



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
Sudan University of Science
and Technology
College of Graduate Studies

القيادةُ بالقيم

وأثرها على أداءِ العاملين

الولاءُ التنظيمي كمتغيّرٍ وسيط

Leadership by Value

and its Impact on Employees' Performance

Organization Loyalty as a Mediator Variable

دراسة حالة : منظمات الأعمال اليمنية

دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الباحث
صفوان أمين سعيد السقاف

إشراف البروفيسور
أحمد إبراهيم أبو سن
١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م

استهلال

قال تعالى : (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا

غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ)

سورة آل عمران ، آية رقم (١٥٩)

وقال تعالى : (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ)

سورة القلم ، آية رقم (٤)

وقال تعالى : (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ)

سورة يوسف ، آية رقم (٥٥)

وقال تعالى : (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرَْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ)

سورة القصص ، آية رقم (٢٦)

وقال رسول الله ﷺ : (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)

رواه البخاري

الإهداء

Dedication

إلى أبي وأمي مصدر إلهامي ونور الحياة ومبتغى الرضا والقبول ،

الذين كان لدعواتهما وصلواتهما الأثر الكبير في النجاح .

إلى رفيقة الدرب وفلذات الكبد .

مهجة الحياة وفؤادها وروحها .

الذين كان تهيئتهم الأجواء ، وصبرهم وتشجيعهم لي مفتاح النجاح .

إلى إخوتي الفضلاء ، أشقائي توأم الروح والفؤاد :

دعمكم ، ودعواتكم ، وتحفيزكم ، ووقوفكم بجاني أسس نجاحي .

إليهم جميعاً . . . إلى وطني الحبيب . أهدي هذا الجهد المتواضع .

شكر وتقدير

Gratitude

من باب (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

أبتهل أولاً وأخيراً بالشكر لله رب العالمين أن وفقني وهداني لهذا العمل وأعاني على اتمامه .

ثم أتقدم بشكري الجزيل للبروفيسور أحمد إبراهيم أبو سن ، المشرف العلمي للرسالة ، والذي كان لتوجيهاته الكريمة ، ومتابعته ، الأثر البالغ في إخراج الدراسة بهذا الشكل .

كما أتقدم بشكري لرئاسة جامعة السودان وهيئة التدريس ولجنة الحكم ، من الأساتذة الأفاضل وكافة الإداريين في الجامعة . وهي فرصة لأشكر قيادة مجموعة هائل سعيد أنعم ، على دعمهم ورعايتهم ، والسماح لي بإجراء هذه الدراسة على مجموعتهم ، ممثلة بالأستاذ نبيل هائل سعيد ، والأستاذ عبدالله عبد الجبار هائل سعيد .

وكل من أسهم في إنجاح هذا العمل من قيادات ومديرين وزملاء عمل ، وعاملين ممن شاركوا بفاعلية لإتمام هذه الدراسة .

كما أشكر الدكتور صديق بلال إبراهيم على نصائحه وإرشاداته وملاحظاته الهامة .

والدكتور خالد المسني والدكتور طارق الرشيد ، على مساندتهما لي في إتمام التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية .

وهي للأستاذ محمد عبده سالم على ما نفضل به في مراجعة بعض الموضوعات التي تخص المجموعة .

وهي كذلك للدكتور عبد الملك العمري ، نائب عميد كلية العلوم الإدارية بجامعة تعز ، على نصائحه الغالية ، وتوجيهاته في تصويب الكثير من المعلومات .

كما لا أنسى شكر الأساتذة الأفاضل المشاركين في لجنة التحكيم للاستبانات لملاحظاتهم الهامة وآرائهم القيمة .

والشكر الكبير لفريق العمل ، من قام بالطباعة والإخراج ، وهي أيضاً للأستاذ شكري الحذيفي ، مدير إدارة التدقيق والتصحيح

اللغوي في صحيفة الجمهورية الرسمية ، لما بذله من جهد المراجعة اللغوية للدراسة .

والشكر موصول إلى أحبتي وأحبائي رفقاء الدرب ولا يتسع المقام لحصرهم ، لمساندتهم وتشجيعهم وتحفيزهم لي .

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة بالقيم كأسلوب لقيادة المنظمات والعاملين في منظمات الأعمال اليمينية وذلك من قبل شاغلي وظائف المستويات القيادية في الإدارة العليا والوسطى ، وشاغلي وظائف الإدارة التنفيذية أو التشغيلية (الداعمة والمساندة) من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة ، وإلى دراسة العلاقة بين القيادة بالقيم وأداء العاملين وكذا بين القيادة بالقيم والولاء التنظيمي ، وبين الولاء التنظيمي وبين أداء العاملين ، وإلى العلاقة الوسيطة للولاء التنظيمي بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين ، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي الأخلاقي للعاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، كمثثلة عن منظمات الأعمال اليمينية . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل أثر القيادة بالقيم على أداء العاملين وعلاقة المتغير الوسيط عليهما ، وجمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وتم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً لهذه المنظمات ، وتم استقصاء (٦٦٣) موظف وعامل على هيئة استبانتين : تخص الأولى أفراد الإدارة العليا والوسطى ، والاستبانة الأخرى تخص العاملين في الإدارة التنفيذية أو التشغيلية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة من المستويات الوظيفية .

وكانت فرضيات الدراسة الرئيسة على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسة الأولى :

يوجد تأثير إيجابي بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع

(أداء العاملين) .

الفرضية الرئيسة الثانية :

هناك علاقة تأثيرية إيجابية بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط

(الولاء التنظيمي) .

الفرضية الرئيسة الثالثة :

هناك علاقة تأثيرية إيجابية بين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) وبين المتغير التابع

(أداء العاملين) .

الفرضية الرئيسة الرابعة :

يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) تأثيراً إيجابياً على العلاقة بين المتغير المستقل

(القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .

وجاءت النتائج مؤكدة لكافة الفرضيات الرئيسة والفرعية ، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- (١) توجد علاقة إيجابية بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين .
- (٢) هناك علاقة تأثيرية إيجابية بين القيادة بالقيم وبين الولاء التنظيمي .
- (٣) توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وبين أداء العاملين .
- (٤) هناك علاقة وساطة إيجابية تأثيرية للولاء التنظيمي بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين .
- (٥) مستوى الولاء التنظيمي الأخلاقي لدى العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كان بدرجة عالية .

وقد قام الباحث بتقديم بعض التوصيات من أهمها :

- (١) اعتماد أسلوب القيادة بالقيم كمنهجية معتمدة لدى جميع منظمات الأعمال ، وجعلها نظاماً أساسياً لها .
- (٢) بناء منظومة قيم متكاملة لمنظمات الأعمال اليمنية وتوعية العاملين وتدريبهم على هذه المنظومة .
- (٣) إنشاء مراكز متخصصة للإعداد القيادي لكافة الافراد الشاغلين للوظائف القيادية أو المرشحين لها ، عبر اتحاد الغرف التجارية والصناعية المنطوية تحتها منظمات الأعمال الصناعية والتجارية . أو عبر الشركات الكبرى كمجموعة شركات سعيد أنعم وشركاه وغيرها من منظمات الأعمال اليمنية .
- (٤) اعتماد مبدأ الاهتمام بالموارد البشري كمبدأ ثابت وأساس في العملية الإدارية .
- (٥) إعداد دليل أو دستور للسلوك الأخلاقي المهني ، يشتمل على القيم والمبادئ وأخلاقيات العمل .
- (٦) اعتماد تدريس مادة القيم والأخلاق والقيادة الإدارية ، وإدراجها في المنهج الدراسي كمادة رئيسة من المرحلة الأساسية وحتى الجامعة بطريقة حديثة تحاكي الواقع ، وتهتم بالممارسات الأخلاقية كتطبيق عملي .
- (٧) إعداد منظومة لتحفيز الموارد البشرية لرفع وتعزيز درجة الولاء التنظيمي والروح المعنوية وتحسين الأداء لديهم .

Abstract

This study aimed to highlight the importance of leadership by values as a style or a manner of doing in Yemeni business organizations through occupant of leadership levels jobs (middle and high management) and executive and operational occupations from fifth to eighth levels. Also studying the relationship between leadership by value and employees performance and between leadership by value and organization loyalty.

In the same time the moderation relationship of organizational loyalty between leadership by value and employees performance and knowing level of organizational moral loyalty of employees in Hayel Saeed Anam Group companies . It Was selected Hayel Saeed Anam Group companies as a model for these organizations. The researcher has adopted the descriptive analytical approach and using the random selection for the purpose of this study .

Two Questionnaires were the main tools for collection data , where 663 were distributed to employees of the selected companies in concerning middle and high management individuals , and the executive and operating managements of employees that include job levels from fifth to eighth.

The main hypothesis of the study are as follows :

THE FIRST MAIN HYPOTHESIS :

There is a positive effect between independent variable (leadership by values) and dependent variable (performance of employees) .

THE SECOND MAIN HYPOTHESIS :

There is a positively effect relationship between independent variable (leadership by values) and mediator variable (organizational loyalty) .

THE THIRD MAIN HYPOTHESIS :

There is a positively effect between mediator variable (organizational loyalty) and dependent variable (performance of employees) .

THE FORTH MAIN HYPOTHESIS :

The mediator variable (organizational loyalty) affects positively on the relationship between independent variable (leadership by values) and dependent variable (performance of employees) .

The results proved all main and sub hypotheses as shown below :

1. There is a positive relationship between leadership by value and employees performance .
2. There is cosplayand positive relationship between leadership by value and organization loyalty.
3. There is positive relationship between organizational loyalty and employees performance .
4. There is cosplay and positive mediation relationship of organizational loyalty between leadership by value and employees performance.
5. Organizational moral loyalty level of employees whose work in HAS Group is highly .

The researcher has provided some of the most important recommendations :

- 1) Adopt the leadership by values as a methodology supported by all business organizations, and make it a platform to them.
- 2) Build an integrated value system for the Yemeni business organizations and educating and training employees on this system.

- 3) Establish a specialized center for preparation of the leadership of HAS group companies and other Yemeni business organizations.
- 4) Adopt the principle of interest in human resource as a fixed principle and basis in the administrative process.
- 5) Prepare a manual or a constitution for the professional ethical behavior, include the values, principles and work ethic.
- 6) Adopt the idea of teaching of values, ethics and administrative leadership and included them in the curriculum as main subject in elementary levels even to university level, in a modern way and making sure to be practiced.
- 7) Prepare a system to stimulate the human resources in order to raise organizational loyalty and morale and improve performance.

فهرس الموضوعات

أ.....	استهلال
ب.....	الإهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
و.....	Abstract
ط.....	فهرس الموضوعات
ك.....	فهرس الجداول
س.....	فهرس الأشكال
١.....	الإطار العام للدراسة
٢.....	المنهجية العلمية للدراسة
١٥.....	الدراسات السابقة
٣٥.....	الفصل الأول القيادة الإدارية : المفاهيم والنظريات والخصائص
٣٦.....	المبحث الأول مفاهيم وقواعد القيادة الإدارية
٦١.....	المبحث الثاني نظريات وأساليب القيادة الإدارية
٩٣.....	المبحث الثالث خصائص القيادة الإدارية الناجحة
١١٤.....	الفصل الثاني القيادة في الإسلام : مفاهيمها ومقوماتها وأنماؤها
١١٥.....	المبحث الأول مفاهيم وأسس عامة
١٢٤.....	المبحث الثاني المقومات الأساسية للشخصية القيادية الإسلامية
١٣٩.....	المبحث الثالث النمط القيادي في الإسلام
١٤٥.....	الفصل الثالث القِيم : مفاهيم وتطبيقات
١٤٦.....	المبحث الأول مفهوم وأنواع وخصائص القيم
١٧٦.....	المبحث الثاني أثر القيم على الأداء
١٩٧.....	المبحث الثالث القِيم في الإسلام
٢١٥.....	الفصل الرابع الولاء التنظيمي والأداء وأنموذج القيادة بالقيم
٢١٦.....	المبحث الأول الولاء التنظيمي
٢٣٣.....	المبحث الثاني الأداء ، مفاهيم عامة

٢٥٥	المبحث الثالث الحاج هائل سعيد أنعم أنموذجاً للقيادة بالقيم
٢٧٤	الفصل الخامس الدراسة الميدانية
٢٧٥	المبحث الأول خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية
٣١٥	المبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة
٣٦١	المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة
٣٩٧	النتائج
٤٠٦	التوصيات
٤١٢	الملاحق
٤١٣	ملحق رقم (١) طلب تحكيم استبانة دكتوراه
٤١٤	ملحق رقم (٢) استبانة رقم ١
٤١٩	ملحق رقم (٢) استبانة رقم ٢
٤٢٣	ملحق رقم (٣) قائمة المحكمين
٤٢٤	ملحق رقم (٤) نبذة عن مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه
٤٣٠	المراجع

فهرس الجداول

TABLE INDEX

رقم الجدول	الجدول	أرقام الصفحات
١	مقارنة بين القائد والمدير	٥٢
٢	الفرق بين القيادة والإدارة لـ (جون كوتر)	٥٤
٣	الفروق الجوهرية بين القائد والمدير ، لـ (وارن بينيس)	٥٥
٤	الفرق بين المدير والقائد ، تصور لـ (سيد الهواري)	٥٦
٥	مزايا أنماط السلوك القيادي في دراسات جامعة أوهايو	٧٦
٦	أهم الخصائص الأساسية للمؤسسة الإنسانية	١٧٣
٧	أبعاد الأداء المتميز	٢٣٩
٨	مقياس درجة الموافقة	٢٧٨
٩	الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة	٢٧٨
١٠	نتائج التحليل العامل التأكدي لمقياس متغير إدراك القيادة بالقيم	٢٨٠
١١	نتائج التحليل العامل التأكدي لمقياس متغير تطبيق القيادة بالقيم	٢٨١
١٢	نتائج التحليل العامل التأكدي لمقياس أداء العاملين	٢٨٢
١٣	نتائج التحليل العامل التأكدي لمقياس الولاء التنظيمي الأخلاقي	٢٨٣
١٤	نتائج التحليل العامل التأكدي لمقياس متغير إدراك القيادة بالقيم	٢٨٤
١٥	نتائج التحليل العامل التأكدي لمقياس متغير تطبيق القيادة بالقيم	٢٨٥
١٦	نتائج التحليل العامل التأكدي لمقياس أداء العاملين	٢٨٦
١٧	نتائج التحليل العامل التأكدي لمقياس الولاء التنظيمي الأخلاقي	٢٨٧
١٨	نتائج اختبار الفا كرونباخ لمقياس متغير إدراك القيادة بالقيم	٢٨٨
١٩	نتائج اختبار الفا كرونباخ لمقياس متغير تطبيق القيادة بالقيم	٢٨٩
٢٠	نتائج الفا كرونباخ لمقياس أداء العاملين	٢٩٠
٢١	نتائج اختبار الفا كرونباخ لمقياس الولاء التنظيمي الأخلاقي	٢٩١
٢٢	نتائج الفا كرونباخ لمقياس متغير إدراك القيادة بالقيم	٢٩٢
٢٣	نتائج التحليل العامل التأكدي لمقياس متغير تطبيق القيادة بالقيم	٢٩٣
٢٤	نتائج اختبار الفا كرونباخ لمقياس أداء العاملين	٢٩٤
٢٥	نتائج التحليل العامل التأكدي لمقياس الولاء التنظيمي الأخلاقي	٢٩٥
٢٦	عينة الدراسة للإدارة العليا والوسطى في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة	٣٠٠
٢٧	عينة الدراسة للعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة	٣٠٠
٢٨	عينة الدراسة للإدارة العليا والوسطى في شركة الصناعات المتنوعة ومواد التعبئة	٣٠٠

رقم الصفحات	الجدول	رقم الجدول
٣٠١	عينة الدراسة للعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في شركة الصناعات المتنوعة ومواد التعبئة	٢٩
٣٠١	عينة الدراسة للإدارة العليا والوسطى في الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون	٣٠
٣٠١	عينة الدراسة للعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون	٣١
٣٠٢	عينة الدراسة للإدارة العليا والوسطى في شركة هائل سعيد التجارية (المركز الرئيسي + فرع تعز) عينة ممثلة للشركة	٣٢
٣٠٢	عينة الدراسة للعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في شركة هائل سعيد التجارية (المركز الرئيسي + فرع تعز) عينة ممثلة للشركة	٣٣
٣٠٢	عدد الاستثمارات الموزعة وعدد الاستثمارات المعادة	٣٤
٣٠٤	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع	٣٥
٣٠٥	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	٣٦
٣٠٦	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	٣٧
٣٠٧	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	٣٨
٣٠٨	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة	٣٩
٣٠٩	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع	٤٠
٣١٠	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	٤١
٣١١	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	٤٢
٣١٢	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	٤٣
٣١٣	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة	٤٤
٣١٦	التوزيع التكراري لعبارات محور إدراك القيادة بالقيم	٤٥
٣٢٠	الإحصاء الوصفي لعبارات إدراك القيادة بالقيم	٤٦
٣٢٢	التوزيع التكراري لعبارات محور تطبيق القيادة بالقيم	٤٧
٣٢٦	الإحصاء الوصفي لعبارات تطبيق القيادة بالقيم	٤٨
٣٢٨	التوزيع التكراري لعبارات محور أداء العاملين	٤٩
٣٣٤	الإحصاء الوصفي لعبارات أداء العاملين	٥٠
٣٣٧	التوزيع التكراري لعبارات محور الولاء التنظيمي الأخلاقي	٥١
٣٣٩	الإحصاء الوصفي لعبارات الولاء التنظيمي الأخلاقي	٥٢
٣٤٠	التوزيع التكراري لعبارات محور إدراك القيادة بالقيم	٥٣
٣٤٣	الإحصاء الوصفي لعبارات إدراك القيادة بالقيم	٥٤
٣٤٤	التوزيع التكراري لعبارات محور تطبيق القيادة بالقيم	٥٥
٣٤٨	الإحصاء الوصفي لعبارات تطبيق القيادة بالقيم	٥٦
٣٥١	التوزيع التكراري لعبارات محور أداء العاملين	٥٧
٣٥٦	الإحصاء الوصفي لعبارات محور أداء العاملين	٥٨
٣٥٨	التوزيع التكراري لعبارات محور الولاء التنظيمي الأخلاقي	٥٩

أرقام الصفحات	الجدول	رقم الجدول
٣٦٠	الإحصاء الوصفي لعبارات الولاء التنظيمي الأخلاقي	٦٠
٣٦٥	ملخص تحليل الانحدار	٦١
٣٦٥	ملخص تباين الانحدار	٦٢
٣٦٥	نتائج النموذج المقدر	٦٣
٣٦٧	ملخص تحليل الانحدار	٦٤
٣٦٧	ملخص تباين الانحدار	٦٥
٣٦٧	نتائج النموذج المقدر	٦٦
٣٦٩	ملخص تحليل الانحدار	٦٧
٣٦٩	ملخص تباين الانحدار	٦٨
٣٦٩	نتائج النموذج المقدر	٦٩
٣٧١	ملخص تحليل الانحدار	٧٠
٣٧١	ملخص تباين الانحدار	٧١
٣٧١	نتائج النموذج المقدر	٧٢
٣٧٣	ملخص تحليل الانحدار	٧٣
٣٧٣	ملخص تباين الانحدار	٧٤
٣٧٣	نتائج النموذج المقدر	٧٥
٣٧٥	ملخص تحليل الانحدار	٧٦
٣٧٥	ملخص تباين الانحدار	٧٧
٣٧٥	نتائج النموذج المقدر	٧٨
٣٧٧	ملخص تحليل الانحدار	٧٩
٣٧٧	ملخص تباين الانحدار	٨٠
٣٧٧	نتائج النموذج المقدر	٨١
٣٧٩	ملخص تحليل الانحدار	٨٢
٣٧٩	ملخص تباين الانحدار	٨٣
٣٧٩	نتائج النموذج المقدر	٨٤
٣٨٢	ملخص تحليل الانحدار	٨٥
٣٨٢	ملخص تباين الانحدار	٨٦
٣٨٢	نتائج النموذج المقدر	٨٧
٣٨٤	ملخص تحليل الانحدار	٨٨
٣٨٤	ملخص تباين الانحدار	٨٩
٣٨٤	نتائج النموذج المقدر	٩٠
٣٨٦	ملخص تحليل الانحدار	٩١
٣٨٦	ملخص تباين الانحدار	٩٢
٣٨٧	نتائج النموذج المقدر	٩٣

أرقام الصفحات	الجدول	رقم الجدول
٣٨٩	ملخص تحليل الانحدار	٩٤
٣٨٩	ملخص تباين الانحدار	٩٥
٣٨٩	نتائج النموذج المقدر	٩٦
٣٩١	ملخص تحليل الانحدار	٩٧
٣٩١	ملخص تباين الانحدار	٩٨
٣٩١	نتائج النموذج المقدر	٩٩
٣٩٣	ملخص تحليل الانحدار	١٠٠
٣٩٣	ملخص تباين الانحدار	١٠١
٣٩٣	نتائج النموذج المقدر	١٠٢

فهرس الأشكال

FIGURES INDEX

أرقام الصفحات	الشكل	رقم الشكل
٨	نموذج الدراسة	١
٤٢	النموذج التفاعلي للقيادة الأكثر واقعية (مجال القيادة)	٢
٤٣	أوجه قوة القائد	٣
٤٤	توزيع السلوك الإنساني	٤
٥٧	مصفوفة القيادة / الإدارة لـ (جون كوتر)	٥
٥٨	مستويات القيادة بالقيم	٦
٦٠	نموذج برنارد باس للقيادة الفعالة	٧
٧٥	توضيح الأساليب القيادية لنظرية البعدين	٨
٨٠	أساليب القيادة في نظرية الشبكة الإدارية	٩
٨١	الأبعاد الثلاثة للنظرية	١٠
٨٤	نظرية الخط المستمر (القيادة بالمشاركة)	١١
٨٦	الأنماط الأربعة للقيادة	١٢
٩١	نموذج القيادة في تويوتا	١٣
١٣٧	المعايير الأساسية للقيادة الإسلامية	١٤
١٦٠	تصنيف سبرانجر لأنواع القيم	١٥
١٦٧	الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة بالقيم	١٦
١٧٠	القيادة بالقيم ونتائجها	١٧
١٨٠	منظومة نجاح المنظمة عبر القيم	١٨
١٨٤	العلاقة التبادلية بين القيم	١٩
١٩١	المبادئ الأربعة للقيادة بالقيم	٢٠
١٩٣	لتأثير وضوح القيم على الالتزام	٢١
٢١٣	نموذج القيادة بالقيم من منظور إسلامي	٢٢
٢١٩	أبعاد الولاء التنظيمي	٢٣
٢٢١	نموذج تكوين الولاء التنظيمي	٢٤
٢٢٤	العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي	٢٥
٢٣١	علاقات الأبعاد التنظيمية في المنظمة ونتائجها	٢٦
٢٣٢	العملية التبادلية للوفاء	٢٧
٢٤١	عملية إدارة الأداء	٢٨
٢٤٢	العوامل المؤثرة في الأداء ومستوى إنتاجية العاملين	٢٩
٢٤٤	محاور تميز الموارد البشرية	٣٠

أرقام الصفحات	الشكل	رقم الشكل
٢٤٧	مستويات قياس الأداء في ضوء قياس الأداء المتوازن	٣١
٢٤٨	نموذج الأداء الفعال للأفراد	٣٢
٢٤٩	الصفات المميزة للمسارات الخمسة المتوازنة للأداء الأفضل	٣٣
٢٥٤	خطوات عملية تقييم الأداء	٣٤
٢٩٦	نموذج الدراسة المقترح	٣٥
٢٩٦	نموذج الدراسة المعتمد	٣٦
٣٠٤	مخطط التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع	٣٧
٣٠٥	مخطط توزيع أفراد العينة حسب العمر	٣٨
٣٠٦	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٣٩
٣٠٧	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	٤٠
٣٠٨	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	٤١
٣٠٩	توزيع أفراد العينة حسب النوع	٤٢
٣١٠	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٤٣
٣١١	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٤٤
٣١٢	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	٤٥
٣١٣	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	٤٦

الإطار العام للدراسة

GENERAL FRAMEWORK OF STUDY

المنهجية العلمية للدراسة

GENERAL FRAMEWORK OF STUDY

مقدمة

إن المتطلع لمستوى إدارة وأوضاع منظمات الأعمال - من شركات ومؤسسات صناعية وتجارية وخدمية ، بمختلف أنواعها ومستوياتها وتخصصاتها المتعددة - يجد - حتماً - تفاوتاً في مستوياتها ونتائجها ، وحصصها في السوق ، سواء أكانت المحلية أم العالمية ، وهذه نتائج لها أسباب عديدة ، منها عامة : كأوضاع اقتصادية وسياسية واجتماعية ، ومنها خاصة : كخبرات ومهارات وقوة مالية وطرق وأساليب قيادتها وإدارتها للمنظمات. فهناك منظمات ربما تتساوى في المعايير أو الأوضاع بشكل عام ، ولكنها تختلف في طرق وأساليب القيادة والإدارة لأفرادها، وبالتالي تتفاوت النتائج والمستويات .

وبرؤية سريعة لمنظمات الأعمال اليابانية ومقارنتها بمنظمات أخرى ، سواء أكانت أوروبية أم أمريكية مثلاً ، نلاحظ أن هناك تفاوتاً في أداء العاملين ، والذي يعد ناتجاً طبيعياً من طرق التعامل مع العنصر البشري ، إلى جانب كثير من العوامل الأخرى ، ولكن يعد هذا التعامل الإنساني الأكثر تأثيراً ، فقد لاحظ عالم الإدارة اليابانية (وليم أوتشي) أن إنتاجية الشركات الصناعية في اليابان تزيد بأربعة أضعاف مثيلاتها من الشركات الأمريكية ، ومن خلال البحث عن أسباب ذلك وجد أن أسلوب وطرق التعامل مع العنصر البشري ، والعمل بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي، والاشتراك في صنع القرارات ، وتحديد الأهداف وغيرها من الأسباب التي أنتجت ذلك ⁽¹⁾ . حيث إن من الممكن أن تتساوى الأوضاع التقنية أو المالية أو المؤسسية لأية منظمة ، ولكن يظل عنصر القيادة له التأثير الأكبر ، والمنافسة الفاصلة لمدى القدرة على التأثير في البشر نحو تحقيق أهداف المنظمة .

(1) عبدالمالك أحمد المعمرى ، إدارة الأعمال ، مكتبة دار السلام للنشر والتوزيع ، تعز ، ط ٤ ، ٢٠١٣ م ،

لقد ظهرت أنماط متعددة للقيادة ، وسلوكيات أكثر تنوعاً ، فالطرق والأساليب تتغير وتتوسع تبعاً لحالة القائد ، أو المدير ، ومدى معرفته العلمية ، أو لطبيعة سلوكه ، أو لدرجة اقتناعه بهذا النمط أو ذلك .

وبطبيعة الحال فهناك قادة يتميزون بمهارة عالية في التأثير على البشر، وقدرتهم على تحريكهم نحو تحقيق الهدف ، سواء أكانوا قادة سياسيين أم إداريين أم دينيين أم غيرهم . ويشير (رفعت الفاعوري) إلى أن التغييرات الجذرية التي طرأت على مختلف الأوضاع البيئية والتنظيمية في السنوات الأخيرة الماضية ، جعلت المنظمات تدرك أهمية توافر قدرات قيادية مختلفة ، لما لها من أهمية بالغة في تصميم الأنظمة والهياكل التنظيمية والاجتماعية ، الهادفة إلى بناء أسس ومبادئ المنظمة المتعلمة ، وإن لم يعمل القادة على تبني أنماط قيادية ومهارات إدارية متميزة ، فسيصبح تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة بعيد المنال (١) .

وما يهمنا هنا هو القيادة الإدارية ، ومن بين أنواع وأصناف القيادة المتعددة القيادة بالقيم والتي تعتبر من الأهمية بمكان ، إذ ربما يكون هناك قادة ذوو مهارات وقدرات عالية على التأثير، لكنهم يفتقدون أو ينقصهم التحلي بالقيم في الحياة الاجتماعية عامة ، وفي الحياة العملية خاصة ، وبالتالي لا يصل مدى تأثيرهم إلى الأفراد ، بل إنه قد يتحصل على عكس ما يريد من خلال سلوكياته وتصرفاته .

فالقيادة بالقيم تعطي البشر قدراً عالياً من احترام الذات في التعامل الإنساني الراقي ، كون العاملين أو الموظفين هم رأس المال الحقيقي لأية منظمة ، فيتم اعتبارهم قيمة حقيقية يصعب تجاوزها ، أو التهاون بها ، فكل فرد يريد أن يُعامل بقيمة إنسانية واحترام أخلاقي وبالمقابل يستطيع أن يُنجز بفاعلية وكفاءة عالية ، وذلك بجانب العوامل الأخرى المؤثرة على الأداء ، مثل : التدريب والتأهيل والأجور المنافسة والظروف البيئية المناسبة ... إلخ ، ويجب أن تعبر القيادة بالقيم عن منهجية مؤسسية والتزام أخلاقي ونظام معتمد لجميع المنظمات الطامحة للنجاح والاستمرار في الريادة ، بحيث تكون فلسفة ومنهاج حياة لها، وسلوكاً فعلياً يعبر عن ذاتها ، ويعبر عن العاملين فيها قيادةً وأفراداً، حيث إن جميع المنظمات تتصارع وتتنافس على شيء مهم ، وهو الركيزة الأساسية لكل شيء ، ألا وهو العنصر البشري .

(١) رفعت عبدالحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،

٢٠٠٥م ، ص ١٢٩ .

ويجب أن يتم إنتهاج تصور القيادة بالقيم المرتكزة على المبادئ ، والذي لا يقتصر على مبادئ العدل واللين والصدق والاستخدام الأمثل للمواهب والقدرات ، وإنما يقودنا هذا التصور إلى إحداث طفرات هائلة في تحسين فعالية الأفراد وزيادة الإنتاج (١) .

كما يؤكد (ستيفن كوفي) في تصور القيادة بالقيم وصحتها في قيادة المنظمات - من خلال ما كتبه وقدمه أكثر من خمسمائة كاتب يمثلون قمة الفكر الإداري في أمريكا ، وذلك في مجلة (Executive Excellence) التي تصدر عن معهد القيادة المرتكزة على مبادئ في أمريكا التابعة لمؤسسة فرانكلين كوفي - حيث إنهم أثبتوا صحة تصور القيادة المرتكزة على المبادئ(٢) .

فالتنافس التقني والمالي من الممكن تجاوزه لتتساوى فيه جميع المنظمات ، لأنها بضاعة معروضة ، ولكن من الصعب أن تتساوى في العنصر البشري ، والذي لا يمثل إلا قيمة لها وزن كبير ، وترجيح لنجاح المنظمات في عصرنا الحالي .

فالقيادة بالقيم تعتبر عملية جاذبة وعنصر منافسة لهذا العنصر البشري ، وخاصة الكوادر ذات الكفاءة والمهارة ، بجانب الحوافز الأخرى ، إذ تقوم فلسفة القيادة بالقيم على الإدارة الحديثة والمعاصرة ، على نقيض الإدارة التقليدية ، وقبل ذلك تستند إلى تعاليم ومبادئ ديننا الإسلامي الحنيف .

فمن باب أولى اتخاذها منهاجاً مؤسسياً لجميع منظمات الأعمال في وطننا العربي ، مما ينتج عنه مجموعة قيم يلتزم بها الجميع في أية منظمة ، مثل الالتزام والعدالة الوظيفية والاحترام والصدق والعدالة المتساوية وغيرها، مما يجعل مُناخ بيئة العمل مناسبة ، وبالتالي رضا وولاء عالٍ لدى العاملين ويثمر ذلك زيادة الإنتاجية ، وتحسين الأداء وهو أمر ينشده الجميع .

مشكلة الدراسة : Statement problem

يعتبر موضوع القيادة في كل المنظمات - وعند جميع الأفراد - الشغل الشاغل ، من حيث طريقتها وأسلوبها وأنواعها المختلفة ، بل يحاول جميع القادة الإداريين إظهار قدراتهم القيادية وأسلوبهم الخاص ، سواء أكان بمعرفة ودراية مسبقة أم تطبيقاً لما لديهم من معارف ومهارات وقدرات ، ولأهمية الأسلوب القيادي - لدى القائد أو المدير أو المنظمة ، ولتنوعه بشكل كبير - تبرز القيادة بالقيم وأثرها في أداء العاملين كأساس وأسلوب رئيس في قيادة وإدارة البشر والمنظمات ، فالمشكلة تكمن في غياب هذا النمط القيادي أو وجود قصور في استخدامه عند الكثير من القياديين في مختلف المنظمات ، وخاصة منظمات الأعمال اليمينية . أو تكون من عدم أو ضعف في إدراك أهمية ذلك ، ويشير إلى أهمية الإدراك (صلاح الدين محمد) بقوله : "إن فهم

(١) ستيفن آر. كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٥م ، ص ٣١١ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٢٤ .

سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات ، وحتى نفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه ، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على مدى استجابته للمواقف" (١). فإدراك القادة لأهمية أسلوب القيادة بالقيم يختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى . كذلك جاءت هذه الدراسة لتغطية وسد فجوات بحثية لدراسات سابقة لم تنطرق الى موضوع الدراسة بشكل كامل وإنما كانت تدرس جزئية محدودة في القيادة الإدارية ، كدراسة (فائزة محمد خير ٢٠٠٣ م) ، ودراسة (محمد نشوان الواكي ٢٠٠٣ م) ، ودراسة (سميرة صالحى ٢٠٠٨ م) ، ودراسة (ابتسام محمد عوض ٢٠٠٩ م) ، ودراسة (فيصل عمر باشراحيل ٢٠١٠ م) ، ودراسة (فيصل آل ثاني ٢٠١٢ م) . أو أن هناك دراسات وأبحاث تطرقت الى بعض أنواع القيادة الإدارية وأثرها على المنظمة وأدائها ، ولم تنطرق الى أسلوب القيادة بالقيم كدراسة (عزيز طارش الدهمي ٢٠٠٧ م) ، ودراسة (شهيناز فاضل أحمد ٢٠٠٨ م) ، ودراسة (سليمان شلاش وجمعة عباد ٢٠٠٩ م) ، ودراسة (عبدالمحسن الغامدي ٢٠١١ م) ، وكذا دراسة (نهلة عبدالقيوم ٢٠١٢ م) وبعض الدراسات والأبحاث الأخرى ناقشت سلوك القيادة والقيم التي يعتنقها القائد كدراسة (أوريتوياند ٢٠٠٦ م ، Ortyoand) وبعض الأبحاث هدفت في دراستها إلى معرفة قيم القيادة المؤسسية كدراسة (جريبر وكليباترك ٢٠٠٨ م ، Graber and Kilpatrick) . وهو ما يؤكد من وجود فجوة بحثية لمثل هذا الموضوع الهام في قيادة منظمات الأعمال ، وتهدف الدراسة لسد هذه الفجوة بدراسة القيادة بالقيم كأسلوب قيادي متميز ، وأثره على أداء العاملين وإضافة علاقة الولاء التنظيمي بالقيادة بالقيم على أداء العاملين كمتغير وسيط . كما تم اختيار الولاء التنظيمي الأخلاقي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي لعلاقته المباشرة بموضوع الدراسة ، حيث لم يسبق لأي بحث أو دراسة سابقة - حسب علم الباحث - أن قامت بدراسة مثل هذه العلاقة الارتباطية التأثيرية على أداء العاملين ، وإنما تم دراسة الولاء التنظيمي منفرداً كمتغير مستقل ، وأثره على الأداء أو الإنتاجية كمتغير تابع كدراسة (حمده محمد لوتاه ٢٠٠٢ م) ودراسة (ميركيوري وهنكن ٢٠٠٤ م Marchiori and Henkin) ودراسة (عبدالفتاح خليفات ومنى الملاحمة ٢٠٠٩ م) وكذا دراسة (فيصل محمود الشواورة ٢٠١٢ م) .

وعليه يمكن القول أننا أمام فجوة بحثية حقيقية نحاول سدها بهذه الدراسة .

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

(١) إلى أي مدى تدرك منظمات الأعمال اليمينية مفهوم وأهمية القيادة بالقيم ؟

(١) صلاح الدين محمد عبدالباقي ، السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة ،

الاسكندرية ، ٢٠٠٣ م ، ص ٦٠ .

- (٢) إلى أي مدى تأخذ القيادات الإدارية في منظمات الأعمال اليمنية - في ممارستها لأعمالها القيادية - بأسلوب القيادة بالقيم ؟
- (٣) هل هناك علاقة تأثيرية إيجابية للولاء التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين ؟

أهداف الدراسة : Study Objectives

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- (١) التعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بين أسلوب القيادة بالقيم وبين أداء العاملين والولاء التنظيمي .
- (٢) التعرف على مستوى إدراك أهمية القيادة بالقيم لدى العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .
- (٣) معرفة مستوى تطبيق القيادة بالقيم في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى للمجموعة .
- (٤) معرفة مستوى تطبيق القيادة بالقيم في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية أو التشغيلية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في المجموعة .
- (٥) التعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية للولاء التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .
- (٦) معرفة مستوى الولاء التنظيمي الأخلاقي لدى العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .
- (٧) المشاركة في إثراء الجانب النظري لسد الفجوة البحثية بجانب الدراسة الميدانية التطبيقية لمفاهيم أسلوب القيادة بالقيم .

أهمية الدراسة : Study Importance

تتبع أهمية الدراسة من الموضوع الذي تتناوله لما له من أهمية كبيرة سواءً من الناحية العلمية أم العملية ، ونوضحها على النحو التالي :

الأهمية النظرية (العلمية) :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً جديداً ذا أهمية بالغة ، إذ أن موضوع القيادة بالقيم - وبحسب علم الباحث - لم يتم التطرق له من قبل الباحثين اليمنيين ،

وهو كذلك لم يأخذ حقه على مستوى الوطن العربي ، كما ذكرناه آنفاً بالرجوع إلى الدراسات السابقة .

ومن خلال تناول هذا الموضوع فإن الدراسة ستضيف شيئاً جديداً ، تستفيد منه منظمات الأعمال ، وكذلك القيادات الإدارية في هذه المنظمات . كما أن كثيراً من المنظمات والأفراد يغفلون مبدأ القيادة بالقيم ، أو أنهم لا يعتمدون عليها بشكلٍ أساس ، ويفصلونها عن أسلوبهم في القيادة والإدارة لأعمالهم ، وكأنها في معزل عنهم . كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها إضافة جديدة للعلم والمعرفة في مجالها ، وستكون خير داعم لقيادات منظمات الأعمال اليمنية والمكتبة العربية . خاصة وأن هذه الدراسة أخذت علاقات ومتغيرات ذات أهمية بالغة لم يتطرق لها من قبل بهذا الأسلوب . إذ تم دراسة متغيرات مستقلة والمتمثلة بالقيادة بالقيم بشقيها الإدراك والتطبيق ، ومتغير تابع والمتمثل في أداء العاملين ، وكذا دراسة الولاء التنظيمي كمتغير وسيط ، والذي تم اختياره لأهميته البالغة وأثره على العاملين ، وعلى روحهم المعنوية وبالتالي على أدائهم في منظماتهم . كما أن الولاء التنظيمي يعد مؤشر مهم وأساس لنجاح أية منظمة ، ومؤشر لطريقة تعامل الإدارة مع مواردها البشرية .

وكذا فقد تمت الدراسة النظرية على أهم مواضيع القيادة الإدارية من مفاهيم ونظريات وخصائص وأساليب ، والقيم كمفاهيم وأنواع وخصائص ، وأهمية توضيح بعض الشيء للرؤية الإسلامية أو الفكر الإداري الإسلامي في هذا المجال ، وهو ما ميز هذه الدراسة كذلك . إلى جانب مواضيع الولاء التنظيمي والأداء وأنموذج تطبيقي لأسلوب القيادة بالقيم ، وهو مؤسس مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه (المرحوم هائل سعيد أنعم) .

كما أنها تعتبر - على حد علم الباحث - الدراسة الأولى من نوعها في الجمهورية اليمنية والوطن العربي .

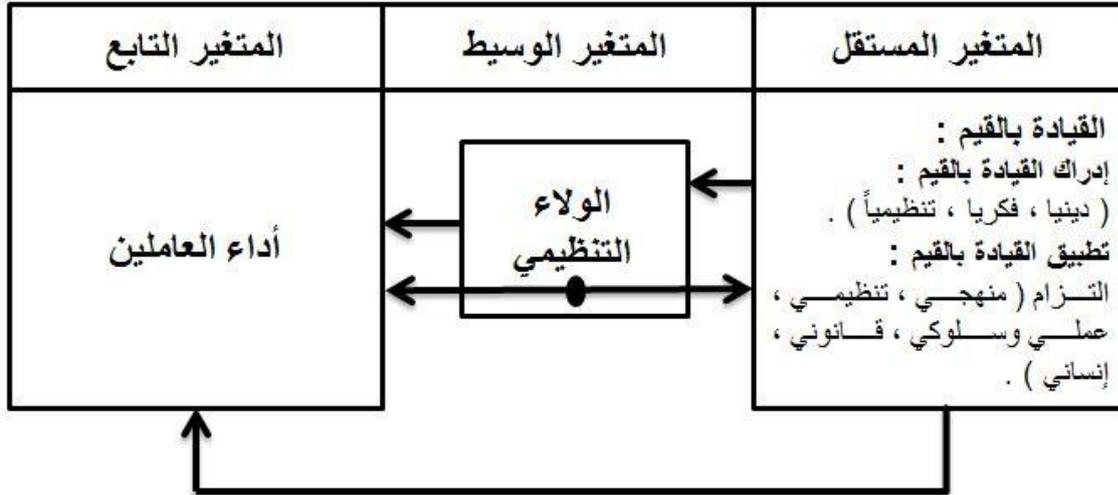
الأهمية التطبيقية (العملية) :

كما تظهر أهمية الدراسة من خلال العمل على سد الفجوة التطبيقية لهذا الموضوع المهم في منظمات الأعمال اليمنية والعربية ، وبما أنه لم يتم دراسة هذا الموضوع من قبل بهذه العلاقات والمتغيرات فسيكون هناك حتماً احتياج حقيقي لمنظمات الأعمال لمثل هذه الدراسات التي تستفيد منها نظرياً وتطبيقاً من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها ، كما تكون المنظمات أو الشركات العائلية أحوج ما يكون لهذا الموضوع ، إذ أن من المعتاد أن هذه الشركات تبنى في الجيل الأول ثم تنتقل مع الأيام والسنين إلى الجيل الثاني ثم الثالث وهكذا ، وهو ما يؤدي إلى فقدان الأجيال اللاحقة أو

المتعاقبة بعض القيم التي كان المؤسسين أو الجيل الأول متمسكين بها كقيم ثابتة لا يمكن التنازل عنها . وتم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كإحدى منظمات الأعمال اليمنية كمثلة عنها ، وهي كذلك إحدى الشركات العائلية في اليمن . كما تبرز الأهمية البالغة للدراسة في سد هذه الفجوات عبر دراستها النظرية والميدانية ووضع التوصيات المناسبة بما يتلاءم مع النتائج والواقع . خاصة أن الدراسة الميدانية يشارك فيها كل المستويات والدرجات الوظيفية في المجموعة وتشمل كافة الوظائف في كل الشركات التي تتم فيها الدراسة الميدانية . وبالتالي ستكون نتائج هذه الدراسة معبرة عن آراء واتجاهات العاملين في هذه الشركات ، مما يعطيها قوة وميزة خاصة ، كما يمكن الاعتماد عليها في التوصيات ويعطيها قبول لدى قيادة المجموعة - مجتمع الدراسة الممثل لمنظمات الأعمال اليمنية - لأنها جاءت معبر من مواردها البشرية ومن داخل شركاتها ومن أفراد ينتمون وينتسبون إليها .

نموذج الدراسة : Model Study

شكل رقم (١)



المصدر/ إعداد الباحث.

فرضيات الدراسة : Study Hypotheses

• الفرضية الرئيسية الأولى : The main First Hypothesis

يوجد تأثير إيجابي بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .

وتنتبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية حسب الآتي :

• الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

• الفرضية الفرعية الثانية :

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

• الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

• الفرضية الفرعية الرابعة :

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

• الفرضية الرئيسية الثانية : The Main Second Hypothesis

هناك علاقة تأثيرية إيجابية بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) .

وتتضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية حسب الآتي :

• **الفرضية الفرعية الأولى :**

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

• **الفرضية الفرعية الثانية :**

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

• **الفرضية الفرعية الثالثة :**

هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

• **الفرضية الفرعية الرابعة :**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

• **الفرضية الرئيسية الثالثة : The Main Third Hypothesis**

هناك علاقة تأثيرية إيجابية بين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) وبين

المتغير التابع (أداء العاملين) .

وتتضمن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين كالتالي :

الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

• **الفرضية الرئيسية الرابعة : The Main Forth Hypothesis**

يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) تأثيراً إيجابياً على العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .
وتتدرج تحت هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية على النحو الآتي :

• **الفرضية الفرعية الأولى :**

يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) تأثيراً إيجابياً على العلاقة بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

• **الفرضية الفرعية الثانية :**

يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) بشكل إيجابي على العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

• **الفرضية الفرعية الثالثة :**

يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) بشكل إيجابي على العلاقة بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

• **الفرضية الفرعية الرابعة :**

يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) بشكل إيجابي على العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

منهجية الدراسة : Study Methodology

تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي والتحليلي ، فعلى صعيد المسح المكتبي أُجريَ المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية ، لأجل الوصول إلى المفاهيم التي تمكن الباحث من دراسة وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة .
أما على صعيد البحث الميداني التحليلي ، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل ، وتحليل كافة البيانات التي تم تجميعها ، مع إجراءات الدراسة الميدانية من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة ، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة .

مصادر جمع البيانات : Data sources

تتمثل مصادر جمع البيانات في مصدرين أساسيين هما :
(١) المصادر الثانوية : وتشمل الكتب والمجلات والوسائل العلمية والمواقع الإلكترونية .
(٢) المصادر الأولية : وتشمل المقابلات الشخصية والاستبانة .

مجتمع الدراسة : Study Community

يتكون مجتمع الدراسة من عينة ممثلة لمنظمات الأعمال اليمنية وهي : مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه حيث تم اختيار أربع شركات كبرى للمجموعة وهي :
(١) الشركة اليمنية للصناعة والتجارة .
(٢) الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون .
(٣) شركة الصناعات المتنوعة ومواد التعبئة .
(٤) شركة هائل سعيد التجارية .
وهناك تفصيل أكثر للمجتمع والعينة في الفصل الخامس الخاص بالدراسة الميدانية .

عينة الدراسة : Study Sample

وهي تمثل أفراد الإدارة العليا والوسطى ، و العاملين في الإدارة التنفيذية أو التشغيلية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة ، باستخدام الطرق العلمية لتحديد واختيار حجم العينة المناسبة ، ولعدد ٦٦٣ فرداً على مستوى مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه .

حدود الدراسة : The Borders Of Study

الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على دراسة ميدانية للشركات الأربع الكبرى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في اليمن كمثلة عن منظمات الأعمال اليمنية .

الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على جميع المستويات الوظيفية في الشركات المشمولة بالدراسة ، وتم تقسيمهم إلى مستويين : المستوى الأول أعضاء الإدارة العليا والوسطى (مدير تنفيذي ، مدير عام ، مدير إدارة ، رئيس قسم) ، والمستوى الثاني ويشمل أعضاء الإدارة التنفيذية أو التشغيلية والداعمة والمساندة (مشرف ، أخصائي ، فني ، إداري ، كاتب ، مشغل ، عامل ، ... الخ) . ولكل مستوى استبانة خاصة به .

الحدود الزمانية : اقتصرت فترة الدراسة من عام ٢٠١١م وحتى عام ٢٠١٤م .

التعريفات الإجرائية : Procedure Definitions

القيادة بالقيم : هي أسلوب قيادي متميز وفلسفة إدارية تنطلق من ضرورة اهتمام القادة في أية منظمة لجميع 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 ... الخ ، مما يسهم في الأثر الإيجابي لأدائهم ويرفع ولاءهم وحبهم لمنظمتهم حيث يعتبرون أنفسهم شركاء فيها ، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة مع المنظمات الأخرى، وباعتبار القيم هي بمثابة الموجه والدافع لسلوك الأفراد (١) .

الولاء التنظيمي : Management Loyalty

يعرفه (بيرانس Burance) بأنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (٢) .

الأداء : Performance

هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية (٣) .

(١) حازم علي بدارنة ، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس فيها ، دراسة ميدانية ، جامعة فيلادلفيا ، الأردن ، ٢٠٠٩م .

(٢) موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط٢ ، ٢٠٠٣م ، ص ١٢١ .

(٣) أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر : الأصول والمهارات ، الناشر المؤلف ، القاهرة ، ٢٠٠٢م ، ص ٤١٥ .

إدراك القيادة بالقيم : Recognize leadership by value

يعبر عن مستوى الشعور لمعنى ومفهوم وأهمية أسلوب القيادة بالقيم لدى منظمات الأعمال من قبل العاملين فيها بكل مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية . ويعرفه (جيبسون ، Gibson2003) بأنه: العملية التي يعطي من خلالها الفرد معنى للأشياء^(١).

تطبيق القيادة بالقيم : Application of Leadership by Value

هي التي تعبر عن الممارسة الحقيقية والعملية لأسلوب القيادة بالقيم على أرض الواقع في منظمات الأعمال ، من قبل من لهم سلطة بحسب الموقع الوظيفي أو بموجب واجبات ومهام الوظيفة ، وغالباً ما يعبر عنهم بأفراد الإدارة العليا والوسطى الذين يمثلون المدراء التنفيذيون ومديري العموم ونوابهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام .

^(١)إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفا ، عمان ، ط١ ، ٢٠١١م ، ص١٢٧ .

الدراسات السابقة

TOPIC OF PREVIOUS STUDIES

أولاً: الدراسات العربية : Arabic Studies

(١) دراسة (حمده محمد يوسف لوتاه ٢٠٠٢ م) (١) بعنوان : العلاقة بين الولاء التنظيمي

وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة .

وقد استعرضت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واقتصر مجتمع الدراسة الميدانية على

العاملين في الإدارة رقم (٢) بوزارة الصحة الشاغلين لوظائف الحلقة الأولى والثانية

والثالثة بدرجاتهم المختلفة ، وقد تم اختيارهم باعتبارها تضم أكبر عدد من العاملين بالوزارة ،

والذي يصل إلى (٦٣٧٠) عاملاً . في كل إمارات الدولة بالإضافة إلى ديوان الوزارة ،

واختارت الباحثة عينة مثلت مجتمع الدراسة وصلت إلى (٤٤٠) مفردة .

هدف الدراسة :

(١) قياس مستوى الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في وزارة الصحة .

(٢) دراسة العلاقة بي مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والمستمر

والأخلاقي) .

(٣) معرفة فروق الولاء التنظيمي للمواطنين والوافدين والمستويات الإدارية والتقسيمات

الوظيفية .

أهم نتائج الدراسة :

(١) مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين مرتفع .

(٢) وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ، وأن زيادة مستوى ولاء

الفرد للمنظمة يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول في العمل وزيادة الإنتاجية والأداء .

