخل إلى العمل المؤسسي ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، ط3 .
13. عبدالشافي محمد أبو الفضل ، 2008م ، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
14. عبدالكريم علي اليماني وآخرون ، 2011م ، القيم في الفكر التربوي والإسلامي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1.
15. فائزة أنور شكري ، 2010م ، القيم الأخلاقية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية .
16. فيليب سادلر ، القيادة 2008م ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط1 .
17. ماجد زكي جلال ، 2010م ، تعلم القيم وتعليمها ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، ط3 .
18. محمد أحمد سليمان وسوسن عبدالفتاح وهب ، 2011م ، الرضا والولاء الوظيفي : قيم وأخلاقيات العمل ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، ط1 .
19. محمد أكرم العدلوني ، 2002م ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم ، بيروت ، ط1 .
20. محمد محمود المكاوي ، 2009م ، دور القيم والأخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية ، المكتبة العصرية ، مصر ، ط1 .
21. مدحت محمد أبو النصر ، 2005م ، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، أيتراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، ط1 .
22. مصطفى محمود أبو بكر ، 2010م ، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط1.
23. موسى اللوزي ، 2003م ، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط2 .
24. نواف كنعان ، 2009م ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، الإصدار الثامن.
25. نجم عبود نجم ، 2011م ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دار صفاء للطباعة ، عمان ، ط1 .
26. جيمس كوزي وباري بوسنر ، 2005م ، القيادة تحد ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط3.

27. رانجيت سينج ملامها، 2005م، تعزيز الجودة الشخصية، مكتبة جرير، الرياض، ط 1.
28. ريبيرت ميثاس وجون ماكسون، 2009م، إدارة الموارد البشرية، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، ط 1.
29. أي سايمون، 2003م، السلوك الإداري، دراسة العمليات واتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، مركز البحوث في معهد الإدارة العامة، الرياض.
30. ستيفن آر. كوفي، 2005م، القيادة المرتكزة على مبادئ، مكتبة جرير، الرياض، ط 1.
31. حازم علي بدارنة، 2009م، درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية جامعة اليرموك للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، دراسة ميدانية، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
32. عارف عطاري وآخرون، 2006م، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 18 العدد، جماد الثاني 1427هـ، يوليو.
33. عبدالفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، 2009م، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3 + 4.
34. علي عبدالوهاب، 2004م، ثقافة المؤسسات الرائدة وتنمية ولاء الموارد البشرية، ورقة عمل في ملتقى المؤسسات الرائدة الثاني، دبي.
35. فتحي إبراهيم محمد أحمد، 2007م، مصداقية المديرين وفاعلية أداء المرؤوسين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
36. فيصل محمود الشواور، 2009م، الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات، دراسة تطبيقية.
37. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، 2009م، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط 1.
38. منصور صالح اليوسف، 2013م، [www.tanmioiaria.ipa.edu.sa](http://www.tanmioiaria.ipa.edu.sa)، مفهوم الإدارة العامة، الرياض.