(١) حمده محمد يوسف لوتاه ، العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير منشورة : دراسة تطبيقية على وزارة الصحة ، الناشر الهيئة العليا للإصلاح الزراعي ، الإمارات ، ٢٠٠٢ م .

٣) أن الموظفين الوافدين العرب يتصفون بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة مقارنة بالموظفين المواطنين ، وأن هناك ارتباط بين المستويات الإدارية والتقسيمات الوظيفية وبين مستوى الولاء التنظيمي .

٢) دراسة (فائزة محمد خير ٢٠٠٣ م) ^(١) بعنوان : القيادة وأثرها على الأداء .
استعرضت الباحثة الأسلوب الإحصائي الوصفي والتحليلي لوصف خصائص البيانات و
لاختبار الفرضيات ، حيث تم استخدام معامل بيرسون ومربع كاي تربيع وبعض
المعاملات الحسابية الأخرى ، وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج التحليل
الإحصائي (SPSS) ، وكان حجم العينة (٨٩) فرداً من القيادات الإدارية العليا
والإشرافية.

هدف الدراسة :

- ١) تحديد النمط القيادي والصفات الشخصية للقائد .
- ٢) تحديد دور القيادات الإدارية في التأثير على الأفراد ورفع الروح المعنوية .
- ٣) تحديد طبيعة العلاقة بين القادة والعاملين ودور العلاقات الرسمية والنسائية في تحقيق أهداف المنظمة .

أهم نتائج الدراسة :

- ١) وجود علاقة ترابطية بين تولى القياديين للوظائف القيادية والمستوى العلمي .
- ٢) وجود علاقة طردية بين نمط القيادة وتوفير مُناخ العمل المناسب .
- ٣) وجود علاقة طردية بين التفويض وتحقيق الرقابة الذاتية لتحقيق فاعلية الأداء .

٣) دراسة (محمد نشوان الواكي ٢٠٠٣ م) ^(٢) بعنوان : القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء .
تعرضت الدراسة بشكل أساس إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة
الأداء ، وتحليل نقاط القوة والضعف لتطوير وتفصيل دور القيادة الإدارية ، وتكون مجتمع الدراسة

^(١) فائزة محمد خير ، القيادة وأثرها على الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ، ٢٠٠٣ م .

^(٢) محمد نشوان الواكي ، القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، الخرطوم ، ٢٠٠٣ م .

من عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص باليمن ، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل ٥% من المجتمع ، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .
هدف الدراسة :

- ١) التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة أداء المنظمة .
 - ٢) التعرف على الأنماط القيادية السائدة والمساعدة على الإبداع .
 - ٣) التعرف على فاعلية القيادة الإدارية ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة .
 - ٤) التعرف على مدى اهتمام القيادات الإدارية بالجوانب الإنسانية ، ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء .
 - ٥) التعرف على طرق اختيار وتعيين القادة الإداريين ، ومدى كفاءة القيادة الإدارية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة .
- أهم نتائج الدراسة :

- ١) عدم اهتمام القيادات الإدارية بمبدأ مشاركة العاملين .
- ٢) انعدام العدالة والمساواة .
- ٣) تفشي المحسوبية والفساد الإداري .
- ٤) تجاهل دور جماعات العمل .
- ٥) القصور في البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات مما أسهم في انخفاض الروح المعنوية للعاملين وانخفاض أدائهم .

٤) دراسة (سليمان عمر محمد مطرف ٢٠٠٤ م)^(١) بعنوان : القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال (ولاية الخرطوم بالسودان) .

تعرض الباحث بشكل كبير إلى التعرف على القائد الإداري في وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال بولاية الخرطوم . وقام بإجراء دراسة ميدانية لجوانب اختيار القادة وتدريبهم ، ومن ثم تطوير وتفعيل دور القائد الإداري ، واستخدم الأسلوب الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل الظاهرة القائمة . وتم تجميع البيانات عبر استبانة أعدت لهذا الغرض لمجتمع الدراسة والذي شمل على (٤٣) منشأة عمل من

(١) سليمان عمر محمد مطرف ، القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠٠٤ م .

القطاع العام والخاص ، ولعدد (١٣٦) مفردة من القادة ومديري الإدارات . وتم جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل .

هدف الدراسة :

(١) التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه ومهاراته والشروط المطلوبة فيه ، وأهمية وجوده ومدى تأثير ذلك إيجابياً على الأداء .

(٢) بيان الفرق بين النمط الإداري والبيروقراطي والقائد الإداري .
أهم نتائج الدراسة :

(١) عدم وجود سياسة واضحة وعمامة لاختيار القادة في المنشأة محل الدراسة .

(٢) عدم وجود برنامج محدد لتقويم الأداء ، وعدم وجود سياسة عامة للتدريب .

(٥) دراسة (عائشة محمد عبدالحليم ٢٠٠٦ م) ^(١) بعنوان : أثر القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية بالسودان .

هدف الدراسة : التعرف على مدى العلاقة بين القيادة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة .

أهم نتائج الدراسة : هنالك علاقة بين القيادة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وكذا هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف .

(٦) دراسة (عزيز طارش الدهمي ٢٠٠٧ م) ^(٢) بعنوان : أثر الأساليب القيادية على إدارة التغيير بالتطبيق على شركات المساهمة العامة الأردنية .

هدف الدراسة :

(١) قياس أثر الأساليب القيادية على إدارة التغيير في شركات المساهمة العامة الأردنية .

(٢) معرفة الأساليب القيادية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير .

أهم نتائج الدراسة :

(١) إن الأساليب القيادية تعتبر ركناً أساسياً من أركان استراتيجيات التغيير في الإدارة الحديثة

وعلى ذلك من الممكن أن تكون الأساليب القيادية عنصراً هاماً من أجل التغيير .

(٢) هناك علاقة بين الأساليب القيادية وأهداف التغيير وهو عائد إلى أن ممارسة أساليب

القيادة هي من أجل تحقيق هدف معين .

(١) عائشة محمد عبدالحليم ، أثر القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم ، الخرطوم ، ٢٠٠٦ م .

(٢) عزيز طارش الدهمي ، أثر الأساليب القيادية على إدارة التغيير بالتطبيق على شركات المساهمة المغلقة الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة وادي النيل ، السودان ، ٢٠٠٧ م .

(٧) دراسة (سميرة صالحى ٢٠٠٨ م)^(١) بعنوان : أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين ، دراسة حالة على مؤسسة سوناطرك بالجزائر .

هدف الدراسة : معرفة أسلوب القيادة الإدارية المتبع في المؤسسة ومعرفة مدى تأثير أسلوب القيادة الإدارية المتبع على مستوى الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين .
أهم نتائج الدراسة : حجم حوادث العمل أدى إلى التأثير السلبي على مستويات الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين ، وأن هنالك إهلاكاً لرأس المال الثابت لعدة عوامل تؤدي إلى ضياع الكثير من ساعات الدوام .

(٨) دراسة (شهيناز فاضل أحمد ٢٠٠٨ م)^(٢) بعنوان : تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية .

هدف الدراسة :

- (١) تقديم إطار مفاهيمي لموضوع مهم في الفكر الإداري كالقيادة التحويلية .
 - (٢) قياس إدراك المبحوثين نحو متغيرات البحث في الواقع العملي .
 - (٣) محاولة إثبات وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد القيادة التنظيمية .
 - (٤) بيان فيما إذا كانت القيم التنظيمية في المنظمة المبحوثة تتصف بالفاعلية أم لا .
- أهم نتائج الدراسة :

- (١) فاعلية معايير القيم في المنظمة المبحوثة ليست بالمستوى المطلوب .
 - (٢) تراجع مقاييس أبعاد السلوك القيادي التحويلي لدى قادة المنظمة .
 - (٣) الارتباط الإيجابي والبدال معنوياً بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية .
- (٩) دراسة (ابتسام محمد عوض ٢٠٠٩ م)^(٣) بعنوان : القيادة الإدارية وأثرها على الأداء .
واستخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفروض ، والمنهج الاستقرائي لاختبار صحة الفروض ، والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ، والمنهج

(١) سميرة صالحى ، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٨ م .

(٢) شهيناز فاضل أحمد ، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية ، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، ٢٠٠٨ م .

(٣) ابتسام محمد عوض ، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠٠٩ م .

الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة لمعرفة أثر نجاح القيادة الإدارية على الإنتاج وتحفيز العاملين .

هدف الدراسة :

- (١) توضيح مدى نجاح القيادة في الشركة السودانية في رفع الإنتاجية .
- (٢) معرفة مدى تأثير القيادة في تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية في الشركة .
- (٣) الكشف عن الجوانب الإيجابية والسلبية في الأساليب العلمية في القيادة الإدارية في منظمات الأعمال .

أهم نتائج الدراسة : إن متابعة التطور ورفع المعارف والمهارات لدى الأفراد يؤدي إلى رفع الإنتاجية للفرد ، وزيادة الشفافية والوضوح ، ورفع روح المشاركة بين العاملين والقيادة ، وتوفير الإحساس للعاملين بالاستقرار ، والأمان الوظيفي .

(١٠) دراسة (حازم علي بدارنة ٢٠٠٩ م) ^(١) بعنوان : درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك في الأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها . وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة اليرموك البالغ عددهم (٨٧) عضو هيئة تدريس، موزعين على أقسام الكلية : الإدارة وأصول التربية ، والإرشاد وعلم النفس التربوي، والمناهج والتدريس، والتربية الابتدائية.

وقد تم توزيع (٧١) استبانة بعد استبعاد عينة الثبات البالغ عددها (١٥) عضو هيئة تدريس، وقد استجاب (٤٧) عضو هيئة تدرس على استبانة مكونة من (٤٧) فقرة موزعة على مجال أعضاء هيئة التدريس، ومجال الطلبة .

هدف الدراسة : التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها .
أهم نتائج الدراسة :

(١) إن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم هي كبيرة على الأداة ككل . حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢.٤٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها .

(١) حازم علي بدارنة ، مصدر سابق .

٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أعضاء هيئة التدريس على أداة الدراسة ، والمتعلقة بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم تعزى إلى متغيري الرتبة الأكاديمية ، وعدد سنوات الخبرة .

١١) دراسة (سعيد بن سهيل الحميدي ٢٠٠٩ م)^(١) بعنوان : ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين (السعودية) .
هدف الدراسة : التعرف على درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين .
أهم نتائج الدراسة :

١) إن درجة ممارسة المديرين للقيم الإدارية الإسلامية هي بدرجة عالية .
٢) أبرز القيم التي يمارسها المديرون هي (الأمانة - التسامح - القدوة الحسنة - القوة - العدل - الحكمة ، العلم ، الإبداع - الشورى) .

٣) جاء ترتيب القيم الإدارية لدى مديري التعليم العام حسب درجة توفرها من وجهة نظر المعلمين كالتالي : (الأمانة - اللين - التسامح - القدوة الحسنة - القوة - العدل - الحكمة - العلم - الإبداع - الشورى) .

١٢) دراسة (سليمان شلاش وجمعة عباد ٢٠٠٩ م)^(٢) بعنوان : أثر النمط القيادي على فاعلية المنظمة : دراسة ميدانية في جامعة الزرقاء الأهلية بالأردن .
هدف الدراسة : تحليل أثر القيادة على فاعلية منظمة جامعة الزرقاء الأهلية .
أهم نتائج الدراسة :

١) إن تصورات المستجيبين نحو النمط القيادي الأدهوقراطي كانت مرتفعة .
٢) إن تصورات المستجيبين نحو النمط القيادي البيروقراطي كانت متوسطة .
٣) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي - كمتغير مستقل - في فاعلية المنظمة - كمتغير تابع .

^(١) سعيد بن سهيل الحميدي ، ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام لمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية ، ٢٠٠٩ م .

^(٢) سليمان شلاش الحوري وجمعة محمود عباد ، أثر النمط القيادي على فاعلية المنظمة ، دراسة ميدانية في جامعة الزرقاء الأهلية ، الأردن ، ٢٠٠٩ م .

١٣) دراسة (عبدالفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة ٢٠٠٩ م)^(١) بعنوان : الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية . واستخدمت الدراسة أداة (آلين وماير) للولاء التنظيمي مكونة من (٢٠) فقرة ، وأداة طُورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (٢٥) فقرة ، وبلغ إجمالي عدد المجتمع (١٢٨٨) مفردة تم دراسة (٥٠%) منهم لعدد (٦٤٤) مفردة لأعضاء هيئة التدريس العاملين في ست جامعات خاصة (عمّان الأهلية ، فيلادلفيا ، الإسراء ، العلوم التطبيقية ، البتراء ، الزيتونة) .

هدف الدراسة :

- ١) التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء التدريس في الجامعات الخاصة .
- ٢) معرفة مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي ، المستمر ، المعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة .
- ٣) معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة .

أهم نتائج الدراسة :

- ١) وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة .
- ٢) وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس .

١٤) دراسة (فيصل عمر باشراحيل ٢٠١٠ م)^(٢) بعنوان : أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال، دراسة على شركة الكهرباء في مكة المكرمة .
هدف الدراسة :

(١) عبدالفتاح صالح خلفات ومنى خلف الملاحمة ، الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٥ ، العدد (٤+٣) ، ٢٠٠٩ م .

(٢) فيصل عمر باشراحيل ، أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠١٠ م .

(١) توضيح مدى تأثير مصداقية القيادة على أداء المنظمة ، وعلاقة هذا المتغير برفع الأداء والإنتاجية للمنظمة .

(٢) توضيح مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء المنظمة ، وعلاقة هذا المتغير برفع الأداء والإنتاجية للمنظمة .

(٣) توضيح مدى تأثير الولاء التنظيمي على أداء المنظمة ، وعلاقة هذا المتغير برفع الأداء والإنتاجية للمنظمة .

أهم نتائج الدراسة :

(١) العاملون لا يتقنون في كل ما يصدر عن قيادة المنظمة .

(٢) هناك قصور وعدم اهتمام لمفهوم الكفاءة ، فالقيادة لا تتعامل مع الترقيات وزيادة الرواتب على أساس الكفاءة .

(٣) هناك رؤية وأهداف واضحة ومكتوبة ومعروفة لدى الجميع ، وهو ما تمتاز به قيادة المنظمة .

(١٥) دراسة (محمد خميس الكواري ٢٠١٠ م) ^(١) بعنوان : القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء بالهيئات الدبلوماسية (وزارتي الخارجية القطرية والسودانية) .

هدف الدراسة :

(١) معرفة دور القيادة الإدارية الناجحة في تطوير الأداء المؤسسي بالهيئات الدبلوماسية .

(٢) معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي الإداري وطبيعة العمل بالهيئات الدبلوماسية .

أهم نتائج الدراسة :

(١) إن القادة الإداريين بالهيئات الدبلوماسية يميلون إلى استخدام النمط الديمقراطي في أعمالهم .

(٢) نجاح القيادة الإدارية نظراً إلى كثرة البرامج التدريبية وتوفير كل الوسائل والإمكانات التي تساعدهم على النجاح .

(١٦) دراسة (عبدالمحسن عبدالله الغامدي ٢٠١١ م) ^(٢) بعنوان : القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي .

(١) محمد خميس ناصر الكواري ، القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء الإداري بالهيئات الدبلوماسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠١٠ م .

(٢) عبدالمحسن بن عبدالله الغامدي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١١ م .

وتلخصت مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي : ما علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ؟ وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين ممن يحملون الرتب التالية : (رائد ، نقيب ، ملازم أول ، ملازم) الذين يعملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والإدارات والقطاعات والوحدات الميدانية لها ، البالغ عددهم (٢٥٣) ضابطاً . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات .

هدف الدراسة :

(١) التعرف على مدى ممارسة القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال ، والحفز الإلهامي ، والاستثارة الفكرية ، والاهتمام الفردي) .

(٢) التعرف على درجة الارتباط بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة .

أهم نتائج الدراسة :

(١) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة .

(٢) إن القيادات في قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة .

(٣) إن الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لديهم مستويات الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (٣.٣٨) .

(١٧) دراسة (آلاء محمد الحسن عمر إبراهيم ٢٠١٢م) (١) بعنوان : دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين .

هدف الدراسة :

- (١) التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه .
- (٢) التعرف على أهمية وجود القائد الإداري ومدى تأثير ذلك إيجابياً .
- (٣) تناول مهارات القائد الإداري .
- (٤) التعرف على النمط الإداري للقائد الإداري .

(١) آلاء محمد الحسن عمر إبراهيم ، دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠١٢م .

٥) محاولة تطبيق الأساليب العلمية في القيادة الإدارية في منظمات الأعمال .
أهم نتائج الدراسة :

١) تمتع الموظف والقائد في دراسة الحالة بعلاقات واسعة وطيبة .

٢) عدم توفر الإحساس بالاستقرار بالنسبة للموظفين .

٣) عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار .

٤) القائد ذو الخبرة يقوي من موقف المنظمة ويزيد من فرص نجاحها .

١٨) دراسة (رائدة هاني محمود العرايضة ٢٠١٢م)^(١) بعنوان : مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان للقيادة الأخلاقية ، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٣٧٦٤) معلماً ومعلمة ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥١) معلماً ومعلمة ، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية .

هدف الدراسة : التعرف إلى مستوى سلوك ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين .

أهم نتائج الدراسة :

١) مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً .

٢) هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية .

(١) رائدة هاني محمود العرايضة ، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ، ٢٠١٢م .

١٩) دراسة (نهلة عبدالقيوم عبدالرحمن ٢٠١٢ م) ^(١) بعنوان : القيادة المشاركة ودورها في تغيير السلوك التنظيمي (دراسة حالة على جامعة وادي النيل بالسودان) .

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وأهم سؤال للدراسة هو هل استخدام أسلوب المشاركة يُمكن القادة الإداريين من التأثير على محددات سلوك العاملين واحداث التغيير المطلوب في السلوك التنظيمي ؟
هدف الدراسة :

١) اختبار العلاقة بين القيادة المشاركة والتأثير على سلوك العاملين .
٢) توضيح العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى المشاركة إلى موجهات عامة يمكن أن تساعد الإداريين في تطبيق ورفع مستوى المشاركة بالمنظمات .
أهم نتائج الدراسة :

١) وجود مشاركة بالمنظمة ولكن لم تبلغ المستوى العالي .
٢) جهود الإدارة العليا لتطبيق المشاركة هي جهود غير محسوسة لبعض العاملين .
٣) تؤثر المشاركة على السلوك من خلال تأثيرها على القيم التنظيمية للعاملين (الدوافع - التعلم - الإدراك - الاتجاهات - الرضا الوظيفي - التأخير والغياب) .

٢٠) دراسة (فيصل محمود الشواورة ٢٠١٢ م) ^(٢) بعنوان : الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات : بالتطبيق على شركة مصانع الإسمنت الأردنية لافارج .
وتتألف الدراسة من جانبين : الأول نظري يتم التعرف فيه إلى الأصول العلمية ذات العلاقة بالموضوع ، والثاني تطبيقي يتم الأخذ بالمنهج الوصفي الذي يهدف إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي ، والمنهج الاستقرائي الذي يهدف إلى جمع البيانات وتحليلها وتحديد أثر الولاء التنظيمي على إجمالي الدخل من المبيعات في شركة مصانع الإسمنت الأردنية لافارج . وقام الباحث باستخدام قوائم الاستقصاء التي تم توزيعها على المبحوثين في الشركة (١٣٠) مفردة ما نسبته (١٠%) من متوسط العدد الإجمالي للعاملين خلال فترة الدراسة (١٢٠٨) موظف . وبالاعتماد على

^(١) نهلة عبدالقيوم عبدالرحمن ، القيادة المشاركة ودورها في تغيير السلوك التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠١٢ م .

^(٢) فيصل محمود الشواورة ، الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات ، جامعة مؤتة ، دراسة تطبيقية ، ٢٠٠٩ م .

الحزمة الإحصائية (SPSS) فقد تم الكشف على أثر الولاء التنظيمي على إجمالي الدخل من المبيعات .

هدف الدراسة :

- ١) استعراض المرتكزات النظرية لمفهوم وماهية الولاء التنظيمي وإجمالي الدخل من المبيعات.
 - ٢) التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في شركة مصانع الإسمنت الأردنية .
 - ٣) تحديد أثر الولاء التنظيمي على إجمالي الدخل من المبيعات .
- نتائج الدراسة :

- ١) إن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تجاه قيمة المبيعات في شركة مصانع الإسمنت الأردنية كانت بدرجة متوسطة .
- ٢) إن قوة الارتباط بين الولاء التنظيمي وإجمالي الدخل من المبيعات كانت مرتفعة .

٢١) دراسة (موسى محمد يعقوب محمد ٢٠١٢م)^(١) بعنوان : أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأعمال ، (دراسة واقع للشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية) . والهدف الرئيس للبحث هو التعرف على أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال على نتائج أعمال الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية بالخرطوم . استناداً لدراسة: معايير المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة ، وتم تصميم استبانة مكونة من (٥٠) فقرة لجمع المعلومات الأولية من وحدة التحليل المكونة (١١٧) مفردة ، وبناء على ذلك حللت البيانات التي جمعت واختبرت فرضيات البحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

هدف الدراسة :

التعرف على أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال على نتائج أعمال الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية .

أهم نتائج الدراسة :

- ١) إن مستوى أهمية معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية - من وجهة نظر المبحوثين - كان مرتفعاً.
- ٢) إن مستوى نتائج أعمال الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية - من وجهة نظر المبحوثين - كان مرتفعاً .

(١) موسى محمد يعقوب ، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأعمال ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠١٢م .

٣) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأخلاقيات الأعمال على نتائج الأعمال في الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جواد الصناعية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) .

٢٢) دراسة (فيصل بن جاسم بن محمد آل ثاني ٢٠١٢ م)^(١) بعنوان : القيادة وأثرها في كسب الولاء بالتطبيق على شركات ومصانع العربي .

هدف الدراسة : تقديم دراسة منهجية تقيس أثر القيادة على كسب الولاء في شركات ومصانع العربي في جمهورية مصر العربية ، واختبار الفروض التالية : هناك علاقة بين نمط القيادة المتبع ومستوى أداء شركات ومصانع العربي . وأن هناك علاقة بين مكونات القيادة ومستوى أداء شركات ومصانع العربي . وأن هناك علاقة بين قدرة القيادة على كسب الولاء ومستوى أداء شركات ومصانع العربي . وهناك كذلك علاقة بين قدرة القيادة على التحفيز ومستوى أداء شركات ومصانع العربي .

أهم نتائج الدراسة :

- ١) هناك علاقة بين نمط القيادة المتبع ومستوى أداء الشركات .
- ٢) ليس هناك علاقة بين قدرة القيادة على كسب الولاء ومستوى الأداء .
- ٣) هناك علاقة بين تطبيق نظام تحفيز متميز ومستوى الأداء .

ثانياً: الدراسات الأجنبية^(٢) : Foreign Studies

١) دراسة (إيلينا 2009 , Elena)هدفت إلى تحليل دور الإدارة بالقيم كشرط من شروط التحوّل الاقتصادي والاجتماعي في روسيا الحديثة. وأجريت الدراسة على عدة شركات روسية من خلال إجراء مقابلات مع مديريها ، حيث بينت الدراسة أن القيم التنظيمية والأخلاقية تؤثر إيجاباً على تشكيل شخصية الموظف ، على أولوياته في العمل. وهي تشكل الخطوط العريضة الأساسية لتحميل الموظف والمدير مسؤولياتهم نحو المجتمع كلّ في مكان عمله .

٢) دراسة (جريبر وكليباترك 2008 , Graber and Kilpatrick) في الولايات المتحدة بهدف مناقشة الأدب النظري المنشور ، حول قيم القيادة المؤسسية في قطاع الخدمات الصحية الأمريكية. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام منهجية البحث النوعي المعتمدة على تحليل الكتب والدراسات التي أجريت حول الموضوع ، والبالغ عددها (٢٧) كتاباً ودراسة

(١) فيصل بن جاسم بن محمد آل ثاني ، القيادة وأثرها في كسب الولاء ، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة أمدرمان الإسلامية ، الخرطوم ، ٢٠١٢ م .

(٢) حازم علي بدارنة ، مصدر سابق .

نشرت في الفترة من عام ١٩٨٣ - ٢٠٠٧م. وبعد إجراء التحليل النوعي خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أبرزها: تعتبر القيم من أهم ركائز نجاح القائد في عمله ، وتسهم القيادة بالقيم في تشكيل ثقافة خاصة للقطاع الصحي الأمريكي، وتؤدي ممارسة القادة للقيم إلى نجاح المؤسسة، كما يمارس القادة في القطاع الصحي الأمريكي نوعين من القيم هما: القيم المهنية والقيم الشخصية، كما بينت النتائج ضآلة الإطار النظري المنشور حول الإدارة بالقيم بشكل عام وفي القطاع الصحي بشكل خاص .

٣) دراسة (أورتويانند Ortyoand,2006 في ميتشغان الأمريكية) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك القيادة والقيم التي يعتنقها القائد في عمله. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣٠) عضو هيئة تدريس وإداري يعملون في كليات التربية والاقتصاد بجامعة ميتشغان في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بينت الدراسة أن القادة في جامعة ميتشغان يمارسون نمط القيادة بالقيم بدرجة متوسطة. وبينت النتائج أن القيم التي يعتنقها القادة في الجامعة تضمنت الالتزام الأخلاقي بأهداف الجامعة، والقُدوة في السلوك، والعدالة والنزاهة، وممارسة مبادئ محددة مثل: تلبية الحاجات، تفويض الصلاحيات، الاستقامة، الصدق، العمل مع الفريق .

٤) دراسة (نيموجين وسويتزر ولوجوك Nimwegan, Soeters, Luijk, 2004) هدفت إلى فهم ديناميكيات الإدارة بالقيم في قطاع البنوك، وتكونت عينة الدراسة من ١٩ بنكاً تعمل في مختلف أنحاء أوروبا، حيث تم جمع بيانات نوعية وكمية من هذه البنوك من الدراسات التي أجريت فيها عن القيادة والإدارة. وبينت الدراسة أن البنوك بشكل عام تمارس أربعة أبعاد من أبعاد الإدارة بالقيم هي: الاستقامة في التعامل مع الموظفين والعملاء، واحترام العمل والمسؤولية، وتشجيع العمل بروح الفريق، وتشجيع مبدأ الأخلاق في العمل .

٥) دراسة (مركيوري وهنكن Marchiori and Henkin ، ٢٠٠٤)^(١) التي تمت في ١٥ كلية من الكليات الطبية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا . والتي هدفت إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي ، والمستمر ، والمعيارى <الأخلاقي >) ، وإلى التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الولاء

(١) عبدالفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة ، مصدر سابق ، ص ٢٩٨.

التنظيمي ومجموعة المتغيرات (العمر ، الرتبة الأكاديمية ، مدة الخدمة) . وجاءت النتائج مبينة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي المعياري (الأخلاقي) وبين الأداء الوظيفي . وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي . وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر وبين مدة الخدمة في المؤسسة نفسها .

(٦) دراسة (ثوري ولوو Thorpe and Loo, 2003 في الولايات المتحدة الأمريكية) هدفت للكشف عن مبادئ الإدارة بالقيم لدى (١٤) قائداً أمريكياً من مختلف القطاعات العامة. ولتحقيق هدف الدراسة أجريت ست جلسات حوارية فيما بينهم تم تسجيلها ، ومن ثم تفرغها في قائمة موحدة، وبعد ذلك استخلص القادة أنفسهم منها مجموعة من القيم الإدارية التي يجب أن تمارس في القطاعات العامة والقيم هي: التعاطف والرعاية، ومهارات إدارة الأفراد وإدارة الذات، والشعور باهتمامات الآخرين وحاجاتهم، والعدالة والإنصاف، والرقابة الذاتية، والأمانة والتعامل الأخلاقي مع الإبداع .

(٧) دراسة (شوكلر 2000 Choklar, في الهند) هدفت إلى مراجعة مطالعات وسائل الإعلام الهندية الناطقة باللغتين الهندية والإنجليزية حول موضوع القائد القيمي الفعال. وباستخدام منهجية تحليل المضمون تم تحليل (٥٥) مقالةً وخبراً وبرنامجاً إعلامياً عن الموضوع في الفترة ما بين ١٩٩٧-١٩٩٨م. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- (١) يمارس القائد القيمي المساندة والدعم داخل وخارج إطار المنظمة .
 - (٢) يمتلك القائد القيمي نظرة مستقبلية موسعة .
 - (٣) يمتلك القائد القيمي مهارات الطموح والإصدار والتمسك بتحقيق مقومات المستقبل .
 - (٤) يمتلك القائد القيمي روح الالتزام والمسؤولية والعدالة والاستقامة في العمل .
- (٨) دراسة (رودستي وسويرزك Rodusti & Swierezek) بعنوان : القيادة والفعالية التنظيمية في المشاريع المتعددة الجنسيات في جنوب آسيا .
- هدف الدراسة :

اختبار العلاقة بين عناصر أربعة رئيسة للقيادة وهي : (خصائص القائد - الثقافة التنظيمية - أنموذج الإدارة المتعدد الثقافات - التحفيز والفعالية التنظيمية) .

نتائج الدراسة :

- (١) معظم المنظمات الفعالة مرتبطة بشكل إيجابي بخصائص القائد وثقافة القيادة التنظيمية .

٢) إن المديرين الذين تبنوا نموذج الإدارة المتعدد الثقافات استطاعوا إنجاز مستوى عالٍ من التحفيز .

٩) دراسة (Alexander Ardichrili & K. Peter Kuchinke 2002) بعنوان : الأنماط القيادية والقيم الثقافية بين المديرين والمرؤوسين ، دراسة مقارنة بين أربع دول من جمهوريات الاتحاد السوفيتي السابق وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية . وقد استخدمت هذه الدراسة أنموذج (وفسنيد) للأبعاد الثقافية ، وتمت المقارنة بين أنماط القيادة والقيم الثقافية لـ ٤٠٠٠ موظف إداري وغير إداري في منظمات الأعمال في كل من : روسيا وجورجيا وكازاخستان وقرقيزيا وألمانيا وأمريكا . وقد وجدت الدراسة أنه بالمقارنة مع ألمانيا وأمريكا حازت جمهوريات الاتحاد السوفيتي السابق على درجة منخفضة في بعد القوة ودرجة عالية في بعد الذكورة ، كما وجدت الدراسة أن أنماط القيادة (الحرة والإدارة بالاستثناء) كانت - وبشكل كبير - أقل تواجداً وكفاءة في منظمات الأعمال في جمهوريات الاتحاد السوفيتي السابق ، عنه في ألمانيا وأمريكا . كما توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات كبيرة - ليس فقط بين مجموعة البلدان (الغربية والشرقية) - بل وبين الدول منفردة في كل مجموعة .

التعليق على الدراسات السابقة : Comment On Previous Studies

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد أنها ركزت على مواضيع هامة في القيادة الإدارية وتتنوع مجالات ومواضيع دراستها ، ولكن كان مجمل مواضيعها يبحث في علاقة القيادة الإدارية وأثرها على الأداء ، أو كفاءته ، أو فاعلية المنظمة ، أو أيّ تابع آخر يتأثر بالمتغير المستقل (القيادة الإدارية) وكذا نجد أن دراسات أخرى ركزت على موضوع القيم ، وعلاقتها كذلك بمتغير يتأثر بممارسة القيم ، باختلاف أنواع القيم أو باختلاف نوع الممارس أو نوعية المنظمة . وكانت نتائج هذه الدراسات كثيرة وهامة ، تساعد منظمات الأعمال على القيام بأعمالها وأدائها، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات الشيء الكثير ، وأعانتته على اختيار موضوع الدراسة، وحسب رأي الباحث فقد تميزت هذه الدراسة بما يلي :

١) جاء موضوع الدراسة لسد فجوة بحثية لم يغطيها باحث آخر لنفس الموضوع أو بنفس متغيرات البحث ، حيث أخذ الباحث على عاتقه دراسة موضوع هام بمستوى القيادة بالقيم، وأثرها على أداء العاملين وعلاقتها الارتباطية بمتغير وسيط وهو الولاء التنظيمي .

٢) غطت الدراسة مواضيع متنوعة ، وهي القيادة الإدارية والقيم باختلاف أنواعها وتأثيرها على أداء العاملين ، وارتباطها بموضوع هام ، وهو الولاء التنظيمي كنتاج عن القيادة بالقيم وكمتغير وسيط بتأثيره على أداء العاملين ، هو ما لم تغطه الدراسات السابقة بهذا الشكل وبهذا الدمج بين أكثر من موضوع ، وهو ما يعني دراسة أكثر من متغير ، حيث تم دراسة ثلاثة متغيرات وهم المتغير المستقل والذي يمثلته القيادة بالقيم بشقيه الإدراكي والتطبيقي للقيادة بالقيم كمتغيرين مستقلين ، وكذا المتغير التابع والذي يمثلته أداء العاملين ، والمتغير الثالث هو المتغير الوسيط والذي يمثلته الولاء التنظيمي .

٣) تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوعها في الوقت الحالي ، والذي يهتم كافة المنظمات للعودة إلى أصل الشيء ، وليس إلى فروعها فقط ، فهناك من الدراسات والأبحاث الإدارية والنظرية والتطبيقية الشيء الكثير ، ولكنها لم تربط بين القيم والمبادئ والأعمال الإدارية الصرفة إلا ما ندر ، فكانت هذه الدراسة للمساهمة في إبراز وإظهار أهمية هذا الموضوع وتميزه عن الدراسات السابقة .

٤) جاء موضوع الدراسة لاستكمال دراسات سابقة حسب توصياتها ومقترحاتها ، ولو أنها جاءت بشكل غير مباشر ، ولكن أشارت إلى الموضوع بصورة أو بأخرى ، وهو ما استسقاها الباحث من تلكم الدراسات ، خاصة من دراسة (حازم بدارنة) والتي درست درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، والتي كانت مفتاحاً رئيساً للدراسة وأعطاهما البعد المنهجي والتطبيقي .

كما كان للكتاب الشهير والهام بعنوان : القيادة المرتكزة على مبادئ ، للمؤلف (ستيفن آر. كوفي ٢٠٠٥م) التأثير الكبير - كذلك - نحو تعزيز دراسة الموضوع وبشكل منهجي وأكاديمي ، ولإظهار بعض جوانب القيادة الإسلامية ، والقيم والمبادئ الإسلامية الداعمة والراعية للقيادة الحكيمة ، ولدراسة أنموذج عربي إسلامي كحالة تطبيقية في منظمات الأعمال اليمنية ، ممثلة في مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً ، والتي أغفلها الكاتب أو تجاوز عنها مستعيناً فقط بالأنموذج الغربي للقيادة حسب ثقافته ومعتقداته وفكره ، أي أن الحاجة كانت ملحة لدراسة هذا الموضوع للمساهمة في إبراز وإظهار الفكر العربي الإسلامي على الواقع ، ونشر تراثنا وفكرنا الأصيل ، ولا ضير من الاستعانة بكل ما هو مفيد من أية جهة كانت ، فالحكمة ضالة المؤمن فأنى وجدها فهو أحقُّ بها .

٥) الاحتياج الفعلي لموضوع الدراسة لسد فجوة إدارية وبحثية في منظمات الأعمال اليمنية ، حيث إن الباحث يعمل لدى مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه منذ ١٥ عاماً في مستوى قيادي ، ومن خلال اطلاعه العميق على الوضع الإداري والتنظيمي للمجموعة ومدى استفادتها من هذا الأسلوب القيادي - موضوع الدراسة - القيادة بالقيم ، وما تنتج

عنه الدراسة من نتائج وتوصيات ، ربما تسهم في تحسين الأداء وفتح رؤية جديدة لقادتها
باعتماد أسلوب القيادة بالقيم كمنهج مؤسسي للمجموعة وفي منظمات الأعمال اليمينية ،
وكذا لإبراز ما نتج عن هذا الأسلوب القيادي المتميز ، خاصة في المراحل الأولى من
التأسيس ، وحسب رأي الباحث أن هذا الأسلوب لم يؤسس بشكل إداري أو نظري ، وأنه
جاء بشكل عفوي وفطري تلقائي من قبل القادة المؤسسين ، وهو ما يشير إلى احتمال
ضعفه وربما اندثاره ، إذ لم يؤسس بشكل منهجي وإداري ومؤسسي تكون له قواعده
وأنظمته ، ليكتب له البقاء والاستمرار والنمو ، خاصة بعد وفاة المؤسسين أو كبر سنهم
ودخول جيل جديد يقود دفعة هذه المجموعة الرائدة .

هيكل الدراسة : Study Structure

اشتملت الدراسة على خمسة فصول على النحو الآتي :

الفصل الأول : القيادة الإدارية ، المفاهيم والنظريات والخصائص ، ويشمل ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : مفاهيم وقواعد القيادة الإدارية .

المبحث الثاني : نظريات وأساليب القيادة الإدارية .

المبحث الثالث : خصائص القيادة الإدارية الناجحة .

الفصل الثاني : القيادة في الإسلام ، مفاهيمها ومقوماتها وأنماطها ويشمل ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : مفاهيم وأسس عامة .

المبحث الثاني : المقومات الأساسية للشخصية القيادية الإسلامية .

المبحث الثالث : النمط القيادي في الإسلام .

الفصل الثالث : القيم ، مفاهيم وتطبيقات ، ويشمل ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : مفهوم وأنواع وخصائص القيم .

المبحث الثاني : أثر القيم على الأداء .

المبحث الثالث : القيم في الإسلام .

الفصل الرابع : الولاء التنظيمي والأداء وأنموذج القيادة بالقيم ، ويشمل ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : الولاء التنظيمي .

المبحث الثاني : الأداء : مفاهيم عامة .

المبحث الثالث : هائل سعيد أنعم أنموذجاً للقيادة بالقيم .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية ، ويشمل ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية .

المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة .

الفصل الأول

القيادة الإدارية : المفاهيم والنظريات والخصائص

CHAPTER I

ADMINISTRATIVE LEADERSHIP

CONCEPTS & THEORIES & FEATURES

المبحث الأول

مفاهيم وقواعد القيادة الإدارية

SECTION I

RULES & CONCEPTS

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

يذكر (عبدالشافي أبو الفضل) أن ما كتب عن القيادة حتى ٢٠٠٢م قد بلغ (١٣٤) مليون بحثٍ وكتابٍ ومقالةٍ ، وقد زاد هذا العدد بكثير من ذلك التاريخ وحتى ٢٠١٢م^(١).

وتجدر الإشارة إلى أن لفظ القائد قد عرف قبل ١٣٠٠ سنة قبل الميلاد ولكن كلمة القيادة تعتبر حديثة ويعود تاريخ ظهورها في قواميس اللغة الإنجليزية إلى حوالي ٢٠٠ عام فقط^(٢).

والحديث عن القيادة قديم قديم قدم التاريخ ، إلا أنه في المائة سنة الأخيرة بدأ الحديث عنها بالمفهوم الحديث^(٣) .

إذ تعد القيادة من أساسيات نجاح أية منظمة ، بل تعد عماد هذا النجاح ، فمهما توافرت الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية ، ولكن بدون قيادة حكيمة وواعية تقودهم لتحقيق أهدافهم المشتركة، كان ذلك من الأحلام ، فالقائد الفعال والمؤثر هو الذي يتولى زمام الأمور والتأثير والتنسيق والتنظيم لهؤلاء الأفراد نحو تحقيق الهدف ، وكلما كان الفرد ذا خصائص قيادية ناجحة كان تحقيق الهدف أسرع وكان النجاح حليف منظمته .

ورغم التشابه والتكامل بين مفاهيم القيادة عامة والقيادة الإدارية خاصة إلا أننا سنقتصر في دراستنا هذه على القيادة الإدارية كمفاهيم ونظريات وخصائص .

(١) عبدالشافي محمد أبو الفضل ، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٨م ، ص ٢٩ .

(٢) تحسين أحمد الطراونة، الأخلاق والقيادة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١٠م ، ص ١٠٤ .

(٣) طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني ، مدخل إلى العمل المؤسسي ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، ط٣ ، ٢٠١٢م ، ص ١١٩ .

مفاهيم وتعريفات : القيادة الإدارية

Concepts & Definitions Of Administrative Leadership:

هناك الكثير من التعريفات والمفاهيم للقيادة الإدارية والتي ربما تختلف في الألفاظ ولكن المعنى والجوهر يكاد يكون واحداً ، أو متقارباً ، وخاصة في عناصره الرئيسة التي سنتعرف عليها لاحقاً .

وستنطلق هنا إلى أهم التعريفات التي ذكرها بعض المفكرين وعلماء الإدارة .

مفهوم القيادة : Leadership concept

هي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة^(١). كما تعرف أنها : عملية التأثير على الناس كي يسعوا بجدية ورغبة وحماس لتحقيق الأهداف المرجوة^(٢) .

وهي قدرة القائد على التأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم^(٣). وهي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم ، وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة ، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية^(٤). وهي تعرف كذلك بأنها : عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة^(٥).

ويعرفها (فيفر وبرستس) في كتابهما (الإدارة العامة) : أنها فن تنسيق بين الأفراد وشحنهم لبلوغ غاية منشودة^(٦) .

كما يعرفها (أوردي تيد) بأنها : هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه^(٧).

(١) بشير العلق ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمّان ، ط١ ، ٢٠١٠م ص ١٤ .
(٢) رانجيت سينج مالهما ، تعزيز الجودة الشخصية ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٥م ، ص ٢٥٤ .
(٣) سيد الهواري وآخرون ، مبادئ الإدارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٣م ، ص ٣٠٩ .
(٤) كامل المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر ، عمّان ، ١٩٩٣ ، ص ١٣٩ .
(٥) طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، القيادة في القرن ٢١ ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٠م ، ص ١٨ .

(٦) احمد ابراهيم ابو سن ، الإدارة في الإسلام ، مطبعة التمدن المحدودة ، الخرطوم ، ط٦ ، ١٩٩٩م ، ص ٩٧ .

(٧) نواف سالم كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمّان ، ط١ ، الإصدار الثامن ، ٢٠٠٩م ، ص ٩٠ .

ويعرف البروفيسور (كينث كلارك) القيادة بأنها "نشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون ، وتحدث في جماعة أو منظمة أو مؤسسة تضم قائداً أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف مشتركة ، ويعملون معاً لتحقيق هذه الأهداف" (١) .

ويعرفها (جن جاردنر) بأنها عملية الإقناع 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 (٢) .

وعرفها (ليكرت) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة (٣) .

وكذا يعرفها (ليكرت) بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (٤) .

كما عرفها (علي كردي) بقوله : القيادة هي : فن التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة صحيحة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل تحقيق هدف مشترك (٥) .

وتعرفها مدرسة المشاة الأمريكية بأنها: فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين (٦) .

كما تعرفها لجنة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية بأنها : تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف (٧) .

ويعرفها طارق السويدان بأنها عملية تحريك الناس نحو الهدف (٨) .

ويعرفها (همفل وكونر ١٩٥٧ م) بأنها : عبارة عن سلوك الفرد عندما يوجه نشاطات الجماعة نحو هدف مشترك (٩) .

(١) فيليب سادلر ، القيادة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٨ م ، ص ١٧ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ١٧ .

(٣) محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة ، عمان ، ط ٢ ، ٢٠١٠ م ، ص ٥٧ .

(٤) حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار إسحاق للنشر ، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٦ م ، ص ٢١٥ .

(٥) علي محمد إبراهيم كردي ، الإدارة والقيادة ، وادي النيل للتنمية البشرية ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠١١ م ، ص ٢٥٥ .

(٦) أحمد إبراهيم أبوسن ، الإدارة في الإسلام ، مصدر سابق ، ص ٩٧ .

(٧) المصدر نفسه ، ص ٩٧ .

(٨) طارق محمد السويدان وفيصل عمر باشراحيل ، صناعة القائد ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ٢ ، ٢٠٠٣ م ، ص ٤٠ .

(٩) عبدالشافى محمد أبو الفضل ، مصدر سابق ، ص ٣ - ٤ .

كما عرفها (كونتز) بأنها : عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (١).

والقيادة هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أية مهمة أو هدف أو مشروع (٢).

ويعرفها (جون بترس) بأنها عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد - رغم الفروق بينهم - إلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة (٣).

ويقول (أحمد أبو سن) حول هذا التعريف : "يُفيد هذا التعريف أن عملية التأثير متبادلة بين صفات الجماعة ، كل منهم يؤثر ويتأثر بالآخر ، بمعنى أن القائد ليس هو العنصر المؤثر بصورة مستقيمة ، ولكنه يتأثر بآراء الجماعة ، ويتفاعل مع رغباتهم ، ومعتقداتهم على حد سواء ، الأمر الذي يؤكد عنصر المشاركة مع الجماعة ، والأخذ برأيهم ، وتحقيق رغباتهم وأمانهم ، كعنصر أساس في القيادة" (٤).

ويعرفها (ميشيل أرمسترونج) بأنها : عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (٥).

ويعرفها (أحمد أبو سن) بأنها : (القدرة على التنسيق والتوجيه لجهود شخصين أو أكثر لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى قدر من الكفاية والمشاركة من أفراد الجماعة) (٦).

ويمكن تعريفها بأنها القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة .

وباعتقاد الباحث أن كثرة تعاريف ومفاهيم القيادة يعطيها قوةً ومعنىً أكبر ، لما لها من أهمية كبرى ، يقول (نواف كنعان) : "إن كثرة الدراسات والكتابات التي تمت حول موضوع القيادة ، هي التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل (بنيس) يقول : إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها ، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي

(١) علي محمد إبراهيم كردي ، مصدر سابق ، ص ٢٥٤ .

(٢) وليام أ. كوهين ، فن القيادة ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٣م ، ص ١٦ .

(٣) أحمد إبراهيم أبو سن ، الإدارة في الإسلام ، مصدر سابق ، ص ٩٧ .

(٤) المصدر نفسه ، ص ٩٧ .

(٥) ميشيل أرمسترونج ، إذا كنت مديراً ناجحاً : كيف تكون أكثر نجاحاً ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠١م ، ص ١٩٥ .

(٦) أحمد إبراهيم أبو سن ، الإدارة في الإسلام ، مصدر سابق ، ص ٩٧ .

التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها ، مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهريّة على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر^(١) .
وارتباط فكرة القيادة بالجماعة جعل علماء النفس والاجتماع يدرسونها على أساس أنها ظاهرة اجتماعية مرتبطة بوجود الجماعات ، وينظرون للقائد أنه الشخص الذي ينفرد بدور التأثير على الآخرين وتوجيههم^(٢) .

تقول (آن دونيلون) في كتابها (قيادة فريق العمل) الصادر من مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال : "إن القيادة تعني جعل أفراد الفريق يشعرون بأهميتهم وتقدير الآخرين لهم كما تعني تحقيق الانسجام في المشاركة وتكوين مداركهم الحسية للأشياء التي يفعلونها معاً ولماذا ، والقيادة تعني أيضاً تحفيز الفريق للمثابرة ومواصلة العمل لبلوغ الغاية الأسمى"^(٣) .

كما يقول (مانفريد كيتس دي فرييز) في كتابه (سر القيادة وسحرها ٢٠١٠ م) : "من المشكلات التي تواجهنا إذ نحاول استيعاب مفهوم القيادة أنه يمكن اعتبارها ملكية وعملية على حد سواء ، فاعتبارها ملكية : فإن القيادة مجموعة من الخصائص وأنماط السلوك والسمات الشخصية ، والتي تجعل بعض الناس أكثر فاعلية في تحقيق مجموعة من الأهداف ، أما باعتبارها عملية فإن القيادة هي الجهد الذي يبذله القائد بالاعتماد على العديد من قواعد السلطة ، وأي نشاط له مجموعة من المهارات للتأثير في أعضاء مجموعة ، وذلك لتوجيه نشاطهم تجاه تحقيق هدف مشترك"^(٤) .

و يمكن القول كملخص لهذه التعريفات أن القيادة هي عملية تأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف محدد .

العناصر الرئيسية للقيادة : Major Elements Of Leadership

ومما ذكر من تعاريف ومفاهيم متنوعة ومختلفة فإنها تشترك في عناصر أساسية لقيام أية قيادة على جماعة وتتركز في ثلاثة عناصر وهي^(٥) :

(١) جماعة من الناس تبدأ بشخصين أو تزيد : بحيث تكون هذه المجموعة لها تنظيم معين سواء أكان اجتماعياً كعشيرة أو قبيلة أم سياسياً كحزب أو جمعية أو ما شابه أم إدارياً كمنظمة وغيرها .

(١) نواف سالم كنعان ، مصدر سابق ، ص ١٠٨ .

(٢) تحسين أحمد الطراونة ، مصدر سابق ، ص ١٠٤ .

(٣) آن دونيلون ، قيادة فريق العمل ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٧ م ، ص ١٣ .

(٤) مانفريد كيتس دي فرييز ، سر القيادة وسحرها ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، ط٢ ، ٢٠١٠ م ، ص ٢١٤ .

(٥) احمد ابراهيم أبو سن ، ادارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، ط٣ ،

٢٠٠٩ م ، ص ١٨٠ - ١٨١ .

٢) أن يقوم على الجماعة شخص يختارونه أو يرتضونه كقائد : وهذا هو أساس القيادة إذ أن هذا الشخص هو الذي يمتاز بمهارات وقدرات تميزه عن غيره أو أنها تجعله في صدارة قيادة هذه الجماعة ، وبالتالي فإنه يزاول عملية التأثير عليهم والذي يعتبر أساس العملية القيادية حيث إن معظم التعريفات الخاصة بالقيادة تعتبرها عملية تأثير إيجابي يقوم به شخص نحو مجموعة أخرى ، بهدف توجيه أنشطتهم في تحقيق هدف مشترك ، ويتأتى ذلك عن طريق التفاعل الاجتماعي للقائد مع أتباعه لغرض العمل بروح الفريق الواحد المنسجم .

أي لا بد من وجود شخص مؤثر وآخر متأثر . وتتم عن طريق جهد ونشاط إيجابي يمارسه القائد .

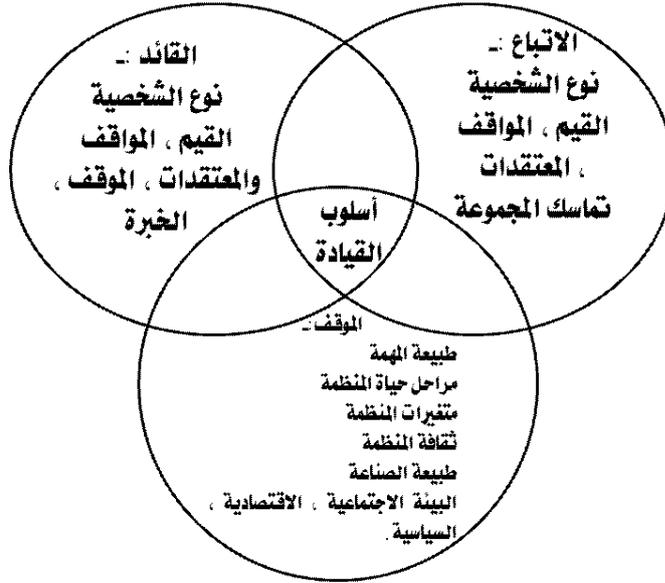
٣) أن يكون لهذه الجماعة هدف مشترك يسعون لتحقيقه : الهدف العام للقائد هو تحقيق الأهداف المرغوب في تحقيقها بشتى الوسائل والطرق والعمليات المختلفة نحو تحقيق ما تم رسمه من أهداف مشتركة ، وهذا يعبر عن نتيجة التأثير والعمليات الأخرى التي يقوم بها القائد لتحقيق الأهداف أو الرؤية المتفق عليها ، وهي التي تبرز حقيقة مهارة وقدرة القائد في أتباعه ، واتخاذها للوسائل والطرق المختلفة للأنشطة والجهود المبذولة من الجميع .

وتبرز هنا مهارة فن القيادة لدى القائد عن طريق تحقيقه الأهداف بأقل كلفة وأسرع وقت وبكفاءة وفاعلية لما لديه من إمكانيات ، وتظهر جلياً مدى ما يتحلى به القائد من نظرة مستقبلية ورؤية استشرافية للمستقبل ، في ظل كل المتغيرات والأحداث المتسارعة ، كما يظهر مدى تعاون وقناعة الأفراد أو التابعين ، باعتبار أن الأهداف هي أهداف الجميع ، ويشترك فيها الجميع ، وكل له مسؤولية تجاه ذلك .

ولدراسة سلوك القيادة يجب إدراك التفاعل بين القائد والتابع والموقف ويوضح ذلك في النموذج التفاعلي للقيادة الأكثر واقعية ، فالشخصية والمركز والخبرة لدى القائد تلعب دوراً مهماً في معادلة القيادة وشخصية الأتباع دور هام كذلك ، بالإضافة إلى القيم والمواقف والمعتقدات وأوجه القوة في تماسك المجموعة ، بالإضافة إلى الموقف .

وهذا التفاعل بين القائد والأفراد والموقف هو ما يجعل القيادة أمراً شديداً التعقيد والأهمية ، لذلك كان يجب على القائد دمج كافة هذه العناصر حسب النموذج التفاعلي للقيادة الأكثر واقعية حسب رؤية (مانفريد كيتس) ، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة التفاعلية للقيادة .

شكل رقم (٢) يوضح النموذج التفاعلي للقيادة الأكثر واقعية (مجال القيادة)



المصدر/ مانفريد كينيس دي فرييز ، سر القيادة وسحرها ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، ط ٢ ، ٢٠١٠م ، ص ٢١٦.

مصادر القوة والنفوذ للقائد : Power And Influence Sources Of The Leader

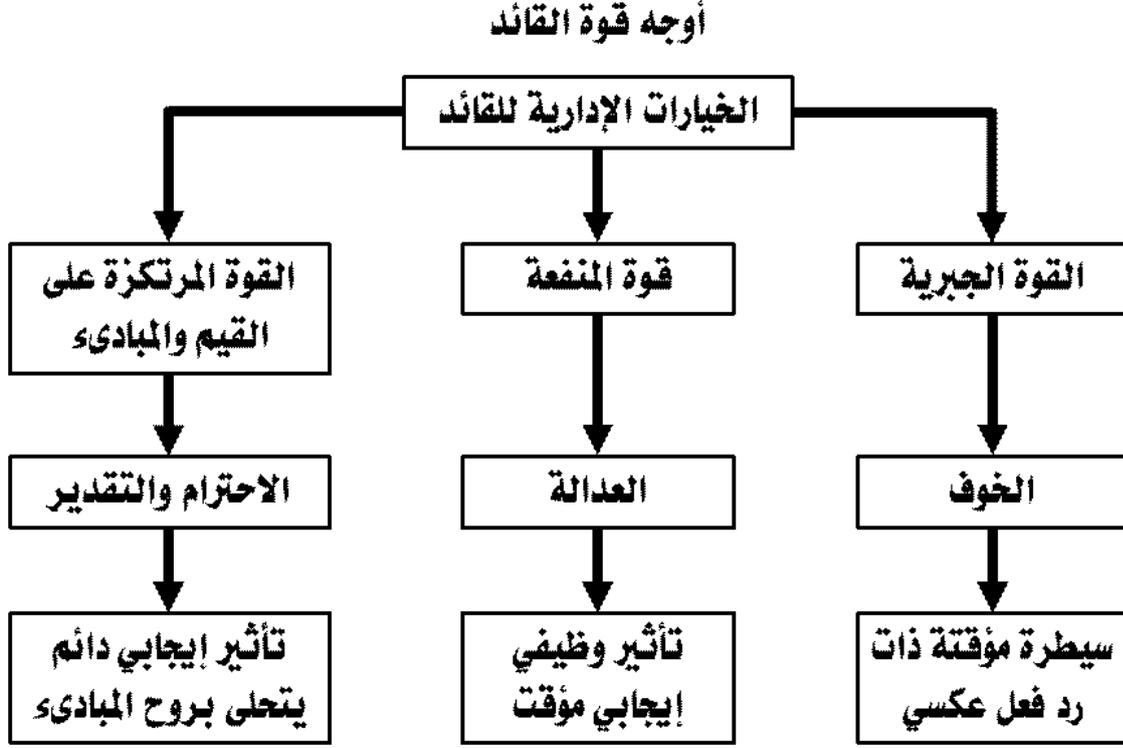
- تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ^(١) ، ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة كما يرى (فرنش ورافن) وغيره من المفكرين من أهمها ^(٢) :
- (١) السلطة التشريعية أو الرسمية : هي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة ، وهي تتدرج تنازلياً حسب الهيكل التنظيمي من الأعلى ثم الأدنى .
 - (٢) سلطة منح المكافآت : وهي مستمدة من توقعات الأفراد من أنهم إذا ما قاموا بمهامهم وواجباتهم ، وامتثلوا لأوامر رئيسهم سيعود عليهم بالنفع والمكافآت المادية والمعنوية .
 - (٣) القوة القسرية : وهي معتمدة من توقعات الأفراد من أن تقاعسهم أو تقصيرهم في تأدية واجباتهم ومهامهم سيعرضهم للعقاب المادي أو المعنوي .
 - (٤) القوة المعتمدة على الخبرة : وهي مستندة من تراكم الخبرات والمهارات والمعارف لدى الفرد ويمتاز بها عن غيره من الأفراد .
 - (٥) القوة المعلوماتية : وأساس هذه القوة هي مدى امتلاك الفرد للمعلومات التنظيمية وسياسة المنظمة وغيرها من الأمور الهامة وشبه السرية .

(١) محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٢م ، ص ٢٥٨ - ٢٥٩ .

(٢) أبو العباس فضل المولى كجوك ، الأصول العلمية لإدارة الأعمال ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، ط ٢ ، ٢٠٠٩م ، ص ١٨٤ .

٦) قوة الإعجاب : وهي تتأتى من إعجاب الأفراد بالقائد أو أحد الأفراد بسبب تميزه ببعض السمات والجاذبية الشخصية .

شكل رقم (٣) يوضح أوجه قوة القائد



المصدر بتصريف / ستيفن آر. كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٥م ، ص ١٨١ .

ومن خلال هذه الخيارات يتعين على القائد اختيار أحدهما لتحديد القوة التي سيعمل بها القائد ، وهو ما يعبر عنها إما القوة الجبرية أو قوة المنفعة أو القوة المرتكزة على القيم والمبادئ .

ويحدد القائد نوع القوة بناء على طبيعته الأخلاقية ، وبناء على مهاراته التنظيمية والاجتماعية وإدراكه للعلاقات الإنسانية ، وكذا لتوجهه ونظرته الشخصية لأسلوب القيادة ، فكل خيار له طريقة ونتيجة محتملة تبعاً لذلك ، وذلك لغرض تحقيق الأهداف .

وسيكون حتماً الخيار الأمثل هو خيار قوة القيادة بالقيم والمبادئ والذي يستمر مفعوله بشكل دائم^(١).

وهذا الخيار الذي يعد طبيعياً لأي قائد يريد أن ينهض بمنظّمته ويجعل من العنصر البشري أساس البناء والتطور ، فعن طريق القيادة بالقيم التي تعتبر الفرد هو محور ارتكاز العملية الإدارية والإنتاجية ، وبالتالي اختيار الأسلوب الأمثل لقيادته أو إدارته من الأهمية بمكان لتحقيق الأهداف.

(١) ستيفن آر. كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مصدر سابق ، ص ١٨١ - ١٨٢ .

المبادئ الأساسية للقيادة : Main Principals For Leadership

هناك مبادئ أساسية للقيادة من أهمها ما يلي (١) :

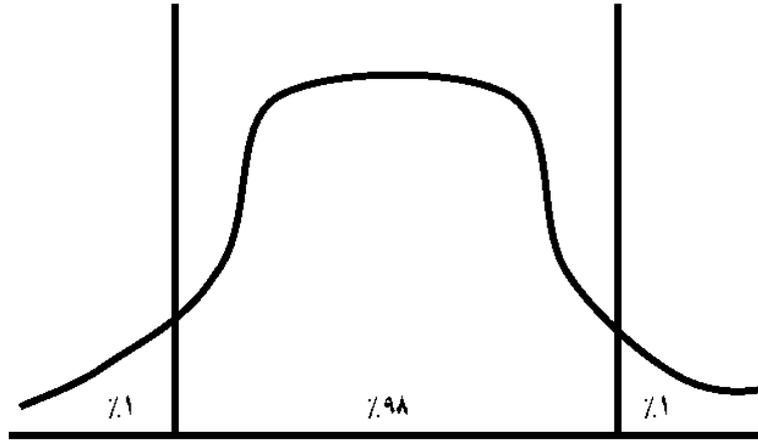
- ١) القوة المتدفقة بين القائد وأفراده بطريقة مقنعة مع توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومنسجم نحو تحقيق الأهداف المشتركة .
- ٢) التفاعل (أخذ وعطاء) مع البيئة المحيطة ومكان العمل والوسائل والطرق المستخدمة نحو توظيفها لتحقيق الأهداف .
- ٣) القوة المستمدة لإنجاز تحقيق الأهداف باختلاف درجات نشاطها والمتصفة بالاستمرارية .
- ٤) توظيف المبادئ والوسائل والطرق من أجل غايات محددة وواضحة للجميع .

توزيع السلوك الإنساني : Distribution Of Human Behavior

هناك دراسات علمية أكدت ما يلي (٢) :

- ١% من البشر قادة بالفطرة .
- ٩٨% من البشر يمكن أن يتعلموا القيادة .
- ١% من البشر لا يمكن أن يتعلموا القيادة .

شكل رقم (٤)



توزيع السلوك الإنساني

المصدر / طارق محمد السويدان وغيث خليل الهواري ، منهجية إعداد القادة ، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠٠٨م ، ص ١٠ .

(١) محمد فتحي ، الطريق نحو التميز : كيف تصنع من نفسك قائداً ناجحاً ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٠م ، ص ٣٢ .

(٢) طارق محمد السويدان وغيث خليل الهواري ، منهجية إعداد القادة ، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠٠٨م ، ص ٩ .

أهمية القيادة : Importance Of Leadership

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

ومن أساسياتها الآتي (١) :

- (١) أنها تحقق الأهداف المنشودة ، فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف .
- (٢) تمثل حلقة الوصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية .
- (٣) تمثيلها للفكر الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية والاستشرافية للمستقبل .
- (٤) تحفيز ودعم الأفراد وتوجيههم والإشراف على أعمالهم من أجل تحقيق أهدافهم .
- (٥) تقييم أداء الأفراد حسب ما هو مطلوب منهم وحل المشكلات ومعوقات العمل .
- (٦) التنمية البشرية الشاملة للأفراد ورعايتهم والمحافظة عليهم والاستثمار فيهم باعتبارهم رأس المال الحقيقي .

(٧) المتابعة المستمرة لأي جديد ، من أجل مواكبة المتغيرات المتنوعة والمختلفة المحيطة ببيئة العمل ، واستغلالها في تحقيق الأهداف المرسومة .

(٨) توحيد وتنظيم جهود الأفراد وتنسيقها من أجل حسن سير أعمالهم وتحقيق أهدافهم .

ولقد ذهب كثير من المفكرين الإداريين إلى القول : إن القيادة هي جوهر العمل الإداري وقلبها النابض ، وإنها مفتاح الإدارة ، وتتبع أهميتها من دورها الهام في كل جوانب العملية الإدارية ، فتجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية نحو تحقيق الأهداف المنشودة .

يقول (نواف كنعان) : "أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري ... ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيساً في دراساتهم ، وأصبح يمثل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري" (٢).

كما تأتي أهمية القيادة لدورها البارز في الجانب الإنساني الذي يمثل رقماً كبيراً يتجاوز كل الجوانب الأخرى ، إذ أن محور نشاط القيادة يتمثل أساساً في السلوك الإنساني لتحقيق الأهداف (٣). ويشير (وليام أ. كوهين) إلى أن : "القيادة قوة غير عادية ، فهي تمثل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في أي شيء تفعله لنفسك أو لأية جماعة تنتمي إليها" (٤).

(١) طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني ، القيادة في القرن ٢١ ، مصدر سابق ، ص ٢٠ .

(٢) نواف كنعان ، مصدر سابق ، ص ١١١ .

(٣) سليمان عمر محمد مطرف ، القائد الإداري ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، ط ١ ، ٢٠٠٩ م ، ص ٢٥ .

(٤) وليام أ. كوهين ، مصدر سابق ، ص ١ .

يقول (وارن بينيس) في كتابه (التحول إلى القيادة) (On Becoming A Leader) :
"من المعروف أن كثيراً من القادة تنقصهم العاطفة ، ومن الملاحظ أن من تنقصهم العاطفة لا
يملكون القدرة على التأثير في الناس ، أما القادة الذين يستطيعون أن يخلقوا أجواءً من العمل
الجماعي فإنهم يحظون بالاحترام ويتولون المسؤولية دون الحاجة للحكم" (١).
ويقول (ريتشارد تمبلر) "إن الفرق التي بها مديرون أكفاء وأقوياء ومتحكمون تتقدم كثيراً لأنهم
يعرفون أن هناك قائداً يُسير دفة الأمور ... ولا يهم تقريباً أي قائد يمتلك القيادة علينا ، طالما أن
هناك شخصاً يوجه الدفة" (٢) .

أساطير شائعة حول القيادة : Common Myths About Leadership

توصل كل من (بينيس وناوس ١٩٨٥ م) من خلال أبحاثهم ودراساتهم المستفيضة إلى
وجود خمس أساطير شائعة حول موضوع القيادة هي (٣):

- ١) القادة يولدون ولا يصنعون : وهذا غير صحيح ، فالحقيقة هي معظم القدرات والمهارات
والكفاءات الخاصة بموضوع القيادة يمكن تعلمها ، ونحن قادرون جميعاً على تعلمها مع
الإرادة اللازمة لذلك ، فالقادة يصنعون ولا يولدون .
- ٢) القيادة مهارة نادرة : وهذا غير صحيح ، وبرغم أن القادة العظماء ربما يكونون شيئاً نادراً،
إلا أن كل فرد لديه إمكانات وقدرات القيادة ، فهناك فرص عديدة للقيادة وهي في متناول
الجميع .
- ٣) القادة لديهم شخصية كاريزمية : ربما يكون ذلك للبعض منهم ، ولكن الكثيرين منهم ليسوا
كذلك .
- ٤) القيادة توجد على قمة المنظمة فقط : كلما زاد حجم المنظمة زاد احتمال تعدد أدوار القيادة
بها .
- ٥) القائد يسيطر ويوجه : القيادة ليست ممارسة للسلطة فقط بقدر ما هي تمكين للآخرين
ومنحهم الصلاحيات والسلطة ، فالدور الحقيقي للقائد يتمثل فيما يقدمه للآخرين من
تحفيز وإلهام نحو تحقيق الهدف ، فهو يحرك قدراتهم وخبراتهم وإمكاناتهم نحو الهدف .

(١) نواف كنعان ، مصدر سابق ، ص ١١٤ .

(٢) ريتشارد تمبلر ، قواعد الإدارة ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٨م ، ص ٢٥٧ - ٢٥٨ .

(٣) فيليب سادلر ، مصدر سابق ، ص ٢١ .

يقول (بيتر دراكر) : " القيادة يمكنك تعلمها ، بل يجب أن تتعلمها ، إنها مهارة وليست عادة مكتسبة" (١) .

ويقول (وارن بلاك) : "لم يولد أي إنسان كقائد ، القيادة ليست مبرمجة في الجينات ، لا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد" (٢) .

وتشير (فيونا إلسادنت Fiona Elsadnt) إلى أن فكرة القادة يولدون ولا يصنعون فكرة قديمة أصبحت باطلّة الآن ، وهي مستمدة من المنظور التاريخي للرجال والنساء الذين ولدوا من أجل القيادة كحق شرعي لهم منذ الميلاد (٣) .

كما يؤكد (جيمس وبوسنر) هذا القول بقولهما : "لقد اكتشفنا أيضاً أننا تحدينا خرافة تقول : إن القيادة ظاهرة يمكنك أن تجدها فقط في أعلى مستويات المؤسسات والمجتمعات ، لقد اكتشفنا أنها موجودة في كل مكان" (٤) .

وظائف القيادة الإدارية :

The Functions of Administrative Leadership

هناك الكثير من الأعمال والمهام الرئيسية التي تستلزم على القادة العمل بها وفقاً لمفهوم القيادة، ومن أهمها (٥):

(١) التخطيط : Planning وهو يعني تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات وفق الرؤية والرسالة والاستراتيجية الموضوعية ، وهو ما يمثل أهمية كبيرة جداً لهذه المرحلة الأولية إذ أن التخطيط السليم يعني بداية صحيحة لتحقيق الأهداف المشتركة .
مما يستلزم من القائد سعة الأفق وبعد النظر ومشاركة الأفراد في وضع الخطط وتحديد الوسائل والموارد المساعدة في تنفيذ ذلك .

يقول أفلاطون : "إن البداية هي أهم جزء من العمل" وقد توصلت الأبحاث إلى أن القادة يقضون ٨٠% من وقتهم في التخطيط و ٢٠% فقط في تنفيذ التخطيط ، فالقادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرسومة .

-
- (١) إبراهيم الفقي ، سحر القيادة ، دار اليقين للنشر والتوزيع ، المنصورة ، ط١ ، ٢٠٠٨م ، ص ١٢٠ .
(٢) إبراهيم الفقي ، سحر القيادة ، مصدر سابق ، ص ١٢٠ .
(٣) فيونا إلسادنت ، القيادة ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٦م ، ص ٨ .
(٤) جيمس كوزس وباري بوسنر ، القيادة تحدٍ ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط٣ ، ٢٠٠٥م ، ص ٤١ .
(٥) (بتصرف) إبراهيم الفقي ، أسرار قادة التميز ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة ، ط١ ، ١٩٩٦م ، ص ٢٣٢ - ٢٣٩ .

٢) التنظيم : Organization

وهو تقسيم الأعمال وتوزيع الواجبات والمهام بين جميع الموارد البشرية المتاحة حسب الكفاءات والخبرات والمهارات بموجب متطلبات الوظائف المحققة للأهداف^(١).
وهو عنصر مهم جداً لتحقيق فاعلية الأداء حسب الكفاءات والموارد المتاحة ما لم ، فسيكون هناك شبه فوضى إدارية وعدم تحقيق لعملية التخطيط .

٣) التوجيه : Guidance

ويعبر عن نشاط القائد المستمر نحو إرشاد التابعين والأفراد لتنفيذ الأعمال المناطة بهم على الوجه الأكمل بحسب خبرته ومهارته في قيادة مثل هذه الأعمال حيث يعتبر من العناصر الرئيسية للإدارة والقيادة .

٤) الرقابة : Auditing

وهو تأكد القائد من حسن سير الأعمال بالشكل المطلوب وفقاً للخطط المرسومة ومدى تقييم الأعمال المنفذة وإزالة ومعالجة معوقات الأداء .

٥) التحفيز : The Stimulus

ويقصد به مدى اهتمام وتقدير القائد بأفراده والتي تعينهم وتشجعهم على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ويشتمل على أهم الأشياء التي تؤثر على دافعية الفرد مثل^(٢) :

- تلبية احتياجاتهم المعيشية والنفسية .
- مدى الاحترام والتقدير لجهود أفراده .
- عدالة الأنظمة المطبقة خاصة لنظام الأجور والحوافز المادية والمعنوية .
- التعامل الإنساني الخلاق وتحقيق قدوة للقيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في بيئة العمل .
- تحقيق الرضا لجميع الأفراد .

(١) بشير العلق ، القيادة الإدارية ، مصدر سابق ، ص ٣٤ .

(٢) طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، القيادة في القرن ٢١ ، مصدر سابق ، ص ٥٧ .

٦) التنسيق : Coordination

يشمل وسائل الاتصال المختلفة بين جميع الوحدات والهيئات العاملة وكذا بناء العلاقات الطبية والمتبادلة داخل بيئة العمل ، وبين خارجها ، مما من شأنه تهيئة مناخ العمل لإدارة الأعمال بكفاءة وفاعلية وتحقيق الأهداف المرسومة . وكذا ضمان إحداث التجانس والانسجام بين الأفراد وبناء الثقة المشتركة والمتبادلة بين جميع الأطراف ، وتوضيح الأهداف المطلوب تحقيقها للجميع مما يؤدي إلى تحقيق مبدأ الهدف المشترك ويصبح جميع الأفراد لديهم وعي وإدراك حقيقي لأهدافهم مما يحفزهم لتحقيقها .

٧) التقييم : Evaluation

ويمكن أن نلخص بنود هذا العنصر على النحو الآتي (١) :

- التأكد من مدى أهمية وجدوى الأفكار المطروحة .
- اختبار نتائج أي حل مقترح لأية مشكلة .
- تقييم أداء فريق العمل . و مساعدة أفراد فريق العمل لتسهيل أداء أعمالهم .

٨) التدريب والتنمية البشرية : Human training & development

الاهتمام الكبير بتدريب وتأهيل وتطوير مهارات وقدرات جميع الأفراد ، مما يكسبهم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة ويجعلهم عنصراً بشرياً تنافسياً ، وهو من أهم العناصر الرئيسية للأداء الفعال ، ومحفز هام لجميع الأفراد ، ويجعل توظيف الطاقات البشرية ذا إمكانية للتطبيق واستثمارها على الوجه الأمثل ، فالمورد البشري يمثل عنصر ربحية لا كلفة بالنظر للصحة .

٩) اتخاذ القرارات : Decisions

يتحتم على القائد اتخاذ القرارات المناسبة في مواقف وظروف مختلفة ، منها قرارات تنفيذية لتسهيل تنفيذ الخطط ، ومنها استراتيجي هام لصنع مستقبل أفضل ، ومنها ما هو غير ذلك (٢) .

(١) جون أدير ، الأساسيات السبعة لإعداد القادة ، دار الفاروق للنشر ، القاهرة ، ط١ ، ٢٠٠٨م ، ص ٢٩ .

(٢) علي محمد إبراهيم كردي ، مصدر سابق ، ص ٢٦١ .

١٠) اعتماد مبدأ التفويض وتحقيق روح المشاركة :

Negotiation Principal & Achieve The Spirit Of Sharing :

من أساسيات نجاح القيادة الفاعلة اعتماد مبدأ التفويض الفعال لتسهيل تنفيذ الأعمال ، وبناء الثقة لدى الأفراد لأداء الأعمال الموكلة إليهم ، ولتأهيلهم وبناء قيادات فاعلة ، وكذا بتنوع الأسلوب الذي يمارسه القائد لأداء أعماله ، واعتماده على المشاركة الفاعلة من أفراد له تحمل المسؤولية والتدريب العملي للجميع . كما يجب البعد عن الأسلوب المركزي في تجميع السلطة والعمل على تفويضها للغير ، لتنفيذ الأشياء الأساسية في بيئة عمل القيادة .

١١) إدارة التغيير : Change Management

يؤمن القائد بأهمية التغيير لمواكبة كل جديد ، وتحسباً للمتغيرات السريعة ، وهو يتفهم أن التغيير هو الحقيقة الوحيدة في الحياة .

١٢) توضيح التعليمات : Clarify Instruction

وتتم عبر ما يلي (١) :

- توضيح المهام والخطط . واستقبال المعلومات من فريق العمل .
- إطلاع فريق العمل بالمعلومات الجديدة أولاً فأولاً ، أي أن تجعل أفرادك دائماً معك في الصورة ، وعرض الاقتراحات والأفكار لفريق العمل .

الأدوار الجديدة للقائد في عصر المعرفة :

New Leader Roles In Knowledge Era:

في ظل المستجدات الحديثة التي تعيشها جميع المنظمات ، وللتحويل من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة أصبح الدور الأساس للقائد هو رعاية وتنمية الموارد البشرية (رأس المال الفكري) ومن أهم الأدوار الجديدة التي يمكن أن تسهم في تحقيق التميز التنظيمي ما يلي (٢) :

(١) جون أدير ، مصدر سابق ، ص ٢٩ .

(٢) عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٦م ، ص ٢٥-٢٦ .

١) تحديد الرؤية المستقبلية : Determine The Future Vision

وهو يعتبر الدور الرئيس للقائد عن طريق خلق الرؤية المستقبلية للمنظمة مع تجسيدها كرؤية مشتركة يشارك في تحقيقها جميع الأفراد .

٢) ترسيخ قيم التميز : Establishing Uniqueness Of Value

فغرس قيم التميز في قلوب العاملين من المهارات الأساسية للقائد لتحقيق التميز في الأداء ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يغرس القيم لدى الجميع ليشاركوه في تحقيقها والإسهام الفاعل بالتميز في أدائها .

٣) تدعيم السلوك المتميز : Strengthen Distinguished Behavior

يجب على القائد دعم وتأكيد التميز في المنظمة ، والاهتمام بالسلوك التنظيمي المؤثر في التميز ، من خلال عدة طرق ووسائل أساسية ، منها مبدأ الثقة المتبادلة ، والقوة الحسنة ، واحترام الذات ، وتبسيط الإجراءات ... الخ .

٤) تنمية الموارد البشرية : Human Resource Development

وهي أساس المنظمة وروحها ، فالاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه يعد من أهم أولويات أية منظمة لتحقيق الميزة التنافسية في العنصر البشري ، ويتأتى ذلك من أساليب عديدة من أهمها : التدريب والتطوير والتحفيز والتشجيع والتفويض وتحسين طرق الاتصال وغيرها .

منهجية إعداد وصناعة القادة : Mythology Of Preparing Leaders

ويمكن تلخيص هذه المنهجية كما يلي (١) :

- ١) اعتماد هذه المنهجية ضمن استراتيجية المنظمة بأهدافها الرئيسية .
- ٢) وضع وتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة .
- ٣) توفير المناهج القيادية المتنوعة .
- ٤) المشاركة ضمن المؤتمرات والملتقيات القيادية وتشجيع النقاش والحوار ضمن أوراق العمل .

٥) إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية لتحمل المسؤولية واستشعارها عملياً .

٦) اكتشاف الموارد البشرية ذات الكفاءة والاستعدادات القيادية ضمن فريق العمل .

(١) بشير العلق ، القيادة الإدارية ، مصدر سابق ، ص ٥٧-٥٨ .

٧) اعتماد البديل لكل صف قيادي ضمن مواصفات محددة لكل المستويات القيادية .
ولقد أشار (وارن بينيس) في دراسته لنماذج القيادة إلى أن القادة يتعلمون من خلال ممارستهم للقيادة ومواجهة العوائق التي تقابلهم ، فإن القادة لا يكفون عن التعلم ، إنهم يتعلمون من خلال الفشل فضلاً عن حالات النجاح (١) .

٥) تحقيق أهداف أصحاب المصالح : Achieving the objectives of stakeholders
على القائد قيادة وإدارة التوازن الفعال بين جميع أصحاب المصالح مثل : أصحاب الأسهم والموظفين والمستهلكين بما لا يؤثر على الأداء التنظيمي المتميز ، وبما يؤدي إلى إرضاء الجميع .

٦) تأكيد المسؤولية الجماعية : Collective responsibility
للقائد دور جديد وحديث تمليه عليه النظم المختلفة والمتغيرات والمتطلبات البيئية والمجتمعية ، فعليه المشاركة والإسهام الفاعل في خدمة المجتمع بشتى الوسائل ، فهو يشارك في تطبيق أهداف المجتمع والمنظمة ، ولها صور عديدة مثل الرعايات والمساعدات والإسهامات المختلفة ... الخ .

الفروقات الأساسية بين القائد والمدير :

The fundamental differences between leader & director

هنالك الكثير من أوجه الاختلاف بين أدوار ومهام القائد ، وبين المدير نذكرها في الجداول التالية:

جدول رقم (١) للمقارنة بين القائد والمدير

م	عامل المقارنة	القائد	المدير
١	الاهتمام	الاهتمام بالعلاقات بين الأعضاء	الاهتمام بالجهد والإنتاجية
٢	السلطة	يستمدّها من القيم والمبادئ	يستمدّها من أهداف المنظمة
٣	الهرم	التركيز على قمة الهرم (القيادة العليا)	التركيز على قاعدة الهرم (المنفذين)
٤	التفكير	طبيعة التفكير شمولية غير مقيدة بالوقت	طبيعة التفكير متتالية وملتزمة بالوقت

(١) جيمس كوزيس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ٣٧-٣٨ .

م	عامل المقارنة	القائد	المدير
٥	العاطفة والمنطق	التركيز على العاطفة	التركيز على المنطق
٦	الفاعلية والكفاءة	الاهتمام بالفاعلية (تحقيق النتائج)	الاهتمام بالكفاءة (طرق التشغيل)
٧	التركيز	تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
٨	طريقة العمل	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
٩	الإدارة	الاهتمام بما بعد إنجاز العمل	الاهتمام بإنجاز العمل وإدارة الأداء
١٠	التطوير	الاهتمام بالتطوير والتجديد والإبداع	الاهتمام بالمحافظة والصيانة
١١	الرقابة	الثقة بالآخرين والتركيز على الرقابة الذاتية	الاعتماد على الرقابة والسيطرة
١٢	المدى	النظر إلى مدى بعيد	النظر إلى مدى قصير ومتوسط
١٣	التعلم والتدريب	يطور نفسه من خلال التعليم	يطور نفسه من خلال التدريب
١٤	الشمولية	الاهتمام بالكليات والعموميات	الاهتمام بالتفاصيل والجزئيات

المصدر / طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، القيادة في القرن ٢١ ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٠م ، ص ٢٤ - ٢٥ .

جدول رقم (٢) لتوضيح الفرق بين القيادة والإدارة لـ (جون كوتر)

م	عنصر المقارنة	القيادة	الإدارة
١	نقاط الاهتمام	(١) تحديد الاتجاه : تنمية رؤية مستقبلية ، وخاصة المستقبل السعيد ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية .	(١) التخطيط والموازنات : وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة ، وتحقيق الموارد الضرورية المحققة لذلك .
٢	تنمية الشبكة البشرية اللازمة	(٢) توجيه البشر : التواصل مع الأفراد المطلوب تعاونهم للتأثير بهم لتنفيذ وإنجاز الأهداف المطلوبة وخلق روح الفريق بين الأفراد مع توضيح ونشر الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بالعمل .	(٢) تنظيم وتهيئة الموارد البشرية: وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات ووضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة ذلك .
٣	التنفيذ	(٣) التحفيز والاهتمام : شحن الهمم وإلهاب الحماس لدى الأفراد من أجل إتمام عملية التغيير وإشباع الحاجات الإنسانية لهم .	(٣) الرقابة وحل المشكلات : متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل معالجتها .
٤	المخرجات	(٤) تحقيق التغييرات : ويمكن أن تكون تغييرات جذرية أو جوهرية تمكّن المنظمة من التطور والمنافسة .	(٤) تحقيق النتائج التي يتوقعها المساهمون حسب ما هو مخطط له .

المصدر / سيد الهواري ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ،

٢٠٠٢ م ، ص ٢٤٥ - ٢٤٦ .

يقول (وارن بينيس) : "بقاؤنا في القرن الحادي والعشرين رهن بإيجاد جيل جديد من القادة وليس المديرين والفرق بينهم مهم ، فالقادة يقهرون العوامل المحيطة المتقلبة والمضطربة أو الغامضة ، التي تبدو أحياناً وكأنها تتآمر علينا ، وسوف تخنقنا - بالتأكيد إذا منحناها الفرصة للقيام بذلك - بينما يستسلم لها المديرون" ^(١) ، ثم يذكر عدداً من الفروق الجوهرية بين القائد والمدير حسب الجدول أدناه .

جدول رقم (٣) لتوضيح الفروق الجوهرية بين القائد والمدير
لـ (وارن بينيس)

م	القائد	المدير
١	يبتكر	يدير
٢	أصل	نسخة
٣	يطور	يحافظ على الوضع القائم
٤	يركز على الأفراد	يركز على النظم والهيكل
٥	يعتمد على الثقة	يعتمد على الرقابة والتحكم
٦	منظوره طويل المدى	منظوره بعيد المدى
٧	يسأل ماذا ولماذا؟	يسأل : كيف ومتى ؟
٨	نظره على الأفق	يضع النتائج النهائية للأعمال نصب عينيه
٩	يتحداه ويشكك في مصداقيته	يقبل الوضع القائم
١٠	يعتبر هو القائد ذاته	يعتبر جندياً كلاسيكياً جيداً
١١	يفعل الأشياء الصحيحة	يفعل الأشياء بصورة صحيحة

المصدر / عبدالرحمن توفيق وليلى حسن القرشي ، كلنا مبدعون ولكن ، دون ذكر دار النشر أو سنة الطبع ، ص ٨٦ .

(١) عبدالرحمن توفيق وليلى حسن القرشي ، كلنا مبدعون ولكن ، دون ذكر دار النشر أو سنة الطبع ، ص ٨٦ .

أما سيد الهواري فله تصورٌ يبين فيه الفروقات حسب الجدول أدناه .
 جدول رقم (٤) لتصور (سيد الهواري)
 لتوضيح الفرق بين المدير والقائد على النحو الآتي :

م	القائد	م	المدير
١	يفكر	١	ينفذ
٢	يضع الرؤية	٢	يخطط
٣	يبني روح الفريق الواحد ويعبئ الطاقات	٣	ينظم ويحدد الاختصاصات
٤	يحفز معنوياً	٤	يكافئ
٥	يتعامل مع البشر	٥	يتعامل مع النظم والأشياء
٦	يدير بالمعاني والآمال	٦	يدير باللوائح
٧	يبحث عن الجديد	٧	يدير بالسوابق والمألوف
٨	انفعالي مليء بالمشاعر	٨	موضوعي منضبط
٩	إيجابي نحو الأهداف	٩	سلبى نحو الأهداف
١٠	يطلب مشاركة التابعين في القرارات	١٠	يتخذ القرارات وربما يشرحها
١١	يستخدم الجانب الأيمن من المخ	١١	يستخدم الجانب الأيسر من المخ
١٢	محفز ذاتياً	١٢	محفز من خارجه

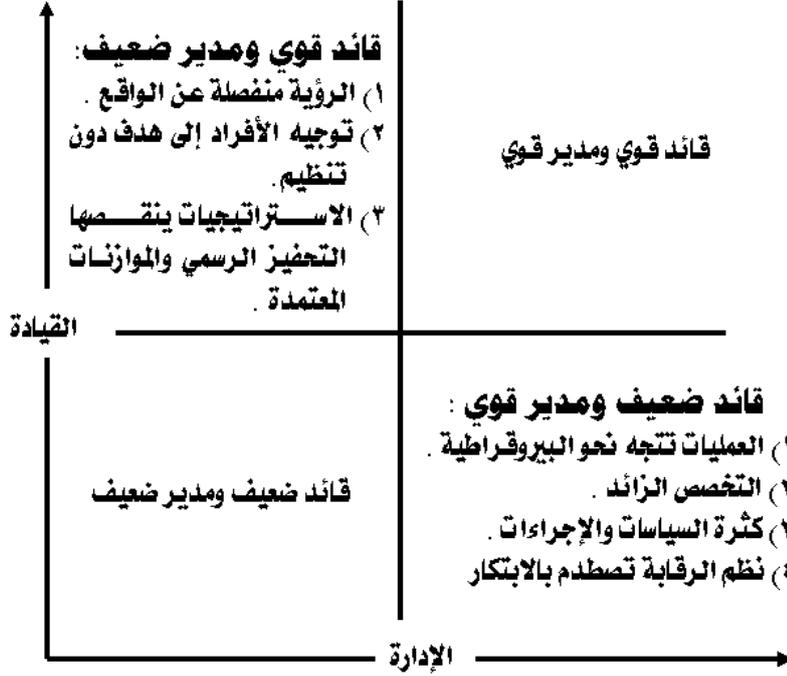
المصدر / سيد الهواري ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ ، مكتبة عين شمس ،
 القاهرة ، ٢٠٠٢م ، ص ٢٤٨ .

ونلاحظ من هذه الفروقات أن أساسها يعتمد على مهارات القائد ورؤيته لمهام القيادة .
 فهي فروقات جوهرية تؤدي إلى معرفة القائد الحقيقي ، صاحب البعد والنظرة الثاقبة لمهامه
 الرئيسة وابتعاده عن الأعمال الروتينية والعادية التي هي أصلاً من مهام الإداري أو المدير العادي،
 بل ويمتاز الكثير من القادة الماهرين بالدمج بين أسلوب قيادتهم وتنوعه بحسب الموقف والحالة ،
 وأحياناً يستخدم القائد الأسلوب الإداري لفترة محددة يفرضها الواقع عليه وأحياناً أخرى تجعله يتنوع
 في أسلوبه أو نمطه القيادي كسلوك وتصرف حسب الموقف .

مصفوفة القيادة / الإدارة : Leadership/ Management Matrix

يقول (سيد الهواري) : " ليس هناك قائد ١٠٠% أو مدير ١٠٠% ولكن من الممكن أن تزيد نسبة القيادة أو الإدارة عند أي مدير " ، ويوضح (جون كوتر) في الشكل أدناه مصفوفة القائد / المدير والتي يظهر فيها أربع مستويات :

شكل رقم (٥) لمصفوفة القيادة / الإدارة لـ (جون كوتر)



المصدر / سيد الهواري ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٢م ، ص ٢٤٩ .

إذ أن المربع الأول الأعلى على اليمين يعتبر فيه القائد لديه مهارات وإمكانات وخصائص القيادة الناجحة ، وكذا مهارات وقدرات الإدارة الفعالة ، بعكس المربع الأخير أسفل المصفوفة على الشمال فيفتقر فيه القائد إلى مهارات ، وقدرات القيادة الإدارية ، مما يعد أضعف مربع في المصفوفة ، أما المربعان الثاني والثالث من أسفل لأعلى فنجد تبادلاً في مدى القدرة على القيادة والإدارة في كل من المربعين ، فتارة تضعف القدرات القيادية ، وتارة أخرى تضعف القدرات الإدارية .

مستويات القيادة : Leadership Levels

هناك مستويات مختلفة للقيادة ، وما يهمنا هنا هو مستويات القيادة الإدارية في منظمات الأعمال ، فهناك ثلاث مستويات للقيادة الإدارية وهي كالتالي (١) :

(١) جون أدير ، مصدر سابق ، ص ٥٥ .

(١) قيادة فرق العمل : وهو أن تكون قائداً لفرق عمل يتكون من ١٠ إلى ٢٠ فرداً يسعون إلى إنجاز مهام واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف المطلوبة .

(٢) القيادة الإدارية : وهي أن تكون قائداً أو مديراً تنفيذياً لإدارة من الإدارات أو لقسم من الأقسام الرئيسية بالمنظمة ، حيث يقع تحت إشرافك أكثر من قائد من قادة فريق العمل .

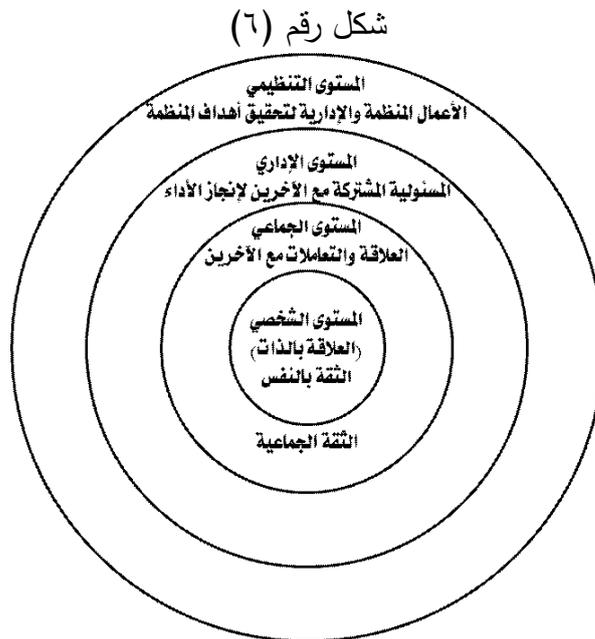
(٣) القيادة الاستراتيجية : وهو أن تكون قائداً لمنظمة بأكملها ، ويساعدك عدد من القادة أو المديرين التنفيذيين ويعملون تحت إشرافك وتوجيهك الشخصي .

وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها : القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف بعيدة الأمد (١) .

ومن المهام الاستراتيجية التي تضطلع بها القيادة الاستراتيجية هي : تحديد الاتجاه الاستراتيجي، التأكيد والإشراف على الممارسات الأخلاقية ، إدارة موارد المنظمة بفاعلية ، استغلال القدرات الجوهرية للمنظمة والمحافظة عليها ، استدامة الثقافة التنظيمية الفعالة (٢) .

مستويات القيادة بالقيم : Leadership Levels By Value

يشير (ستيفن كوفي) إلى وجود أربع مستويات للقيادة بالقيم أو المرتكزة على مبادئ حسب الشكل التالي :



المصدر بتصريف / ستيفن كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٥م ، ص ٤٠ .

(١) نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط١ ،

٢٠١١م ، ص ١٣٧ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ١٣٧ .

وترتكز القيادة بالقيم والمبادئ على أربع مستويات من الداخل إلى الخارج كما يلي (١) :

١) المستوى الشخصي : Personal level

أي علاقة الفرد بنفسه ومدى الثقة بنفسه ، على أن تكون الثقة مبنية على مكارم الأخلاق ، ومدى الكفاءة والمقدرة العملية والعلمية والإيمان بالذات وبالأخلاقيات والمبادئ المغروسة في النفس، وأنها أساس النجاح بمعية الإمكانيات والمهارات ، والتي يمكن اكتسابها بالتعلم أو بالتدريب والتطوير .

٢) المستوى الجماعي : Community level

ويعبر عن علاقة الفرد مع الآخرين في المنظمة والتي تكون فيها الثقة بالجماعة وفريق العمل مرتكزاً رئيساً للثقة المتبادلة ، ولتحقيق الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف ، وهي كذلك الثقة المبنية على الشفافية والتعاون والمشاركة والإخلاص وروح الفريق الواحد ، التي تظل أصولاً ثابتة للفرد والجماعة بجانب الكفاءة والمهارة والمقدرة العملية والعلمية ، والتي يمكن الارتقاء بها عن طريق التدريب والتطوير كوسيلة بناء على أساس متين .

٣) المستوى الإداري : Administrative level

وهو يعبر عن المسؤولية المشتركة بين الفرد والجماعة لأداء الأعمال المكلف بها .

٤) المستوى التنظيمي : Organizational level

وهي وسائل المنظمة لإدارة المنظمة وتوفير كافة الإمكانيات والاحتياجات اللازمة لأداء الأعمال مثل (التنظيم ، ترتيب العمل ، التدريب ، بناء الاستراتيجيات ، ... الخ) .

القيادة الناجحة والقيادة الفعالة : (Successful leadership & Effective Leadership)

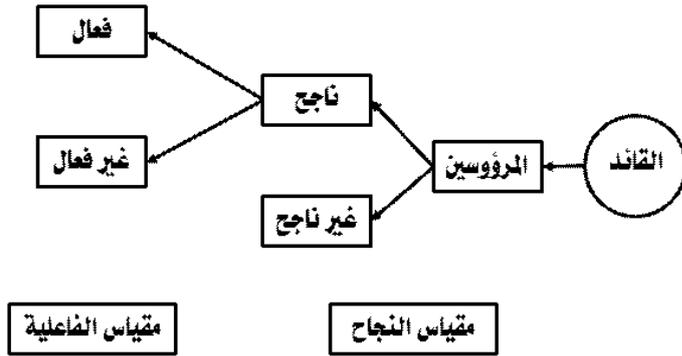
يمكن القول مجازاً إن القيادة هي عملية تأثير في أنشطة الأفراد ، ولا بد أن ينتج عن هذا التأثير تحقق للهدف المطلوب تحقيقه ، وبالتالي أن تحقق الهدف ، فيمكن القول : إن القيادة أو التأثير نجاح والعكس صحيح ، وبالتالي فإن فعالية القيادة تتوقف على مدى النجاح في تحقيق الهدف (٢).

وقد قدم (برنارد باس) نموذجاً يوضح هذه النظرة في الشكل التالي :

(١) (بتصرف) ستيفن آر. كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مصدر سابق ، ص ٤٠-٤٥ .

(٢) علي محمد إبراهيم كردي ، مصدر سابق ، ص ٢٨٧ .

شكل رقم (٧) لنموذج برنارد باس للقيادة الفعالة



المصدر / علي محمد إبراهيم كردي ، الإدارة والقيادة ، وادي النيل للتنمية البشرية ، القاهرة ، ط١ ، ٢٠١١م ، ص ٢٨٨ .

فمن خلال الشكل السابق تتضح العلاقة بين تأثير القائد على الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب من خلال دفعهم لأداء عمل معين ، ويتضح مؤشر نجاح هذا العمل من خلال معرفة هل تم إنجاز العمل أم لا .

ويمكن قياس هذا النجاح بمدى أو درجة هذا النجاح ، ويمكن معرفة إذا كانت القيادة فاعلة إذا كان أسلوب القائد جاء ملائماً لتوقعات الأفراد ، وإذا كانت استجابة الأفراد جاءت بسبب تأثير القائد أم لأسباب أخرى ، فأسلوب القائد أساس قياس فعالية أسلوبه القيادي ، من حيث حماس وتقبل أفراد ومدى استخدام القائد لقدراته الذاتية ، في تحفيز ودفع الأفراد لإنجاز العمل، وليس استخدام سلطته القيادية .

وخلاصة القول : فإن القائد الناجح هو الذي يؤثر في الأفراد بدفعهم لأداء الأعمال المطلوبة وإنجازها في الموعد المحدد بأقل كلفة وأقل وقت ممكن ، ولكي تكون القيادة فاعلة يتوقف ذلك على الآتي (١) :

- (١) النجاح في إنجاز العمل المطلوب .
- (٢) ملائمة أسلوب القائد لتوقعات الأفراد .
- (٣) مدى استخدام القائد لسلطاته القيادية ، فالنجاح يؤدي إلى الفعالية .

(١) علي محمد إبراهيم كردي ، مصدر سابق ، ص ٢٨٨ - ٢٨٩ .

المبحث الثاني
نظريات وأساليب القيادة الإدارية
SECTION II
THEORIES AND METHODS
OF ADMINISTRATIVE LEADERSHIP

أخذت القيادة حظها من الدراسات والأبحاث منذ زمن وخاصة في القرن العشرين ، ومررت بأفكار ورؤى متعددة ومختلفة نتيجة لتعدد المصادر والمفكرين والآراء ولاختلاف الأماكن والأزمان ، مما جعلها تمر بمدارس ومداخل شتى، فنتج عنه وجود تفسيرات لمفاهيم القيادة وأساليبها وأنماطها ، وقد تطورت الأفكار لنظرياتها ومواردها تبعاً للتطور الفكري والإداري . كما يرجع هذا التنوع والاختلاف والتوسع في المدارس والنظريات والأفكار إلى الأهمية البالغة لموضوع القيادة وآثارها في الحياة العامة .

ويمكن تصنيف نظريات القيادة على ثلاث مجموعات رئيسية هي (١) :

(١) نظريات السمات أو الخصائص .

(٢) النظريات السلوكية .

(٣) النظريات الموقفية .

وسنتطرق إلى أهم نظريات القيادة الإدارية حسب الآتي :

أولاً : نظريات السمات : Trait Approach of Leadership

وحسب هذه النظريات يجب أن يتمتع القائد بخصائص وسمات شخصية إلى جانب القدرات والصفات البدنية ، بحيث تميزه عن الآخرين ، وتمكّنه من التأثير فيهم وتوجيههم (٢) . وقد استخدمت لفهم وتفسير نجاح القيادة ، حيث تم التركيز على السمات والخصائص الشخصية مثل : الخصائص العادية (المظهر واللياقة) والخصائص الاجتماعية (القيم والنضوج الاجتماعي) والصفات الذكائية (التقدير الذاتي والمعرفة) وغيرها من العوامل الأساسية والرئيسية التي تسهم في فاعلية القيادة ومدى نجاحها (٣) .

(١) حسين حريم ، مبادئ الإدارة الناجحة ، دار الجامعة للنشر ، عمان ، ط١ ، ٢٠٠٦م ، ص ٢١٩ .

(٢) طارق شريف يونس ، الفكر الاستراتيجي للقادة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٦م ، ص ٥٨ .

(٣) نجم عبود نجم ، مصدر سابق ، ص ٩٤ .

وبطبيعة الحال ذكر علماء الفكر الإداري الكثير من الصفات والخصائص القيادية التي تتنوع وتختلف بقدر أهمية القيادة وأثرها البالغ في الحياة الاجتماعية والإدارية والاقتصادية ... الخ .

مما حدا بالكثير من المفكرين في البحث والدراسة عن مداخل ونظريات أخرى لمفهوم القيادة .

فقد وضع الكثير من المفكرين بعض القوائم الخاصة بالسمات والخصائص الواجب توافرها في القائد مثل (وليم هنري) الذي أكد أهمية وجود سمات معينة في القائد (صفات جسمية ، قدرات عقلية ، قدرات معرفية ، اجتماعية ، سمات عامة) وغيرها ، كما ذكر (اوردواي) عشر صفات وخصائص يجب توافرها في القائد منها (الطاقة الجسمية والعصبية ، الحماس ، الذكاء ... الخ)، وكذا رأى (براون) تسع خصائص للقائد ^(١) . كما قام (جيسيلي) بعمل دراسة واكتشاف صفات القادة ، وخلص إلى ست صفات رئيسة منها (القدرة على الإشراف والذكاء والحسم وغيرها) ^(٢) وغيرهم من الرواد الأوائل ، كل حسب فكره ومنهجه ورأيه في هذا الموضوع .

ومن أهم مظاهر نظرية السمات ما يلي :

- تركز على القائد من حيث شخصيته وسماته وخصائصه .
- اختلاف المعايير المحددة للسمات والخصائص القيادية من مكان لآخر ومن وقت لآخر .
- هناك مجموعة كبيرة من السمات القيادية ولعل من أهمها :
- ١) السمات الجسمية (كالتطول ، والعرض ، والصحة ... الخ) .
- ٢) السمات المعرفية والفكرية (قدرات فكرية ، ذكاء ، ثقافة ... الخ) .
- ٣) السمات الاجتماعية (بناء العلاقات ، حسن التعامل ، كسب ثقة ومحبة الآخرين ... الخ) .
- ٤) السمات الانفعالية (القدرة على التوازن الانفعالي ، ضبط النفس ... الخ) .
- ٥) السمات المظهرية والشكلية (حسن المظهر ، الإتيكيت ... الخ) .

حيث لا بد أن يتمتع القائد بخصائص من سمات شخصية إلى جانب القدرات والصفات البدنية التي تميّزه عن الآخرين وتمكّنه من التأثير فيهم وتوجيههم .

كما وأن نظرية الرجل العظيم تعتبر من الأطر الفكرية التي تمتد جذورها إلى الفكر اليوناني والروماني ، والتي ترتبط بها نظرية السمات ، حيث تقترب مفاهيمها مع نظرية الرجل العظيم .

وقد أكدت البيروقراطية لماكس فيبر أهمية السلطة للرؤساء وأهمية اعتماد الكفاءة والمعرفة المهنية أساساً لمنح السلطة ، وهو يعتبر إضافة إلى سمات القائد المؤهلات الفنية التخصصية^(٣).

(١) (بتصرف) حسين عبدالحميد رشوان ، القيادة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ٢٠١٠م ، ص ٥١ - ٥٧ .

(٢) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣م ، ص ٣٠٣ .

(٣) طارق شريف يونس ، مصدر سابق ، ص ٥٨ .

وقد أجرى (ستوجدل) عدة دراسات حول هذه النظرية ، وتابع دراسات سابقة بما يزيد عن (١٢) دراسة حول القادة ، أجريت بين عامي (١٩٠٤م و١٩٤٧م) وصنّف في ضوءها الخصائص والعوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة حسب التالي (١):

- ١) القدرة (الذكاء ، الانتباه ، البراعة ، الأصالة ، إصدار الأحكام) .
 - ٢) التحصيل أو الإنجاز (الثقافة ، المعرفة ، الإنجازات النشيطة) .
 - ٣) المسؤولية (المبادرة ، المثابرة ، الثقة بالنفس ، الرغبة في التفوق) .
 - ٤) المشاركة (النشاط في النواحي الاجتماعية ، التعاون ، التأقلم) .
 - ٥) الحالة (الموقع الاجتماعي والاقتصادي) .
- ويؤكد (ستوجدل) أن نظرية السمات قدمت نتائج محدودة ومحيرة .
ومن أهم نظريات السمات ما يلي :

١) القيادة الكاريزمية (٢) : Charismatic Leadership

ويرجع أصل هذه الكلمة (الكاريزما) إلى كلمة إغريقية بمعنى (هبة من السماء) واستعار هذا الوصف والمعنى (ماكس ويبير) في أوائل القرن العشرين لوصف شكل من أشكال القيادة ، ويرى (ويبير) أن السلطة أو القيادة الكاريزمية لا تستمد شرعيتها أو سلطتها من التقاليد أو القوة أو القوانين ، وإنما من الإيمان بالشخصية القيادية الأنموذجية للقائد .

ومع تطور الفكر الإداري ظهرت الكثير من السلبيات في هذا المفهوم نتيجة القصور في المهارات الإدارية والفنية التخصصية للقائد .
ومن أهم خصائص القائد الكاريزمي (الذكاء والنشاط الحركي والثقة بالنفس والمبادرة والقدرة على الإنجاز ... الخ) .

وقد عرف (ويبير) القيادة الكاريزمية بأنها "أن يتسم صاحب الكاريزما بتميزه عن الأشخاص العاديين ، ويعامل أنه موهوب بخصائص خارقة وغير عادية ، وأنه على الأقل ذو صفات استثنائية لا تتوافر في الأشخاص العاديين" .

٢) نظرية الوراثة / الرجل العظيم : The Great Man Theory

وهي تعتبر من أقدم النظريات على أساس أن القائد لديه قدرات ومهارات فطرية تميز بها عن باقي أعضاء الجماعة ، وهذه القدرات والمهارات القيادية لا يمكن اكتسابها ، فهي شيء فطري ، فالقيادة يولدون ولا يُصنعون ، وأن الصفات والسمات القيادية وراثية ولا تكتسب .

(١) محمود المساد ، الإدارة الفعالة ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، ط١ ، ٢٠٠٣م ، ص ١٠٨ .

(٢) علي محمد إبراهيم كردي ، مصدر سابق ، ص ٢٦٢ .

ومن رواد هذه النظرية (كارليلر ١٨٤١) و(إيمرسون ١٩٠٣م) و(بترمن ١٩٠٤م) و (كالتن وودز ١٩١٣) و(جيكنز ١٩٦٠) .

وقد أثبت الفكر الإداري الحديث عكس ما جاء في هذه النظرية ، وأن نسبة القادة بهذا المفهوم لا يتعدى ٢% وأنه بالإمكان تعلم القيادة ودراستها وتعليمها واكتسابها ، فهي مجموعة مهارات وقدرات يمكن بالتدريب والممارسة المستمرة تطبيقها واكتسابها .

يقول (فيلد مارشال مونتهجيري) أحد قادة الحرب في بريطانيا - إبان الحرب العالمية - :
"من الحق القول إن القادة يُصنعون أكثر مما يولدون ... هناك مبادئ للقيادة كما أن هناك مبادئ للحرب ، هذه المبادئ لا بد من دراستها" (١) .

كما يؤكد (وليام أ. كوهين) هذا الرأي واصفا مقولة (القادة يولدون ولا يصنعون) بقوله :
"إن هذا هراء ، فإن الناس يولدون بسمات معينة تمكنهم من التميز في أشياء معينة ، فبعضهم يولد ولديه مواهب في أي مجال ، ولكن معرفة أي قدرات تمتلكها وتطورها يفوق كثيراً في أهميته أي قدرات تولد بها ، فالقادة يُصنعون ولا يولدون" (٢) .

ويؤكد (أحمد إبراهيم أبو سن) هذا الاتجاه بقوله : "ولقد أظهرت البحوث والدراسات العلمية أن القيادة ليست هبة تولد مع الإنسان ، بل يمكن أن تكتسب من الخبرة والتعليم ، حقيقة أن هناك عدداً من الصفات والعوامل الشخصية التي تساعد المرء في دوره القيادي ، كالذكاء واللباقة وقوة الشخصية وسعة الأفق ، إلا أن جانباً هاماً منها ومن أساليبها يمكن أن يكتسب من الخبرة والمران والتدريب ، والقائد المبتدئ يستطيع أن ينمي قدراته القيادية بتوسيع مداركه ، والإلمام بالعلوم والتخصصات المتعلقة بأداء عمله الإداري" (٣) .

وهو ما يشير له (جيمس وبوسنر) في كتابهما (القيادة تحدّ) بقولهما : "إن نظرية الشخص العظيم كنظرية للقيادة تعتبر خاطئة ، وبعبارة أخرى فإن نظرية أن هناك عدداً قليلاً - من الرجال والنساء - يتميزون بالعظمة ويمكنهم قيادتنا نحو القمة تعتبر نظرية خاطئة ، إننا من خلال هذه الدراسة نعتبر الرجال والنساء عظماء ، وكذلك الذين يتعاملون معهم ، إنهم أبطال كل يوم في عالمنا هذا ، وذلك لأننا جميعاً لدينا قادة - كثيراً أو قليلاً - حيث يمكننا من خلالهم أن نقوم بأداء الأشياء غير العادية بقاعدة منتظمة حتى في الأوقات الحرجة" (٤) .

(١) هيثم حمام ، القيادة الفعالة ، شعاع للنشر والعلوم ، سوريا ، ط٢ ، ٢٠٠٦م ، ص ١٠ .

(٢) وليام أ. كوهين ، مصدر سابق ، ص ١٧ - ١٨ .

(٣) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ١٨٢ .

(٤) جيمس كوزيس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ٤١ .

٣) نظرية الصفات الجسمية : Physical Theory

وتتنسب هذه النظرية إلى (شيلدون) وأهم محتواها هو توافر مواصفات جسمية خاصة لكي يستطيع الفرد القيام بمهام القيادة ، وقد حدد (شيلدون) ستة وسبعين بنداً للمواصفات الجسمية ، وهذه النظرية لا تقوم على أسس علمية ويصعب اعتبارها نظرية حسب رأي (علي كردي)^(١).

٤) نظرية (X و y) (س وص) في القيادة : (X & Y Theories)

ذكر (دوجلاس مكريجور) في كتابه (الجانب الإنساني في المشروع) الذي نشره في ١٩٦٠م وصفاً لنظرية (X و y) في القيادة ويمكن تلخيصها كالتالي^(٢) :

١) نظرية (س) : (X theory) وفيها يفترض أن :

- العامل كسول ومترخ في أدائه لعمله . ومتهرب من المسؤولية ولا يرغب فيها .
 - ليس لديه طموح و يفضل الانقياد . وهو شخص مغمور غير لامع .
 - وبالتالي فإن هذه الصفات تلزم الإدارة والقائد اتخاذ العديد من التدابير من أهمها :
 - يجب توجيه ورقابة العمل ، و تعديل سلوك الأفراد لتتلاءم مع حاجات المنظمة .
 - الترغيب والترهيب للأفراد والتهديد بالعقاب .
- وهذه النظرية حسب رأي (ظاهر كلالدة) تعبّر عن الوجه القيادي الصلب والقوي ، واعتمادها على أسلوب التهديد والسيطرة المحكمة والقريبة لسلوك الأفراد ، وأن هذه الأساليب هي الحل الوحيد والأفضل لتحقيق الأهداف .
- ويرد (ظاهر كلالدة) بقوله : "نحن من وجهة نظرنا فإننا نعتبر أن هذا النمط القيادي قد ذهب إلى غير رجعة ، ولا مكان له في حياتنا المعاصرة ، حيث التشريعات والقوانين والتي قطعت شوطاً كبيراً باتجاه حرية وحقوق المرؤوسين" .

٢) نظرية (ص) : (Y Theory) وقد بنيت هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات والتي تتلخص في الآتي :

- ١) إن الضغوط النفسية والتهديد بالعقاب ليست الأساليب الوحيدة لتوجيه الجهود ولتحقيق الأهداف فالأفراد يمكن تدريبهم وتوجيههم ذاتياً .
- ٢) تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والحوافز ، والتي لها علاقة مباشرة بالإنتاجية .
- ٣) الأفراد يتقبلون المسؤولية ويرغبون بها .

(١) علي محمد إبراهيم كردي ، مصدر سابق ، ص ٢٦٥ .

(٢) (بتصرف) ظاهر كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمّان ، ٢٠٠٢م ، ص ١٤١ - ١٤٥ .

- ٤) القدرة على الإبداع والابتكار في حل المشاكل وتنفيذ الأعمال .
٥) الجهود العقلية والجسمية عوامل مشتركة لأداء الأعمال .

ويقول (ظاهر كلالدة) : "من هنا نلاحظ أن هناك فرقاً هائلاً بين نظرية (x) و (y) في القيادة حيث تبدو لنا نظرية (x) بأنها تسلطية تشاؤمية ثابتة ليس فيها مرونة ، حيث تكون السيطرة خارجية ، ولا تتطلق من الفرد العامل نفسه ، بالمقابل فإن نظرية (y) تبدو ديمقراطية تفاعلية فيها ديناميكية ومرونة ، وتعتمد على التوجيه والسيطرة الذاتيين ، وتشكل نوعاً من التكامل بين حاجات الفرد ومطالب التنظيم ، وتأخذ بمشاعر الآخرين ولا تنكرها" .

ثانياً : النظريات السلوكية للقيادة الإدارية : The Behavioral Theories

بعد فشل نظريات السمات اتجه الاهتمام والتركيز إلى مداخل أخرى ، من أهمها مدخل سلوك القائد لمعرفة الأسلوب الفعال للقيادة ، فقد قام العديد من الباحثين بتحديد هذه السلوكيات ، وتوصلوا إلى تحديد بعدين رئيسيين لسلوكيات القائد هما (١):

- ١) كفاءة إنجاز القائد لعمله .
 - ٢) كفاءة معاملة القائد لأفراده .
- ومن أهم هذه النظريات المبنية على سلوكيات القائد ما يلي :
- ١) نظرية النظم الإدارية في القيادة (دراسات جامعة أيوا) .
 - ٢) نظرية البعدين (دراسات جامعة أوهايو) .
 - ٣) نظرية ليكرت - النظم الإدارية (دراسات جامعة ميتشجان)
 - ٤) نظرية الشبكة الإدارية .
 - ٥) نظرية الأبعاد الثلاثة .
 - ٦) نظرية المسار نحو الهدف .
 - ٧) نظرية الخط المستمر في القيادة .
 - ٨) نظرية القائد التحويلي .

وقبل دراسة هذه النظريات سنتعرف على مفهوم الأسلوب القيادي وما هي العوامل المؤثرة فيه:

الأسلوب القيادي : Leadership Style

هو ذلك الأسلوب المرتبط بالمراحل الزمنية في ممارسة المهام القيادية، وهو يعبر عن موقف فكري معين ، كما أنه يمثل الأسلوب والطريقة اللتين تمارسهما الشخصيات القيادية مع العاملين معها (٢) .

(١) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ١٨٧ .

(٢) نوربرت هرمان ، الإدارة بالتوافق ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٣م ، ص ٢٠٦ .

ويقصد بالأسلوب أو النمط القيادي : الطرق والوسائل المستخدمة التي تعمل على تحقيق الأغراض والأهداف^(١).

ويعرف (هيرسي وبلانشارد) الأسلوب القيادي بأنه : أسلوب السلوك الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان ، والذي يسعى من خلاله إلى التأثير في نشاطات الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف معينة^(٢) .

وكذا يُعرف بأنه : هو ذلك الأسلوب المرتبط بالمراحل الزمنية في ممارسة المهام القيادية ، وهو يمثل الأسلوب والطريقة اللتين تمارسهما الشخصيات القيادية مع العاملين معها^(٣).

ويعرف (سيد هوراي) النمط القيادي بأنه : السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل^(٤) . ويعرفه (علي السلمي) بأنه : السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته ، وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم^(٥) .

فالقائد ينتقي النمط أو الأسلوب القيادي الذي يساعده على تحقيق المهام القيادية والإشرافية التي يريد تحقيقها ، من خلال استخدامه للنمط أو الأسلوب من أجل^(٦) :

- ١) تقليل الفجوة بين السلوك الفعلي والمستهدف للمرؤوسين أو التابعين .
 - ٢) توجيه المرؤوسين أو التابعين إلى أنماط وأساليب سلوكية تتفق مع الأهداف .
 - ٣) تنمية روح التعاون بين الأفراد والعمل بروح الفريق الواحد .
- ويشير (جون ماكسويل) إلى العائد من تحسين أنماط القيادة وممارستها في أية منظمة ، حيث يقول : "أود أن أشير في هذا الصدد إلى أن مجرد تحسين أنماط القيادة وممارستها في شركة ما بنسبة ١٠% يعزز فرص نموها بنسبة مماثلة ، وبالمقابل فإذا ساءت القيادة وتولاها أشخاص غير قادرين على الاضطلاع بمهامها ، فإن أوضاع الشركة ستؤدي إلى التدهور"^(٧).

(١) حسين عبدالحميد احمد رشوان ، مصدر سابق ، ص ٩٠ .

(٢) الحسن محمد المغيدي ومحمد عبدالله آل ناجي ، الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل ، دراسة ميدانية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد ٢٩ ، ١٩٩٤م ، ص ٥ .

(٣) نوربرت هرمان ، مصدر سابق ، ص ٢٠٦ .

(٤) محمود سليمان العميان ، مصدر سابق ، ص ٧٤ .

(٥) المصدر نفسه ، ص ٧٤ .

(٦) حسين عبدالحميد أحمد رشوان ، مصدر سابق ، ص ٩٠ - ٩١ .

(٧) جون ماكسويل ، <http://www.arbi.ws/jds> / <http://alwatan.kuait.tt>

العوامل المؤثرة في سلوك القائد : Effective Factors In Leader Behavior

هناك الكثير من العوامل المؤثرة في سلوك القائد والتي تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر على نوع الأسلوب والسلوك المتخذ من قبلنا ، ومن أهم هذه العوامل ما يلي (١):

(١) الخصائص الشخصية لأفراد الجماعة :

Personal Characteristics Of The Group :

يعتمد سلوك القائد على الروابط والعلاقات المشتركة فيما بينه وبين أعضاء الجماعة ، فكلما كانت هذه الروابط حميمة وجيدة ووطيدة ، كان نمط القيادة أفضل ، وكلما كانت هذه الروابط محدودة وضيئيلة ، أدت إلى تنافر المسافة بين القائد وأفراده ، وبالتالي تؤثر سلباً على السلوك القيادي .

(٢) درجة تعقيد المهام في الهيكل : Complexity Of Tasks In Chart

إذا كانت المهام تؤدي بطريقة مستقلة - إلى حد ما - فإنها تؤثر على درجة متابعة وإشراف القائد لمهام الجماعة .

(٣) المحاكاة الواعية أو غير الواعية : Conscious & Unconscious Simulation

وذلك لنوع النمط أو السلوك للقادة الآخرين القريبين من القائد .

(٤) الثقافة والمناخ التنظيمي : Management Culture & Climate

كلما كان المناخ التنظيمي يسير بإيجابية ضمن ثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة ، والجماعة تراعي الجميع - أفراداً وجماعات - فإن ذلك يؤثر إيجاباً في سلوك ونمط القائد . وهو ما أكدته (فيدلر ١٩٧٦ م) في النموذج الموقفي لفعالية القيادة ، باعتبار أن لدى القائد قدرات محدودة تبين نمط قيادته لملاءمة الجماعة ، وبذلك فإن هناك حاجة لقادة مختلفين أو أنماط مختلفة لظروف مختلفة ، وعلى سبيل المثال يضرب (فيدلر) مثلاً في إثبات أن الظروف سواء كانت مواتية أو غير مواتية بشكل أكبر فإنها تشجع نمط القيادة الدكتاتورية كونها الأنسب بدرجة عالية وإذا كانت الظروف غامضة - بشكل أكبر - فإن نمط المشاركة الكبيرة سيكون هو الأنسب . كما أكد كل من (فورم وبوتون ١٩٧٣ م) في النموذج الموقفي لاتخاذ القرار بأن نمط القيادة يجب أن يتطابق مع الظروف الحالية للموقف وعلى نحو مختلف عن (فيدلر) بافتراض أن على القائد أن يكون مرناً لتغيير نمط القيادة ليتناسب مع الوضع الحالي (٢).

(١) خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٦ م ، ص ٩٤ - ٩٥ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٩٥ - ٩٦ .

يقول (نواف كنعان) : "وعلى الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القادة فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها - وهو ما يهتما في مجال القيادة الإدارية - معياران رئيسان وهما^(١) :

المعيار الأول : ويقوم على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه .

المعيار الثاني : ويقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه ."

ووفقاً للمعيار الأول فقد صنفت أساليب القيادة الإدارية إلى ثلاثة أساليب وهي : القيادة الديمقراطية ، والقيادة الأوتوقراطية ، والقيادة المنطقية . وستناولها بالشرح ضمن نظرية النظم الإدارية .

وكذا صنفت أساليب القيادة وفقاً للمعيار الثاني إلى نمطين من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه وهما :

(١) القيادة الرسمية . (٢) القيادة غير الرسمية .

القيادة الرسمية : وهي التي تستمد سلطاتها من التنظيم الرسمي ، حيث يتم تعيين القائد من إدارة المنظمة ، وهي تتبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد في أية منظمة ، وفيها تظهر سلطات القائد على أفراد أو مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله^(٢) .

القيادة غير الرسمية : وهي القيادة التي تستمد سلطاتها من الصفات والمهارات الشخصية التي تجذب الآخرين إليه ، ويجعلهم يختارونه لقيادة الجماعة ، وهي تظهر في المنظمات غير الرسمية ، مثل الجمعيات والمنظمات المدنية والاجتماعية أو الأحزاب السياسية وغيرها^(٣) .

وتكون السلطة التي يتمتع بها القائد غير الرسمي نابعة من قبول الأفراد الذين تمارس عليهم هذه السلطة ، ولذا تعتبر هذه السلطة امتيازاً أكثر منها حقاً ، فهي ناتجة عن رضا الأفراد لأنها ممنوحة للقائد عن طريق أفراد المجموعة أو الجماعة ، وليست مفوضة من مستوى أعلى ، وهي غير مستقرة ، لكونها تعتمد على عواطف ومشاعر وآراء الأفراد ، على خلاف السلطة التي يتمتع بها القائد الرسمي^(٤) . حيث يعتبر الأسلوب القيادي أو السلوك القيادي دالاً على طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة ، وهو ينم عن نمط قيادي حسب نظريات مختلفة للنمط أو السلوك القيادي ، والتي استحدثت مفاهيمها من الأساليب والأنماط المختلفة للقيادة .

(١) نواف كنعان ، مصدر سابق ، ص ١٢٦ .

(٢) محمد فتحي ، ٧٦٦ مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٣م ، ص ١٦٢ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ١٦٢ .

(٤) نواف كنعان ، مصدر سابق ، ص ٢٧٩ - ٢٨٠ .

وحيث إن القيادة تقوم بشكل رئيس على التأثير الذي يمارسه القائد في أفرادهِ ، فهو بالتالي يأتي عبر وسائل مختلفة لهذا التأثير ، التي يستخدمها القائد لتوجيه أتباعه ، وهو ما ينتج عنه تباين في أساليب القيادة وأنماطها^(١).

ونظراً لأهمية القيادة ولكثرة مفكريها وروادها ولتنوع مدارسها ، فقد نتج عن ذلك كتابة ودراسة الكثير من النظريات التي تفسر السلوك القيادي ، ومظاهر كل التصرفات القيادية وإدراجها ضمن نظرية أو تفسير له .

وهنا نذكر أهم تلك النظريات السلوكية للقيادة الإدارية على النحو التالي :

أولاً : نظرية النظم الإدارية في القيادة^(٢) : (دراسات جامعة أيوا Iowa University Studies)

إذ قام كل من (رونالد ليبيت R. Lipit و رالف هايت R. White تحت إشراف كوري لوين K. Lewin) بجامعة أيوا الأمريكية بدراسة علمية اهتمت بأنماط القيادة ، وقد قاموا بعزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة على جماعة العمل عن بعض القياديين ، ليعرفوا مدى أثر العلاقة بين تلك الأساليب وسلوك أفراد جماعة العمل .

وقد كان الهدف الأساس من هذه الدراسة هو التعرف على أثر ثلاثة أساليب من القيادة على سلوك الفرد والجماعة .

وصنفت هذه الأساليب إلى : القيادة الديمقراطية والقيادة التسلطية (الأوتوقراطية) والقيادة المنطلقة (غير الموجهة) .

وتم اختيار ثلاث جماعات لإجراء هذه الدراسة عليهم ، وقد تعاقبت عليهم هذه الأساليب الثلاثة لمدة سبعة أسابيع ، وذلك بتحديد أدوار وبيئة وسلوك خاص لكل أسلوب يلتزم به القائد .

أولاً : دور القيادة الديمقراطية : Democratic Leadership Role

اتسم أسلوب القيادة في هذا الدور بالمشاركة في التفكير الجماعي ، واتخاذ القرارات بناء على ذلك ، إذ كان على القائد أن يدير المناقشة بين أفراد الجماعة وينسق فيما بينهم ، مع اقتراح آراء كل فرد - له حق حرية التعبير - عن رأيه وحرية العمل مع من يختار من الجماعة ، وكان القائد يقوم بتقديم الآراء والمقترحات على هيئة بدائل متعددة ، تختار الجماعة منها ما هو مناسب ولا يفرض عليهم أي رأي بعينه ، وجسد القائد روح الجماعة والمشاركة والمساواة ، واعتباره واحداً من فريق العمل .

(١) علي محمد إبراهيم كردي ، مصدر سابق ، ص ٢٧٨ .

(٢) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ١٨٨ - ١٨٩ .

ثانياً : دور القيادة الأوتوقراطية (التسلطية) : Autocratic Leadership Role :

كان على القائد أن يحدّد كل أوجه النشاط ، وإجراءات العمل دون مشاركة أو استشارة الجماعة ، ولا يتم إبلاغ العاملين بخطوات وأساليب العمل ، إذ أنهم يجهلون الرؤية المستقبلية وكذلك يجهلون الهدف بوضوح ، كما اتسم أسلوب القائد بالشدّة والصراحة عند تعامله مع الأفراد وعند إلقاء الأوامر لهم لتنفيذ الأعمال ، مع انعزال القائد عن فريق العمل عن المشاركة الجماعية .

ثالثاً : دور القيادة المنطلقة (الحرة غير الموجهة) : Unguided Leadership Role :

يختلف هذا الدور عن الأدوار السابقة ، إذ أنه يتسم فيه دور القائد بالتسيب وتمثيل الدور السلبي ويتحرك أفراد الجماعة بحرية تامة فيما يتعلق باتخاذ القرارات وإجراءات العمل التي تتبعها وانحصر دور القائد في تقديم المعلومات الضرورية ، وإمداد الجماعة بالمواد المطلوبة للعمل ، ولم يكن القائد مطالباً بأي دور غير ذلك .

وقد كانت نتيجة هذه الدراسة أن أظهر أفراد الجماعة أقل مظاهر الضجر والقلق في القيادة الديمقراطية ، بينما أظهروا مشاعر التمرد والسخط في القيادة الأوتوقراطية ، كما كان ظاهراً احتياج أفراد الجماعة إلى مزيد من الاهتمام من قبل القائد بهم في حالة القيادة الحرة غير الموجهة .

وسنتطرق هنا بشيء من التفصيل لهذه الأدوار الأساليب التي كانت نتيجة لدراسات جامعة أيوا حسب التالي :

أولاً : القيادة الديمقراطية : Democratic Leadership :

وهي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة كما تقوم على إشباع حاجات الأفراد وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم ، وإشراك المرؤوسين والأفراد في بعض المهام القيادية ، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين ، وتفهم القائد لمشاعر أفرادهم وتفهمه لمشاكلهم ومعاقبتها ، وتحفيزه للأفراد بالوسائل المتعددة : مكافآت وتقدير واحترام وتدعيم الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للأفراد^(١) .

ويعرفها (علي كردي) بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة نفسها بنفسها ، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً مشابهاً في اتخاذ القرارات ، وكلمة الديمقراطية مؤلفة من كلمتين يونانيتين Demoo أي الشعب وKratose أي السلطة ، بمعنى أن الشعب يتولى حكم نفسه بنفسه ، وأنه مصدر السلطات^(٢) . وهي أسلوب قيادي متميز وفارق رئيس بينه وبين القيادة الأوتوقراطية .

ومن أهم مميزات وخصائص القائد الديمقراطي ما يلي :

(١) إعداد الأهداف الاستراتيجية بمشاركة جماعية بين القائد وأفراده .

(١) (بتصرف) نواف كنعان ، مصدر سابق ، ص ١٨٢ - ٢٠٥ .

(٢) علي محمد إبراهيم كردي ، مصدر سابق ، ص ٢٨١ - ٢٨٢ .

- ٢) يستشير القائد أفرادَه عند اتخاذ القرارات .
- ٣) يوضح القائد رؤيته والخطط المستقبلية لجميع أفرادَه .
- ٤) يشجع الأفراد على اتخاذ القرارات ويدربهم على ذلك .
- ٥) يعتمد على أسلوب الترغيب والإقناع ، واستخدام الحوافز التشجيعية بما يوفر العلاقات الإنسانية السليمة داخل العمل ويرفع الروح المعنوية (١) .
- ٦) يعتمد على أسلوب التفويض للأفراد ، ويركز على المهام الأكثر أهمية ومنع الأفراد الحرية في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف (٢) .

ثانياً : القيادة الأوتوقراطية (التسلطية) : Autocratic Leadership

الأوتوقراطية كلمة يونانية ومعناها حكم الفرد الواحد ، ويطلق عليها كذلك القيادة الاستبدادية أو الدكتاتورية ، وفيها يحاول القائد تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده ، وهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار (٣) .

كما يعتبر هذا النمط تطبيقاً لمفهوم نظرية (× لماكروجر) التي تفترض بأن الفرد لديه احتياجات يمكن تلبيتها دون مشاركته في اتخاذ القرارات ، وأن الإنسان بطبعه كسول وخامل ويكره العمل ، وأن التهديد بالعقاب يدفعه للأداء ، ومتهرب المسؤولية وغيرها من الصفات (٤) .

مزاي وخصائص القيادة الأوتوقراطية (٥): Characteristics of Autocratic leadership

- ١) يستمد قوته من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم منصبه .
 - ٢) يتخذ القرارات لمفرده ، ويصدر أوامره لأفراده دون مشاركة أحد .
 - ٣) يحدّد السياسات والأهداف دون استشارة أحد .
 - ٤) ينسب الإنجاز لنفسه والفشل لأفراده .
 - ٥) لا ينشر أو يُعلم أفرادَه بالخطط المستقبلية .
 - ٦) ضعيف الاهتمام بالجوانب الإنسانية .
 - ٧) يهتم بالإنتاج ويركز على اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل .
- ويمكن لهذا النمط القيادي النجاح في المشاريع العرضية أو الأعمال قصيرة المدى فقط ، وذلك بسبب أن إنتاجية الأفراد يقل على المدى الطويل لانخفاض الروح المعنوية ، وانعدام الحافز

(١) محمد حسنين العجمي ، مصدر سابق ، ص ٨٣ .

(٢) نواف كنعان ، مصدر سابق ، ص ٢٤٣ .

(٣) حسين عبدالحميد أحمد رشوان ، مصدر سابق ، ص ١٠٧ - ١٠٩ .

(٤) علي محمد إبراهيم كردي ، مصدر سابق ، ص ٢٧٩ .

(٥) المصدر نفسه ، ص ٢٨٠ .

والدافع نتيجة التعامل اللاإنساني من القائد ، وعدم الاهتمام به ، وإشعاره بأنه أشبه بآلة يمكن إدارتها وقيادتها ، دون النظر إلى الجانب الإنساني والمشاركة في الرأي ، أو وضع الأهداف بشكل مشترك . وغيرها من العوامل الكثيرة التي تتسبب في انخفاض الإنتاجية جراء استخدام هذا النمط القيادي .

ويمكن تقسيم القيادة الأوتوقراطية إلى أسلوبين :

(١) القائد الأوتوقراطي المستبد الجائر : وهو القائد الذي ينظر إلى مرؤوسيه على أنهم كسالى، وغير ناجحين في أعمالهم ، ولا يرغبون في عمل المسئول ، وهو يعبر عن روح القيادة الأوتوقراطية في معناها وخصائصها .

(٢) القائد المستبد الخير (العادل) وهو القائد الذي يتولى مسؤولية جماعة بمفهوم رب الأسرة الذي يعتمد أعضاؤها عليه كلية ، ويركز السلطة في يده ولا يسمح لأعضاء الجماعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، أو حتى استشارتهم قبل إصدارها ، وهو نوع يعتمد على أسلوب المفاوضة مع الأفراد ، فإذا نفذوا الأوامر كأفأهم ، وإذا لم ينفذوا تعرضوا للعقاب ، وهو أقل حدة من الأنموذج السابق .

ويضيف (ماهر محمد) أسلوباً ثالثاً وهو :

القائد الأوتوقراطي المناور : وهو الذي يجعل المرؤوسين أو الأفراد يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار ، في حين أنهم لم يشتركوا فيه إطلاقاً .

ثالثاً : القيادة الحرة (المنطلقة - غير الموجهة) : Unguided leadership

ويرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي صاحبها المنهج الحر ، كأسلوب لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد .

ومعنى القيادة الحرة : هي ترك القائد للمرؤوسين حرية التصرف ، بأن يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذي يرونه من وجهة نظرهم (١) . ويمتاز هذا الأسلوب بما يلي (٢) :

(١) إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة أعمالهم لتحقيق الأهداف .

(٢) تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق وجعله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة .

(٣) اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح .

(١) علي محمد إبراهيم كردي ، مصدر سابق ، ص ٢٨٣ .

(٢) نواف كنعان ، مصدر سابق ، ص ٢٥٣ - ٢٥٤ .

وحسب رأي بعض المفكرين والباحثين فإن الأفراد يفتقرون وفق هذا النمط إلى التنظيم وزيادة الروح الفردية وانخفاض روح الفريق الواحد ، ما يجعل العمل الجماعي صعب التطبيق ومن ثم تحقيق الأهداف .

كما يمكن أن ينفذ هذا الأسلوب في الجامعات والمعاهد والمراكز العلمية لمنحهم الحرية في أداء أعمالهم كخبراء ، وعلماء ، ولديهم القدرات والمهارات الكفيلة لأداء أعمالهم .

ولكن ربما يؤدي هذا النموذج إلى نتائج سلبية من أهمها (١) :

(١) عدم تحقيق الأهداف نتيجة القصور في أداء الأفراد .

(٢) تفكك جماعة العمل وانخفاض روح الفريق الواحد .

(٣) قلة الرقابة تؤدي إلى التسبب أو الإهمال في العمل .

(٤) زيادة الصراعات في العمل نتيجة أداء الأفراد لأعمالهم حسب رؤيتهم الخاصة .

ويلاحظ أن القيادة الأوتوقراطية تركز اهتمامها على العمل ، والقيادة الديمقراطية ، تركز اهتمامها على العاملين بدرجة كبيرة ، بينما القيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد في أداء العمل .

ثانياً : نظرية البعدين : The Two Dimensional Theory

وهي النظرية الناتجة عن دراسات جامعة أوهايو (Ohio University Studies) :

حيث قامت هذه الدراسة بالآتي (٢) :

تم تشكيل فريق من مكتب الأبحاث في جامعة أوهايو في عام ١٩٥٤م بدراسة موضوع القيادة استغرقت عدة سنوات ، حيث وضعت قائمة أسئلة لتحليل القيادة في جماعات مختلفة وتحت ظروف متفاوتة ، وسميت تلك القائمة بقائمة وصف سلوك القائد ، وتكونت في بداية الأمر من فرضية أنه لا يوجد تعريف شامل وملائم للقيادة .

ومن أبرز رواد هذه النظرية (فليشمان) و (كارل شارنل) وقد نتج عن هذه النظرية وجود

بعدين للسلوك القيادي هما :

السلوك الأول : (البنية الهيكلية Initiating Structure) والذي يهتم بأداء العمل أو التركيز على المهمة ، وينصب اهتمام القائد في هذا البعد على العمل ، وتحديد الأدوار والمهام ، ويحدد علاقة القائد بمرؤوسيه .

السلوك الثاني : (الاعتبار Consideration Behavior) أو التركيز على العاملين ، والذي يهتم بالعلاقات الإنسانية ، وتقوية علاقة القائد بمرؤوسيه ، ويعطي اعتباراً لمعنويات

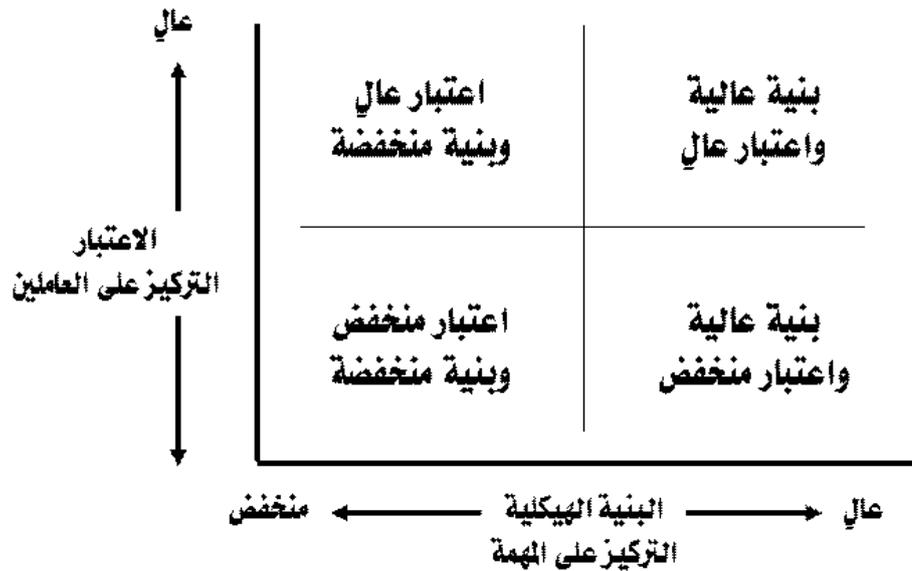
(١) تحسين أحمد الطراونة ، مصدر سابق ، ص ١٤٣ .

(٢) علي محمد إبراهيم كردي ، مصدر سابق ، ص ٢٦٩-٢٧٠ .

العاملين ويسعى إلى إرضائهم ، ويُمنَح المرؤوسون فرصاً للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الاتصالات بين القائد والمرؤوسين ، ويتميز القائد هنا بالثقة المتبادلة والاحترام بينه وبين العاملين . وينتج عن هذين البعدين أربعة أساليب قيادية هي :

(١) بُنيةً عاليةً واعتباراً عالٍ (٢. بُنيةً عاليةً واعتباراً منخفض (٣. اعتباراً منخفضاً وبنيةً منخفضة (٤. اعتباراً عالٍ وبنيةً منخفضة . ويوضح الشكل التالي هذه الأساليب الأربعة :

شكل رقم (٨) لتوضيح الأساليب القيادية لنظرية البعدين



المصدر بتصريف / ماهر محمد صالح حسن ، القيادة : أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، عمّان ، ط١ ، ٢٠٠٤م ، ص ٣٤ .

كما ويوضح الجدول التالي مزايا وأنماط القيادة حسب هذه النظرية حسب رؤية (أحمد أبو سن) .

جدول رقم (٥)

يوضح مزايا أنماط السلوك القيادي في دراسات جامعة أوهايو

م	الأسلوب القيادي المركز على إنجاز العمل	الأسلوب القيادي المركز على رفع معنويات العاملين
١	يؤدي العمل بجدية وينظام مخطط .	يحفز العاملين ويبيدي إعجابه للعامل المثابر المتقن لعمله .
٢	يحدد المهام والأنشطة ويلتزم بصرامة بالإجراءات واللوائح .	يركز على رفع الروح المعنوية للعاملين ويحسن معاملتهم ويحفزهم .
٣	ملتزم وبشدة على حسن الأداء وحجم الإنتاج واعتماده على مبدأ العقاب للمقصرين .	يعتمد على مبدأ إنسانية الأفراد وقدراتهم .
٤	يتدخل في تفاصيل أداء أعمال الأفراد .	يشرف بوجه عام مع سهولة التواصل معهم .

المصدر / أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، ط ٣ ، ٢٠٠٩م ، ص ١٩٠ .

ثالثاً : نظرية ليكرت في القيادة ^(١) : The Likert Theory

وهي النظرية الناتجة عن الأبحاث والدراسات في جامعة ميتشجان الأمريكية ، وقد استنتج (رنرس ليكرت R. Likert) الباحث في معهد ميتشجان للأبحاث الاجتماعية بعد مقارنة سلوك القيادة الفعالة في شركة ذات إنتاجية عالية وأخرى ذات إنتاجية منخفضة لمعرفة السلوك المؤدي إلى القيادة الفعالة التي ينتج عنها الإنتاجية العالية ، وذلك مع مجموعة من الباحثين في الجامعة. ولقد استخلص الباحثون أن القائد الفعال هو الذي يركز على إجراءات وخطوات العمل وتوفير بيئة واحتياجات العمل الملائمة ، كما وجدوا - كذلك - أن القائد الفعال هو أيضاً الذي يستخدم الأسلوب الإنساني ، المتمثل في المشاركة مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، وزرع الثقة المتبادلة والمعاملة المتساوية وتقدير واحترام العاملين ، وبالتالي يكون القائد فعالاً عندما يستخدم الأسلوبين معاً حسبما استخلصته الدراسات في جامعة ميتشجان .

وقد ارتكزت هذه النظرية على عنصرين في السلوك القيادي :

(١) الثقة بالعاملين . (٢) قدرة العاملين .

وقد تم تقسيم الأساليب والأنماط القيادية إلى أربعة أنماط ^(١) :

(١) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ١٩٠ - ١٩١ .

- (١) القيادة المستغلة المتسلطة . (٢) القيادة المتسلطة النفعية (العادلة) .
- (٣) القيادة الاستشارية . (٤) القيادة الجماعية المشاركة .

(١) القيادة المستغلة المتسلطة : Exploited Authoritarian Leadership

من أهم مظاهرها :

- (١) اتخاذ القرارات وفرضها على المرؤوسين أو الأتباع .
- (٢) انخفاض درجة الثقة في المرؤوسين والأتباع .
- (٣) استخدام أساليب الترهيب والترغيب .
- (٤) استخدام الأساليب الشديدة في الرقابة .
- (٥) الاتصال الرأسي إلى أسفل ، أي ترسل الأوامر إلى الأسفل وترفع التقارير من الأسفل للأعلى .

(٢) القيادة المتسلطة النفعية (العادلة) : Utilitarian Authoritarian Leadership

وتأخذ الصور الآتية :

- (١) محاورة المرؤوسين والأتباع ثم اتخاذ القرارات منفرداً .
- (٢) انخفاض درجة الثقة في الأفراد .
- (٣) الأخذ باعتبارات إنسانية لتحقيق العدالة بين الأفراد .

(٣) القيادة الاستشارية : Consulting Leadership

ومن أهم مظاهرها :

- (١) يسمح للأفراد بإبداء آرائهم ثم يصنع القرار النهائي بمعرفته .
- (٢) درجة الثقة أكبر من التي قبلها .
- (٣) هناك مشاركة نسبية للأفراد .

(٤) القيادة الجماعية المشاركة : Collective Leadership

- (١) يسمح للأفراد بالمشاركة في صنع القرار بالأغلبية .
- (٢) درجة عالية من الثقة بالأفراد .
- (٣) استخدام نظم للحوافز .
- (٤) المشاركة الفعالة لجميع المستويات بين الأفراد ، وتفعيل الجانب الاتصالي فيما بينهم .
- (٥) الاحترام المتبادل بين الأفراد وشمول روح التعاون والثقة فيما بينهم .
- (٦) مشاركة الأفراد في صنع ووضع الأهداف وتحسين الأداء وتقييم الأعمال .

(١) بلال خلف السكرانة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة ، عمان ، ط١ ، ٢٠١٠م ، ص ٨٠ .

رابعاً : نظرية الشبكة الإدارية : The Managerial Grid Theory

وضع كلٌّ من (روبرت بلاك وجيمس موتون Black and Moton) أسلوبين لسلوك القائد هما : الاهتمام بالأفراد ، والاهتمام بالإنتاج ، على إطار شبكي ذي محورين ، أو مصفوفة إدارية توضح خمسة أنماط من القادة الإداريين ، على إثر نتائج الأبحاث التي أجريت بجامعة أوهايو وميتشجان وتظهر عليه أساليب القيادة المختلفة على النحو الآتي (1):

(١) القيادة الضعيفة (السلبية ، القائد المتسبب) : Negative Leadership

ويحتل الموقع (١ ، ١) ويتميز بعدم اهتمامه بالأفراد وكذا عدم اهتمامه بالإنتاج ، أي أنه ضعيف بالمحورين معاً وهو غير مرغوب به إطلاقاً .

ومن أهم مواصفات القائد في هذا المنهج ما يلي :

- (١) اهتمام قليل جداً بالأفراد والعمل . و يهتم بالإجراءات واللوائح فقط .
- (٢) ضعف الأداء الإنتاجي وعدم تحقيق الأهداف المنشودة . و ضعف الرضا بين الأفراد .
- (٣) الاهتمام الشديد في تطبيق اللوائح ولو على حساب الأفراد .
- (٤) كثرة الصدامات والخلافات بين الجماعات وأفراد العمل .

(٢) القيادة المتسلطة (القائد الرسمي) : Authoritarian Leadership

ويحتل الموقع (٩ ، ١) ويتميز باهتمام عالٍ بالإنتاج وضعيف بالأفراد ، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي ، وربما - وبشكل مؤقت - يرتفع الإنتاج ، ولكن سرعان ما يهبط نتيجة انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد . ومن أهم مواصفات القائد في هذا المنهج ما يلي :

- (١) اهتمام كبير بالعمل . و اهتمام ضعيف بالعلاقات الإنسانية مع الأفراد .
- (٢) تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة . مع استخدام السلطة الرسمية لإنجاز وتنفيذ الأعمال .
- (٣) التركيز الرقابي على الأعمال .

(٣) القيادة الإنسانية (القائد الاجتماعي) : Humanitarian Leadership

ويحتل الموقع (١ ، ٩) ويتميز باهتمام عالٍ بالأفراد ، وضعيف بالإنتاج ، وهو ما يؤثر سلباً على الإنتاج ، باعتداده على هذا الأسلوب فقط .

ومن أهم مواصفات القائد في هذا المنهج ما يلي :

- (١) الاهتمام الكبير بالعنصر البشري ، و الاهتمام الكبير بالعلاقات الإنسانية .
- (٢) انخفاض الإنتاجية .

(1) بشير العلق ، الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨ م ، ص ٢٩٣ .

٣) محاولة معالجة الصراعات والخلافات بين الأفراد .

٤) قيادة الفريق (المتكامل) (القائد المثالي) : Team Leadership

ويمثل الموقع (٩ ، ٩) ويتميز باهتمام عالٍ بالأفراد والإنتاج معاً ، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية ، لانتهاجه أسلوباً مشتركاً بين الإنتاج والأفراد ، وهو أفضل أسلوب قيادي في هذه النظرية . ومن أهم مواصفات القائد في هذا المنهج ما يلي :

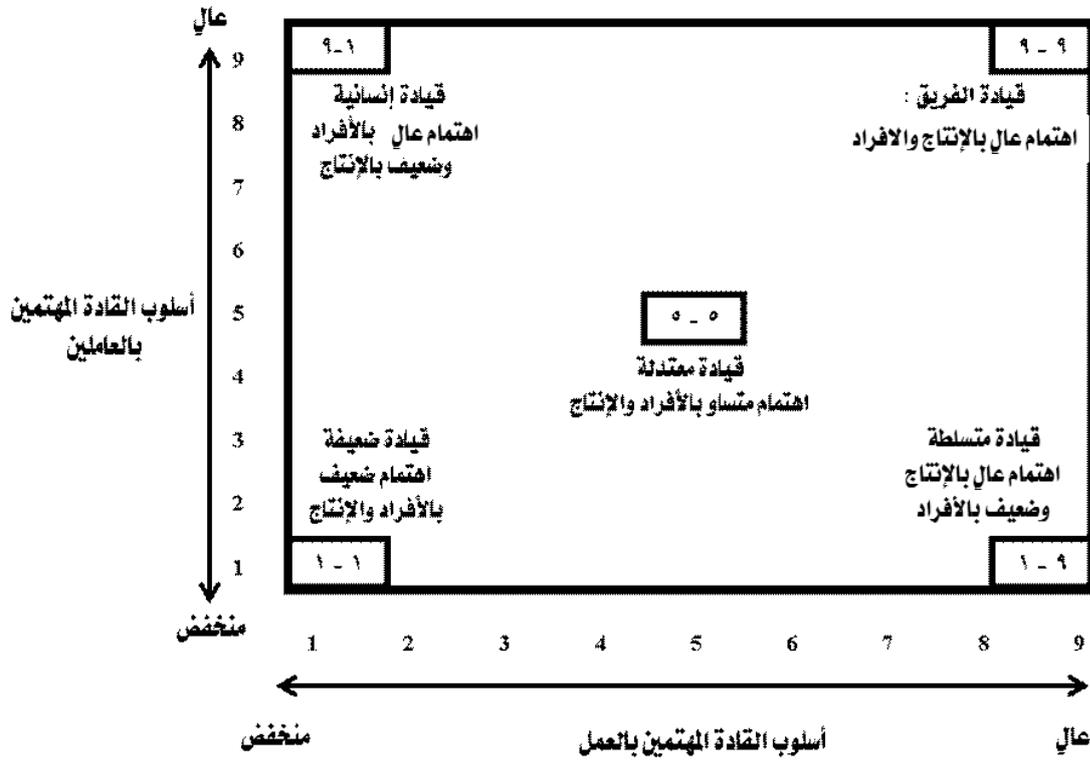
- ١) الاهتمام المتوازن بين العمل والأفراد ، مع الاهتمام بالعنصر البشري .
- ٢) استخدام الوسائل التحفيزية .
- ٣) المشاركة الفاعلة بين فريق العمل .
- ٤) الاهتمام بالعلاقات الإنسانية . و الاهتمام بروح الفريق الواحد وتحسين العمل الجماعي .
- ٥) تحقيق الأهداف المطلوبة .

٥) قيادة معتدلة (القائد الوسط) : Moderate Leadership

ويمثل الموقع (٥ ، ٥) ويتميز باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج ، حيث يتسم أسلوب القائد ، وبشكل متوازن بدرجة متوسطة بين العنصرين ، وينتج عنه إنتاج متوسط . ومن أهم مواصفات هذا النمط :

- عدم تحقيق الأهداف المطلوبة .
- التغيير السريع في الأسلوب .
- الاهتمام المعتدل بالأفراد والإنتاج .

شكل رقم (٩) يوضح أساليب القيادة في نظرية الشبكة الإدارية



المصدر / بشير العلق ، الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري ، عمان ، ٢٠٠٨م ، ص ٢٩٣ .

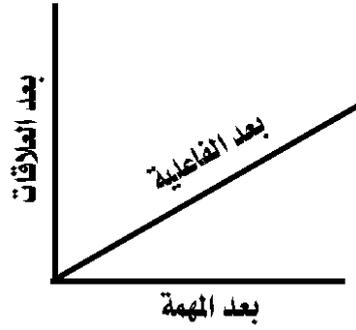
خامساً : نظرية الفاعلية والكفاءة (نظرية الأبعاد الثلاثة) (١) :

Three Dimension Theory:

- وقد اهتم (وليم ريدن Reddin) بتطوير نظرية الشبكة الإدارية ، وأضاف لها بعداً ثالثاً وهو بعد الفاعلية ، إلى جانب الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل .
- وحل (ريدن) الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة :
- (١) بعد العلاقات (الاهتمام بالعاملين) وهو الوسيلة التي يتخذها القائد لتحقيق الأهداف .
 - (٢) بعد المهمة (الاهتمام بالعمل) وهو الوسيلة التي يتخذها القائد من خلال بناء علاقات عمل ، تتسم بالثقة والتعاون والانسجام بين الأفراد .
 - (٣) بعد الفاعلية : وهو مدى ما يحققه القائد من الأهداف المطلوبة .

(١) طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني ، القيادة في القرن ٢١ ، مصدر سابق ، ص ٤٥ - ٤٧ .

شكل رقم (١٠) للأبعاد الثلاثة للنظرية



المصدر / عبدالملك أحمد المعمري ، إدارة الأعمال ، مكتبة دار السلام للنشر ، تعز ، ط٤ ، ٢٠١٣م ، ص ١٧٧ .
ومن أهم أسس هذه النظرية سلوكياً (الاهتمام بالعاملين - الاهتمام بالعمل - درجة الفاعلية)
وقسمها إلى ثمانية أنماط قياسية :

- ١) القائد الانسحابي . ٢) القائد المجامل . ٣) القائد الإنتاجي (الأوتوقراطي) .
- ٤) القائد الوسطي (الموفق) . ٥) القائد الروتيني (البيروقراطي) . ٦) القائد التطويري .
- ٧) القائد الأوتوقراطي العادل . ٨) القائد الإداري المتكامل .

١) القائد الانسحابي : Ineffective

ومن أهم مظاهر هذا السلوك ما يلي :

- ١) عدم الاهتمام بالعمل وبالعلاقات الإنسانية .
- ٢) غير فعال وتأثيره سلبي على أداء الأعمال .
- ٣) يعيق الآخرين عن العمل .
- ٤) يحجب المعلومات اللازمة لأداء العمل من الأفراد .

٢) القائد المجامل : Flatterer

ومن أهم مظاهر هذا النمط ما يلي :

- ١) يهتم بالعلاقات بين الأفراد . ويهتم بسمعته وشخصيته الطيبة أمام الآخرين فقط .
- ٢) غير فعال في أداء الأعمال .
- ٣) يضع في الاعتبار دائماً ردة فعل الآخرين . و لا يحب التغيير للوضع السائد .

٣) القائد الإنتاجي (الأوتوقراطي) : Autocratic Leader

ومن أهم مظاهره ما يلي :

- ١) يركز على العمل فقط . و غير مهتم بالعلاقات الإنسانية .
- ٢) ينجز أعماله بالضغط على أفرادهِ . و يستخدم الرقابة اللصيقة والدائمة .
- ٣) انخفاض الثقة بالأفراد .

٤) القائد الوسطي (الموفق) : The Conciliator

ومن مظاهره الآتي :

- ١) يختار الحلول الوسطية في أعماله . والهروب من المشاكل الحالية .
- ٢) يهادن ويحاول إرضاء أصحاب التأثير من أفرادهم .
- ٣) عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب . ويتهرب من اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو المؤثرة على الجماعة .

٥) القائد الروتيني (البيروقراطي) : Biocratic Leader

ومن مواصفات هذا النمط ما يلي :

- ١) التركيز الكبير على اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل .
- ٢) عدم الاهتمام بالتحفيز ، وضعف الاهتمام بالعلاقات مع الأفراد .

٦) القائد التطويري (المطور) : Developer

- ١) الإيمان بأهمية الدوافع والتحفيز للعنصر البشري ، و يهتم بتنمية مهارات وقدرات الأفراد .
- ٢) يحقق أهداف الجماعة .

٧) القائد الأوتوقراطي العادل^(١) : Autocratic leader

- ١) يركّز على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير أو الطويل .
- ٢) القدرة على دفع العاملين أو الأتباع لتنفيذ ما يريده دون أي استياء أو مقاومة منهم .
- ٣) الاهتمام بخلق مناخ يساعد على رفع ولاء الأتباع أو الأفراد وطاعتهم لقيادته .
- ٤) يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل .

٨) القائد الإداري (المتكامل) : Administration Leader

- ١) يوجه أقصر الطاقات لتحقيق أهداف العمل قصيرة أو طويلة الأجل .
- ٢) يحدّد الأهداف الطموحة للأداء والإنتاج .
- ٣) يستطيع التعامل مع مختلف القدرات والمهارات الإنسانية .
- ٤) الاهتمام المتوازن مع العمل والأفراد .
- ٥) يحقق الأهداف المطلوبة وبفاعلية .

(١) نواف كنعان ، مصدر سابق ، ص ١٦٠ .

سادساً : نظرية المسار نحو الهدف : Path Goal Theory of Leadership

يقدم (روبرت هاوس Robert House) نظرية أخرى خاصة بدراسة تأثير موقف وبيئة القيادة على مقاليد هذه القيادة .

وهي تفترض أن سلوك القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي ييسر ويسهل تحقيق أهداف الأفراد، حيث يقوم القائد بتوضيح مسارات وأساليب وطرق تحقيق الأهداف .
أي أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يحقق الأهداف ، وهو كذلك يقوم بتشجيع وتحفيز الأفراد ويرفع من روحهم المعنوية ويحقق رضاهم ، وهو نمط يختلف بحسب الموقف القيادي .
ولقد ذكر (هاوس) أربعة أنماط قيادية حسب نظريته على النحو التالي (1):

(١) القيادة الإنسانية : Humanity Leadership

وهو سلوك ونمط يؤدي إلى زيادة رضا الأفراد ، يهتم بالعلاقات الإنسانية الحميمة بين الأفراد، خاصة عندما يكون جو العمل مشحوناً بالتوتر .

(٢) القيادة المشاركة : Sharing Leadership

وهو نمط يؤدي كذلك إلى رضا عالٍ للأفراد ، وهو يشارك الأفراد في أداء الأعمال ، ويقوم باستخدام طاقات وقدرات الأفراد وبناء الثقة فيهم وبقدراتهم ، وهو ينفذ عندما يكون العمل فيه غموض ويتميز فيه الأفراد بالاستقلالية والانعزالية .

(٣) القيادة الموجهة : Directed Leadership

وهو سلوك يؤدي إلى دافعية ورضا عالٍ للأفراد ، حينما يكون العمل غامضاً أو صعباً وعندما يكون العمل غامضاً والأفراد منغلِقون على أنفسهم فإنهم يحتاجون إلى توجيه القائد وتوضيحاته لأداء العمل .

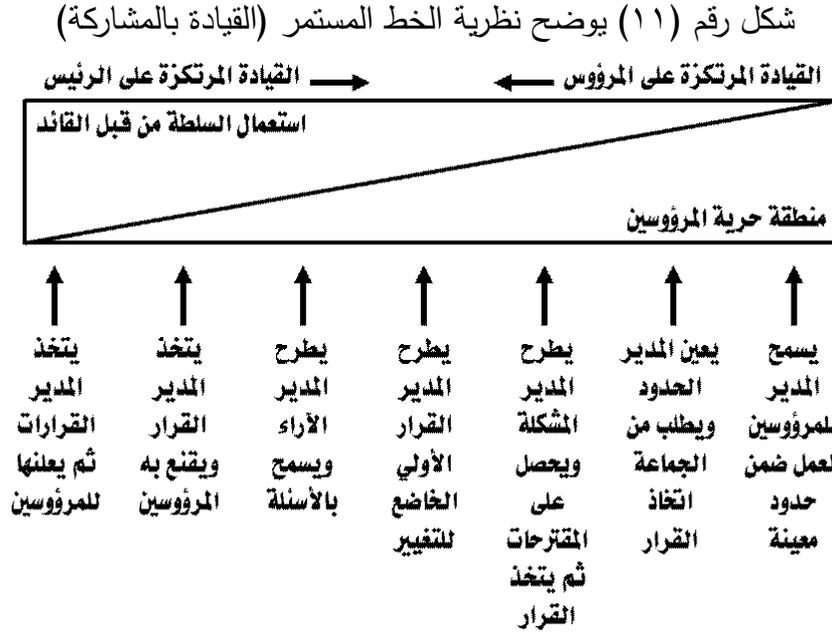
(٤) القيادة المهتمة بالإنجاز والعمل : Interested In Work Leadership

وهو نمط يؤدي إلى رفع الرضا لدى الأفراد ، حينما يكون العمل غامضاً وغير متكرر واهتمام القائد بالإنجاز وتحفيز أفرادهِ وإثارة الحماس فيهم ، وزرع الثقة في قدراتهم وإمكاناتهم يجعلهم قادرين على إنجاز وتحقيق الهدف .

(1) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مصدر سابق ، ص ٣٢٢ - ٣٢٤ .

سابعاً : نظرية الخط المستمر في القيادة : Aconitum of Leadership Theory

وهي تمثل نموذج (تاننبوم وشميدت Tannenbaum and Schmidt) وتشمل على سبعة أنماط قيادية حسب التوضيح في الشكل التالي :



المصدر / خليل محمد الشماخ ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة ، عمان ، ط ٤ ، ٢٠٠٤م ، ص ٢٦٣ .
وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك قيادي واحد يتم استخدامه بنجاح في كل الأوقات، وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم مع الموقف ، ويتلاءم مع قدرات القائد نفسه، وقدرات مرؤوسيه والهدف المراد تحقيقه ، وهو ما يحتم على القائد أن يكون مرناً بدرجة كافية ليتلاءم مع الموقف القيادي (١) .

ثامناً : نظرية القيادة التحويلية : Transformational Leadership Theory

وأهم مظاهرها ما يلي (٢):

- يتميز القائد التحويلي برؤية ورسالة واضحة في القيادة وصنع المستقبل .
- يمتلك طموحاً كبيراً وقدرات على إحداث تغييرات تحويلية نحو المستقبل .
- يضع أهدافاً عالية وبجودة فائقة .
- يهتم بالقيم الأخلاقية لتحقيق الأهداف ويؤمن بقيمة الأفراد .
- يحظى بحب واحترام أفراد جماعته .
- شغوف بالتعلم المستمر .

(١) عبدالمالك أحمد أحمد المعمري ، مصدر سابق ، ص ١٧٦ .

(٢) سيد الهواري ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٥م ، ص ٥٩ - ٦٠ .

كما تستند إلى استثارة وتحفيز قدرات الأفراد والتابعين لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بأقل كلفة وأكثر جودة وبطرق إبداعية .

والقيادة التحويلية تمثل القدرة الفائقة في التأثير بالاتباع والمرؤوسين ، للقيام بأفضل ما يمكن من جهود وأنشطة للارتقاء بالأداء ، وتتميز بالأثر الاستثنائي الخارق على الأفراد لتحقيق الأهداف بطرق إبداعية ، وهي تخلق تغييراً أساسياً في الأتباع وفي الجماعة أو المنظمة لقيادة التغيير، وتحقيق رؤية وأهداف واستراتيجية الجماعة ، بالإبداع والإيمان العميق بأهدافها^(١).

ثالثاً : نظريات الموقف : Situational Theories :

بالرجوع إلى نظريات السمات والنظريات السلوكية نجد أنها لم تستطع الوصول إلى تصور أفضل للأساليب المثلى للقيادة ، وهنا برزت نظريات الموقف والتي درست الأسلوب القيادي تبعاً للموقف أو الحدث وهو ما حقق دراسات منطقية لنوع الأسلوب القيادي الأفضل لنوع الحدث القيادي والذي يعتمد على ظروف ومواقف معينة .

وسنتطرق هنا لنوعين من نظريات الموقف حسب الآتي^(٢):

أولاً : نظرية القيادة الموقفية :

د (كينث بلانشارد وباليوهيرسي ١٩٨٨ م Kenth Blanchard & Paul Hersy) :

ولفهم نظرية القيادة الموقفية لا بد من تعريف بعض المفاهيم :

(١) السلوك الموجّه للقائد : وهو توجيه المرؤوس وإبلاغه بما يجب أن يؤديه ، وطريقة أداء

العمل مع المراقبة والإشراف على أداء العمل ، لضمان حسن سير العمل .

(٢) السلوك المؤيد أو الداعم : وهو قيام القائد بالاستماع للمرؤوس ، وتشجيعه ودعمه في

مجال عمله ، وإشراكه في اتخاذ القرار .

وهذان الأسلوبان الصادران عن القائد يعتمدان على مدى نمو المرؤوس ، وكفاءته في أداء

مهام وواجبات وظيفته ، ومدى التزامه في العمل .

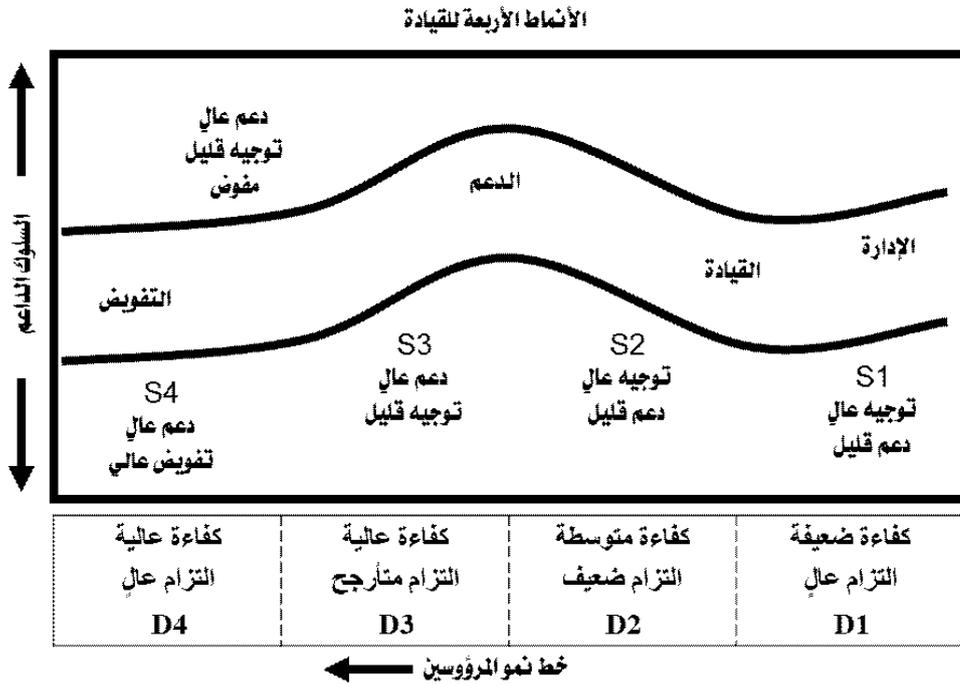
ونجد في الشكل التالي مستويات نمو المرؤوسين ، ونوعية الأسلوب القيادي المتناسب مع

مستوى النمو :

(١) بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، مصدر سابق ، ص ٨٥ .

(٢) (بتصرف) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ١٩٤ - ١٩٩ .

شكل رقم (١٢) لتوضيح الأنماط الأربعة للقيادة



المصدر : أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، ط٣ ، ٢٠٠٩م ، ص ١٩٥ .

ولتوضيح الأساليب المتنوعة للقيادة بموجب الشكل السابق نذكر الآتي (١) :

(١) الأفراد في الموقف (D1) : مستوى كفاءتهم في العمل منخفض بسبب حداثة التحاقهم بالعمل ، ولهذا يحتاج هؤلاء الأفراد إلى أسلوب القيادة الموجهة ، لتعريفهم بنوع العمل المطلوب منهم ، وطريقة أدائهم له ، فالموظف الجديد - ليست لديه خبرة سابقة - سيحتاج لهذا الأسلوب .

(٢) الأفراد في الموقف (D2) : يكونون قد اكتسبوا بعض الخبرة في عملهم ، لكنهم لم يبلغوا بعد المستوى العالي في الكفاءة والالتزام الوظيفي ، وعليه فهم بحاجة إلى الأسلوب القيادي الموجه ، وكذلك الأسلوب القيادي الداعم وبمستوى عالٍ لأنهم يمتلكون بعض الخبرات في أعمالهم وتحسين أدائهم .

(٣) الأفراد في الموقف (D3) : بعد أن يمضي الأفراد فترة في أعمالهم ويكتسبوا خبرة في العمل تمكنهم من أداء العمل بكفاءة عالية سيظل التزامهم وتحفيزهم متراجحاً ، لذلك فهم بحاجة إلى الأسلوب القيادي الداعم ، بحيث يقوم القائد بالاستماع إليهم وتأييدهم

(١) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ١٩٦ .

ودعمهم ، ومناقشة مشاكلهم وشكواهم ، وهنا يقل - أو ينعدم إلى حد ما - متابعة الأداء ، أو أسلوب التوجيه .

(٤) الأفراد في الموقف (D4) : وفيه يعمل الأفراد بعد فترة من الزمن إلى ارتفاع مستوى أدائهم وكفاءتهم بخبرتهم الطويلة واحترافهم مهنتهم ، وكذا يصبح الالتزام الوظيفي لديهم عالياً ، ويتناسب معهم الأسلوب القيادي المفوض ، وهو أسلوب يتيح للأفراد قدراً من الاستقلالية ، ويتيح لهم بعض الصلاحيات ، لأداء أعمالهم بحرية واستقلالية ، فهؤلاء المرؤوسون يمتلكون القدرة العالية في أداء أعمالهم ، ولديهم تحمل عالٍ بالمسؤولية وعليه فهم ليسوا بحاجة إلى أساليب القيادة الداعمة أو الموجهة ، وإنما إلى التفويض .

وقد وجه العديد من المفكرين نقداً لهذه النظرية لصعوبة تطبيقها ، يقول (أحمد أبو سن) : "إن تطبيق القيادة الموقفية ليس أمراً سهلاً ، إذ يتطلب من الرؤساء مراقبة مرؤوسيه جيداً ، وفتح قنوات الاتصال معهم ، لكي يحددوا مستوى نمو كل مرؤوس لديهم ، وبالتالي يطبقون معه الأسلوب القيادي المناسب - موجهاً أم داعماً - هذا يتطلب أن يكون القادة مرنين في تطبيق الأسلوبين ، الموجه والداعم ، لأن المرؤوسين لهم خصائصهم الفردية التي تميز كل مرؤوس عن الآخر ، وبالتالي فالأسلوب القيادي المناسب هو الذي يتغير ويعتمد على مستوى نمو ونضج كل فرد على حده" .

وتوجد - أيضاً - ملاحظات حول تركيز نظرية الموقف لمستويات المرؤوسين D1 إلى D4 كعامل رئيس من عوامل الموقف ، وأهملت بقية العوامل الأخرى المؤثرة في أسلوب القيادة .

ثانياً : نظرية القيادة الموقفية لـ (فيدلر) (Fiedler) (Contingency Theory) (١)

ركزت نظرية الموقف لـ (بلانشارد و باليوهيرسي) على أسلوب القيادة تبعاً لمستوى نمو المرؤوسين ، وجاء (فيدلر) بنهج ورؤية مختلفة عما جاء في النظرية السابقة ، وذلك على أساس أن أسلوب القيادة الناجحة يتطلب تطابق وتناسق القادة مع متطلبات الموقف .

يقول (فيدلر) إن أساليب القيادة اثنان لا ثالث لهما :

الأسلوب الأول : هو أسلوب القائد الذي يتمتع بميول نحو العاملين .

والأسلوب الثاني : هو أسلوب القائد الذي يتمتع بميول نحو الإنجاز .

ويؤكد فيدلر أن أسلوب القائد ثابت لا يتغير بتغير الظروف والمواقف ، فهو كالسمات ومتأصل في شخصية الإنسان ، فالقائد المائل نحو الإنجاز يهتم بتفاصيل العمل فقط دون الاهتمام بمشاعر المرؤوسين ، كما أن القائد المائل نحو المرؤوسين يهتم بالعلاقات الإنسانية والتواصل البشري مع الأفراد .

(١) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ١٩٧ - ١٩٩ .

وقد انتقد عديدٌ من المفكرين هذا الفرق ، مؤكداً قدرة الإنسان على التأقلم والتكيف مع الظروف والمواقف ، واختيار الأسلوب القيادي المتلائم مع المواقف المختلفة .

ويحدد (فيدلر) ثلاثة عوامل مؤثرة على نجاح القيادة :

(١) مدى قوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ، ومدى تمتعه باحترامهم وقبولهم .

(٢) نوعية العمل المنجز ومدى وضوحه .

(٣) مدى السلطة الرسمية للقائد .

ويمقدار مزج هذه العوامل الثلاثة مع بعضها يتحدد فعالية القائد من عدمه .

ويؤكد (فيدلر) أن أكثر المواقف ملاءمة هي حين تكون علاقة القائد مع مرؤوسيه جيدة ،

ونوع العمل ثابتاً ومحدداً ، مع وجود سلطة كافية للقائد على مرؤوسيه .

والعكس صحيح ، فعندما تصبح علاقة القائد بمرؤوسيه ضعيفة أو متوترة ، ونوع العمل غير

محدد وغير ثابت ، ولا يملك السلطة الكافية ، ستكون المواقف غير ملائمة فيعجز القائد عن

امتلاك الفعالية والتأثير .

وقد استنتج (فيدلر) من خلال أبحاثه ودراساته أن القائد المهتم بإنجاز العمل يكون أكثر

فعالية في موقفين :

الموقف الأول :

(١) مستوى علاقاته وصلته بالمرؤوسين قوية .

(٢) أن يكون نوع العمل واضحاً ومحدداً .

(٣) امتلاك سلطة كافية .

الموقف الثاني :

(١) مستوى علاقاته وصلته بالمرؤوسين ضعيف .

(٢) نوع العمل غير محدد وغير واضح .

(٣) لا يمتلك سلطة كافية .

أما القائد المهتم بالعاملين ومشاعرهم فإنه يكون فعالاً في المواقف المتوسطة التالية :

(١) مستوى علاقاته وصلته بالمرؤوسين متوسطة .

(٢) نوع العمل غير محدد وغير ثابت .

(٣) امتلاك سلطة متوسطة أو معقولة .

ويوضح (أحمد أبو سن) رأيه حول هذه النظرية بقوله : "تبقى نظرية فيدلر مفيدة لأنها

أبرزت لنا أهمية الموقف في تحديد نجاح أسلوب القادة الإداريين ، وأنه ليس هناك طريقة مثلى أو

أسلوب أمثل لإتباعه في كل الظروف والأوقات " .

وحسب ما يؤكده (فيدلر) فإنه "إذا اتضح للقائد أن أسلوب قيادته لا يتلاءم ، ولا ينسجم مع الموقف ، فعليه أن يسعى لإعادة هيكلة العمل ، وإلى طلب مزيد من السلطة ، معنى ذلك أن أسلوب القائد - في مفهوم فيدلر - لا يتغير ، فإما أن يكون منحازاً للعاملين أو منحازاً للإنجاز".
ويقرر (سيسيل) أن القيادة لا ترتبط كلية بالقائد فقط ، بل أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة .

ويقرر (وليم وجنكز) أن العامل المشترك بين القادة ليس سمات معينة ، ولكن مقدرة القادة على إظهار معرفة وقدرة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة ، فالموقف هو الذي يحدد القائد^(١).
وطبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد ، الذي سيتولى قيادة الجماعة لتحقيق الأهداف تبعاً للموقف^(٢).

فالأساليب القيادية كثيرة ومتنوعة ، ومن المهم هنا الإشارة إلى ما ذكره (نوربرت هرمان) عن الأسلوب القيادي بقوله : "إن هناك أسلوباً قيادياً جيداً في مؤسسة ما ، إذا توافرت في هذه المؤسسة ممارسات مؤسسية سليمة ، كان الإنسان في دائرة الاهتمام"^(٣) .

فهذا (نوربرت هرمان) يرى أن من أهم مضامين الأسلوب القيادي العصري الجيد ما يلي^(٤) :

- ١) إذا ضمننت للناس في المؤسسة الاهتمام اللازم .
- ٢) إذا تمت لهم إمكانية تحقيق ذواتهم ، بإعطائهم مجال حرية في تنفيذ الأعمال والمهام .
- ٣) إذا توافرت ثقة متبادلة واستعداد للمساعدة .
- ٤) إذا كانت الأخطاء مسموحة إلى حد ما .
- ٥) إذا وُجدَ تقدير للأداء ، وإذا سمح للعاملين بالمساهمة في النجاح .
- ٦) إذا كانت القيادة تمارس بالاتفاق على الأهداف .
- ٧) إذا كان التعامل غير رسمي والتواصل صريحاً .
- ٨) إذا كان الناس يتلقون ضمانات للتشغيل وتأمينات اجتماعية .
- ٩) إذا تم تطوير المشاركة في المسؤولية عن طريق ضمان حقوق وواجبات مشتركة .
- ١٠) تطبيق الأسلوب القيادي بموضوعية ومنهجية .

(١) محمد حسنين العجمي ، مصدر سابق ، ص ٣٣ .

(٢) حسين عبدالحميد رشوان ، مصدر سابق ، ص ٦٧ .

(٣) نوربرت هرمان ، مصدر سابق ، ص ٢٠٧ - ٢٠٨ .

(٤) المصدر نفسه ، ص ٢٠٨ .

حالة القيادة في شركة تويوتا (١): Leadership in TOYOTA Co

تعتبر القيادة الإدارية اليابانية من أنجح الأمثلة والأساليب القيادية على مستوى العالم ، خاصة القيادة بالقيم ، وما يخص العلاقات الإنسانية والتعامل الإنساني الخلاق ، المبني على القيم والمبادئ الإنسانية .

ومن أبرز الشركات اليابانية المتميزة في مجال الصناعات على مستوى العالم (شركة تويوتا) التي تعد أكبر مُصنِّع سيارات في العالم ، وهذا التميز ناتج عن الأسلوب القيادي الذي انتهجته شركة تويوتا ، ونتطرق فيما يلي لأهم المبادئ القيادية فيها ، حيث يؤكد المبدأ التاسع من المبادئ الإدارية ال ١٤ لشركة تويوتا لأداء العمل :

(قم بتربية قادة يفهمون العمل تماماً ، ويطبقون الفلسفة السائدة فيه ، ويقومون بتعليمها) ، ويمكن توضيحه على النحو الآتي :

- ١) قم بتربية قادة من شركتك أنت ، فهذا أفضل من استقدامهم من الخارج .
- ٢) لا تجعل مهمة المدير مقصورة على القيام بالواجبات ، وتنمية مهارات العاملين فقط ، فالمدبرون يجب أن يكونوا صورة لفلسفة الشركة ، والكيفية التي يدار بها العمل في المكان .
- ٣) القائد الجيد يجب أن يفهم تفاصيل العمل اليومي ، بما يؤهله لأن يكون أفضل معلم لفلسفة الشركة .

أهم الصفات المشتركة لقادة تويوتا :

The Most Common Traits Of Toyota Leaders:

- ١) التركيز على أهداف المدى الطويل ، كإحدى إسهامات القيمة المضافة التي تقدمها تويوتا للمجتمع .
 - ٢) عدم الابتعاد أبداً عن المبادئ المعتمدة في أسلوب تويوتا للقيادة .
 - ٣) شقوا طريقهم من خلال العمل الجاد ، والاستمرار في طريقهم ، لتحقيق الأهداف المنشودة .
 - ٤) رؤية المشكلات على أنها فرص لتدريب وتوجيه العاملين .
- فهدف القائد في تويوتا هو : تطوير العاملين حتى يصبحوا مشاركين أقوياء ، ومن العبارات الشهيرة والمعمول بها في تويوتا (قبل أن نصنع السيارات نصنع الموظفين) .

(١) (بتصرف) جيفري كيه لايفر ، طريقة تويوتا : ١٤ مبدءاً إدارياً ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٩ م ، ص ٢٤٩ - ٢٦٣ .

فالجميع يفكر ويعمل ضمن أسلوب تويوتا لتحقيق الأهداف المشتركة ، والتحدي الأبرز أمام القائد في تويوتا هو أن يكون لديه رؤية طويلة المدى فيما يجب أن يفعله ، والطريقة التي يجب أن ينفذ بها هذه الرؤية ، والقدرة على تطوير الأفراد بما يكفي ليقوموا بمهامهم بكفاءة .

نموذج القيادة في تويوتا : Leadership Model In TOYOTA

شكل رقم (١٣) نموذج القيادة في تويوتا

باني الشركة الذكية (هذا هو الهدف والاتجاه سوف أتولى القيادة والتوجيه)	منسق المجموعة لديك السلطة	↓ من أسفل إلى أعلى (التطوير)
مسئول المهام (إلکم ما يجب أن تفعلوه وكيف ... ابدأوا الآن)	المدير البيروقراطي (اتبعوا القواعد)	↑ من أعلى إلى أسفل (التوجيه)

الفهم العميق للعمل

مهارات قيادية عامة

المصدر / جيفري كيه لانكير ، طريقة تويوتا : ١٤ مبدءاً إدارياً ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٩م ، ص ٢٦١ .

فنموذج القيادة في تويوتا يوضح الفارق في منظومة القيادة بين تويوتا والشركات الأخرى ، فمن الممكن استخدام أسلوب الأوامر الصادرة من أعلى إلى أسفل (البيروقراطية) أو أسلوب التطورات الواردة من أسفل إلى أعلى ، بصورة تساعد على تطوير الأفراد في المناصب السفلى فيما يتعلق باتخاذهم القرار الصحيح بأنفسهم .

وكذا نجد أسلوب الفهم العميق للعمل والذي يختلف عن النموذج الأمريكي أو الغربي وبشكل كبير ، فتويوتا تلتزم بالمعرفة الكاملة للعمل لدى القادة كأسلوب فريد ورؤية واضحة لديهم مما أهلهم إلى التميز .

ونلاحظ أن أقل المربعات في النموذج أعلاه هو مربع (من أعلى إلى أسفل) (المدير البيروقراطي) حيث لا يدرك المديرون فيه إلا المهارات العامة في القيادة ، وبهذا الأسلوب ستؤدي إلى وضع الكثير من القواعد والسياسات والإجراءات ، ثم بناء منظومة إدارية كبيرة لهذا السبب .

أما القادة الذين يقومون بتطوير وبناء الموظفين ، ويستخدمون منظومة الإدارة من أسفل إلى أعلى ، مع عدم فهمهم العميق للعمل ، (منسق الأعمال) فهم مجرد عوامل مساعدة لتحقيق الأهداف المرجوة ، وتحفيز الموظفين ، والدفع بالعمل بروح الفريق الواحد ، ومساعدة الموظفين لتطوير أدائهم، ولكن لا توكل إليهم تعليم وإرشاد الموظفين الجدد ، لقلة مهاراتهم في هذا الجانب .

أما القادة الذين لديهم فهم عميق ، ويستخدمون منظومة الإدارة من أعلى إلى أسفل (مسئول المهام) ويتمتع القائد - حسب هذا المربع أو النموذج - بفهم عميق للعمل كخبير في مجاله ولكن تنقصه القدرة على التعامل مع الأفراد ، مما يؤهله إلى أن يكون قائد مهام يصعب التعامل معه ، وهو يشبه القائد البيروقراطي ، إلا أنه يعطي تعليمات محدّدة تتعلق بالمهام فقط .

كما نجد النموذج الرابع (باني الشركة الذكية) وهو الذي يمتلك الفهم العميق للأعمال ، والقدرة على تطوير وتعليم وقيادة العاملين ، مع مقدرته في التعامل معهم ، وهو يمارس عمله بأسلوب إلقاء الأسئلة حول الموقف الحالي والاستراتيجية المعتمدة .

ويمكن إدراك أن قادة تويوتا يتدرجون تحت النماذج الأربعة بصورة جزئية ، فكل من هذه الأنماط القيادية يمكن أن يتم تطبيقها في الوقت المناسب ، لكن يظل الدور الأساس للقائد في تويوتا هو بناء الشركة الذكية ، وهو ما يمثل أحد عناصر القوة البارزة في تويوتا ، المعتمدة على مبادئ إدارية لأسلوب العمل ، ومنها المبدأ التاسع الخاص بالقيادة في تويوتا .

يقول : (جاري كونفيس) المدير الإداري لـ (تويوتا) : "يمكن تلخيص أسلوب تويوتا في ركيزتين رئيسيتين : (التطوير المستمر) و(احترام الموظفين) ، فالتطوير المستمر - أحياناً يسمى (كايزن) يمثل طريق تويوتا الرئيس في القيام بعملها ، ومع مبدأ تحدي كل شيء تأتي مشاركة الأفراد ، باعتبارها أهم من القيام بالتطويرات الحقيقية ، فالقيمة الحقيقية المستمرة هي إيجاد مناخ من (التعلم) وبيئة لا تقبل التغيير فقط بل (تتبناه) ولا يمكن إيجاد تلك البيئة إلا إذا كان هناك احترام للناس ، وهذه هي الركيزة الثانية لأسلوب تويوتا ، وتظهر تويوتا هذا الاحترام من خلال تقديم الأمان الوظيفي ، والسعي إلى دمج فريق العمل في مشاركة فاعلة لتطوير وظائفهم" (١) .

(١) جيفري كيه لانكير، مصدر سابق ، ص ١٥ - ١٦ .

المبحث الثالث

خصائص القيادة الإدارية الناجحة

SECTION III

SUCCESSFUL LEADERSHIP FEATURES

لكل شيء ما يميزه عن غيره ، ولتطبيق أي أسلوب أو طريقة تكون نتائجه متفاوتة بحسب تفاوت تنفيذها من حيث : قدراتهم ، معلوماتهم ، الإمكانيات المتاحة ، أسلوب الإدارة والقيادة ... الخ .

فبالنظير نجد هذا التفاوت يمثل الأسلوب المنطقي في عالم الإدارة ، وهو ما حفز المفكرين والكتاب في تناول ما يميز الإداريين ، وخاصة القادة منهم ، ويتبنون النظريات والنتائج المستنبطة من الدراسات والأبحاث والملاحظات والتجارب العملية .

ومن هنا وضع كثير من الكتاب خصائص القيادة الناجحة - وهي مقصد الجميع - فالكل يأمل أن يكون قائداً ناجحاً ، والكل يبحث عن أسرار القيادة الناجحة وما يميزها، ووسائلها وطرقها . وسنتطرق في هذا المبحث إلى ذكر أهم خصائص وصفات القيادة الناجحة من عدة رؤى وتجارب .

فدراسة خصائص القيادة الفاعلة والناجحة هي لب علم القيادة وجوهرها ، ودراسة القيادة من جوانبها المختلفة - دون معرفة هذه الصفات والخصائص لغرض الاستفادة منها وتطبيقها - تكون دراسة بلا معنى ومجردة من النتائج المطلوبة من علم القيادة . وكذا هي تعبر عن مكامن القصور في الفرد ، وتعتبر تقييماً أو مقياساً حقيقياً مقارنة بالواقع أو لما يراد تحقيقه .

وإجمالاً تشمل الخصائص تنوعاً في الصفات ، منها العقلية والفنية والسلوكية ومهارات متنوعة وكثيرة ، بقدر أهمية القيادة والقائد .

وباعتقادي أن دراسة الخصائص وتعلمها وتطبيقها تمثل خلاصة علم القيادة وتحقيقاً لأهدافه .

المميزات الأساسية للقادة (خصائص النجاح) : Characteristics Of Success

دراسات وأبحاث كثيرة جداً تحدثت حول هذا الموضوع ، ولكننا سنذكر هنا أهم تلك المميزات والخصائص للقائد الفعال .

وسنتطرق إلى بعض الصفات والخصائص المميزة ، والمعينة للقائد الناجح والتي تعد تنوعاً كبيراً للمفكرين باختلاف وجهاتهم أو رؤيتهم للقائد الناجح وصفاته ، كما أن هذه الخصائص تعتبر

من الأهمية بمكان لغرض تعلمها وإدراكها جيداً ، وتطبيقها في العملية القيادية ، أو إذا أراد القائد أن ينجح في قيادته .

ولعل إيراد العديد من وجهات النظر الإدارية لهذا الموضوع تكسبه أهمية ، وتثريه فكرياً وإدارياً وتطبيقاً ، مع الإحاطة لكل التطورات ووجهات النظر .

علماً بأن من الصعب - حسب قدرة الشخص - أن يطبق كل الخصائص ١٠٠% إنما من الممكن تطبيق معظم الخصائص أو السمات ولو بنسب مئوية متفاوتة ، ويمكن القول : إن هذه النسب ربما ترتفع أو تنخفض نسبة إلى الموقف أو الحدث المطلوب من القائد اتخاذه أو السلوك القيادي المطلوب إجراؤه .

ويؤكد (رونالد هايفتر) في كتابه (Leadership with Easy Answers) بقوله : "تحدث القيادة في كل يوم ، فهي ليست سمات ومزايا لعدد قليل من الأشخاص ، وليست حدثاً نادر الوجود ولا هي فرصة لا تتاح إلا مرة واحدة في العمر ، ففي عالمنا الذي نعيش فيه - ومن خلال السياسة والأعمال - نواجه تحديات التكيف في كل حين ، وفي كل مرة نواجه صراعاً بين قيم متنافسة ، أو نجد فجوة تفصل بين قيمنا المشتركة وطريقة حياتنا ، وندرك الحاجة لأن نتعلم أساليب جديدة ، القيادة تقتضي استراتيجية خاصة للتعلم ، ويتعين على القائد أن يشرك الآخرين في مواجهة هذا التحدي وفي تعديل وتكييف قيمهم ، بتغيير وتطوير عادات جديدة من السلوك"^(١) .

يشير (وليام أ. كوهين) إلى أن هناك سبع حقائق لا بد من معرفتها قبل أن تبدأ القيادة^(٢) :

(١) بإمكان شخص واحد أن يكون الفيصل بين النجاح والفشل في أية مؤسسة ، وتستطيع أن تكون ذلك الشخص بأن تصبح قائداً .

(٢) إحدى الحقائق المذهلة تقول : إن معظم الناس لا يبالغون النجاح إلا من خلال مساعدة الآخرين ، ويمكنك الحصول على هذه المساعدة من خلال ممارسة القيادة .

(٣) لست بحاجة لأن تكون مديراً كي تكون قائداً ، ولا تنتظر الترقية ، بل يمكنك أن تصبح قائداً فوراً .

(٤) إذا ما تعلمت العناصر الأساسية لنموذج المعركة القيادية (القوانين الثمانية العامة للقيادة) فسوف تستطيع القيادة في كل المواقف الأخرى ، ذلك لأن المعركة هي أكبر تحدٍ للقيادة في المخاطرة والشك وقسوة الحياة والعقاب على الغش أو الثواب على النجاح .

(٥) جوهر القيادة شيء بسيط ألا وهو إثارة همّ الأفراد لبذل أقصى ما في وسعهم ، لتحقيق الأهداف التي تحددها .

(١) بيتر ج. دين ، القيادة للجميع ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط٢ ، ٢٠١٠م ، ص ٣٢ .

(٢) وليام أ. كوهين ، مصدر سابق ، ص ٢٤-٢٥ .

٦) القادة يُصنَعون لا يولدون ، وإذا ما كنت تريد أن تكون قائداً فلتتعلم كيفية ذلك بنفس الطريقة التي تعلمت بها المهارات الأخرى .

٧) القيادة الجيدة لا تعتمد على الرواتب الكبيرة ولا على ظروف العمل السارة ، فقدرتك على حفز الناس لبذل أقصى ما لديهم مستقلة عن هذه العوامل .

ويتطرق (ستيفن كوفي) إلى أهم المهارات الرئيسية للقائد ، وهي كالتالي (١) :

١) كن إيجابياً : **Be positive**

التعرف على النفس والإدراك الذاتي ، والقدرة على تحديد واختيار الأسلوب الموافق مع الظروف المحيطة - القدرة على الاستجابة - وعدم لوم الظروف أو الأشخاص ، والتحكم في ردود الأفعال تجاه الأشخاص والمواقف المختلفة .

٢) ابدأ ونظرك على الغاية : **Start**

القدرة على التخيل والتنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، وضوح الرؤية للجميع فيما يراد الوصول إليه ، الإحساس بالأمل والتطلع والثقة لتحقيق الرؤية والأهداف .

٣) ابدأ بالأهم ثم المهم : **Start With The Most Important**

العيش بانضباط وتركيز شديد على الأنشطة الحيوية والهامة وامتلاك قوة الإرادة ، وحسن التدبير واتخاذ القرار المناسب .

٤) التفكير بالمنفعة للجميع : **Benefits For All**

الارتكاز على المبادئ في جميع الأعمال واعتماد مبدأ الكسب والمنفعة للجميع ، والسعي لحلول تكاملية للمشاكل وتحقيق المنافع المتبادلة للجميع .

٥) حاول أن تفهم أولاً ليسهل فهمك : **Be Understanding**

مهارة الاتصال الفعال ، والإصغاء الجيد للآخرين ، بنية جادة لكل المشاعر والأحاسيس لتفهم الآخرين عاطفياً وعقلياً ، وجعل محور الاهتمام والتركيز هو إدراك وتلمس الآخرين ، واحترام وتقدير عالٍ لهم .

٦) التكاتف والتكامل : **Unity And Integration**

الإيمان بوجود ملكة الإبداع والقدرة على الابتكار ، ورفع الإيمان بالحلول والعمل الجماعي لإنجاز كافة الأعمال ، فأراء و قدرات الكل أفضل بكثير من الفردية والأنانية .
وجعل نقاط الاختلاف نقاط قوة ، بإبداع الحلول واحترام وتقدير الآخرين وآرائهم .

(١) (بتصرف) ستيفن آر. كوفي ، العادات السبع للناس الأكثر فعالية ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٣م ، ص ٣٣-٣٢٠ .

٧) جدد الطاقة والذات : Empower

السعي للتطوير الدائم والمستمر ، وكسر الملل والرتابة مع الإبداع والتجديد في الوسائل والأساليب ، والسعي الدائم للتعلم والتأهيل .

أمّا (جون جاردر) فلهذه رؤية خاصة لهذه المهارات والتي لخصها في التالي (١) :

١) الحيوية الجسدية : Physical Energy

امتلاك طاقة عالية المستوى وتحمل العمل والجهد الكبير .

٢) الذكاء والحكمة : Intelligence & Wisdom

التصرف بحكمة والتعامل مع الإجراءات والمواقف بحكمة وذكاء .

٣) الرغبة في تحمل المسؤولية : Responsible

الدافعية والمبادرة والاستعداد لتحمل المسؤولية في الظروف والأحداث المختلفة من أجل تحقيق الأهداف .

٤) الكفاءة : Efficiency

القدرة والمهارة في إنجاز المهام .

٥) معرفة احتياجات الأفراد : Knowledge Of Individual Needs

المعرفة التامة لاحتياجات الأفراد المختلفة والتعامل معها لإشباعها .

٦) التعامل الإنساني : Humanitarian Deal

التعامل الإنساني الخلاق مع جميع الأفراد كمبدأ رئيس وهام .

٧) الرغبة في الإنجاز : Desire For Achievement

استعداد نفسي وذاتي من أجل تحقيق الأهداف .

٨) التحفيز : The Stimulus

المقدرة على تحفيز وتشجيع الأفراد لتحريكهم نحو الأهداف .

٩) الشجاعة والحزم والثبات : Courage And Firmness

الاستعداد للمخاطر ، وتحمل المسؤولية ، وعدم الاستسلام للظروف الصعبة ، والثبات على السير قدماً لتحقيق الأهداف .

١٠) كسب ثقة الناس : Confidence

القدرة الفائقة لنيل ثقة الأفراد والمحافظة عليها .

(١) طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني ، القيادة في القرن ٢١ ، مصدر سابق ، ص ٩٥ - ٩٧ .

Management Skill : مهارة الإدارة : (١١)

إنجاز الأعمال والمهام بأولويات الإدارة التقليدية واتخاذ القرارات المناسبة ، وكل ما من شأنه تحقيق الأهداف .

Self-assurance : الثقة بالنفس : (١٢)

امتلاك نفسية شجاعة وثقة عالية بالذات للقدرة على تحمّل المسؤولية ، وأداء الأعمال والثقة بشكل إيجابي لرؤية الناس لك .

Control : التحكم والسيطرة : (١٣)

وجود دافع قوي لتولي زمام الأمور .

Flexibility & Adaptability : المرونة والتكيف : (١٤)

اتخاذ الوسائل المناسبة في كل الظروف للانتقال من سياسة إلى أخرى ومن وسيلة إلى أخرى حتى نحقق ما نصبو إليه .

ومن وجهة نظر أخرى يأتي (وليام أ. كوهين) ليضع ثمانية قوانين للقيادة الناجحة حسب ما يلي (١) :

Commitment : التزم الأمانة مطلقاً : (١)

وهي فعل ما هو صواب ، وهي أهم شيء في القيادة ، والالتزام بها دوماً ورعايتها ، ونشرها بين جميع الأفراد ، فهي ميثاق شرف يلتزم به الجميع ، وهي أساس ثقة الأفراد بالقائد .

Know Your-Self : اعرف جوهرك : (٢)

إدراك الذات ومعرفتها بعمق ، والتعرف على حقيقتها ، وتحقيق وجودها ، فهي توصلنا إلى معرفة قدراتك .

Announced Hopes : أعلن عن آمالك : (٣)

التخطيط وتحديد الأهداف بوضوح ، وإعلان الرؤية والأهداف المطلوب تحقيقها .

Show An Unusual Commitment : أظهر التزاماً غير عادي : (٤)

الاستعداد لقبول المخاطرة ، والالتزام بتحقيق الطموح والأهداف المطلوبة والرؤية الاستراتيجية ، وما لم تكن ملتزماً فلن يلتزم أي شخص آخر .

Expect Positive Results : توقع نتائج إيجابية : (٥)

حدّد أهدافاً سامية ، وطموحاً كبيراً لتحصل على نتائج مذهلة ، واجعل لك آمالاً كبيرة وتوقع تحقيقها ، واتخذ الموقف الإيجابي في ظل كل الظروف .

(١) (بتصرف) وليام أ. كوهين ، مصدر سابق ، ص ٣٠ - ٦٢ .

٦) اعتنِ برجالك : Take Care Of Your Men

لزيادة الولاء ولتحقيق الشعور المتبادل مع الأفراد ولتأكيد المصالح المشتركة بين القائد وأفراده، فالاعتناء بالأفراد والعاملين تحقق الاعتناء بالعملاء ، (فاعتنِ برجالك يعتنِ بك رجالك) .

٧) قدّم الواجب على الذات : Duty Before Your-Self

الإيمان بمبدأ تقديم المصالح العامة على المصلحة الشخصية ، وتقديم الأعمال والمهام والأفراد على نفسك وذاتك .

٨) كن في المقدمة : Be In The Foreground

من أهم حقائق القيادة أن تكون في المقدمة حسب سياسة القيادة بالسحب لا بالدفع ، واخرج إلى حيث يمكنك أن ترى وتُرى .

صفات (ماكس ديبريه) للقيادة : Characteristic of Max

يذكر (ماكس ديبريه) اثنتي عشرة صفة للقيادة الناجحة على النحو الآتي (١) :

١) الاستقامة : Incorruptibility

الاستقامة في كل التصرفات .

٢) معرفة القصور : Knowledge Deficiencies

الثقة بقدرات الآخرين، وحث الآخرين على العمل بأفضل الطرق والوسائل وتحفيزهم على العمل بطاقتهم وقدراتهم الكامنة .

٣) الفطنة : Acumen

امتلاك البصيرة النافذة والحكمة في اتخاذ القرارات .

٤) فهم النفس الإنسانية : Understanding Human Soul

تلمس مشاعر الآخرين ، وإدراك احتياجات البشر النفسية المختلفة ، والقدرة على التعامل معها بشكل مرضٍ .

٥) الشجاعة في العلاقات : Courage In Relation

الشجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة .

٦) المرح : Funny

قبول الآراء المختلفة ووجهات نظر الآخرين ، والعيش بروح الدعابة والفكاهة .

٧) الطاقة الفكرية : Intellectual Energy

مداومة الاستزادة الفكرية والثقافية .

(١) طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، القيادة في القرن ٢١، مصدر سابق ، ص ٩٣ - ٩٤ .

٨) احترام المستقبل واعتبار الحاضر وفهم الماضي :

القدرة على الاستفادة من الماضي والحاضر لصنع المستقبل .

٩) القدرة على التنبؤ : **Ability To Predict**

اتباع خطوات عملية في التخطيط للأعمال من أجل تحقيق الأهداف .

١٠) سعة الأثق في التفكير : **Imagination In Thinking**

استشراف المستقبل لتحقيق تطلعات الجميع وتحقيق الرؤية المشتركة .

١١) راحة مع غموض : **Comfort With Ambiguity**

صنع شيء ذي معنى فيه روح المغامرة .

١٢) الحضور : **Attendance**

المشاركة في كل الفعاليات وتقبُّل الشكاوى والأسئلة والاستفسارات والاستماع إليها جيداً .

واستند كتاب آخرون في وضع قوائم خاصة بصفات القادة الناجحين إلى الأبحاث التي قاموا بإجرائها على قادة شركات ناجحة ، ومنهم (جون بي كوتر) من جامعة هارفارد ، الذي أعد قائمة بعنوان (الصفات الشخصية الضرورية للقادة الناجحين في مستويات القيادة العليا) وهي (١) :

١) المعرفة المناسبة بالمنتجات والتكنولوجيا والأسواق والناس .

٢) عقل يقظ ، وقدرة تحليلية ، والقدرة على التفكير الاستراتيجي والتفكير المتعدد الأبعاد ، والقدرة على إصدار القرارات الصائبة .

٣) سجل إنجازات مذهل .

٤) علاقات قوية مع اللاعبين الرئيسيين داخل الشركة وخارجها .

٥) المهارات الشخصية الجيدة والأمانة .

٦) قدر كبير من الطاقة والنشاط .

٧) امتلاك دوافع قوية للقيادة والثقة بالنفس .

ويذكر (توم بيترز) في كتابه (مهارات القيادة) خمسين قاعدة ذهبية للقادة من أهمها:

القائد يخلق ويصنع الفرص ، القائد هو صاحب رؤى ثاقبة لاستشراف المستقبل ، القدرة على تنمية المواهب وتطويرها ، القدرة على العمل بكفاءة ومهارة فائقة ، التفاؤل والقدرة على خلق مناخ وبيئة عمل مناسبة ، واكتساب الثقة لبناء العلاقات الإنسانية المتميزة (٢).

(١) فيليب سادلر ، مصدر سابق ، ص ٥١ .

(٢) (بتصرف) توم بيترز ، مهارات القيادة بين التخييل والإبداع ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، ط ١ ،

٢٠٠٨م ، ص ١٤ - ٤٠ .

الممارسات الخمس للقيادة المثالية لـ (كوزس وبوسنر) :

Five Practices Of Ideal Leadership (Kozs And Posner) :

يقول (كوزس وبوسنر) : "عندما أمعنا النظر في القيادة على أنها عملية تفاعل ونشاط ، ومن خلال تحليل المجالات والبحوث الاستثنائية ، توصلنا إلى خمس ممارسات تتطوي على خصائص تشترك فيها أفضل التجارب الشخصية القيادية ، من أجل إنجاز الأعمال غير المعتادة داخل المؤسسات ، وينبغي على القادة تطبيق هذه الممارسات الخمس التي تمثل القيادة الأنموذجية^(١). وذلك حسب الآتي :

١) وضع نموذج للأداء : Prepare Model of Performance :

ويمكن تطبيقه كما يلي :

- ١) كن قوّة عن طريق ربط الأفعال بالقيم المشتركة .
- ٢) توضيح الأسس الاسترشادية المراد اتباعها من الآخرين .
- ٣) قيادة الآخرين من منطلق ما تؤمن به .
- ٤) التعبير عن الآراء بكل وضوح وتمييز .
- ٥) الأعمال التطبيقية أفضل بكثير من الكلام والخطب .
- ٦) الإخلاص والكفاءة في الأداء من قبل القادة لينعكس ذلك على الأفراد .

٢) الحث على الرؤية المشتركة : Urge on Shared Vision :

ويمكن تطبيقه على النحو الآتي :

- ١) تحليل المستقبل الجذاب والمثير .
- ٢) الرغبة الشديدة في التطوير والتغيير والابتكار .
- ٣) الإيمان بمبدأ الحوار المشترك والهدف المشترك ، ومعرفة أحلام وآمال وتطورات الأفراد .
- ٤) إثارة حماس الأفراد لاستكمال تحقيق رؤيتهم وأحلامهم .

٣) التحدي : Challenge :

ويكون ذلك بالالتزام بالآتي :

- ١) قبول روح التحدي والمغامرة .
- ٢) البحث عن الفرص التي تطوّر أعمالهم وتنميها .
- ٣) الثقة بالانتصار والتغلب على المعوقات .
- ٤) الاستعداد التام للكفاءات والمقدرات المتاحة .
- ٥) خوض التجربة والمخاطرة من خلال التوليد الدائم للمكاسب .

(١) جيمس كوزس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ٤٦-٤٧ .

٤) تمكين الآخرين من التصرف : Enable Others to Act

وذلك بالالتزام بالمبادئ التالية :

- ١) أساس القيادة يكمن في جهد الفريق .
- ٢) الثقة والتعاون أساس الإنجاز .
- ٣) خلق فرص للآخرين لإثبات ذواتهم ، وتحقيق رؤيتهم ، والانطلاق للأمام .
- ٤) إحساس الأفراد بمدى قدرتهم وقوتهم في تحقيق ما يريدونه .

٥) التشجيع المعنوي : Moral Encouragement

ويكون ذلك باتخاذ الوسائل الآتية :

- ١) حفِّز الآخرين بمشاركتهم في السلطة ، وإعطائهم حرية التصرف .
- ٢) تعرّف على الإسهامات ووضع التقدير المناسب .
- ٣) احتفل بالقيم والانتصارات مع أفرادك .
- ٤) استخدم الوسائل المختلفة للتقدير والتشجيع للأفراد .

ينبغي أن تتبع هذه الممارسات من داخل الفرد نفسه ، وما لم تكن تلك الممارسات بمصادقية للمعتقدات والرؤية المشتركة بين القائد والأفراد ، فلن تتولد وتتوثق أية علاقة فيما بينهم ، وقد قال (براين كارول) من بنك التحدي في استراليا : (بلا مصادقية لا يمكنك أن تملك زمام القيادة) (١) . فالقيادة عملية تبادلية ومشاركة بين القائد وأفراده ، وفق منهج واضح ، ومعالم مرسومة ، لتحقيق ما يصبو إليه الجميع .

ومن أهم سمات القائد الناجح ما ذكره (كوزس وبوسنر) والمتمثلة في نتائج أبحاثهم التي استمرت لأكثر من عشرين عاماً ، باستطلاع شمل الآلاف من الموظفين ورجال الأعمال والذين بلغوا تقريباً خمسة وسبعين ألف شخص في ست قارات (أمريكا الشمالية ، أمريكا الجنوبية ، آسيا ، أوروبا ، استراليا) وشكّلت نتائج هذه الأبحاث إجابةً عن سؤال : ما القيم والصفات والإمكانات الشخصية التي تبحثون عنها ، وتعجبون بها في قادركم ؟ وقد حظيت أربع صفات فقط بأكثر من ٥٠% من الأصوات ، وهذه الصفات أخذت الترتيب التالي (٢) :

- ١) الأمانة . ٢) التطلع للمستقبل . ٣) الكفاءة . ٤) التحفيز .
- ويطلق خبراء الاتصال على هذه الخصائص الأربع اسم (المصادقية) فهي أساس القيادة .

(١) جيمس كوزس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ٤٥ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٤٦ - ٤٧ .

وقد قامت مؤسسة (غالوب) في قسم الأبحاث القيادية بإجراء مسح على ما يزيد عن مائة وعشرين ألف مشارك ، شملت كلاً من أستراليا ، البرازيل ، كندا ، اليابان ، نيوزلندا ، سنغافورة ، تايلاند ، أمريكا ، مصر وإندونيسيا ، للفترة من ١٩٩٨م وحتى ٢٠٠٨م للإجابة عن ثلاثة أسئلة تهدف إلى استنباط احتياجات الآخرين من القادة ، وهذه الأسئلة هي (١) :

- (١) من هو القائد ذو الأثر الإيجابي الأكبر في حياتك ؟
 - (٢) من هو القائد المنظم الذي له أكبر أثر إيجابي على حياتك ؟
 - (٣) من هو القائد العالمي الذي له أكبر أثر إيجابي على حياتك ؟
- وذلك بذكر ثلاث كلمات تصف به هذا القائد ، وقد كانت الإجابة - على مدى سنوات هذا البحث - أربع صفات أساسية حسب الترتيب الآتي :

- (١) الثقة : ويعبر عنها بالصدق والنزاهة والالتزام .
 - (٢) التعاطف : ويعبر عنها بالصدقة والتعاون والحب .
 - (٣) الثبات : ويعبر عنه بالأمان والقوة والدعم والسلام .
 - (٤) الأمل : ويعبر عنه بالاتجاه والإيمان والوجهة .
- ولأهمية موضوع (خصائص القيادة الناجحة) واهتمام الجميع - من أرباب أعمال وقادة ومديرين - لتتبع أو لتطبيق هذه الخصائص فقد تحفّز المفكرون للقيام بالبحث والدراسة لهذا الموضوع ، وهنا يؤكد (روبرت هـ. روزين وبول ب.برون) أهم الخصائص الإدارية ، والتي تم تلخيصها في ثمانية مبادئ رئيسية على النحو الآتي (٢):

(١) القدرة على إيجاد رؤية مشتركة : The Ability to Find Shared Vision

- (١) إيجاد هدف مشترك ، وتصوّر مشترك لشكل العمل .
- (٢) التركيز على النتائج المتوقعة .
- (٣) تكوين ثقافة خاصة بمستويات الأداء العالي .
- (٤) القدرة على اجتياز عمليات التغيير المطلوبة .

(٢) الثقة بالنفس وبالآخرين : Self-Confidence and To Others

- (١) إتاحة البيانات وتسجيل التفاعل مع الأفراد .
- (٢) إحساس الآخرين بأهميتهم وقدراتهم وأدوارهم في تحقيق الأهداف .
- (٣) تمكينهم وتفويضهم في الكثير من الأعمال الرئيسية .

(١) طارق محمد السويديان وغيث خليل الهواري ، القيادة : المبادئ الأساسية ، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠١٠م ، ص ٤٢ .

(٢) (بتصرف) مدحت محمد أبو النصر ، قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ط١ ، ٢٠٠٩م ، ص ١٣٧ - ١٤٦ .

٣) زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين : Increase Participation Rates of Subordinates:

- ١) الاستخدام الأمثل لطاقت الأفراد .
- ٢) توفير مُناخ مناسب للعمل الجماعي .
- ٣) إشراك الأفراد في وضع الخطط واتخاذ القرارات .
- ٤) تحفيز الأفراد نحو النجاح في الأداء .
- ٥) توطيد العلاقات بين الأفراد .

٤) توفير فرص التعلّم والتدريب : Provide Learning and Training Opportunities :

- ١) إتاحة الفرص للأفراد للتعليم والتدريب المستمر .
- ٢) اعتماد مبدأ الاستثمار في العنصر البشري .
- ٣) التخطيط السليم لعملية التدريب .
- ٤) مواكبة تأهيل وتطوير الأفراد للمتغيرات السريعة .

٥) احترام التنوع والاستفادة منه : Respect for Diversity and Take Advantage :

- ١) التعامل بشكل موضوعي مع الفروق الفردية .
- ٢) التوظيف المناسب لكل قدرات الأفراد ومهاراتهم .
- ٣) بناء ودعم علاقات عمل تقوم على الاحترام .
- ٤) صقل ودعم المهارات الشخصية .
- ٦) تنمية الابتكار لدى الفرد والمنظمة :

Innovation Development of Individual and Organization :

- ١) اكتشاف جوانب الابتكار والإبداع لدى الأفراد .
- ٢) تحسين وتحفيز جوانب الإبداع والابتكار .
- ٣) الإيمان بعملية الإبداع لامتلاك عنصر الميزة التنافسية .

٧) التكامل في العمل : Integration at Work :

- ١) إيجاد البيئة المناسبة للأفراد لتحقيق الترابط والتكامل فيما بينهم .
- ٢) تأكيد أهمية احترام كل الوظائف والتخصصات . و تدعيم أخلاقيات العمل الإيجابية .
- ٣) اعتماد مبدأ العدالة الوظيفية . مع تأصيل مبدأ الهدف المشترك .

٨) التوافق مع المجتمع : Compatibility with The Community :

- ١) تحقيق علاقة منسجمة بين الفرد ونفسه ومع المجتمع المحيط به .
- ٢) المحافظة على البيئة الداخلية والخارجية .
- ٣) الالتزام بمبدأ المسؤولية الاجتماعية .
- ٤) مشاركة المجتمع في المصالح والأهداف العامة (الوطنية) .

وللمفكر العربي والإسلامي دوره في هذا الجانب - من وجهة نظر عربية وإسلامية - فقد ذكر (أحمد أبو سن) أهم سمات القائد الفعال مما استنتجه من الدراسات الحديثة ، وهي على النحو الآتي^(١):

١) اهتمام القائد : Care of Leader

مدى اهتمام القائد بعمله والرغبة الطموحة في الإنجاز ، لتحقيق أهدافه ، ورؤيته ، ومدى قيادته وقوة عزيمته .

٢) التحفيز : Stimulus

أن يكون القائد محفزاً للأفراد ، وينبغي أن يكون القائد متحملاً بالعلاقات الاجتماعية والرغبة الصادقة والأكيدة في تحمّل المسؤولية ، ومساعدة ومشاركة الأفراد نحو تحقيق الأهداف .

٣) الأمانة والتجرد : Honesty and Impartiality

يجب أن يتحلّى القائد الفعّال بالأمانة والصدق ، وأن يكون قدوةً في أفعاله وسلوكه أمام الآخرين .

٤) الثقة بالنفس : Self-Confidence

على القائد أن يمتلك القدرة الكاملة على اتخاذ القرار ، وتحمّل المخاطر والمسؤولية بريادة جأش وشجاعة .

كما ينبغي عليه أن ينشر الثقة بين أفرادِهِ ، وأن يتحلّى بالمبادرة والإقدام .

٥) القدرة على التحليل : Analysis Ability

يجب على القائد امتلاك القدرة على التحليل بطريقة صحيحة لكافة الأمور ، والقدرة على التفكير الاستراتيجي ، والتحلّي بالذكاء وسرعة البديهة ، والقدرة على إعطاء الأمور حقّها ، واتخاذ القرار الرشيد .

٦) المعرفة الفنية المتخصصة : Specialized Technical Knowledge

ينبغي للقائد الفعّال امتلاك المعرفة التخصصية في مجال عمله ، مع المهارة العملية الناتجة من الخبرة في العمل ، ليكون مرجعاً للجميع .

ويشير (طارق السويدان) من وجهة نظره إلى خمس صفاتٍ أساسية للقائد الفعّال على النحو الآتي^(٢):

١) الرؤية المرشدة : Guiding Vision

- الرؤية الواضحة للمستقبل ، واستشراف المستقبل من الواقع مع ربطه بالطموح .

(١) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ١٨٦ - ١٨٧ .

(٢) (بتصرف) طارق محمد السويدان وفيصل عمر باشراحيل ، صناعة القائد ، مصدر سابق ، ص ١٣٤ - ١٨٧ .

- وجود أهداف واستراتيجيات بعيدة المدى .
- أن تكون رؤية جماعية وليست فردية و التفكير الشخصي والجماعي عند صياغة الرؤية .

٢) التوازن : Equilibrium

- المحافظة على توازن طاقات الإنسان ، وترتيب الأولويات حسب الحاجة .
- التوازن بين حاجات (الفعل والجسم ، العاطفة والروح) .
- الاهتمام باحتياجات طاقات الإنسان .
- التزوّد المستمر لهذه الحاجات دون انقطاع .

٣) المهارة في التعامل مع الإنسان : Skill Dealing with Human

- إجادة استخدام مهارات عديدة للتعامل الإنساني ، منها : (الاستماع ، الإحساس بمشاعر الأفراد، فهم النفسية البشرية) . و الاهتمام الشديد بالبشر .
- القدرة على التأثير في الأفراد عاطفياً وإدارياً ، و امتلاك مهارات الإقناع .
- الإيمان بمبدأ التعاون ومساعدة البشر .
- التحفيز والتشجيع المستمر للأفراد ، و المقدرة على بناء العلاقات مع الأفراد .

٤) التحكم : Control

- الحضور المستمر ومتابعة التفاصيل و المشاورة في الأمور مع الأفراد .
- المعرفة بالموضوع والفهم العميق ، و القدرة على إصدار القرارات في الوقت المناسب .
- الإيمان بمبدأ العدل في التعامل بين الجميع و القدرة على الثواب والعقاب العادل .
- الشجاعة في الأقوال والأفعال، و الجرأة والثبات عند المواقف ، مع الحزم والشدة في الأمور حسب الموقف والحاجة .

٥) معرفة الرجال : Knowing Men

- مهارة حسن الاختيار ، و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
 - معرفة إمكانية وقدرات الأفراد ، و معرفة نقاط القوة والضعف التي في الأفراد .
 - القدرة على بناء فرق العمل .
 - حسن استثمار العنصر البشري ، و الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية .
- كما ويذكر (محمد العدلوني) ثلاث عشرة سمة كخصائص أساسية لقيادة المؤسسات وهي^(١):
- ١) صاحب رؤية مرشدة . ٢) يحمل رسالة عظيمة . ٣) يمتلك قوة نفسية كبيرة .
 - ٤) ذو مصداقية عالية . ٥) يتمتع بثقة كبيرة . ٦) يمتلك الجرأة ويحب المخاطرة .
 - ٧) يحب التعلم ويجدد طاقته باستمرار . ٨) ذو قيادة سبّاقة وروح إيجابية .

(١) محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم ، بيروت ، ط ١ ، ٢٠٠٢م ، ص ١٦٧ - ١٧٠ .

٩) يستمع للآخرين بعمق ، ويحاول أن يفهم قبل أن يفهم (١٠٠) يحترم الآخرين ويعدل في معاملتهم . (١) يدرك فقه الأولويات . (١٢) يحيا حياة متوازنة . (١٣) يفكر بعقلية النجاح للجميع .

المهارات السبع لـ (بينيس ١٩٩٩ م) للقيادة : Seven Skills

يذكر (بينيس) : إن هناك سبع صفات ضرورية لا غنى للقيادة عنها حسب الأبحاث والدراسات، وهي (١):

(١) الكفاءة الفنية : أن يكون القائد على دراية كاملة لعمله ، ملماً بجميع جوانب المجال الذي يعمل فيه .

(٢) المهارة الاستراتيجية : القدرة على التفكير المجرد أو التفكير الاستراتيجي .

(٣) سجل حافل بالإنجازات : أن يكون للقائد تاريخ كبير في تحقيق النتائج والأهداف .

(٤) مهارة التعامل مع الآخرين : وهي امتلاك القدرة على التواصل مع الآخرين ، وتحفيزهم وبناء العلاقات .

(٥) الذوق السليم : القدرة على التعرف على المواهب وتمييزها ، وتطويرها في أفرادها .

(٦) حسن التقدير : القدرة على اتخاذ قرارات صعبة في الوقت المناسب .

(٧) الشخصية : هي الصفات التي تحدّد هويتنا .

مبادئ ومواقف أساسية : Basic Concepts And Situations

وهناك العديد من المبادئ التي يجب أن يتحلى بها العنصر الإداري تجاه العاملين معه أوردتها (نوربرت هرمان) (٢) :

(١) اعتماد مبدأ أن العاملين متساوون إنسانياً . (٢) أن يكون هناك موقف مبدئي إيجابي تجاه

كل العاملين . (٣) اعتماد مبدأ العدالة تجاه كل العاملين . (٤) منح الثقة لكل العاملين .

(٥) التقدير والاحترام للجميع . (٦) اعتماد التوجيه القيادي المتوازن في التعامل مع جميع

الأفراد . (٧) مساعدة جميع الأفراد . (٨) الاستماع إلى كل العاملين . (٩) تحمّل المسؤولية الكاملة

تجاه جميع العاملين . (١٠) تأكيد الحق لجميع العاملين في تحقيق ذواتهم .

وقد أعطى (توم بيترز ونانسي أوستن) في كتابهما (الأداء برغبة وحماس) وصفاً شاملاً

للصفات القيادية الناجحة والتي من أهمها (٣) :

(١) أن يكون قدوة ومثالاً يحتذى ، ويتعرف على مواهب العاملين معه ، وينميها ويشجعها .

(٢) إعطاء توجيهات واضحة ، ومحاولة إعطاء العاملين فرصة اتخاذ قرارات هامة بأنفسهم .

(١) فيليب سادلر ، مصدر سابق ، ص ١٩ - ٢٠ .

(٢) نوربرت هرمان ، مصدر سابق ، ص ٢٠٩ - ٢١٠ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ٨٥ - ٨٦ .

- ٣) قيادة العاملين في الاتجاه الصحيح ، وتشجيع إرادتهم على التعلم والتطوير وتقديم الدعم والمساندة لهم لحل مشاكلهم .
- ٤) إظهار الاستعداد الكامل لمراعاة ظروف العاملين ، وسماع آرائهم وشكواهم والتواضع لهم.
- ٥) المعرفة التامة لما يراد تحقيقه والعدل والموضوعية في التصرفات ، والعمل بجدّ مع كل العاملين معه .
- ٦) الافتخار بالعاملين وبقدراتهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً .
- ٧) الإخلاص في العمل .
- ٨) الاستقامة والانفتاح والبساطة في الطرح .
- ٩) حلّ المشاكل من جذورها ومعالجة أسبابها ، والحزم عند الحاجة .
- ١٠) الثقة بالعاملين وقدراتهم لأداء أعمالهم ، وتأهيلهم وتطويرهم ، وزيادة كفاءاتهم ورفع مستوى خبراتهم .
- ١١) وضع أهداف قابلة للتطبيق ، مع وضع المعايير والمقاييس وآليات التقييم .
- ١٢) امتلاك المشاعر الإنسانية والتعامل الإنساني الخلاق مع الجميع .
- ربما يصعب تحقيق هذه الاعتبارات مجتمعةً في وقت واحد ، إنما لا بدّ أن ندرك أهمية هذه الاعتبارات والصفات كمبدأ أساس ودليل في العمل لضمان النجاح المستمر .

عوامل نجاح القيادة اليابانية : Success Elements Of Japanese Leadership

هناك عوامل عديدة ساعدت على تحقيق نجاح القيادة اليابانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومن أهم هذه العوامل ما يلي (١) :

١) جودة الذات القيادية : The Quality of Self-Leadership

يستمد القائد الاستراتيجي في اليابان أسساً أصيلة نابعة من قيم ومبادئ مجتمعه ، فالقيم المشتركة بين أفراد المجتمع الياباني أحدثت تجانساً ثقافياً وقيماً أفضى إلى تصرفات وسلوك شبه موحد بين أفراد المجتمع ، فالذات القيادية في اليابان تبدأ - من تاريخ نشأتها - في الأسرة أولاً ثم في المؤسسات التعليمية والمهنية .

٢) جودة المحيط القيادي : The Quality of Leadership Surrounding

ينفرد المجتمع الياباني بمزايا خاصة يتفوق بها على كثير من المجتمعات ، ناهيك عن توجه الحكومة اليابانية لرؤية مستقبلية واستراتيجية مستمرة ، لدعم القيادات والمنظمات والجماعات المختلفة .

(١) طارق شريف يونس ، مصدر سابق ، ص ٢٠١ - ٢٠٣ .

فتحسين الأداء والتطور والنمو المستمر هدفاً مشتركاً للجميع أفراداً وقيادةً وحكومةً ، حتى النقابات العمالية فهي تعمل على تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد والإدارة والمجتمع ، وتعمل على رعايتها ، لديمومة المصالح المشتركة بين الجميع .

٣) جودة المهام القيادية : The Quality of Leadership Tasks

تلتزم المنظمات اليابانية بمبدأ التدرج الوظيفي ، والصعود لقمة الهرم ، من خلال المسار التنظيمي من أسفل إلى أعلى ، عبر معايير رئيسية مثل : الخبرة والسن والمعرفة ، مع القدرة على القيادة والإبداع، ويتم اختيار ذوي المهارة والإبداع وأصحاب الطاقات الكامنة . فالاهتمام بالعنصر البشري يمثل الاستثمار الحقيقي لدى الجميع ، وتعدُّ الجدارة والقدرة لدى الفرد من المؤهلات ومن الاشتراطات اللازمة لتولي أمور القيادة .

٤) جودة الاختيار الاستراتيجي : Quality of Strategic Choice

تهتم اليابان بالمشاركة الجماعية عند وضع الأهداف والرؤى والاستراتيجيات ، فينتج عن ذلك وجود أهداف مشتركة يؤمن بها الجميع ، مما يؤدي إلى تحمُّل المسؤولية الجماعية نحو تحقيق هذه الخطط التي وضعها الجميع ، ويحدث التعاون المشترك بين الأفراد وبعضهم ، والأفراد وقيادتهم، فالافتتاح بالأهداف يحدث اندفاعاً إيجابياً نحو الهدف .

ويرى (مارشال جولد سميث) - وهو من أبرز علماء الإدارة - أن قائد المستقبل يحتاج إلى التركيز على أربعة عناصر حيوية وهي ^(١): السؤال - التعلم - المتابعة - النمو .

١) السؤال : Asking

للأسئلة فوائد كثيرة من أهمها :
- الحصول على المعلومات والأفكار والمقترحات التي تضع بها مسارات المستقبل .
- تجسيد مبدأ التواضع ، وتعميق استقبال نشر المعرفة ، والرغبة من التعلم والنمو .
ولكن يجب أن يكون السؤال ذا أهمية ، وله أبعاده وفوائده ، مع المعرفة التامة بكيفية توقيت طرح السؤال ولمن .

٢) التعلم : Learning

القائد الذي ينغلق على نفسه ، ويعتبرها مكتفية بما لديه من معارف سينتهي به المطاف في ذيل القائمة ومؤخرة الركب هو وأفراده ، فالتعلم شيء أساس للجميع لمواكبة كل جديد ، ولمواجهة المشاكل والمتغيرات المتسارعة .

(١) يحيى عبدالحميد إبراهيم ، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص ٣١ - ٣٢ .

٣) المتابعة : Following

يجب على القائد متابعة تحقيق النتائج والأهداف المطلوبة حسب ما تم التخطيط ، فالمتابعة أساس التقييم لمعرفة الواقع من الرؤية ، وهي ما تعطي القائد المعلومات الكافية ، والقدرة على توجيه أفرادها وفقاً لذلك .

٤) النمو : Growth

فعن طريق السؤال والتعلم والمتابعة وغيرها من الأساليب والطرق المعينة للقائد ، تمنحه النمو ولتطوير قدراته ومهاراته ، ومن ثم نمو الجماعة بشكل عام .

السمات الثمان للقيادة الخالدة لـ (كول بانديا وروبي شيل)^(١):

The Eight Triets Of Leadership Mortality (Cool Bandia Worbi Shiel)

مكّنت السمات والصفات الخمسة والعشرين قائداً من التغلب على التحديات ومنحتهم ميزة خاصة لقيادتهم ، وفاز هذا العدد من القادة (كخمسة وعشرين قائداً مؤثراً في السنوات الخمس والعشرين الماضية) .

وهي حصيلة التعاون بين (نايتي بيزنيس ريبورت) البرنامج المهني اليومي ، والذي يحظى بأكبر عدد من المشاهدين الأمريكيين ، و(كلية وارتن) التابعة لجامعة بنسلفانيا ، وذلك لاختيار أفضل خمسة وعشرين قائداً مؤثراً في الـ ٢٥ السنة الماضية من بين ٧٠٠ رجل أعمال ، من مختلف أنحاء العالم في العام ٢٠٠٤ م .

جاء ذلك بعد ترشيح مشاهدي برنامج (التقرير الليلي) أكثر من ٧٠٠ رجل أعمال ، ثم قامت لجنة خاصة - مؤلفة من ستة حكام من كلية وارتن - باختيار ٢٥ قائداً وفقاً لمعايير ومقاييس خاصة) ، مثل (الابتكارات والأفكار الجديدة والمدرجة ، مدى التأثير في العالم الاقتصادي والسياسي والمدني أو الاجتماعي ، صنعوا فرصاً جديدة ، أحدثوا تغييرات جذرية ... الخ) ، كما تم اختيار واحد من بين ٢٥ قائداً كأكثر القادة تأثيراً ، ومن ثم وضع (كول وشيل) ثمان سمات مشتركة لهذه القيادات على النحو الآتي:

١) بناء ثقافة مشتركة قوية وموحدة : Build Shared Strong and Unified Culture

غرس ثقافة مشتركة للجميع ، و تأكيد العمل الاجتماعي ، و الاهتمام بالقيم والمعتقدات لتوجيه سلوك الموظفين ، و الاهتمام بتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف ، والتعامل مع البشر بشفافية نابعة من القلب .

(١) (بتصرف) كول بانديا وروبي شل ، نخبة القادة الإداريين ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، ط١ ، ٢٠٠٥ م ، ص ٤٩ - ٣٥٢ .

٢) الالتزام بقول الحقيقة : Commitment in Saying Truth :

اعتماد الحقيقة أساساً للقيادة الصادقة ، و الإيمان بمبدأ المصادقية في إظهار الحقيقة ،
وتوصيلها للأفراد بكل شفافية ، واكتساب ثقة الأفراد بالقيادة ، و القدرة على تصور فهم
دقيق للحقيقة ، وعلى التعبير عن ذلك الفهم ، والقدرة على توصيل الحقيقة بغض النظر
عن نتائجها ، و التحلي بالشجاعة والجرأة في قول الحقيقة .

٣) اكتشاف الأسواق التي لا تحظى بالخدمات الكافية وتزويدها بالخدمات والمنتجات :

Supply the Markets with Products & Services :

- القدرة على فتح أسواق جديدة ، و اعتماد رؤية طويلة المدى في هذا المجال .
- صنع وابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياج المستهلكين و بناء ميزة تنافسية للمنظمة . و تقديم الخدمة الأفضل للمستهلكين .
- الاستخدام الأمثل للطاقات في الإبداع والابتكار .
- استخدام الاستراتيجيات والسياسات المتعددة حسب الحاجة لتحقيق الأهداف .

٤.-) رؤية ما هو غير مرئي : See the Invisible :

- القدرة على رؤية أبعد من الرؤية العادية و استشراف المستقبل .
- القدرة على النفاذ إلى المستقبل .
- القدرة على رؤية الفرص التجارية والاقتصادية والتي لا يراها الآخرون .
- الإيمان بروح المغامرة والمجازفة .

٥) استخدام السعر في إيجاد ميزة تنافسية : Use Price of Find Competitive Feature :

- إدارة التكاليف والأسعار بشكل ممتاز وبمهارة عالية . و ربط الكلفة بالسعر لتحقيق توازن في معادلة التنافس لأية منظمة .
- اعتماد سياسة السعر المناسب للزبائن . و تخفيض وتقليل الوسيطاء لبيع المنتج أو الخدمة.
- اعتماد التكاليف المنخفضة باستخدام مختلف الفرص والوسائل .
- استخدام الوسائل والطرق الاقتصادية في الإنتاج وتقديم الخدمة مع تنفيذ الرؤية والاستراتيجية الخاصة بهذا المجال .

٦) بناء وإدارة سمعة المنظمة :

Build and Administrate Reputation of the Organization :

- تعتبر السمعة أرصدة غير ملموسة للمنظمة . و اعتبار سمعة المنظمة رأس مال حقيقي يصعب التفريط به .
- تأسيس روابط مشتركة مع عملائها .
- المحافظة على السمعة بكل الطرق والوسائل .

- بناء قاعدة للرضا الوظيفي المشترك بين المنظمة وعمالها .

٧) قابلية التعلم بسرعة : Ability of Learning Fast

- الإيمان العميق بأهمية التعلم في كافة الجوانب .و التأهيل وإثبات الذات وامتلاك الثقة .
- القيادة والتعلم أمران متلازمان لمواكبة المستجدات والمتغيرات السريعة .
- السيطرة لأعمال الأفراد وتقييمها بشكل صحيح ، مع البحث المستمر والدائم للمعلومات فهي تعتبر رأس مال حقيقي حيث إن سرعة التعلم يعتبر سمة جوهرية لتطوير مهارات القادة .
- القدرة على الاستجابة للتطورات الحديثة بسرعة كافية .
- الفهم العميق للظروف الجديدة للسوق واحتياج المستهلك .

٨) إدارة المخاطر : Risk Administration

- امتلاك روح المغامرة والجرأة و القدرة العالية في التعامل مع مخاطر الأعمال وبمهارة .
- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب و القدرة على الحسم في كثير من المواقف والأزمات الطارئة ، و القدرة على اختيار أفضل البدائل المتاحة . والمهارة في ترتيب الأولويات حسب الأهمية ، مع اختيار الأهداف الاستثمارية المناسبة .
- الاستعداد المسبق لأية مخاطر محتملة أو غير محتملة .
- الاحتفاظ بطريقة منهجية في التفكير المتزن والواقعي ، و القدرة على الإبداع وابتكار الحلول .

وقد كتب (رانيهارد ك. شبرينفر) قائلاً : " ما نحتاج إليه هو قوى قيادية تعتبر العاملين شركاء لهم ، وتحملهم محمل الجد وتستطيع أن تبني معهم علاقة تتميز بالتوافق والتفاهم ، قوى قيادية تسعى إلى التكامل لا إلى الاستقطاب ، إلى التوافق لا إلى التفريق ، وإلى التنفيذ لا إلى الغلبة وفرض الإدارة" (١).

القواعد الثمان للقيادة لـ (جاك ويلش) (Jack Wilash : The Eight Rules Leadership)

يضع جاك ويلش (الرئيس السابق لشركة جنرال إلكتريك) ثمان قواعد رئيسة للقيادة، على النحو التالي (٢) :

- (١) القادة لا يتوانون عن رفع مستوى فرق العمل التابعة لهم ، ويستخدمون كل مشكلة تواجههم كفرصة للتقويم والتدريب وبناء الثقة بالنفس .

(١) نوربرت هرمان ، مصدر سابق ، ص ١٤٧ .

(٢) جاك ويلش وسوزي ويلش ، الفوز ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط٢ ، ٢٠٠٩م ، ص ٦٩ .

٢) القادة يحرصون - ليس فقط - على جعل العاملين يعرفون تصور الشركة لأهدافها ، بل يجعلونهم يعيشونها ويتفلسفونها .

٣) القادة يمتزجون مع الجميع ، ويبثون فيهم النشاط الإيجابي وروح التفاؤل .

٤) القادة يبنون جسور الثقة بالصراحة والشفافية والمكافأة .

٥) القادة لديهم الشجاعة لاتخاذ القرارات غير المرغوبة والمغامرة .

٦) القادة يتحسسون الأخبار ويمتازون بالفضول الذي يكاد يصل إلى درجة الشك في كل شيء ، للتأكد من تنفيذ تعليماتهم .

٧) القادة يلهمون الآخرين بالإقدام على المغامرة ، والتعلم عن طريق جعل أنفسهم قدوة للآخرين .

٨) القادة يحتفلون بنجاحاتهم ، ومشاركة أفرادهم المساهمين في صنع هذه النجاحات وتقديرهم وتحفيزهم وتشجيعهم .

وهناك من يضع قوائم تحدّد مهام القادة ، ومن أمثلتها القائمة الأساسية لمهام القادة في

الأكاديمية العسكرية الملكية في (ساند هيرست) وذلك حسب الآتي (١) :

١) التخطيط : **Planning**

السعي للحصول على كل المعلومات المتاحة ، و تحديد مهام وأهداف فريق العمل ، و وضع خطة عمل فعّالة ، في ضوء وجود إطار سليم لاتخاذ القرارات .

٢) المبادرة : **Initiative**

إطلاع مجموعة العمل على الخطة وأهدافها ، وتفسير ضرورة تحقيق الهدف أو ما تؤول إليه الخطة ، و توزيع المهام على أفراد المجموعة ، و إرساء المعايير التي يلتزم بها أفراد المجموعة .

٣) الرقابة والتوجيه : **Control and Guidance**

الالتزام بمعايير المجموعة ، و التأثير على سرعة إنجاز العمل ، و التأكد من اتخاذ كل الإجراءات التي من شأنها تحقيق الأهداف ، و حث المجموعة على العمل واتخاذ القرار .

٤) الدعم والتشجيع : **Support and Encouragement**

التعبير عن قبول الأفراد والإشادة بإسهاماتهم ، و تشجيع المجموعة ، و تنظيم المجموعة . و بث روح التعاون والحماس بين أفراد المجموعة واستنهاض هممهم ، و تسوية الخلافات .

٥) توضيح التعليمات : **Clarify Instruction**

توضيح المهام والخطط ، و إطلاع المجموعة على المعلومات الجديدة أولاً فأولاً ، وجعلهم دائماً في الصدارة ، و استقبال المعلومات من المجموعة ، و عرض الاقتراحات والأفكار بشكل مترابط ومستمر .

(١) جون أدير ، مصدر سابق ، ص ٢٨ - ٢٩ .

٦ التقييم : Evaluation

التأكد من مدى أهمية وجدوى الأفكار المطروحة ، و اختبار نتائج أي حل مقترح ، و تقييم أداء المجموعة ، و مساعدة أفراد المجموعة كي يقوموا بتقييم أداء المجموعة .

إن نجد - من معظم ما تم طرحه من قبل العلماء والمفكرين - الاهتمام الكبير والمركز على القيم ، كأساس لهذه الخصائص لكل قائد يهدف إلى النجاح ، وتتمثل هذه القيم في فكر القائد ورؤيته نحو أفرادها ، ومن ثم سلوكه العملي لتطبيق هذا الفكر على أرض الواقع ، فهناك شبه اتفاق فيما بين العلماء والمفكرين في خصائص القيادة الناجحة ، لا سيما في الخصائص السلوكية أو القيمة للقائد ، باختلاف الصيغة أو الأولويات ، بجانب الخصائص والاشتراطات الأخرى .

فما لا شك فيه أن الاحتياج شديد للقيم والسلوك المرتكز على المبادئ لأي قائد ، يهدف إلى تحقيق أهدافه ، ويرغب في الحفاظ على أفرادها ، وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء والرضا الوظيفي ، فالإنسان بطبعه مكون من أحاسيس ومشاعر ، ويقدر اهتمامك به وبمشاعره وأحاسيسه يكون حجم ما يقدمه لك عن طريق أدائه ، أي أنها علاقة طردية إيجابية ، ولا يمكن أن تكون غير ذلك .

ولو افترضنا - جداراً - أن سلوك القائد المناقض للقيم - أو الذي لا يعترف بأهمية أسلوب القيادة بالقيم في طريقة قيادته للأفراد - هو سلوك فعال ومنتج ومؤثر على العاملين ، إلا أنه سيدوم تأثيره لفترة مؤقتة لكنه سرعان ما يزول هذا المؤثر المضاد للفطرة السليمة للبشر ، والمتصادم مع رغباتهم الذاتية والسلوكية .

ويتفق رأي معظم هؤلاء المفكرين والعلماء والخبراء مع روح الإدارة الإسلامية ومبادئ الدين الإسلامي الحنيف ، رغم أن معظمهم - أو أكثرهم - غير مسلمين ، ووضعوا رأيهم عن رؤية وبصيرة وتجربة عملية في حياتهم الاجتماعية أو الإدارية أو غيرها ، فهي خلاصة حياة ونصائح قيادية وإدارية ، بل ودراسات ميدانية لكثير من الأبحاث .

ولأن الإسلام يلامس الروح الإنسانية ويحاكي فطرتها ، وتقر مبادئه على احترامها وحفظها فهو يتلاقى مع الفكر السليم ، والخالي من التعصب أو التعنت .

الفصل الثاني
القيادة في الإسلام
مفاهيمها و مقوماتها و أنماطها
CHAPTER II
LEADERSHIP IN ISLAM

المبحث الأول

مفاهيم وأسس عامة

SECTION I

GENERAL CONCEPTS & BASES

إن الشخصية القيادية المسلمة لديها موروث زاخر وكبير ، يستلهم منه ما يعينه وما ينبغي له في طور القيادة ، فهو يتصف بسمات وخصائص تميزه عن غيره من أصحاب الديانات والعقائد الأخرى ، وذلك باعتبار الدين الإسلامي جاء شاملاً لكافة المجالات ، في كل نواحي الحياة ، وتغرس البيئة الإسلامية القيم والمبادئ ، وترتقي إيجاباً بمنظومة الصفات التراكمية التي تشكل بمجموعها الشخصية القيادية المسلمة ، فالمسلم يلتزم بالقيم والأخلاق والمبادئ الإسلامية السمحاء عند أدائه للعمل لارتباط ذلك بمرضاة الله ، والاعتقاد بأن ذلك من ركائز العبادة لله ، والإيمان به . فالقيادة الإسلامية تتفق مع مواصفات وخصائص القيادة الإدارية حسب الفكر الإداري الحديث، وتتفوق عليها بمراحل ، فكل رواد ومفكري الإدارة الحديثة - ومنها القيادة الإدارية - قد ذكروا في نظرياتهم المختلفة والمتعددة من الصفات والخصائص والتفسيرات الشيء الكثير ، وهو ما تؤكد غالباً مبادئ الإسلام ، بل ويزيد عليه ويتفوق ، خاصة في موضوع الأخلاق والقيم والتعامل الإنساني الخلاق ، ومراعاة حقوق الأفراد وغيرها من المميزات ، وبهذه المواصفات يمكن تسمية القيادة في الإسلام بالقيادة الشاملة .

يقول (محمد حسنين العجمي) مؤكداً ذلك : "إن الشخصية القيادية المسلمة تتصف بسمات وخصائص تميزها عن غيرها ، باعتبار أن الدين الإسلامي والبيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والإسلامية تلعب دوراً مهماً في بناء هذه الشخصية ، التي تعتبر مقوماً مهماً لصناعة قيادة ناجحة ، متفوقة على غيرها من القيادات المتأثرة بالثقافات والنظريات القيادية الأخرى ، باعتبار أن رجل الإدارة المسلم يتصف بالقيم والمبادئ الإسلامية ، ويتقن عمله ويزيد الإنتاج تطبيقاً لقول الرسول الكريم ﷺ (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)" (١) .

(١) محمد حسنين العجمي ، مصدر سابق ، ص ١٠٥ .

وربما أن الفكر الإداري الحديث قد تميز عن الفكر الإداري الإسلامي بكثرة رواده ومفكره ، وبحثهم لأمر تفصيلية في موضوع القيادة عبر المؤلفات والأبحاث والدراسات ، ورغم أننا هنا لسنا في مجال المقارنة بين الفكرين ولكن نذكرها للإجمال في الطرح فقط .

فعناصر القيادة تبدو موحدة في أي فكر أو مجتمع أو بيئة ، والمتغير هو الأفراد وقادتهم . ونود أن نشير إلى أن الفكر الإداري الإسلامي - رغم قلته - إلا أنه حقيقة واقعية ، وتصرف وسلوك واقعي ، وما ينقصه إلا التوثيق والأبحاث والدراسات ، فعلم الإدارة بدأ منذ آلاف السنين ، وقد قام عدد غير قليل من المفكرين المسلمين المعاصرين بتوضيح ونشر مفاهيم ومبادئ الإدارة في الإسلام يتصدرهم د/ أحمد إبراهيم أبو سن ود/ سيد هوارى ود/ حسن شافعي وآخرون لتحديد ملامح ومبادئ ونظريات الإدارة من منظور إسلامي^(١).

الإدارة في الإسلام : The Administration In Islam

عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام ، مثلما تميزوا في قيادة الجيوش ، وكذا عرفوها في مجتمعاتهم القبلية التي تجسدت في سيد القبيلة أو شيخها أو قائدها ، كما أنهم أدركوا أن القيادة هي الحكمة في معالجة الأمور ، والأخذ بالسلوكيات الحسنة في حياتهم ، ومارس المسلمون نظام الإدارة في حياتهم منذ بداية ظهور الإسلام وحتى العصور الإسلامية الرائدة ، فنظام الإدارة بدأ بشكل محدود نظراً لصغر الدولة الإسلامية ، وقلة عددهم ، ثم بدأ يظهر بشكل واضح وجلي نظراً لكبر الدولة الإسلامية وكثرة عددهم^(٢) .

فالإسلام جاء بتعاليم واضحة من أجل حياة أفضل للبشر ، وجاء ينظم معاملاتهم وسلوكهم وكل ما يهمهم في هذه الحياة ، فهو في الأساس يدعو لكل عمليات الإدارة بمعناه الحديث .

واستخدم المسلمون أساليب الإدارة ، ومنها المركزية التي طبقوها في بعض شؤون حياتهم مثل الجيش والشؤون العسكرية والموارد المالية (بيت المال) فيما استخدموا اللامركزية في البعض الآخر مثل التجارة والزراعة والتعليم^(٣) .

(١) مدحت محمد أبو النصر ، قادة المستقبل ، مصدر سابق ، ص ٩٨ .

(٢) محمد حسنين العجمي ، مصدر سابق ، ص ١٠٧ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ١٠٧ .

أسس النظرية الإدارية من منظور إسلامي :

Basics Of Islamic Administration Theory :

تمثل خصائص العقيدة الإسلامية حجر الأساس للنظرية الإدارية الإسلامية ، إذ تعد المصدر والمرجع الفلسفي لها .

وهناك ثلاث أسس تحدّد المعالم الأساسية للنظرية الإدارية الإسلامية وهي (١) :

الأول : الأساس العقائدي : وهو الذي يؤثر في الفرد وممارسته واتجاهاته ومواقفه .
الثاني : الأساس التشريعي : وهو الذي يحكم الممارسات السلوكية للفرد في علاقته مع غيره .
الثالث : الأساس الإنساني الأخلاقي للسلوك : الذي هو هدف الأساسين العقائدي والتشريعي في الإسلام .

ويعد هذا الترابط بين هذه الأسس ناشئاً عن امتدادها وتكاملها ، إذ أن الأساس الأول يتعلق بالأصول ويتطلب الإيمان بها ، والثاني يتعلق بالفروع ويتطلب العمل بها ، والثالث والمتمثل في السلوك الإنساني الذي يتأثر بالإيمان بالعقيدة من جانب ، وتحكم ممارسته الشرعية من جانب آخر .

المبادئ الإدارية في الإسلام : Administration Principles

هناك مبادئ كثيرة أصّلتها الشريعة الإسلامية ، وأثرها العديد من الفقهاء والمفكرين ، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي (٢) :

١) مبدأ العدالة : Principle of Justice

يقول سبحانه وتعالى : (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ) (سورة المائدة ، آية رقم [٨]) .

٢) مبدأ التعاون : Principle of Cooperation

قال تعالى : (وَتَعَاوَنُوا عَلَىٰ الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ) (سورة آل عمران ، آية رقم [٢]) .

٣) مبدأ احترام الوقت : Respect Time Principle

يقول تعالى : (إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَىٰ الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا) (سورة آل عمران ، آية رقم [١٠٣]) .
ويقول الرسول ﷺ : (اغتنم خمساً قبل خمس : حياتك قبل موتك ، وصحتك قبل سقمك ، وفراغك قبل شغلك ، وشبابك قبل هرمك ، وغناك قبل فقرك) (١) .

(١) محمد محمود العجلوني ، النظرية الإدارية الإسلامية ، دار المسيرة ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١٤م ، ص ٢١ .

(٢) مدحت محمد أبو النصر ، قادة المستقبل ، مصدر سابق ، ص ٩٨ - ٩٩ .

٤) مبدأ المساواة : Principle of Equality

قال تعالى : (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) (سورة الحجرات ، آية رقم [١٣]) .

ويقول الرسول ﷺ : (لا فضل لعربي على عجمي ولا لقرشي على حبشي إلا بالتقوى) (٢) .

٥) مبدأ تقسيم العمل : Principle of Divided Work

وقد طبق هذا المبدأ في عهد الخلفاء الراشدين ، ولترتيب وتنظيم أعمال الدولة الإسلامية فقد قام الخليفة أبو بكر -رضي الله عنه- بعهد أمور القضاء لسيدنا عمر بن الخطاب ، والإشراف على أسرى الحرب إلى سيدنا علي بن أبي طالب ، وإدارة بيت المال لأبي عبيدة (٣) .

خصائص الإدارة القرآنية : Quran Administration Characteristic

هناك خصائص مميزة للإدارة المستندة إلى منهجية القرآن الكريم من أهمها (٤) :

(١) إنها إدارة متميزة وذات خصوصية منفردة تجمع بين أصولها المرجعية وأساليبها التطبيقية الإنسانية ، مقترنة بالأفكار والإجراءات العقلية والمستندة إلى الأصول المرجعية الإلهية ، لغرض جعلها إدارة صالحة لكل زمان ومكان .

(٢) إنها إدارة مؤمنة وموحدة وملتزمة بأوامر الخالق تعالى ونواهيه ، كما أنها تتصف بالتوازن بين المادة والروح وبين الحقوق والواجبات ، وتعمل على سيادة الأجواء الطيبة والعلاقات الإنسانية في العمل الإداري بين الرئيس والمرؤوس ، وتدفع الجميع نحو العمل المشترك ، بغاية الإخلاص والنزاهة ، وتحقيق متطلبات القوة والأمانة .

(٣) إدارة ملتزمة بالشورى ، ومشاركة الأفراد باتخاذ القرارات ، وتعمل على خلق الفهم - بعيداً عن الغموض والتعقيدات التنفيذية - بما يسهم في الاستفادة من جميع جهود ومشاركة الجميع لخدمة تحقيق الأهداف المشتركة .

(٤) إدارة متعاونة وتتصف بالتواضع وعدم التعالي على الأفراد ، متفهمة لحاجاتهم وحريصة على استمرار العمل معهم ، وتحفيزاً لأنشطة العاملين معها نحو تحقيق الأهداف بمشاركة تعاونية جماعية .

(١) رواه الحاكم .

(٢) رواه أحمد ومسلم .

(٣) سوار الذهب وأحمد عيسى عبدالرزاق ، مرتكزات الإدارة : حالات من واقع التجربة ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، ٢٠١٢م ، ص ٥٧ .

(٤) فهمي خليفة الفهداوي ، الإدارة في الإسلام ، دار المسيرة ، عمان ، ط٣ ، ٢٠١٤م ، ص ٩١-٩٢ .

٥) إدارة تعطي المسؤولية حقها في الأداء والمراقبة والإشراف ومحاسبة الذات ، والإتقان في تقديم المنفعة أو الأداء ، حريصة على تعزيز القيم الإسلامية بين الأفراد والإدارة ، حريصة على محاسبة الفساد والتصدي له بثقة وأمانة .

٦) الإدارة تعد عملاً تكليفيًا أساسه الدين الإسلامي القويم ، ومعتمدة على وسائل تفاعلية تعمق وحدة الدين والإيمان بما يضمن تحقيق مرتكزين أساسيين هما :

الأول : أن تعمل الإدارة على وحدة التنظيم الإداري .

الثاني : أن تعمل الإدارة على تحقيق المصلحة الشرعية .

٧) إن الإدارة الإسلامية تجمع بين التوجهات الأصلية - ذات المرجعية الدينية - وبين تفاعلها مع الحاضر ، والانطلاق نحو المستقبل ، بما يخدم مصلحة التنظيم والإدارة ، وبما لا يخالف القواعد الشرعية .

وهذا النظام الإداري الإسلامي الذي أقره القرآن الكريم ، وتم تطبيقه عبر سيرته القيادية والإدارية لرسولنا محمد ﷺ وخلفائه الراشدين من بعده .

خصائص نظرية الإدارة من منظور إسلامي:

Theory Administration Characteristic :

هناك من الخصائص المميزة لنظرية الإدارة من رؤية إسلامية وقد لخصها (أحمد أبو سن) على النحو الآتي (١) :

١) ارتباطها بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي ، وبأخلاقيات وقيم المجتمع حيث إن الصلة بين الإدارة في الإسلام والمجتمع قوية جداً ، وذلك باعتبار الإدارة نظاماً فرعياً أو جزءاً من النظام الاجتماعي الإسلامي الشامل ، والتزامها بالقيم والمبادئ الأساسية في الإسلام .

٢) اهتمامها بالمتغير الاقتصادي والحوافز المادية ، حيث تعمل جاهدة على إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية ، ما دام أنه يؤدي عمله بكل أمانة وإخلاص ، كما أن الإدارة تلتزم بمنح حقوقه كاملة - غير منقوصة - طبقاً لقواعد الشريعة الإسلامية ، مع مراعاتها ظروف العامل الشخصية والاجتماعية .

٣) تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية للأفراد ، وتحترم الإنسان وتشاركه في العملية الإدارية ، مع مراعاة القدرات العقلية والإمكانات والمهارات والظروف النفسية والشخصية للفرد ، كما أن الفرد العامل - ما دام ملتزماً بالشريعة الإسلامية - يسعى دوماً في أدائه لواجباته

(١) (بتصرف) أحمد إبراهيم أبو سن ، الإدارة في الإسلام ، مصدر سابق ، ص ١٨٨ - ٢٠٠ .

ومهامه بإخلاص وأمانة ، ويشترك في اتخاذ القرارات ويلتزم بالطاعة لولى الأمر ،
فتسعى القيادة لتوفير سبل الراحة وتهيئة المناخ المناسب للعمل .
(٤) تحدّد المسئوليات وتُحترم السلطة الرسمية والتنظيمات غير الرسمية وكذا تحترم الهيكل
التنظيمي . والإدارة في الإسلام لا تتفرد بها الإدارة العليا دون إشراك العاملين ، وإنما
تلتزم بمشاركة الأفراد المسؤولية في اتخاذ القرارات ، لغرض تحقيق الأهداف ، كما أنها
تسعى للتناصح المتبادل وتبادل الآراء مع الأفراد .
كما تتميز الإدارة في الإسلام بقيادتها للعاملين في المنظمة الإدارية بالمهارة الإنسانية وحسن
التصرف ، واتخاذ القرار المناسب لكل حالة أو موقف .

البرنامج العملي للإدارة في الإسلام : Practical Administration Program

وهو البرنامج الذي يترجم الأهداف العليا للإدارة إلى واقع ، ويتكون من الآتي^(١):
(١) ربط الإدارة بالبيئة الاجتماعية الإسلامية ربطاً وثيقاً ، مما يحتم عليها الالتزام بأخلاقيات
وقيم المجتمع ، حسب قواعد الشريعة الإسلامية بما يختص في المجال الإداري وهذا
يحقق (توفير المتغير الاجتماعي) .
(٢) تطبيق مبدأ الشورى والمشاركة في أوساط المنظمة الإدارية وتهيئة المناخ التنظيمي
الملائم، المعتمد على التعامل الإنساني الخلاق ، مع تحفيز الفرد العامل لأداء عمله
وإشعاره بإنسانيته وكرامته ، وهو ما يحقق (إشباع المتغير الإنساني) .
(٣) توفير المقومات الاقتصادية والمادية الضرورية للفرد العامل ، وهو ما يحقق الحد الأدنى
لاحتياج العامل ، وتوفير لقمة العيش الكريم ، من دون استغلال وظلم، وبذلك يتحقق
(إشباع المتغير الاقتصادي) .
(٤) تنظيم العمل الإداري وتحديد المسئوليات والمهام المختلفة حسب الهيكل التنظيمي ، مع
احترام السلطة الرسمية ، وطاعة ولي الأمر ، وتنفيذ الرسالة والرؤية الإدارية بلا تفریط أو
إفراط ، ودون إهمال أو تقصير من الفرد العامل ، وتأديته واجباته بكل أمانة وإتقان وهو
ما يحقق (توفير المتغير التنظيمي واحترام السلطة الشرعية) .

(١) أحمد إبراهيم أبو سن ، الإدارة في الإسلام ، مصدر سابق ، ص ٢٠١ .

مصادر الفكر القيادي من المنظور الإسلامي :

The Leadership Thought Sources Through Islamic View :

للفكر الإداري الإسلامي عدة مصادر يمكن تقسيمها إلى مصادر رئيسة ومصادر فرعية على النحو الآتي^(١):

أولاً : المصادر الرئيسية : First: Main Sources :

- (١) القرآن الكريم : وردت فيه العديد من الآيات كمؤشرات إنسانية ، لتنظيم المجتمع الإسلامي ، وتنظيم البشر في حياتهم ، على أسس سليمة ، وهو يحوي أيضاً منظومة من التوجيهات الاجتماعية والإنسانية ، والتي تمثل السند الحقيقي للفكر الإداري الإسلامي .
- (٢) السنة النبوية : وفيها الكثير من الأحاديث والأفعال الصادرة عن الرسول ﷺ والمكملة للقرآن الكريم ، مثل الحديث النبوي الشريف (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)^(٢) وهو أساس تحمل القادة لمهامهم وواجباتهم ، وغيرها من الأحاديث الكثيرة ذات الصلة .

ثانياً : المصادر الفرعية (الاجتهادية) : Secondly: Sub sources (Discretionary) :

- وتنقسم إلى المصادر الاتفاقية والمصادر الخلافية على النحو الآتي :
- أولاً : المصادر الاتفاقية : وهي التي اتفق عليها جلُّ جمهور العلماء ، وتشمل :
 - (١) الإجماع : وهو يعني اتفاق مجتهدي الأمة الإسلامية على حكم في واقعة معينة .
 - (٢) القياس : وهو إلحاق ما لا نص فيه بما فيه نص في الحكم الشرعي ، لاتفاقهما في علته.
 - ثانياً : المصادر الخلافية : وهي التي فيها خلاف بين العلماء ، وتشمل الآتي :
 - (١) الاستحسان (٢) المصالح المرسله (٣) الاستصحاب (٤) العرف (٥) شرع من قبلنا .
 - (٦) مذهب الصحابة .
- وفي هذه المصادر الخلافية يمكن الاستفادة من كل الأفكار والتجارب العالمية بغض النظر عن صاحبها ما لم تكن مخالفة صراحة للشريعة .

(١) (بتصرف) محمد حسنين العجمي ، مصدر سابق ، ص ١١٦ - ١٢١ .

(٢) رواه البخاري .

تعريف القيادة الإسلامية : Definition Of Islamic Leadership

يقول الرسول ﷺ (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، فالأمير راع على رعيته ، ومسئول عنهم ، والمرأة راعية على بيت زوجها وهي مسئولة عنه ، والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه) (١) .

فهذا الحديث الشريف وضع لنا القائد الأعظم سيدنا محمد ﷺ دستور القيادة ومنهجها. (٢)
يعرف طارق السويدان القيادة الإسلامية أنها (عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفق قيم وشريعة الإسلام) (٣) .

يقول (محمد فتح الله كولن) : "لقد استخدم الرسول ﷺ أصحابه ومن اتبعه بشكل صحيح ، فوضع كلاً منهم في مكانه المناسب ، وعندما كان ينتدب أحداً بمهمة ما ، فمن المؤكد أنه كان أنسب الأشخاص الموجودين لتلك المهمة" (٤) .

وللقائد مهام كبيرة جداً لوضع أو نشر المبادئ العامة للأفراد لتسيير العمل سيراً حسناً ، وطريقة نشره لهذه المبادئ .

ويذكر هنا (محمد كولن) كيف كان يضع النبي ﷺ المبادئ بقوله : "فقد أتى رسولنا الكريم ﷺ بمبادئ عديدة للإنسانية ، ولم يكن أي مبدأ منها يتصادم مع الحياة أو يتناقض معها، ثم إنه ذكر هذه المبادئ وهو واثق منها تمام الثقة ، دون أن يحمل أي شك أو تردد أو ريبة حولها" (٥) .

مكونات القيادة الإسلامية : Component Of Islamic Leadership

للقيادة الإسلامية عدة مكونات أساسية من أهمها (٦) :

- ١) التزام القائد بالقيم والمبادئ والسلوكيات الإسلامية .
- ٢) يؤثر القائد في مجموعة من الأفراد يتخذون القيم والمبادئ الإسلامية مرجعاً لهم .
- ٣) يؤثر القائد في هذه المجموعة من أجل تحقيق الغايات والأهداف العليا والمقاصد الإسلامية في الحياة .
- ٤) يحقق القائد الثمرة المرجوة من التوجه القيادي ، ضمن تفاعل وسياق حضاري متنوع .

(١) رواه البخاري .

(٢) علي محمد إبراهيم كردي ، مصدر سابق ، ص ٢٩٤ .

(٣) طارق محمد السويدان وفيصل عمر باشراحيل ، صناعة القائد ، مصدر سابق ، ص ٤١ .

(٤) محمد فتح الله كولن ، النور الخالد : محمد ﷺ مفخرة الإنسانية ، دار النيل للطباعة والنشر ، القاهرة ، ط ٥ ، ٢٠٠٩م ، ص ٣٥٣ .

(٥) المصدر نفسه ، ص ٣٥٣ .

(٦) طارق محمد السويدان وغيث خليل الهواري ، القيادة : المبادئ الأساسية ، مصدر سابق ، ص ١١ .

طرق اختيار القادة الخلفاء الراشدين للخلافة :

Ways Of Chosen Khelafah By Alkholafa Alrashedin :

نستخلص من قراءتنا للتاريخ الإسلامي أربعة طرق عملية تم اعتمادها لاختيار الخلفاء الراشدين وهي^(١) :

- (١) الانتخاب المباشر : وهو الذي يشكل إجماعاً عاماً مطلقاً ، وتم تطبيقه عند اختيار أبي بكر الصديق - رضي الله عنه - خليفة للمسلمين .
- (٢) العهد من الخليفة السابق إلى اللاحق ، وهو ما تم تطبيقه لاختيار الخليفة عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - إذ عهد الخليفة أبو بكر - رضي الله عنه - بالخلافة له ، ثم وافق المسلمون على ذلك بالإجماع فيما بعد .
- (٣) الانتخاب بواسطة رجال الشورى ، وهم الذين يمثلون إجماع الأمة ، واعتمدت هذه الطريقة لاختيار الخليفة الثالث عثمان بن عفان - رضي الله عنه - .
- (٤) الانتخاب بواسطة الحاضرين في المدينة المنورة والمسجد النبوي الشريف ، والذين يمثلون جمهور المبايعين، وبهذا النهج تم انتخاب الخليفة علي بن أبي طالب - رضي الله عنه - . ويرجع هذا التنوع في أساليب اختيار الخلفاء إلى اعتماد الحكمة العملية التي يملئها العقل وفضيلة الشورى ، ووفقاً لمتطلبات المصلحة ومقتضيات الزمان والظروف العامة لأحوال المسلمين .

(١) فهمي خليفة الفهداوي ، مصدر سابق ، ص ١٢٥ - ١٢٦ .

المبحث الثاني المقومات الأساسية للشخصية القيادية الإسلامية

SECTION II BASIC COMPONENTS OF ISLAMIC LEADERSHIP

يكن سر النجاح في امتلاك الشخص أو المنظمة المقومات الأساسية لاشتراطات النجاح ، من قدرات بشرية (كفاءات ومهارات وخصائص مؤهلة للأداء بل والتميز فيه) وقدرات مادية (أموال ، معدات ، أدوات ... الخ) مما يستلزم العمل به لتحقيق الهدف المطلوب تنفيذه . وللشخصية القيادية الإسلامية مقومات خاصة ، تميزها عن غيرها من الشخصيات العادية ، وذلك نتيجة لتميز التشريع الإسلامي بقيم ومبادئ مثلى بكافة الأعمال ، مراعية الجوانب الإنسانية والاقتصادية والسياسية وغيرها ، ونذكر - فيما يلي - أهم المقومات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد المسلم^(١):

(١) الإخلاص وتقوى الله : Fidelity and Taqwa of Allah

فالإخلاص في حقيقته قوة إيمانية تدفع صاحبها إلى أن يتجرد من المصالح الشخصية ويترفع عن الغايات الذاتية ، وأن يقصد من عمله حب الله ولا ينتظر من ورائه أي جزاء أو شكر إلا من الله تعالى .

فالتزام القائد بالإخلاص في عمله ، ومجاهدة نفسه ، والتغلب على مغريات الدنيا ، يجعل كافة أعماله مباركة لأنها خالصة من شوائب الرغبات والنزعات الدنيوية العارضة ، فأعماله مخلصة لله رب العالمين ، يقول تعالى : (وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ) (سورة البينة ، آية رقم [٥]) ، وعن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول (إنما الأعمال بالنيات ، وإنما لكل امرئ ما نوى ، فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله ، ومن كانت هجرته إلى دنيا يصيبها أو امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه)^(٢) . أما التقوى فقد عرّفها الإمام علي كرم الله وجهه بقوله : (الخوف من الجليل ، والعمل بالتنزيل ، والقناعة بالقليل ، والاستعداد ليوم الرحيل) .

(١) (بتصرف) محمد فتحي ، القيادة في الإسلام ، دار أجيال ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٧م ، ص ٣٩ - ١٠٦ .

(٢) متفق عليه .

ويقول (فضل الله علي فضل الله) : "إذا كان الفراغ الروحي أزمة دفعت الغرب في اتجاه الهاوية ، وخلقّت مُناخاً مشحوناً بالكآبة الاجتماعية والنفسية ، وعمقاً ثقافياً أدى لتوالد حركات هروبية ، خاصة وسط الشباب ، وتسبب في أزمة هوية ، وأزمة انتماء ، جعل مفكري الغرب - أنفسهم - أمام خيارات صعبة ، فإن البديل هو العودة للدين الحنيف ملة إبراهيم" (١).

والتقوى تجعل الفرد المسلم يراجع نفسه فيحاسبها ، فيضع كل أعماله وسلوكه أمام ميزان الإسلام ومبادئه ؛ ينتج عنه تقييم للأعمال وتقويم فوري ، وهذا المرجع أولى به القائد المسلم ، الذي إن صلح في أعماله صلحت الأمة ، فالتقوى معنى يختزل فيه كل معاني الإيمان ، وترقى به نحو المعالي ؛ فبه تزداد الرقابة الذاتية وفق الضوابط الشرعية ، وبه يحسن العمل للسير نحو مرضاة الله ورسوله ، وهذا مبتغى الفرد المسلم في هذه الحياة الدنيا .

فالتقوى تختزل فرعيات وتفصيل ومعاني كثيرة ، وربما حاول المفكرون الغربيون وضعها في أطر ونظريات شتى ، لكنها لم تصل إلى الحد الأدنى من المعاني السامية لمبادئ الإسلام الحنيف .

(٢) الأمانة : Integrity

وهي عماد هذه المقومات والصفات للشخصية القيادية عموماً ، لقوله تعالى : (وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ) (سورة المؤمنون ، آية رقم [٨]) .

ولقوله تعالى : (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا) (سورة النساء ، آية رقم [٥٨]) .

ويقول الرسول ﷺ : (إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ) (٢) وعند سؤال الصحابة لرسول الله ﷺ : وكيف إضاعتها قال : إِذَا وُضِدَّ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ .

(٣) الصدق : Honesty

ينبغي أن يكون القائد المسلم متصفاً بالصدق ، ملتزماً به قولاً وعملاً ، فالمصداقية روح القيادة وطريق لقبول الأفراد بقائدهم ، يقول تعالى : (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ) (سورة التوبة ، آية رقم [١١٩]) .

ويقول الرسول ﷺ : (دع ما يريبك إلى ما لا يريبك فإن الصدق طمأنينة والكذب ريبة) (٣)

والصدق هو : اسم لحقيقة الشيء بعينه حصولاً ووجوداً ، وهو حصول الشيء وتماهه وكمال قوته واجتماع أجزائه (٤).

(١) فضل الله علي فضل الله ، القيادة الإدارية في الإسلام ، مطابع المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، ط ١ ، ١٩٩٦م ، ص ٢١ .

(٢) رواه مسلم .

(٣) رواه الترمذي .

(٤) محمد فتحي ، القيادة في الإسلام ، مصدر سابق ، ص ١٣٢ .

ويتأتى الصدق من حقيقته ومعناه ، ومن مظاهره : صدق الحديث ، وصدق الوعد ، وصدق المعاملة ، وصدق الحال ، وغيرها من المظاهر .

يقول ابن القيم الجوزية في الصدق ^(١) : الصدق ثلاث : قولٌ وعملٌ وحالٌ : فالصدق في الأقوال : استواء اللسان على الأقوال كاستواء السنبلة على ساقها . والصدق في الأعمال : استواء الأفعال على الأمر ، والمتابعة كاستواء الرأس في الجسد . والصدق في الأحوال : استواء أعمال القلب والجوارح على الإخلاص ، واستفراغ الوسع وبذل الطاقة .

٤) الشورى : Consultation

وهي أصل من أصول القيادة وتعني المشاورة ، وفي الاصطلاح استطلاع الرأي من ذوي الخبرة فيه ، للتوصل إلى أقرب الأمور للحق ^(٢) ، وهي من أهم مبادئ الإسلام الإدارية والتنظيمية والدستورية ^(٣) .

يقول تعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (سورة آل عمران ، آية رقم [١٥٩]) .

ويقول تعالى (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ) (سورة الشورى ، آية رقم [٣٨]) .

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال : ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من النبي ﷺ ^(٤) .

ويقول ﷺ : (ما ندم من استشار ولا خاب من استخار) ^(٥) .

ويقول علي كرم الله وجهه : (نعم المؤازرة المشاورة ، وبئس الاستعداد الاستبداد) .

ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه : (الرجال ثلاثة : رجل ترد عليه الأمور فيسددها برأيه ، ورجل يشاور فيما أشكل عليه وينزل حيث يأمره أهل الرأي ، ورجل حائر بأمره لا يتم رشداً ولا يطيع مرشداً) .

وهي تؤدي إلى إحرار الصواب والأمن من ندم الاستبداد بالرأي وتؤلف القلوب وغيرها من الفوائد العظيمة ، وهي أعظم وأكثر فهماً وروحاً ومعنى من معاني الديمقراطية الحديثة ، بل وتفوقها مصداقية ووضوحاً .

(١) طارق محمد السويديان وغيث خليل الهواري ، منهجية إعداد القادة ، مصدر سابق ، ص ١٥ .

(٢) محمد فتحي ، القيادة في الإسلام ، مصدر سابق ، ص ١١٠ .

(٣) حسين عبدالحميد رشوان ، مصدر سابق ، ص ٣٠ .

(٤) رواه الترمذي .

(٥) رواه الطبراني .

٥) الرفق والرحمة : Mercy & Humane

يجب على القائد أن يكون رحيماً رؤوفاً ، يهتم بأفراده ويراعيهم بما يلبي مصالحهم .
يقول تعالى : (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (سورة آل عمران ، آية رقم [١٥٩]) .
وقال رسول الله ﷺ : (إن الله رفيق يحب الرفق في الأمر كله) (١) .
وقوله ﷺ : (إنما يرحم الله من عباده الرحماء) (٢) .

ويؤكد (ابن خلدون) في أن الرفق يجب أن يكون في كل شيء حتى في التكليف ، ولذلك فهو يرى أن الإفراط في اليقظة والذكاء قد يضر صاحب السياسة وأفراده ، بسبب أنه يكلف الأفراد فوق طاقتهم مما يشق عليهم وذلك لنفوذ نظره فيما وراء مداركهم ، وإذا كان السلطان رفيقاً برعيته متجاوزاً عن سيئاتهم أحبوه .

والقائد المسلم ينبغي أن لا يكون فظاً غليظ القلب ، وهو بنفس الوقت غير متساهل أو متهاون ، وإنما يكون معتدلاً يقدر الظروف حسب مبادئ الإسلام ، ويقود مرؤوسيه بناءً على ذلك .

٦) العدل والمساواة : Justice & Equality

يقول تعالى : (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى) (سورة النحل ، آية رقم [٩٠])
(وَأَمْرًا لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ) (سورة الشورى ، آية رقم [١٥]) .

ويقول الرسول ﷺ : (أهل الجنة ثلاثة : ذو سلطان مقسط موفق ، ورجل رفيق القلب لكل ذي قرى ، ومسلم عفيف متعفف ذو عيال) (٣) .

يقول الإمام ابن تيمية : (إن الله يقيم الدولة العادلة - وإن كانت كافرة - ولا يقيم الدولة الظالمة وإن كانت مسلمة) (٤) .

فعلى القائد أن يلتزم بالعدل والمساواة بين جميع الناس ، وأن يساوي في تعامله بين الجميع ، فهو أساس الحكم وأساس تحقيق الرضا .

٧) الحكمة والإقناع : wisdom & Persuasion

يقول تعالى : (وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا) (سورة البقرة ، آية رقم [٢٦٩]) .

(١) رواه البخاري .

(٢) رواه البخاري .

(٣) رواه مسلم .

(٤) محمد فتحي ، القيادة في الإسلام ، مصدر سابق ، ص ٢١٦ .

واتخاذ الحكمة منهاجاً وسلوكاً وسجية شيء هام جداً للقائد ، وذلك في كل شؤونه ، وعند إصداره القرارات والأحكام ، ووضع الأمر في موضعه بحسب ما يتطلبه الموقف من سرعة ودقة وإتقان (١).

وكذا من خلال حكمته يستطيع إقناع أتباعه بالآراء والمواقف ، وليس بفرض الرأي بالقوة والسلطة التي لديه ، فهذه الحكمة تجعل أفراده يتبعونه ويقبلون برأيه وقراراته ، رغبة لا رهبة وحباً وطاعة ، لا كرهاً وبغضاً .

٨) الخلق الكريم والقدوة الحسنة : Good Morality and Character

يقول تعالى : (وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ) (سورة ن ، آية رقم [٤]).
ويقول تعالى : (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ)
(سورة الأحزاب ، آية رقم [٢١]).

ويقول الرسول ﷺ : (إِنَّمَا بَعَثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ) (٢).
ويقول ﷺ : (صَنَفَانِ مِنْ أُمَّتِي إِذَا صَلَحَا صَلَحَ النَّاسُ وَإِذَا فَسَدَا فَسَدَ النَّاسُ ، الْأَمْرَاءُ وَالْعُلَمَاءُ) (٣).

فالقدوة الحسنة هي الأساس الأول في الممارسات القيادية ، فلا يمكن للأفراد أن يتبعوا قائدهم أو يطيعوه دون ممارسة ما يريد أن يفعله الأفراد ، فأفعال القادة أكثر أهمية من خطبهم وكلامهم ، فالأفراد والأتباع يتبعون القائد أولاً ثم الخطبة ثانياً (٤).

(١) علي محمد إبراهيم كردي ، مصدر سابق ، ص ٢٩٦ .

(٢) رواه البخاري .

(٣) أخرجه تمام في الفوائد .

(٤) طارق محمد السويديان وغيث خليل الهواري ، نموذج إعداد القيادة ، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠٠٨م ، ص ١٢ .

القواعد والمبادئ التي تحكم توجُّه سلوك القائد ، أو المدير على أساس إنساني وأخلاقي :

The Rules That Control On Boss Behavior On Immoral And Human Basics :

تستند هذه القواعد والمبادئ إلى ما أوضحتها النظرية الإدارية الإسلامية ، كقواعد أساسية تحكم تصرفات وتوجهات القائد أو المدير في تعاملاته مع غيره ، وهي (١) :

(١) المرونة في الإدارة : من خلال تنوع أسلوب التعامل ، بين الشدة واللين ، والاعتدال ما بين التفرد بالقرار والمشاورة فيه ، تطبيقاً لقوله تعالى : (ادعُ إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم من ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين) ، (سورة النحل ، آية رقم [١٢٥]) ، ولقوله تعالى : (فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم) (سورة آل عمران ، آية رقم [١٥٩]) .

(٢) استخدام المنطق في التعامل مع أعضاء المنظمة ، إذ أنه يعد أسلوب الأمثل لإقناع الأفراد ، وحثهم وتحفيزهم لتحقيق الهدف .

(٣) التحلي بالصبر وعدم اليأس : فالصبر أساس النجاح ، ونصيحة الحكماء ، قال تعالى : (يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله لعلكم تفلحون) (سورة آل عمران ، آية رقم [٢٠٠]) .

(٤) الالتزام بالتواضع كصفة أساسية للقادة والمديرين : فهذا الخلق يزيد محبة الأفراد لصاحبه ، ويوطد العلاقات فيما بينهم ، مما يجعلهم يعملون بروح عالية تزيد من الإنتاج .

خصائص القائد الإسلامي : Feature of Islamic Leader

يذكر (هشام الطالب) أهم خصائص القائد الإسلامي على النحو الآتي (٢) :

(١) الولاء : إذ أن ولاء كل من القائد والأفراد لله سبحانه وتعالى .
(٢) الفهم الشامل للأهداف الإسلامية الكبرى : إذ يجب أن لا يقتصر فهم القائد الإسلامي لأهداف العمل من خلال أهداف المنظمة فقط ، بل يجب أن يفهمها في نطاق الأهداف الإسلامية عموماً .

(٣) الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي : من الأوليات للقائد الإسلامي التزامه بأوامر الإسلام ونواهيه ، وأن يؤدي عمله من خلال التزامه بالسلوك الإسلامي القويم .

(١) محمد محمود العجلوني ، مصدر سابق ، ص ٦٢ - ٦٣ .

(٢) هشام الطالب ، دليل التنمية البشرية ، المعهد العالمي للعالم الإسلامي ، ١٩٩٤م ، ص ٥٢-٥٣ .

٤) الأمانة : إذ يمارس القائد سلطاته كأمانة من الله تعالى ، ويتحمل كافة المسؤولية أمام الله تعالى في كل ما يؤديه من عمل .

ويرى (هشام الطالب) أن هناك ثلاثة مبادئ أساسية تحكم عمل القيادة الإسلامية ، وهي (الشورى والعدل وحرية التفكير) (١) .

ومن أهم صفات وواجبات القائد أن يكون قدوة حسنة لأتباعه وأفراده ، فيتطابق سلوكه مع أقواله ، موافقاً لما جاء في تعاليم ومبادئ الإسلام ، فهو في رأس النظام ونظرة الأفراد إليه نظرة فاحصة ، فإذا كان سلوكه حسناً تبعوه وقلدوه ، فالنفس البشرية دائماً مولعة بتقليد الأقوى ، سواء أكان في الخير أم في الشر (٢) .

وكذا تظهر أفعاله صغيرة أو كبيرة لأفراده عياناً وبوضوح ، فإما يتخذون منها ثغرة ينفذون منها للانحراف ، أو تكون حسنة فيتبعونه بخير ، فقديماً قالوا : (إن فعل رجل في ألف رجل أقوى من قول رجل لرجل) .

وقد تحلّى قادة مسلمون بهذه الأخلاق وصبغوها بطابعهم الأخلاقي المميز ، وجعلوا من أنفسهم قرآناً يمشي على الأرض ، ومن الأخلاق التي اتصفوا بها : الأمانة والصدق والصبر والتواضع والاستقامة والقناعة وغيرها كثير .

ورسولنا الكريم يقول : (إن التواضع لا يزيد العبد إلا رفعةً فتواضعوا يرفعكم الله) (٣) .

فقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول - عندما يحث ولاته على حسن الخلق - : (أريد رجلاً إذا كان في القوم - وليس أميرهم - كان كأنه أميرهم ، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم) (٤) ، فيجمع بين المهابة والتواضع .

والقدوة تعدُّ من أنجح الطرق المؤثرة ضمن الأفراد ، ولهذا أشار القرآن الكريم باستنكار للذين تخالف أفعالهم أقوالهم (٥) ، فقال تعالى : (يا أيها الذين آمنوا لِمَ تقولون ما لا تفعلون ، كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون) (سورة الصف ، آية رقم [٢]) .

وقال تعالى : (أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب أفلا تعقلون) (سورة البقرة ، آية رقم [٤٤]) .

(١) هشام الطالب ، مصدر سابق ، ص ٥٤ .

(٢) محمد فتحي ، القيادة في الإسلام ، مصدر سابق ، ص ١٦٢ .

(٣) رواه مسلم .

(٤) فضل الله علي فضل الله ، مصدر سابق ، ص ١٢٤ .

(٥) محمد ديماس ، فنون القيادة المتميزة ، دار ابن حزم ، بيروت ، ط ١ ، ٢٠٠٠م ، ص ٢٩ .

مقومات القيادة الإدارية في الإسلام :

Elements Of Administrative Leadership In Islam :

لتجاوز العديد من الصعوبات والمعوقات أمام القادة الإداريين ، فقد لجأ الفكر الإداري المعاصر إلى تحديد بعض المهارات المكتسبة الرئيسة ، التي يجب على القائد الإداري أن يتقنها ويتصف بها، وهذه المعطيات هي (١) :

(١) المهارة الفكرية أو السياسية .

(٢) المهارة الإنسانية .

(٣) المهارة الفنية .

أولاً : المهارة السياسية أو الفكرية : Intellectual Skill

وهي قدرة القائد على إيضاح الرؤية السياسية ، ومعرفة البيئة الاجتماعية المحيطة به ، مع امتلاكه المهارة في إقناع الأفراد والشخصيات المؤثرة ، بالإيمان بالهدف المراد تحقيقه ، وكذا قدرته على التوفيق والانسجام بين الاتجاهات المختلفة في المجتمع .

وتظهر جلياً القدرة الفائقة للرسول صلى الله عليه وسلم ، كقائد لمسيرة الإسلام في بداية عهد الدولة الإسلامية أو الدعوة في بداية عهدها ، وكيف تعامل سياسياً مع المجتمع المحيط به في مكة ثم في المدينة ، وتجلت قدرته - صلى الله عليه وسلم - كذلك في عقد الاتفاقيات والعهد مع غير المسلمين من اليهود .

فقد اتخذ الرسول صلى الله عليه وسلم طرقاً ووسائل مختلفة حسب الموقف أو الحدث ، فأخى بين المهاجرين والأنصار ورعى المؤلفة قلوبهم ، وأكرم وفود العرب التي دخلت في الإسلام، وكذا في عقده لعقود الصلح ، ومنها صلح الحديبية وغيرها من الأحداث التي أثبتت تفرداً بديعاً في أسلوبه الرائع .

(١) (بتصرف) أحمد إبراهيم أبو سن ، ادارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ٢٠١-٢٠٨ .

ثانياً : المهارة الإنسانية : Human Skill

وهي تعني قدرة القائد في التعامل مع الأفراد والجماعات ، بشكل مؤثر فيهم ، ومما يحتم عليه أن يكون سلوكه وتصرفاته تتطابق مع ما يريده من أفراده ، ولكي يحصل ذلك يجب على القائد أن يتحلّى بالآتي :

(١) أن يكون قدوة حسنة : Be Good Character

هي أهم صفة يتحلّى بها القائد أمام أفراده وجماعته ، فقد كان الرسول ﷺ قدوة حسنة ، فقال تعالى : (وإنك لعلی خلق عظیم) (سورة القلم ، آية رقم [٤]) ، وقال تعالى : (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجوا الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً) (سورة الأحزاب ، آية رقم [٢١]) ثم تبعه الخلفاء الراشدون ، فنهجوا نهجه وتحلوا بالخلق الكريم .

(٢) أن يكون حسن المعاملة عادلاً بينهم : Be Good Treatment and Fair

ينبغي للقائد أن يكون رحيماً رؤوفاً عادلاً في حكمه ، فهكذا كان حال رسولنا ﷺ والخلفاء الراشدين ، قال تعالى : (واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين) (سورة الشعراء ، آية رقم [٢١٥]) ، وقال تعالى : (ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن) (سورة النحل ، آية رقم [١٢٥]) .

وأوصى سيدنا عمر بن الخطاب أبا موسى الأشعري رضي الله عنهما فقال : (... وعد مرضى المسلمين واشهد جنازتهم ، وافتح لهم بابك ، وباشر أمورهم بنفسك ، فأنت رجل منهم ، غير أن الله جعلك أثقل حملاً) .

كما أوصى سيدنا علي بن أبي طالب - رضي الله عنه - واليه على مصر فقال : (أنصف الناس من نفسك ، ومن خاصة أهلك ، ومن لك فيه هوى من رعيتك) .

(٣) أن يستشيرهم ويحترم آراءهم : Consult and Respect their Point of View

مبدأ الشورى والمشاركة من المبادئ الإسلامية الأساسية ، فقد كان الرسول ﷺ يستشير أصحابه في كل أمر - لم يرد به تنزيل صريح من الله تعالى - وكان كذلك يحترم آراء أصحابه ، وفي التاريخ الإسلامي شواهد كثيرة دالة على ذلك .

(٤) التدريب على الأمانة : Training of Integrity

فالتدريب هو أحد الركائز الرئيسة في تنمية المهارة الإنسانية للقائد ، وقد قام النبي ﷺ بإعداد العاملين بدولة الإسلام الأولى فيؤهلهم لشغل المناصب وأداء المهام والمسئوليات بجدارة وكفاءة ، فأرسل الفقهاء إلى مختلف الأمصار ليعلموا الناس دينهم ، وتبعه في ذلك الخلفاء الراشدون ، فاهتموا بالتنمية البشرية لأفرادهم .

٥) الثقة في قدرات الأفراد واعتماد مبدأ التفويض :

Trust on Individual ability and give Authorization :

زرع الثقة المتبادلة بين القائد وأفراده هي أساس التعامل والعمل المشترك ، وتتركز الثقة في مبدأ تفويض الصلاحيات للأفراد والثقة في كفاءتهم وقدراتهم ، وتنمية لإمكاناتهم ورفع روحهم المعنوية .

فقد كان الرسول ﷺ يفوض أصحابه من مسئولياته الإدارية ، وأرسل عدداً كبيراً من أصحابه إلى بعض الأمصار ، وولاهم إجراء بعض الأعمال الإدارية نيابة عن الدولة الإسلامية ، وهذا المبدأ سار عليه الخلفاء الراشدون .

٦) المراقبة والمحاسبة على أداء الأمانة :

Control and Punish According to Integrity Performance :

فالمراقبة والمحاسبة من المهام الإدارية الهامة المتصلة بالمهارة الإنسانية لأي قائد ، وتلي عملية التفويض عملية المراقبة والمحاسبة ، والتأكد من أداء الأعمال حسب المطلوب ، ومن صور ذلك ما أوضحه الخليفة عمر بن الخطاب حيث قال لأصحابه : (أرىتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل ، أيرى ذلك ذمتي ؟ فيقول أصحابه : نعم ، فيقول : كلاً حتى أنظر في عمله ، أعمل بما أمرته أم لا) .

ثالثاً : المهارة الفنية : Technical Skill :

وهي تعني المعرفة المتخصصة لأحد المجالات العلمية ، ومدى قدرته على الأداء الجيد لاختصاصه العملي ، ورسولنا ﷺ كان المثل الأعلى لأصحابه في كل شيء، وقد كان يعمل مع أصحابه بيده الشريفة في بناء المسجد ، ويتقدم الصفوف في الغزوات وهكذا كانت حياته الشريفة في كل الأوقات .

وصار معيار الكفاءة عند عمر هو جودة الخدمة ، فالوالي خادم وليس سيداً ، ويتم قياس كفاءته بمستوى خدماته ، واستمر في توجيه رعيته : (إنني لم أبعث إليكم الولاة ليضربوا أبقاركم ويأخذوا أموالكم ، ولكن ليعلموكم ويخدموكم) ويتم محاسبة الوالي وفقاً لمعيار الشفافية^(١).

وهناك بعض المتطلبات الهامة للمهارة الفنية من أهمها :

- ١) الإيمان بالهدف وتوضيحه للأفراد .
- ٢) القدرة على التخطيط والتنظيم .
- ٣) الالتزام بروح المسؤولية .
- ٤) التطوير الدائم والمستمر للمنظمة وسعة الأفق في رؤيته للمنظمة .

(١) فضل الله علي فضل الله ، مصدر سابق ، ص ١٢١ .

وذلك على النحو الآتي :

(١) الإيمان بالهدف وتوضيحه للأفراد :

Believe on Objective Clarify to Individuals :

ويعد هذا المتطلب من أهم المقومات ، يقول (أحمد أبو سن) : "إن الإيمان بالمبدأ والجهاد في سبيله هو أول مقومات القائد الناجح ، وقصة الرسول ﷺ مع عمه أبي طالب دليل قاطع على قوة الإيمان بالهدف ، والإصرار على تحقيقه" . وذلك في القصة المشهورة مع عمه أبي طالب حين حاولت قريش تهديده، وكذا نهج الخليفة أبي بكر الصديق يعد نفس النهج ، في موقفه الحازم والقوي أثناء فتنة الردة .

(٢) القدرة على التخطيط والتنظيم Ability of Planning & Management :

وهي القدرة الرئيسة للعملية الإدارية وأساس نجاح القائد ، فالدولة الإسلامية منذ نشأتها بدأت على أساس التخطيط والتنظيم ، سواء في فترة الدعوة المكية أم في المدينة المنورة ، وعلى نفس النهج استمر الخلفاء الراشدون من بعد سيدنا محمد ﷺ .

(٣) الالتزام بروح المسؤولية : Responsibility Commitment :

يمتاز القائد عن أفراده بالعديد من المزايا ، ومن بينها تحمّل المسؤولية في كل الأوقات ، وحسن التصرف في المواقف المختلفة ، والقيادة الرشيدة هي أساس التميز والنجاح ، التي تظهر جلياً في اتخاذ القرارات بالأوقات المختلفة ، لا سيما في أوقات الأزمات والكوارث ، أو في أوقات الظروف الصعبة ، وتتجلى - ويتفرد منقطع النظير - قدرة سيدنا محمد ﷺ في تصرفاته وقراراته في كل الأوقات ، خاصة أثناء المعارك والغزوات ومنها غزوة أحد ، وكذا موقف سيدنا أبو بكر الصديق يوم وفاة الرسول ﷺ .

(٤) التطوير الدائم والمستمر للمنظمة :

Permanent & Continuous Development of Organization :

يحدث التطوير بنظرة القائد الثاقبة لمنظّمته أو جماعته ، وسعة أفقه للمستقبل ، متجاوزاً الأعمال اليومية إلى التطوير والتحسين الدائم لأعمال المنظمة أو الجماعة .
فالقادة الناجحون هم قادة التطوير والتجديد والمستقبل ، ولذا نجد سيدنا عمر رضي الله عنه يعالج جائحة عام المجاعة بكل حكمة ، وهو نهج دائم في خلفاء رسولنا ﷺ ومن تبعهم من الولاة الصالحين .

ولا يكتفي بالصفات العامة للقائد - التي تم ذكرها سلفاً - إذ لا بد أن تتوفر للقائد مهارات وقدرة متعددة ليتمكن من قيادة البشر ، فالصفات الأخلاقية أو الالتزامات الدينية وحدها لا تكفي،

بدون علم ومهارة وقدرة عملية لإدارة وقيادة الأعمال والبشر ، إذ يجب أن يتميز القائد المسلم بالعديد من المهارات سواء ذكرت بالشرعية الإسلامية أم في الفكر الإسلامي أو الفكر الغربي (فالحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أحقُّ بها) ، ما دامت لا تخالف الشرع ولا قواعد الإسلام الحنيف .

فقول رسول الله ﷺ "أنى وجدها" يشير إلى عدم تحديد زمانها ومكانها ، والجهة التي ينبغي الأخذ منها ، فأينما وجدت الحكمة فالمؤمن صاحبها ، لذا علينا تتبعها وتعلمها لمواكبة كل جديد والدخول للمنافسة بل والتميز على غيرنا بما نحمله من قيم ومبادئ تميزنا عنهم . ويشير (محمد فتح الله كولن) إلى أمور مهمة يجب توافرها في كل قائد ، أو إداري ناجح ، ومن أهمها ما يأتي (١) :

(١) يجب ألا تكون الرسالة التي يحملها القائد تتناقض مع الحياة ، وتتصادم معها ، وأن يكون متمسكاً واثقاً بمبادئه .

(٢) على القائد أن يكتف جهوده ، لتربية وإعداد أفراده ، وأن يهتم بالعنصر الإنساني .

(٣) على القائد معرفة عناصر مجموعته معرفة جيدة وأن يعرف لمن يعهد بمسؤولية معينة ، ومدى قدراتهم وإمكاناتهم ليستطيع استثمارها بشكل سليم .

(٤) يجب أن يكون القائد منفتح الصدر لحل مشاكل أتباعه ، سواء أكانت هذه المشاكل فردية أم عائلية ، أو إدارية أو قانونية أو اجتماعية أو اقتصادية .

(٥) أن تكون تعليمات القائد وتوجيهاته من النوع القابل للتطبيق .

(١) محمد فتح الله كولن ، مصدر سابق ، ص ٣٤٥ .

المعيار الأساس في القيادة الإسلامية :

Fundamental Stander In Islamic Leadership :

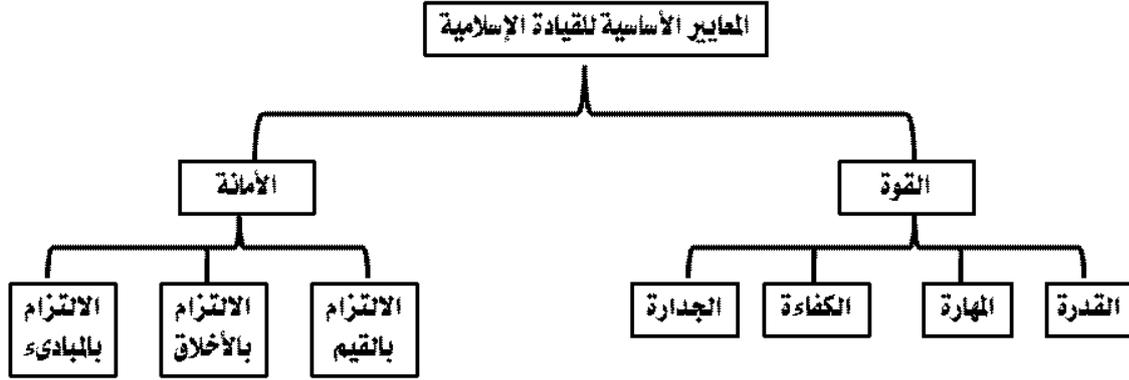
يقول طارق السويدان : "هناك صفتان جامعتان لكل المعاني القيادية التي نتحدث عنها وتحدث عنها علماء الإدارة وهما (القوة والأمانة) لقوله تعالى : (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ) (سورة القصص ، آية رقم [٢٦]) ، فالقوة تعني القدرة والمهارة والكفاءة في أداء الأعمال ، والأمانة تعني المصداقية والرقابة الذاتية في كل الأعمال" (١) .

فقد اهتمت النظرية الإسلامية بموضوع القيادة ، وأفردت له فصلاً في الفقه الإسلامي ، تحت باب الإمامة والخلافة والإمارة والولاية والرعاية .

وكذا تجلت بعض المعايير الهامة في قوله تعالى : (قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظٌ عليمٌ) (سورة يوسف ، آية رقم [٥٥]) على لسان يوسف عليه السلام لما لديه من خصائص وقدرات تؤهله للقيادة والإدارة ، وجاءت الآية التالية لهذه الآية مؤكدة لقدرات ومهارات نبي الله يوسف ، بقوله تعالى : (وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين) (سورة يوسف ، آية رقم [٥٦]) فقد جاء التمكين في الأرض والتصرف فيها لما له من خصائص قيادية وإدارية تمكنه من قيادة وإدارة البلاد .

(١) طارق محمد السويدان وفيصل عمر باشراحيل ، صناعة القائد ، مصدر سابق ، ص ٥٢ .

شكل رقم (١٤) يوضح المعايير الأساسية للقيادة الإسلامية



المصدر / إعداد الباحث.

ويقول (فضل الله علي فضل الله) : "القيادة في الفكر الإسلامي ليست ترفاً ذهنياً ، وإنما فرضٌ كفاية لقول الرسول ﷺ : (لا يحق لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم)^(١).

ويقول (محمد فتحي) بشأن النظرية الإدارية برؤية إسلامية : "تعتمد هذه النظرية في أدائها وسر نجاحها، على تركيزها على جميع المتغيرات التي تؤثر على العملية الإدارية داخل المؤسسة وخارجها ، وربط سلوك الفرد العامل بالموثر الاجتماعي ، وأشد أنواع التأثيرات الاجتماعية أثراً على الأفراد والعاملين البعد الأخلاقي ، فلا يوجد مجتمع إداري مسلم بدون أخلاق ، هذا بالإضافة إلى المؤثر الاقتصادي (المادي) والمؤثر الإنساني ، كل ذلك في إطار قدر من المسؤوليات والسلطات يعبر عنها بالمؤثر النظامي"^(٢).

اختيار القادة في الإسلام : Choosing Leadership In Islam

- نظم الإسلام أسساً عامة وواضحة لاختيار القادة ، ومن أهم هذه الأسس ما يلي^(٣) :
- (١) القوة والأمانة تطبيقاً لقوله تعالى : (قالت يا أبتِ استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين) (سورة القصص ، آية رقم [٦]) .
 - (٢) المهارات الفنية والإدارية والعقلية والإنسانية ، إذ يجب أن تشمل صفات القائد على هذه المهارات - على أقل تقدير - تحقيقاً لمبدأ القوة والأمانة .
 - (٣) الجوانب السلوكية : وتشتمل على سمات النزاهة والاستقامة والالتزان والورع والنقى .

(١) فضل الله علي فضل الله ، مصدر سابق ، ص ١٠٧ - ١٠٨ .

(٢) محمد فتحي ، القيادة في الإسلام ، مصدر سابق ، ص ٩ .

(٣) سوار الذهب وأحمد عيسى عبدالرزاق ، مصدر سابق ، ص ٢١٢ - ٢١٣ .

فرسول الله ﷺ كان يتخيّر ولاته ، من أصحاب القوة والأمانة والمعرفة والورع ، وقد أكد ذلك برده الصحابي الجليل أبا ذر حينما طلب الإمارة بقوله له : (يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة ، وإنها يوم القيامة خزيّ وندامة ، إلا من أخذها بحقّها ، وأدى الذي عليه فيها) (١) .
وهو ما درج عليه خلفاؤه ﷺ من بعده ، فهذا عمر بن الخطاب يعيّن ولاته من أصحاب الأمانة والورع وحسن الأداء ، فقد قال لأحد ولاته : (إني قد عينتك لأبلوك ، فإن أحسنت زدتك ، وإن أسأت عزلتك) .

وكذلك سيدنا علي بن أبي طالب كان يقوم باختيار ولاته من أصحاب المعرفة والمهارة والتقى ، فأرسل تعليماته للأشتر النخعي والي مصر قائلاً له : (ولّ عمالك اختياراً ، ولا تولّهم محاباة ، وقدم التجربة ، ومن أهل البيوتات الصالحة والقدم في الإسلام ولا تدخلن في مشورتك بخيلاً يعدك الفقر) .

(١) أخرجه مسلم .

المبحث الثالث

النمط القيادي في الإسلام

SECTION III

LEADERSHIP STYLE IN ISLAM

إن النمط القيادي الإسلامي لا يختلف عن النمط القيادي العام ، فالقيادة ظاهرة أو أسلوب إداري أو اجتماعي في كل زمان ومكان ، وأسلوب القيادة كعمل إداري لا تختلف كثيراً باختلاف الأديان والعقائد ، وإنما يكون محط الاختلاف أو التميز هو رؤية هذه العقيدة أو المبدأ لموضوع القيادة أو القائد .

فالإسلام يرى هذا الموضوع ذا أهمية بالغة وشاملة لحياة البشر ، وكيفية تسيير حياتهم وفق النظم والأحكام الشرعية ، التي تنظم هذه الحياة مما يتطلب وجود قائد يدير هذه العملية الهامة . فالأسلوب القيادي في الإسلام محكوم بمبادئه وتعاليمه الشرعية ، الملزمة والمحفزة للقائد ، ولا تضعه على كف الاختيار لأكثر المقومات فهي ملزمة له ، فالقيادة تكليف لا تشریف ، ومما ذكرنا سلفاً من المقومات الشرعية ، فهي تعبر عن الحد الأدنى للشروط والأساسيات ، وأن تكون القيادة للأفضل ، والأكثر حظاً من المقومات والاشتراطات التي يمتلكها القائد .

وبطبيعة الحال يختلف النمط والأسلوب القيادي من زمان لآخر ومن مكان إلى غيره ، ومن موقف إلى آخر ، كما جاء في تفصيل الأساليب في الفكر الإداري الحديث ، إلا أن القائد المسلم يتميز بمبادئ إسلامية ، لا يمكنه تجاوزها مهما كانت الظروف ، وهذه تعبر عن ضمانات وحدود للأعمال والتصرفات ، فلا يوجد أي فسحة أو حيز لمقولة (الغاية تبرر الوسيلة) وإنما توجد (قواعد ونصوص تحمي الحدود ، وتطبق الشرع ، وتحمي حقوق العباد) .

وقد تميّز الخلفاء المسلمون - ومن تبعهم من القادة - سواء كانوا في الدول الإسلامية أم الولايات التابعة لها ، أو المدن بغض النظر عن المسميات أو الأزمان بالتزامهم بالقواعد الإسلامية نصاً وروحاً ، وإيمانهم بالمسؤولية والأمانة التي تحملوها والتي جعلتهم يضاعفون الجهود لتحقيق ما يصبو إليه العباد ، والأمثلة كثيرة جداً ، والقادة كثر على مدى الأزمان ، وإن شاء الله يقيض الله للبلاد والعباد قائداً ربانياً يعيد لمجدنا مكانته وعزته .

القواعد الأساسية لاختيار القائد الإداري :

Basic Rules For Choosing Administrated Leader :

لقد وضع النبي ﷺ القواعد الأساسية لاختيار القائد الإداري وذلك في خمس خصال^(١):

- (١) توفر الكفاية الإدارية .
 - (٢) الالتزام بحدود الشرع واجتناب ما يخالف الدين .
 - (٣) التفرغ للعمل .
 - (٤) امتلاك الثقة والرضا من المرؤوسين .
 - (٥) التحلي بنقاء الذمة وطهارة اليد .
- ووصف الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه نمط القيادة بقوله : (إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين من غير ضعف ، والقوة في غير عنف) .
- ويقول (أحمد أبو سن) : "إن القيادة الإدارية في الإسلام تتسم بأنها قيادة سوية وسطية ، لا هي متسلطة فظة ، ولا هي متراخية غير موجهة ، ولا هي ديمقراطية في كل الأوقات" ^(٢) .

الصفات الأربع للقائد الإسلامي : Four Characteristic Of Muslim Leader

تتعدد صفات القائد الإسلامي ، وإنما يمكن الاعتماد على أربع صفات أساسية للقائد المسلم على النحو الآتي^(٣) :

(١) الإيمان والتوحيد Faith and Unification :

- ترسيخ العقيدة في النفس .
- جعل الهدف الأسمى هو الآخرة .
- اتخاذ التوكل على الله سمة ثابتة .
- الامتثال الكامل لمعاني العقيدة وروحها .

(٢) الأتباع Obedience :

- اعتبار القدوة العظمى سيدنا محمداً ﷺ .
- العمل بما جاء به سيدنا محمد ﷺ .
- الالتزام بالشرع وحدوده .
- تقديس ما جاء من عند الله تعالى ورسوله ﷺ ، ولا يقصد الاجتهاد البشري .

(١) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ٢٠٠ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٢٠٠ - ٢٠١ .

(٣) (بتصرف) طارق محمد السويدان وفيصل عمر باشراحيل صناعة القائد ، مصدر سابق ، ص ١٧٥ - ١٨٧ .

٣) التزكية Recommendation :

- الاستقامة في الأقوال والأفعال والتصرفات .
- الاستغفار الدائم .
- الاتصال الدائم بالقرآن والسنة .
- جعل نصب العين الآخرة (الجنة) .

٤) الاستخلاف Succession :

- الإيمان بعُمران الأرض .
- الإيمان بأنه مستخلفٌ من الله تعالى لعمارة هذه الأرض .
- استخدام كافة الوسائل لعمارة الأرض .

سمات القائد المسلم لدى الإمام علي وبعض المفكرين المسلمين :

Attributes Muslim Leader At Imam Ali And Some Muslim Intellectuals :

يتسم القائد المسلم بعدة صفات تميزه عن غيره ، وتجعله قادراً على القيادة بشكل أفضل ، بل وتؤهله من دونه على حمل مهامها وواجباتها الكثير ، ومن أبرز من ذكروا هذه الصفات الإمام علي (كرم الله وجهه) وبعض المفكرين والعلماء المسلمين باختلاف أزممنتهم ، على النحو الآتي^(١):

١) الإمام علي بن أبي طالب كرم الله وجهه :

فقد وجّه كتاباً إلى الاشر النخعي ، ويتمثل في توجيهات ومبادئ قيادية على النحو التالي:

- ١) تقوى الله وطاعته .
- ٢) الزهد في الأمور الدنيوية .
- ٣) رحمة الأتباع ومحبتهم .
- ٤) تجنّب الجبروت والكبرياء والخيلاء .
- ٥) تجنّب الظلم والمحاباة .
- ٦) التوسط وإرضاء الجميع .
- ٧) ستر عيوب الأتباع ، والمحافظة على أسرارهم .
- ٨) اختيار المستشارين .
- ٩) التقرب من أهل الورع والصدق .
- ١٠) مجالسة العلماء .
- ١١) التوظيف على أساس الجدارة والكفاءة .

(١) تحسين أحمد الطراونة ، مصدر سابق ، ص ١٥٢ - ١٥٥ .

١٢) تخصيص الأجور والرواتب والحوافز للعاملين .

١٣) الرقابة والمساءلة .

١٤) إدامة الاتصال بالأتباع .

١٥) ضبط النفس ، والتروي في صناعة القرار .

١٦) تجنّب الإعجاب بالنفس المؤدي للغرور .

(٢) أبو حامد الغزالي :

تضمّن كتابه (التبر المسبوك في نصيحة الملوك) مجموعة نصائح للسلطان محمد بن ملك

شاه وتبلغ عشر نصائح ، تمثل منهجاً سلوكياً وأخلاقياً للقادة وهي :

١) أن يعرف قدر الولاية ويعلم خطرها .

٢) الاهتمام برؤية العلماء والحرص على سماع نصائحهم .

٣) تجنّب الظلم ، وتأديب العمال لأنه مسئول عنهم .

٤) تجنّب الغضب والتكبر .

٥) تقدير موقف الآخرين في كل الأمور المعروضة .

٦) قضاء حاجات الناس .

٧) لا عدل بلا قناعة ، واجتناب الشهوات والملذات .

٨) إرضاء الأمة فيما لا يتعارض مع الشريعة .

٩) الميل نحو اللطف ، واللين في التعامل مع الرعية .

١٠) أن لا يطلب رضا أحد من الناس لمخالفة الشريعة .

(٣) أبو الحسن الماوردي :

عدّد في كتابه (الأحكام السلطانية في إصلاح الراعي والرعية) سمات القائد ، ومن أهمها ما يلي:

١) العدالة .

٢) العلم المؤدي للاجتهد .

٣) سلامة الحواس .

٤) سلامة الأعضاء من نقص يمنع الحركة .

٥) الرأي السديد في تدبير الرعية والمصالح .

٦) الشجاعة والنجدة لحماية الدين والشعب ، ومجاهدة الأعداء .

(٤) أبو نصر الفارابي :

أورد في كتابه (آراء أهل المدينة الفاضلة) سمات القائد الفطرية ، مبيّناً سمات القائد

المكتسبة :

سمات القائد الفطرية : Innate Attributes Of Leader

- (١) تام الأعضاء .
- (٢) جيد الفهم والتصور والحفظ .
- (٣) جيد الفطنة والذكاء .
- (٤) بليغ اللسان .
- (٥) الصدق .
- (٦) العدل .
- (٧) كبير النفس ، محب للكرامة .
- (٨) عدم الشره في الأكل والشرب والشهوة .
- (٩) الزهد في الدنيا .
- (١٠) محباً للتعليم ، قويّ العزيمة .
- (١١) مقداماً جسوراً ، قويّ النفس .

السمات المكتسبة : Earned Features

- (١) الحكمة .
 - (٢) سعة الاطلاع على الشرائع والسنن للدول أو المدن .
 - (٣) جودة الاستنباط ، فيما لم يحفظ عن السلف من الشريعة .
 - (٤) جودة الرشد بالقول ، استناداً لشرائع الأولين .
 - (٥) الثبات في مباشرة الحرب ، والتزود بالصناعات الحربية الضرورية .
- ويرى الفارابي جواز القيادة الجماعية ، نظراً لعدم إمكانية اجتماع معظم الصفات في شخص واحد .

وبالنظر إلى هذه السمات التي ذكرها العلماء والمفكرون المسلمون الأوائل نجد أنها تركزت على سمات قيادية خاصة بالملوك أو السلاطين أو الولاة أو القادة العسكريين ، حيث لم تكن في تلك الفترة رؤية أو وجود للقيادة الإدارية بمعناها الخاص .

وإنما من الممكن الاستفادة من هذه السمات - كلٌّ في مجاله - سواء في القيادة السياسية أم في العسكرية أو الإدارية ، فكل السمات تحمل معاني سامية وقيماً أخلاقية عالية ، كما تشترك في المواصفات العامة للأوضاع أو البيئة لدى القيادة ، فالجميع لديهم أهداف ، وكلٌ يمتلك هدفاً يرجو تحقيقه ، وأتباع أو أفراد يساعده في ذلك ، وموقع جغرافي يتم العمل فيه ، أو من خلال بيئة محيطية وغيرها .

ونحن - كمسلمين - يجب أن نستفيد من كل هذه السمات العالية ، وأن نضيف إليها السمات الأخرى التي ذكرها المفكرون الغربيون الشخصية منها ، أو تلك السمات ذات الصلة بالمهارات والقدرات ، ولا ننسى ما أضافه المفكرون المسلمون في العصر الحديث ، كبصمة مميزة لا يمكن نكرانها ، لتحقيق نمط قيادي إسلامي ، مميز يحتذى به .

ومعلوم أنه ربما كان لكل بند أو صفة أو سمة برنامج خاص به لمعرفة والتزود بعلمه وطرقه ووسائله لنيل القدرة على تطبيقها ، وصلتها بالممارسة العملية ، فهي البرهان الثابت لمن أراد الاتعاض أو الاتصاف بهذه الخصائص والصفات القيادية ، ولمن يسعى لأن يكون قائداً فعالاً ومؤثراً .

الفصل الثالث
القيَم : مفاهيم وتطبيقات

CHAPTER III
VALUE : CONCEPTS & APPLICATIONS

المبحث الأول

مفهوم وأنواع وخصائص القيم

SECTION I

CONCEPT, FEATURE & KINDS OF VALUE

تعدُّ القيم من أهم الركائز الرئيسة في حياة البشر ، وتشمل جميع الجوانب (الدينية ، والاجتماعية ، والاقتصادية والتجارية ، والسياسية ، والوظيفية والمهنية ...الخ) إذ تمثل مبادئ عامة وخطوطاً عريضة ، يسير الكل عليها أو بموجبها ، كما أنها تمثل - في مجملها - ضوابط عامة لجميع البشر ، باختلاف دياناتهم وأجناسهم ، وأماكن تواجدهم وزمانهم ، فالصدق والأمانة قيمتان عظيمتان وهما محل احترام وتقدير عند جميع البشر ، وغيرهما كثير .

ومن القيم ما تمتاز بها شعوب عن أخرى ، وبلدان عن غيرها ، وربما تمثل قيماً لطائفة معينة أو ديانة أو مجتمع ، إذ يوجد قيم عامة وقيم خاصة ، وغيرها من الأنواع ، لكنها تشترك جميعها في أنها تمثل - عند المؤمنين بها - الشيء الكثير ، وتحظى بالتقدير والاحترام حتى عند الأفراد المخالفين لها .

ورغم أن هذا الموضوع ذو أهمية قصوى ، فهناك من يتهاون فيه ، ولا يجسده حياتياً في تعاملاته ، وعلاقاته مع المجتمع أفراداً وجماعات ، وفي غياب التفعيل للقيم ومبادئها المتعددة ، المتنوعة بين الناس ، وبعضهم البعض ، غير أنها تظل أساساً للنجاح في كل الجوانب ، وهي محط البركة والعون من الله تعالى ، كما يحظى صاحب القيم بحب واحترام وتقدير الجميع لما يحمله من مبادئ ومعاني للخير .

وأساس دراستنا هذه مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة والقيم ، كأسلوب إداري وقيادي ، يؤثر إيجاباً في نجاح الأفراد والمنظمات ، وزيادة الولاء التنظيمي ، وتحسين العملية الإنتاجية ، وهو ما غفل عنه - أو أغفله - الكثير من القادة .

مفهوم القيم : Value Concept

القيمة في اللغة :

جمعها (قيم) وهي تعني : الديمومة والثبات والسياسة والرعاية والصلاح والاستقامة (١) .
قال تعالى : (ذلك الدين القيم) (سورة التوبة ، آية رقم [٣٦]) وقال تعالى : (فيها كتب قيّمة)
(سورة البينة ، آية رقم [٣]) أي ذات قيمة رفيعة ، وقال تعالى : (قل إنني هداني ربي إلى صراط
مستقيم ديناً قيماً ملة إبراهيم حنيفاً وما كان من المشركين) (سورة الأنعام ، آية رقم [١٦١]) أي
مستقيماً لا عوج فيه .

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 ويعتبره 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 : "إن 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 كلُّ
من الفن والعلم والأخلاق ، على أن أول من استخدم لفظ قيمة ، وعمل على نشره هو العالم
(لوتز Lots) واللاهوتي (ريتشل Ritschl) ثم جاءت فلسفة (نيتشه Nictzche) لتعزز
وتساعد على نشر استعمال كلمة القيمة بين جمهرة المتقنين" (٢) .

تعريفات القيم : Value Definitions

القيم : ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون
عليه سلوكه وسلوك الآخرين (٣) .

وهي تعتبر مجموع المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين(٤).
كما تعرف القيم التنظيمية : بأنها مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في
المنظمة (١) .

(١) ماجد زكي جلاذ ، تعلم القيم وتعليمها ، دار المسيرة ، عمّان ، ط٣ ، ٢٠١٠م ، ص ١٩ .

(٢) عبدالكريم علي اليماني وآخرون ، القيم في الفكر التربوي والإسلامي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمّان ،
ط١ ، ٢٠١١م ، ص ١٧ .

(٣) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مصدر سابق ، ص ١٧٨ .

(٤) أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية
للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٨م ، ص ٨٣ .

كما أن القيم : تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد ، وهي التي تحدّد له ما يجب أن يفعله ، أو لا يفعله ، وما هو صحيح أو خطأ ، أو حق أو باطل ، أو اختصاراً : هي التي توجّه أخلاقنا وسلوكنا في التعامل مع الأشياء ، أو مع الآخرين من حولنا (٢) .

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 (٣) .

وهي مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما ، وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية ولها قوة التأثير على المؤسسة لما تمتاز به من صفة ضرورة الالتزام والعمومية ، والخروج عليها أو الانحراف عنها يصبح بمثابة الخروج من أهداف المؤسسة (٤) .

ويعرف (المرصفي) القيم الأخلاقية بأنها مجموعة من معايير واتجاهات ومثل عليا ، تتوافق مع عقيدة الفرد التي يؤمن بها عن قناعة ، مما لا يتعارض مع السلوك الاجتماعي (٥) .
وتعرف كذلك بأنها المعايير الموجّهة للسلوك الفردي الظاهر والباطن ، لتحقيق غايات غيره (٦) .

كما عرف (القريوتي ١٩٩٥ م) القيم : بأنها التزامات ومعطيات أساسية ، تسعى منظمة الأعمال لها ، لذلك فإنها تمثل معتقدات لها قيمة أساسية للملتزمين بها وبمضامينها ، وبالتالي ترشيد السلوك إلى ما هو مقبول أو مرفوض ، إلى ما هو صواب أو خطأ ، لذلك فإن القيم تتسم بالثبات النسبي قياساً إلى الاتجاهات (٧) .

وتعرف القيم كذلك بأنها المبادئ والمقاييس التي تعتبر هامة لنا ولغيرنا ونطالب بتحقيقها (٨) .

(١) أمل مصطفى عصفور ، مصدر سابق ، ص ٩٩ .

(٢) بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، عمّان ، ط ١ ، ٢٠٠٩م ، ص ٩٤ .

(٣) محمد أحمد سليمان وسوسن عبدالفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي : قيم وأخلاقيات العمل ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمّان ، ط ١ ، ٢٠١١م ، ص ٢٧ .

(٤) محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، مصدر سابق ، ص ٣٨ .

(٥) عبدالكريم علي اليماني وآخرون ، مصدر سابق ، ص ٦٢ .

(٦) المصدر نفسه ، ص ٦٢ .

(٧) وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمّان ، ط ١ ، ٢٠٠٩م ، ص ٦٨ .

(٨) مدحت محمد أبو نصر ، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٨م ، ص ٦٢ .

ومن التعريفات الأخرى لأخلاقيات وقيم العمل فإنها (مجموعة الأسس والقواعد والضوابط التي تتشكل من مصادر محددة ، وتصبح إطاراً مرجعياً من المعايير ، تحكم منهج تفكير وتصرف وسلوك الأفراد في المنظمة (قياديين ومدراء وتنفيذيين) للتمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول ، وما هو صحيح وما هو غير صحيح ، وما هو مشروع وما هو غير مشروع ، بما يترتب عليه السلوك الوظيفي والإداري والقيادي والمؤسس المنضبط أخلاقياً وقيماً من وجهة نظر المؤسسة والمجتمع (١) .

ويعرف كل من (كرينتر وبيولنس وكينلي) القيم بأنها : تهتم بما هو صواب في مقابل الخطأ، وبما هو جيد في مقابل السيئ وما هو أبيض في مقابل الأسود في مكان العمل (٢) . ويعرف آخر القيم بأنها : (مجموعة من المعايير والمقاييس المعنوية بين الناس ، يتفنون عليها فيما بينهم ، ويتخذون منها ميزاناً يزنون به أعمالهم ، ويحكمون به على تصرفاتهم المادية والمعنوية) (٣) .

ويشير (ثورانديك) إلى أن القيم هي : مجموعة من التفضيلات المبنية على شعور الإنسان باللذة أو بالألم ، وهذان يعدان المحكمين الرئيسيين للحكم على القيم وتكونها، فتمسك الإنسان بالقيم مناط إما بتحقيق لذة أو بدفع ألم ، أما ما سوى ذلك فإنه يكون عديم القيمة على الإطلاق(٤). وحسب التعاريف المتعددة فإنها تؤكد أن القيم ذات معايير محددة وقياس للسلوك والتصرفات ، موضحة الصواب والخطأ من هذا السلوك ، كما أنها تبين المبادئ الأساسية التي تحكم المجتمع أو المنظمة ، وهي تمثل أهمية كبرى لجميع الأفراد في المجتمع ، والعاملين في أية منظمة . كما انها تعبر عن كل ما هو ذو قيمة لدى الجهة أو الشخص سواء كان ذلك مادياً أو معنوياً ، أخلاقياً أو اقتصادياً أو تنظيمياً أو غيره ، كمن يضع لنفسه قيمة أخلاقية مثل الصدق والأمانة ، أو قيمة اقتصادية مثل تعظيم ارباحه التجارية ودخله الشهري أو السنوي وغيرها . ولكن يجب أن تكون ضمن الطرق المشروعة . حسب ما سيتم توضيحه لاحقاً في أنواع وخصائص القيم .

(١) مصطفى محمود أبو بكر ، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،

ط١ ، ٢٠١٠م ، ص ١١١ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٧٢ .

(٣) ماجد زكي الجلال ، مصدر سابق ، ص ٢٢ .

(٤) المصدر نفسه ، ص ٢٣ .

أخلاقيات العمل : Work Morals

وتعرف بأنها مجموعة من المبادئ التي تنشأ من الاتجاه والرأي العام للمجتمع ، وتهدف إلى تحقيق درجة عالية من المثالية ، وهي تمثل دستوراً أخلاقياً يجب على كل فرد في المجتمع أن يتميز به ويتبعه (١) .

وتعرف أخلاقيات المهنة بأنها : هي القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها، والعمل بمقتضاها ، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس ، وفي مهنته (٢) .

كما تعرف أخلاقيات الإدارة بأنها (٣) : مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري ، والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ .

وهي كذلك : الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي ، التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد . حسب ما عرفها (فالوك) .

وهي : العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف . حسب رأي (بيتر دراكر) .

ويذكر (إسماعيل السيد) تعريفين لكل من قيم الفرد ، وقيم المنظمة على النحو الآتي :
قيم الأفراد : تعبر عن معتقدات الأفراد وآرائهم ، بشأن ما هو صواب وما هو خطأ ، وما هو ملائم أو غير ملائم ، من الناحية الشخصية والاجتماعية (٤) .

قيم المنظمة : تمثل نظام القيم السائد داخل المنظمة ككل ، وتعبر عن المعتقدات الأساسية والأفكار الدينية ، التي تنتشر في كل مستويات المنظمة (٥) .

الميثاق الأخلاقي : Moral Constitution

يعتبر الميثاق أو الدستور الأخلاقي من الأشكال أو الأنماط الشائعة لغرس القيم في المنظمات ، وتحاول بعض المنظمات الاستعانة بجدول أو قائمة لقيم أو أخلاقيات المنظمة ، وهي

(١) مدحت محمد أبو النصر ، قيم وأخلاقيات العمل الإداري ، مصدر سابق ، ص ٧٢ .

(٢) تحسين أحمد الطراونة ، مصدر سابق ، ص ٢١٥ .

(٣) نجم عبود نجم ، مصدر سابق ، ص ٣١٠ .

(٤) إسماعيل محمد السيد وآخرون ، تنمية المهارات القيادية السلوكية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية ، القاهرة ، ١٩٩٧م ، ص ١٠٠ .

(٥) المصدر نفسه ، ص ١٠٠ .

تعتبر مقياساً مرجعياً لها ، ويؤكد غالبية الباحثين بأن الدساتير الأخلاقية (قواعد السلوك المهني) لها تأثير إيجابي على سلوك العاملين (١) .

الفرق بين القيم والأخلاق : The Difference Between Value & Moral

يربط (ماكس شيلر) بين الأخلاق والقيم ويرى أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم ، فالسلوك يكون خيراً إذا حقق قيمة إيجابية ، أو قيماً عليا ، ويكون شريراً أو سيئاً إذا حقق قيماً سلبية أو قيماً دنيا ، وهو يعتبر أن الأخلاق تطبيق للقيم ، فالسلوك ذو القيم العالية والإيجابية يعبر عن أخلاق حسنة والعكس صحيح (٢) .

وتقول (فاطمة جاد الله وسوزان ذهني) في التفرقة بين القيم والأخلاق كما يلي :
"وتجدر الإشارة إلى أن القيم والأخلاق متشابهان في أنهما يكملان بعضهما البعض ، ويختلفان من حيث إن الأخلاق على علاقة بالسلوك ، بينما القيم تكون على علاقة بالمعتقدات ، وأن الأخلاق عامة ، بينما القيم خاصة ويتم رؤيتها بواسطة الآخرين وأن القيم هي السبب بينما الأخلاق هي الأثر" (٣) .

كما يفرق (سنل) بين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية ، حيث اعتبر أن الأخلاق قانون يتصف بثلاث خصائص أساسية هي (٤) :

- (١) موافقة جماعة العمل عليه ولهذا يكون له صفة الإلزام .
 - (٢) ممارسة بعض القيود على تصرفات الأفراد .
 - (٣) يأخذ صفة العمومية فهو يطبق على مجموعة كبيرة من الأفراد .
- بينما القيم التنظيمية تعني مجموعة من المبادئ الإلزامية للأفراد ، والتي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين .
- يقول (خضير كاظم حمود) : "إذ أن القيم ليست مجرد اعتقاد فردي ، ولكنها تأكيد لما يتسم به الفرد من أبعاد فكرية ، ومعتقدات أساسية ، توجهه وتحدّد سلوكه ، في إطار التعامل مع الآخرين" (٥) .

(١) سيد محمد جاد الرب ، الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية ، الناشر

المؤلف ، مطابع الدار الهندسية ، مصر ، ٢٠٠٩م ، ص ٥٠ - ٥١ .

(٢) محمد أحمد سليمان وسوسن عبدالفتاح وهب ، مصدر سابق ، ص ٦٥ .

(٣) فاطمة علي جاد الله وسوزان جمال الدين ذهني ، إطارات متكاملة لدراسة أخلاقيات العمل ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، العدد ٧٠ ، الجزء الثاني ، ٢٠٠٨م ، ص ١٠١٨ .

(٤) عادل عبدالمنعم المسدي ، العلاقة بين أخلاقيات العمل الإدارية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية ، المجلة العلمية ، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، العدد الثاني ، مطبعة جامعة طنطا ، ٢٠٠٦م ، ص ٣٨٠ .

(٥) خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٢م ، ص ٨٥ .

فالأخلاقيات تشبه - بدرجة كبيرة - الالتزامات الأدبية المتأثرة بقيم الفرد ، فالقيم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأخلاقيات ، كون الأخلاق هي الوسيلة التي تحوّل القيم إلى أفعال (١) .

مصادر قيم وأخلاقيات العمل والإدارة :

Source Of Principals & Value In Work & Administration :

يمكن تحديد أهم مصادر القيم والأخلاقيات في العمل والإدارة كما يلي (٢):

- (١) المعتقدات الدينية .
 - (٢) قيم وأخلاقيات المجتمع .
 - (٣) قيم وأخلاقيات أسر العاملين بالمنظمة .
 - (٤) التشريعات والقوانين .
 - (٥) التعليمات واللوائح الخاصة بالمنظمة .
- إضافة إلى ما سبق ذكره ، يمكن إضافة ما يلي إلى قائمة مصادر قيم وأخلاقيات العمل :
- (١) المعايير الشخصية للقائد أو المدير : حيث يضع بعض القادة والمديرين معايير ومحددات يلتزمون بها ، حفاظاً على سمعتهم ومكانتهم الوظيفية ، كما يقومون بنشر وترسيخ هذه المعايير الأخلاقية في أوساط العاملين لديهم ، لضبط السلوك العام في المنظمة (٣).
 - (٢) قواعد السلوك الأخلاقي للنشاط أو المهنة : حيث تضع بعض المنظمات قواعد أخلاقية معتمدة في أدلة خاصة ، أو مدونات للسلوك المهني ، وذلك لجميع العاملين في المنظمة، لتوجيه تصرفاتهم وسلوكهم في مجالات العمل (٤).
 - (٣) قواعد السلوك الأخلاقي ، أو القيم الصادرة عن جمعيات أو نقابات أو منظمات المجتمع المهني ، المحتوية على منظومة قيم ، أو ميثاق شرف لسلوك المهنة في مجالاتها المختلفة مثل (نقابة المحامين ، نقابة الأطباء ، المحاسبين ... الخ) .

أهمية القيم : Importance Of Value

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 أهدافاً ورؤى استراتيجية واهتماماً

(١) راوية حسن ، القيادة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط١ ، ٢٠١٤م ، ص ٢٠١ .

(٢) مدحت محمد أبو النصر ، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة ، مصدر سابق ، ص ٦٦ .

(٣) مصطفى محمود أبو بكر ، مصدر سابق ، ص ١١٥ .

(٤) المصدر نفسه ، ص ١١٤ .

بالسلوك التنظيمي لها ، وهي تحدّد السلوك والتصرفات العامة للأفراد في هذه المنظمة ، فتكون هناك محدّدات عامة للضوابط والقواعد والمبادئ العامة لها ، فيصبح الجميع مدركاً لها ومطبّقاً لها عن اقتناع ورغبة ، وتعتبر القيم بمثابة (الميثاق الأخلاقي) لأية منظمة بقواعدها يهتدي الجميع ، لتحقيق الأهداف ، واتخاذ القرارات ، وإنشاء النظم واللوائح ، فهي الرابط الحقيقي بين أفراد المنظمة وبدونها تمارس المنظمة أعمالها مفرّغَةً من القيم ، خاليةً من محدّدات الروابط والعلاقات ، فاقدةً للأواصر المشتركة .

ويؤكد (محمد سليمان وسوسن وهب) أهمية القيم والأخلاق في مجال الأعمال بقولهما : "إن العالم بات يبحث عن القيم والأخلاق في مجال الأعمال بكافة أشكالها ، في ظل الأزمات العاصفة التي أطاحت ببعض الشركات العملاقة ، نتيجة عدم الالتزام بأخلاقيات العمل في ممارساتها ... وحدث تحوّل في مفاهيم الكفاءة ، وأهداف الشركات ، وأصبح الهدف الأخلاقي جنباً إلى جنب مع هدف تعظيم الربح ، حيث يلتقي الجانب المادي مع الجانب الروحي المشكّل لطبيعة الإنسان" (١) .
ويذكر (مورسي ١٩٩٦ م) أحد الباحثين المتخصصين في هذا المجال على أهمية القيم في منظمات الأعمال على النحو الآتي (٢):

- ١) تعطي سعةً وبعداً في التفكير وتوجّه جهود منظمة الأعمال نحو المجالات المختلفة .
 - ٢) تحدّد الأعمال ونوعيتها ، والتي ترغب المنظمة بأن تكون أو لا تكون فيها .
 - ٣) توضح توقعات المنظمة وتشرها للآخرين .
 - ٤) تساعد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والجدارات .
 - ٥) تحدّد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال في المنظمة .
 - ٦) تحدّد أولويات العمل الرئيسة 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) إلى أهمية الإطار الأخلاقي والقيمي لمنظمات الأعمال كما يلي (٣) :

- ١) يعد الإطار الأخلاقي والقيمي مؤشراً صادقاً ، ودليلاً قاطعاً على مدى التقدم والرقى في المنظمة ، وكذا يعتبر دليلاً على جودة المناخ التنظيمي ، وجودة الحياة الوظيفية ، والمهنية للمنظمة ، كما يشير ذلك إلى رشد السياسات والأنظمة ، والممارسات التنظيمية والإدارية في المنظمة .

(١) محمد أحمد سليمان وسوسن عبدالفتاح وهب ، مصدر سابق ، ص ١٠٢ - ١٠٣ .

(٢) وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، مصدر سابق ، ص ٦٩ .

(٣) مصطفى محمود أبو بكر ، مصدر سابق ، ص ٤٦ - ٤٨ .

٢) يعدُّ تفعيل الإطار الأخلاقي والقيمي أحد أهم المقومات لتحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمة بفعالية ، وهو كذلك يعتبر ضماناً لوجود أسس وقواعد جودة الممارسة التنظيمية والإدارية .

فالالتزام بقواعد القيم ، يجنب المنظمة أسباب الخلل والفساد الإداري ، عن طريق مبدأ الشفافية ، والقيم الإيجابية كالأمانة والصدق والإخلاص ، وغيرها من القيم الإيجابية الراسخة في أفراد المنظمة .

٣) تعتبر القيم عنصراً هاماً في أية منظمة ، لأنها تمثل أساساً لفهم الاتجاهات والدافعية والتأثير على مدارك الأفراد ، فالقيم تؤثر في اتجاهات وسلوك الأفراد (١) .
ويؤكد (رانجيت سينج) 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 تقديرنا لذاتنا" (٢) .

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" (٣) .

وهو ما ذهب إليه (طارق السويدان) بقوله : "عندما طلب من (توم بيتر) - مؤلف الكتاب المشهور (بحثاً عن الامتياز) - أن يعطي نصيحة جوهرية واحدة تقي بجميع الأغراض ، التي تساعد المنظمات في تحقيق الامتياز أجاب : عليك بتحديد منظومة القيم" (٤) .

كما يشير (محمد العكاوي) إلى العديد من العناصر ، المتمثلة في أهمية القيم ومنها (٥):

١) أنها تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً من عدمه .

٢) تساعد في تقويم مختلف أنواع السلوك والتصرفات الفردية .

٣) تحدد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم أو المنظمة .

٤) تحدد اتجاهات الأفراد نحو العديد من المجالات المختلفة .

وهو ما يؤكد (ستيفن كوفي) لفاعلية المبادئ بقوله :

(١) إسماعيل محمد السيد وآخرون ، مصدر سابق ، ص ١٠١ .

(٢) رانجيت سينج مالهما ، مصدر سابق ، ص ٨٤ .

(٣) جيمس كوزس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ٧٢ .

(٤) طارق محمد السويدان وفيصل عمر باشراحيل ، صناعة القائد ، مصدر سابق ، ص ١٣٦ .

(٥) محمد محمود الكاوي ، دور القيم والأخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية ، المكتبة العصرية ، مصر ، ط ١ ، ٢٠٠٩م ، ص ٧٨ .

"إن المبادئ قوائين تتخطى حدود الزمان والمكان لتمنح الموظفين سلطة التصرف ، فالموظفون الذين يفكرون بعقلية المبادئ يتمتعون بالقدرة على استنباط تطبيقات عديدة لتلك المبادئ، كما أنهم يتمتعون بصلاحيات تطلق لهم حرية التصرف لحل المشكلات تحت أي ظرف من الظروف ... وتمتلك المبادئ مدىً واسعاً من التطبيقات اللانهائية ، والتي تتنوع بتنوع الظروف، وتميل تلك المبادئ إلى أن تكون أقرب إلى الحقائق الثابتة التي تتمتع بموثوقية وتصلح لأن تطبق في أي مكان وزمان" (١) .

كما أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في قيم المنظمة ، حيث يقول (سيد محمد جاد الرب) :
"تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً عندما ننظر إلى السلوك الأخلاقي . إن جوهر ثقافة المنظمة يكون في نظام القيم (Value system) ، إن قيم المنظمة يتم تحقيقها من خلال القيادة ، حيث يتم تأثيرهم على جميع أوجه المنظمة" (٢) .

ويؤكد (مدحت أبو النصر) أهمية القيم بقوله : "وتعكس القيم أهدافنا واهتماماتنا وحاجاتنا والنظام الاجتماعي والثقافة التي تنشأ فيها بما تتضمنه من نواح دينية اقتصادية وعلمية" (٣) .
كما يرى علماء النفس أن القيم من الأشياء الهامة جداً في حياة أي إنسان، حيث إنها توجه وترشد السلوك الإنساني نحو التصرفات المقبولة .

كما أنها تعتبر المقياس والمعيار للحكم على الأفعال والسلوك الإنساني ، حيث يرى علماء النفس التحليلي مثل (سومرز وفلوجل) أن القيم مرتبطة بالضمير ، ويؤكد كذلك علماء الاجتماع أن القيم تعتبر حقائق هامة في البناء الاجتماعي (٤) .

ومن وجهة نظر مؤيدة لأهمية القيم تقول (فاطمة صالح وحسان علي) :
"باعتبار أن قيم العمل هي الركائز الأساسية للعمل في أية مؤسسة - وإن كان البعض يسميها مبادئ العمل بينما نحن نسميها قيم العمل - فهي في النهاية تحدد مسار المؤسسة وكيفية العمل فيها ، وهي مسارات للعاملين والمسؤولين في المنظمة" (٥) .

ويأتي ذلك ضمن دعوة بعض الكتاب الغربيين إلى الأخلاق الإدارية ، مثل الفيلسوف والعالم الأمريكي (أريك فروم Erick Fromm) في كتابه (الإنسان بين الجوهر والمظهر ١٩٨٩م)

(١) ستيفن آر. كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مصدر سابق ، ص ٥٠٧ .

(٢) سيد محمد جاد الرب ، مصدر سابق ، ص ٨٢ .

(٣) مدحت محمد أبو النصر ، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة ، مصدر سابق ، ص ٦٣ .

(٤) المصدر نفسه ، ص ٦٣ .

(٥) فاطمة صالح الرويسان وحسان علي عبدالقادر ، مساهمات قيم العمل في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الأول ، المجلد ٢٨ ، ٢٠٠٦م ، ص ٤٥٩ .

حول إقامة مجتمع يوجد فيه نظام للتوجه الروحي ، يشترك عبره الجوهر الروحاني مع التفكير العقلاني ، تمكيناً للإنسان من الدخول إلى عالم ما بعد القرن العشرين ، وفق أسس الإيمان ^(١) .

الفوائد الأساسية للقيم : Basic Benefits of Value

للقيم من الفوائد الشيء الكثير من أهمها ما يلي^(٢):

(١) تمثل القيم معنى السلوك ودلالته ، فبالقيم تستطيع تحديد صحة السلوك من خطئه ، وتستطيع معرفة الإطار العام للسلوك الخاص بالمنظمة ، عن طريق قيمها وقواعدها ومبادئها العامة .

(٢) تحدّد القيم التزامات الأفراد ودوافعهم في المنظمة ، من خلال الرؤى بعيدة المدى والغايات العامة لأفراد المنظمة ، فعند اقتناع الأفراد وإيمانهم بمجموعة قيم ومبادئ تجعلهم ملتزمين بها عن رغبة وحب ، بل ومستعدين للتضحية في سبيل تحقيقها .

(٣) تساعد القيم في فهم الشخصية وهي تحدّد الإطار العام للعلاقات المشتركة بين الأفراد ، ومن خلال البدائل المتعددة للأفراد تستطيع الحكم على شخصية الفرد من سلوكه واختياره من هذه البدائل .

(٤) إيجابية القيم ومساهمتها في تقليل نسب الأخطاء إلى أقل حدّ ممكن ، وتقليل التكاليف المفقودة، فالأفراد المؤمنون بقيم المنظمة يجعلهم يؤدون أعمالهم بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى درجات الإتقان والجودة ، وكذا الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

(٥) تساعد القيم الأفراد على التحرر من الأنا الذاتية ، والشعور بالآخرين ، وتحسين روح الفريق الواحد ، مما يجعل سلوك الأفراد أكثر إيجابية في علاقاتهم ، ويوطد أواصر المحبة والتعاون .

(٦) تسهم القيم بفعالية في خلق نوع من الضبط الداخلي والخارجي ، وبناء محدّد وإطار عام لمعايير السلوك ومعايير الخير والشر ، فكلما كانت هذه المعايير ثابتة ومطبقة على الواقع كان أثرها أكبر في نفوس العاملين ، والعكس صحيح .

وزداد الاهتمام بالقيم وأخلاقيات العمل مؤخراً في الأعمال الإدارية ، يقول (بلال السكارنة): "ويأتي الاهتمام بالقيم والأخلاقيات بشكل إداري مؤخراً في القرن الماضي ، وترجع بداية الاهتمام بالأخلاقيات إلى الثلث الأخير من القرن العشرين ، حين بدأ يظهر بقوة على السطح ما يسمى بأخلاق القيم عند أصحاب فلسفة القيم ، من أمثال (ماكس شيلر ١٨٧٤م - ١٩٢٨م) و (رينيه لوس ١٨٨٠م - ١٩٥٤م) و (لوي لافل ١٨٨٧م - ١٩٥١م) ويرى هؤلاء أن القيمة - وهي

(١) فهمي خليفة الفهداوي ، مصدر سابق ، ص ٧٣ .

(٢) محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، مصدر سابق ، ص ٤١ - ٤٢ .

موضوع الميول والرغبات والتقدير - تؤلف ميداناً مستقلاً تماماً عن ميدان الوجود ، وتؤسس أحكاماً مفاجئة، تتعلق بالتقدير مردها إلى الانفعال ولا ترجع إلى الفعل ، وهي في جوهرها خُلُقٌ ومثل أعلى" (١).

كما تكمن أهمية القيم في أن :

(١) القيم تحدّد مسارات الفرد وسلوكياته في حياته : فالسلوك الإنساني ينبع من القيم ، التي تتأصل عن المعتقد والفكر والتصور ، فمجموع هذه العوامل المحيطة بالفرد تحدد منظومة القيم لديه ، ومن ثم تصدر أنماطا سلوكية وفقاً لهذه المنظومة من القيم ؛ فمنظومة القيم هي التي تكسب السلوك الحسن من السيئ للفرد (٢).

(٢) القيم تحمي الفرد من الانحراف والانجرار وراء شهوات النفس وغرائزها ، حيث تقوم القيم على إيقاف جماح الشهوات والغرائز وتهذيبها ، وذلك بتأثير القيم على النفس البشرية، وتعمل على الاتزان الداخلي للفرد ، وتمثل له ميزاناً ومعياراً أو مقياساً قبل البدء بالسلوك أو الفعل ، فالقيم أشبه بسيّاح يحمي الإنسان من الوقوع في الانحراف النفسي والجسدي والاجتماعي ، وبدون هذا السياح يصبح الفرد عرضة لهذا الانحراف (٣).

(٣) بناء وتنمية الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة (سمعة المنظمة) لدى جميع الأطراف ذات العلاقة بها ، وكذا دعم مركزها الاجتماعي والتنافسي ، وينمي مدى القبول بها وبمنتجاتها وخدماتها (٤).

(٤) تعمل القيم على تأكيد التوافق مع متطلبات الجهات المختلفة ذات العلاقة بالمنظمة ، سواء كانت حكومية أم مدنية أو مجتمعية مثل (النقابات ، المنظمات المدنية) أو مع التشريعات والقوانين ، كما أنها - غالباً - تتماشى مع ثقافة وعادات المجتمع المحيط بها.

(٥) بناء منظومة القيم لدى المنظمة تعطيها بعداً عالمياً وقدرة تنافسية أكبر ، حيث أصبحت معظم المنظمات العالمية تمتلك منظومة خاصة بقيمها وقواعد السلوك المهني التي تحكم علاقة المنظمة مع غيرها ، وعلاقة الإدارة العليا بأفرادها ، وعلاقة الأفراد مع بعضهم البعض ، ومع الإدارة العليا كذلك .

إذ أصبح من معايير ومقاييس عالمية للمنظمات وجود هذا الدليل أو الميثاق الأخلاقي أو القيمي .

(١) بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، مصدر سابق ، ص ٩٥ .

(٢) ماجد زكي الجلال ، مصدر سابق ، ص ٤١ - ٤٢ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ٤٢ - ٤٣ .

(٤) مصطفى محمود أبو بكر ، مصدر سابق ، ص ٤٥ .

وتعد القيم أهم أركان العمل المؤسسي لأية منظمة ، ويذكر (طارق السويدان ومحمد

العدلوني) سبعة أركان رئيسة للعمل المؤسسي على النحو الآتي (١) :

- (١) بناء منظومة القيم والمبادئ .
- (٢) وجود استراتيجية واضحة ومحددة للمؤسسة .
- (٣) بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة المؤسسة واستراتيجيتها .
- (٤) تبني نمط أو أسلوب إداري يتناسب مع رؤية المؤسسة .
- (٥) وضع أنظمة عمل دقيقة ومرنة ، تتناسب مع عمل المؤسسة .
- (٦) استقطاب كوادر بشرية متميزة تتناسب مع مهمة المؤسسة .
- (٧) تنمية مستمرة للمهارات اللازمة لأداء عمل المؤسسة .

يقول (فرانسيس فوكوياما Francis Fukuyama) "إن الأخلاق أهم من القوانين والثقة أهم من رأس المال ، وإن ازدهار الأمة وقدرتها على المنافسة تعتمد على مستقبل الثقة بين أعضائها، فعندما تزدهر القيم ، كما هو الحال في ألمانيا واليابان - ويتصرف الأفراد انطلاقاً من أخلاقيات تعتبر أساساً لبناء الثقة بينهم ، وتجعل من التضامن هدفاً في حد ذاته" (٢) .

رؤية شركة بروكتر وجامبل للقيم (٣): Procter & Gamble Vision On Value

ترى شركة بروكتر وجامبل أن القيم وأخلاقيات العمل هو مفهوم هام يجب النظر إليه مثل الاستراتيجية أو الموازنة أو العمليات وذلك لأن :

(١) قيم الشركة لها تأثير كبير على الذين تريد جذبهم إليها وكذلك على التزام العاملين التنظيمي للأهداف .

(٢) قيم الشركة القوية تسهل عملية صنع القرار .

(٣) القيم القوية تحقق احترام الزبائن والموردين والشركات الأخرى بالإضافة إلى الحكومات .

(٤) الانتهاك الأخلاقي أو القيمي لا يولد إلا انتهاكاً أخلاقياً أو قيمياً أكبر ، فالشركة التي تدفع الرشوة في الأسواق الخارجية مثلاً تصبح هدفاً لانتشار الرشوى في بيئتها الداخلية، وينتج عن ذلك زيادة الفساد الإداري .

(٥) الشركة التي تمتلك أو ينظر إليها أنها ذات قيم ومعايير ضعيفة أو مزدوجة لن تكون

موضع تعامل إيجابي من قبل المستهلكين والشركات الأخرى والجامعات .

(٦) القيم الواضحة والقوية تولد الثقة والفخر بين العاملين ، فهي تمثل روح الشركة .

(١) طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، مدخل إلى العمل المؤسسي ، مصدر سابق ، ص ٢٨ .

(٢) مدحت محمد أبو النصر ، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة ، مصدر سابق ، ص ١٠٠ .

(٣) نجم عبود نجم ، مصدر سابق ، ص ٣٣٠ .

أنواع وتصنيفات القيم : Class & Type of Value

هناك تصنيفات متعدّدة جاءت تعبيراً عن تنوع رؤية وفلسفة أصحابها ، ووجهة نظرهم تجاه القيم وربما جاءت مختلفة باختلاف روادها وتخصصاتهم المتنوعة (فلاسفة علماء تربية واجتماع وإدارة ... الخ) وسنعرض أهم تصنيفات القيم اعتماداً على عدة معايير :

المعيار الأول : محتوى القيم : Stander I : Content of Value

يشير الفيلسوف (سبرانجر) في كتابه (أنماط الرجال) إلى أن للقيم ست مجموعات أو أنواع، ويؤكد أن الإنسان لا ينتمي - بصورة كاملة أو خالصة - إلى أحد هذه الأنواع ، ولكن ليس هناك إنسان يخلو من القيم ، وهذه الأنواع هي (١):

(١) القيم النظرية : وهي تهتم بالكشف عن الحقيقة من خلال منهج علمي ، هدفها وغايتها

الأساسية هي البحث عن المعرفة ، وتحصيلها دون النظر إلى كم الإنجاز ، وتسمى هذه

القيم بالدائمة أو النهائية مثل (الحرية ، الأمان ، العدالة ، السعادة... الخ) .

(٢) القيم الاقتصادية : وهي تهتم بالنتائج العملية ، والعوائد المحققة أو المتوقعة ، وهي عادة

ما تتعارض مع القيم النظرية ، وقد تكون قيماً إيجابية مثل (حب العمل ، الإنتاج ،

الاقتصاد في الاستهلاك ، تعظيم الربحية ، ... الخ) وقد تكون قيماً سلبية مثل

(الاتكالية ، عدم التخطيط للمستقبل ، الفوضى ، عدم المرونة في التعامل مع

المتغيرات السريعة... الخ) .

(٣) القيم الجمالية : وهي تهتم بالشكل والتناسق ، وتركز على الجانب الفني في الحياة ، وترى

في الجمال أهمية كبرى ، ربما تفوق الحقيقة مثل (الحب ، التسامح ، الشجاعة ،

النظافة... الخ) .

(٤) القيم الاجتماعية : وهي القيم التي تهتم بعمل الخير ، وترى في ذلك ركيزة رئيسة لبناء

وتوطيد العلاقات بين الناس ، وهي تدعم دمج أو مشاركة الفرد في الجماعة ، وإبعاده

عن الأنانية والفردية وحب الذات ، ومنها (التعاون ، روح المشاركة ، العمل

الجماعي... الخ) .

(٥) القيم السياسية : محور اهتمام هذه القيم هي القوة والسعي وراء القوة هو الدافع الرئيس

للحركة والعمل ، وبطبيعة الحال فإن التنافس والصراع على حيازة هذه القوة تلعب دوراً

هاماً في الحياة .

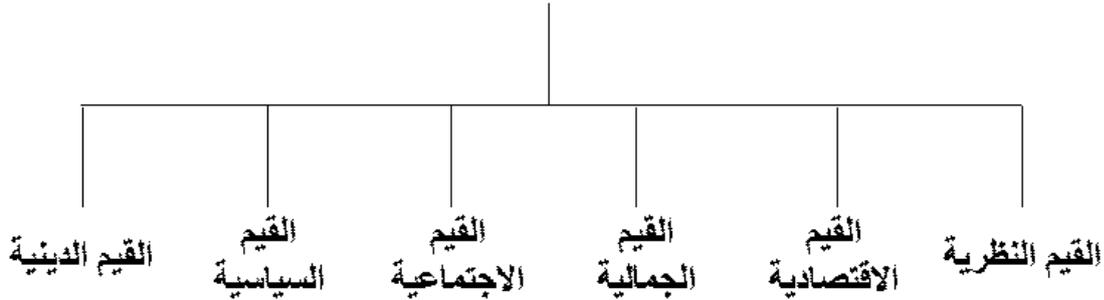
(١) محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، مصدر سابق ، ص ٣٩ - ٤٠ .

فالقوة توصل إلى السلطة والسيطرة والقدرة على التأثير في الحياة والناس ، وفي كل الجوانب والمجالات ، ومن هذه القيم (حرية التعبير ، الديمقراطية ، تداول السلطة ، الشورى والتنمية ... الخ) .

(٦) القيم الدينية : وهذه القيم تتركز مقصدها وحقيقتها في الإحساس بوجود قوة روحية تنظم هذا الكون ، بل وتدور حولها جميع أنواع القيم الأخرى ، وهي تعني التجرد من الذات ، والاندفاع في الحياة بما يشبع النفس البشرية ، بشرط عدم الإضرار بالآخرين ، وهي تقوم على الإيمان بالله تعالى وعلى الأخلاق ، ومن هذه القيم (الصدق ، الأمانة ، الإخلاص ، الالتزام ، الإتقان ، الوفاء بالعهد ، حسن التعامل ، الشفافية ... الخ) .

شكل رقم (١٥)

تصنيف سبرانجر لأنواع القيم



المصدر / إعداد الباحث.

المعيار الثاني : المقصود من القيمة : Standard II : Purpose of Value

تنقسم القيم باعتبار مقصدها إلى قسمين^(١):

(١) قيم غائية : وهي القيم التي تكون غاية في حد ذاتها ، وتكون هدفاً للفرد والمجتمع ويسعى الجميع للوصول إليها وتحقيقها مثل (الصحة ، السعادة ... الخ) .

(٢) قيم وسائلية : وهي القيم التي تعبر عن الوسائل والطرق للوصول إلى القيم الغائية ، أو لتحقيق غايات وأهداف عليا .

ونظراً لتداخلها وتغيرها تبعاً للظرف والزمان ، فإنه يصعب التمييز بين القيم الغائية والوسائلية، ومثل ذلك (هدف استكمال رسالة الدكتوراه أو الماجستير أو البكالوريوس في الجامعة ،

(١) ماجد زكي الجلاد ، مصدر سابق ، ص ٤٩ .

فقد يكون هدفاً عالياً أو غاية للطالب يسعى لتحقيقها ، وربما يكون هذا الهدف وسيلة لتحقيق سبل العيش الرغيد والحياة السعيدة) .

المعيار الثالث : شدة القيمة ^(١) : Standard Iii : Intensity of Value

ويقصد بها درجة الالتزام التي تفرضها القيم على الفرد والمجتمع ، والجزاء والعقوبة المقررة على من يخالف قواعد هذه القيمة .

ويحدّد مقدار شدة هذه القيم درجات الالتزام للقيم ، ومقدار الجزاء أو العقوبة لها ، فقد تكون شدة القيمة ضعيفة أو قوية .

فمثلاً (عدم الغش في العمل التجاري ، تعتبر قيمة ذات درجة إلزام عالية ، والعقوبة أو الجزاء لمخالفتها شديدة كذلك ، وفي المقابل فإن قيمة (العفو والمسامحة عن الخطأ) تكون درجة الإلزام فيها ضعيفة ، والجزاء على من لا يعمل بها ضئيل ، وشدتها ضعيفة . وتنقسم القيم باعتبار شدتها إلى ثلاثة أنواع هي :

(١) القيم الإلزامية : وتتصف هذه القيم بالالتزام بها من قبل الأفراد والمجتمع ، ولها طابع القوة، سواء أكانت أمرّة أو ناهيةً ، ويكون جزاء أو عقوبة مخالفتها شديداً، وهي غالباً تتعلق بالمصلحة العامة ، وعادات وأعراف الناس ، ويعمل الأفراد والمجتمع على حمايتها ، لما لها من فضائل تحقق لهم الأمن والاستقرار ، ومن أمثلتها (القيم المتعلقة بالمعتقدات الدينية وحماية الأفراد من العدوان ، العلاقة بين الناس والمعايير والأخلاق المجتمعية ... الخ) .

(٢) القيم التفضيلية : وهي القيم التي تشجع الفرد على الاقتداء بصاحبها والعمل بها ، ويعاقب من يخالفها أو يتركها ، ولكن ليست بشكل شديد أو قوي ، وليست لها صفة القداسة والعقاب الصارم ، ولهذه القيم أهمية كبيرة ولها أثر كبير في توجيه سلوك الأفراد نحو المثل العليا ، ويعتبر صاحبها قدوة للآخرين ومن أمثلتها (إكرام الضيف ، صلة الأرحام ... الخ) .

(٣) القيم المثالية : وهي القيم التي يرجى أن تكون مطبقة بين الأفراد ، والتي يتطلعون إلى تمثيلها في سلوكهم وتصرفاتهم ، ولكنهم يجدون صعوبة في تطبيقها كاملةً ، أو أنها تتطلب منهم إرادة وعزيمة قوية ومصابرة على أدائها والسيطرة عليها ، وأثرها يكون كبيراً جداً ، ويلقى المتصف بها تقدير واحترام الجميع ، ويعتبر قدوة للآخرين ، ومنها (الزهد ، الإيثار ، التضحية ... الخ) .

(١) ماجد زكي الجلاّد ، مصدر سابق ، ص ٤٩ - ٥٠ .

المعيار الرابع : عمومية القيم : Standard IV : Public Value

ويعبّر هذا المعيار عن مدى شيوع وانتشار القيم بين الأفراد ، وتنقسم القيم بناءً على هذا المعيار إلى قسمين (١):

(١) القيم العامة : General Value

وهي القيم التي يعمّ انتشارها بين أفراد المجتمع ، ويتوقف انتشارها على تجانس وانسجام المجتمع ونظمه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، وبقدر وجود قيم عامة في المجتمع يصبح متماسكاً ومتكاملاً ومتعاوناً مع بعضه البعض ، وكلما قلت القيم العامة كان التفاوت والتباين والاختلاف المسبب لصراع القيم الذي يؤدي إلى التفكيك والاختلاف الدائم بين أفراد المجتمع .
ومن أمثلة القيم العامة (المعتقدات الدينية ، الزواج ، أهمية رعاية الأبناء ، رعاية الوالدين ، التكافل الاجتماعي ... الخ) .

(٢) القيم الخاصة : Private Value

وهي القيم الخاصة بفرد معين أو فئة معينة أو المرتبطة بزمن أو بمناسبة أو بمكان محدّد ، ومن أمثلتها (إخراج الزكاة في موسم أو شهر رمضان ، الصلاة في مصلى العيد ، الاحتفال بالمناسبات الدينية ... الخ) .

المعيار الخامس : وضوح القيم : Standard V: Clarity Of Value

تنقسم القيم من حيث وضوحها إلى قسمين هما (٢) :

(١) القيم الصريحة : وهي القيم التي يصرّح بها الفرد ويعلنها بالكلام مثل (ادعاء الفرد الوطنية أو النزاهة أو الصدق ... الخ) .

(٢) القيم الضمنية : وهي القيم التي يُستند عليها ، من خلال التصرفات أو السلوكيات الصادرة عن الأفراد ، وهي الدليل الحقيقي لمعنى القيم ، إذ أن إثبات المعنى أو القيمة حقيقة عبر سلوك أو تصرف يُعتبر هو الامتثال الصادق لمعنى القيمة ، وليس الادعاء فحسب ، فالدفاع عن الوطن أكبر دليل على حب الوطن أو الوطنية ، والالتزام بأعمال صادقة أكثر أثراً وتصديقاً من ادعاء الالتزام بالصدق فقط .

يقول : (تشارلز دونستون) مؤسس شركة (ذي كارفون ويدهاوس) - أكبر بائع تجزئة في أوروبا للهواتف الجوّالة - : "إذا كان موظفوك لا يفلحون أداءً ، وإذا سلمنا جدلاً بأنك تعتمد توظيفاً صائباً ، فإن المكان الأول الذي يتوجب عليك النظر فيه هو ذاتك ، والبيئة التي تضعهم فيها ،

(١) عبدالكريم علي اليماني وآخرون ، مصدر سابق ، ص ٢٦ - ٢٧ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٢٨ .

ويتمثل هدفي في أن أستخرج - باستمرار من الموظفين لدي - أكثر مما يخالون أنهم قادرين على منحه وليس ذلك بطريقة استغلالية، إنما بصيغة بسيطة : قيم واضحة + أهداف^(١).

المعيار السادس : دوام القيم : Standard VI :Permanent Of Value

تنقسم القيم من حيث دوامها إلى قسمين^(٢):

(١) القيم العابرة : وهي القيم العارضة المؤقتة ، التي لا تدوم طويلاً وإنما تكون لفترة قصيرة مؤقتة ، وذلك بسبب ارتباطها بحدث أو ظاهرة معينة ، وتزول بزوال السبب أو الظاهرة الطارئة .

وهي أيضاً تعتبر قيماً متذبذبة ، صعوداً أو هبوطاً حسب حالة أو زمن الظاهرة الطارئة غير الدائمة ، أو المسبب لحدوثها مثل (موضة لبس معين) ، وهي لا تمس جوهر حياة البشر وإنما لها صلة بالكماليات .

(٢) القيم الدائمة : وهي القيم التي تدوم طويلاً ، ويتواتر فعلها من جيل إلى آخر ، حتى تصبح ملزمة للجميع ، وتكسب صفة القداسة والبقاء والاحترام بين أفراد المجتمع ، ومن أمثلتها (القيم الخلقية كالصدق والأمانة والعدل والإخلاص وحقوق الإنسان وواجباته... الخ)^(٣).

المعيار السابع : شكل القيم : Standard VII: Form Value

ويقصد به ذلك الشكل الذي تظهر فيه القيمة إما شكلاً مرغوباً ومحبباً أو شكلاً يوحى بالنفور، وينقسم وفقاً لذلك إلى قسمين كما يراها (ماكس شيلر)^(٤):

(أ) قيم إيجابية : وهي القيم التي تظهر بشكل مرغوب ومحبيب لدى فاعله ، وتلقى القبول والرضا وإقدام الأفراد نحوها ، ومن أمثلتها (الشفافية ، حفظ الأسرار ، ...) .

(ب) قيم سلبية : وهي القيم التي تظهر بشكل منفرد وغير مرغوبة لدى الأفراد ، ولا تلقى القبول والرضا لفاعلها ، وهي عكس القيم الإيجابية ، ومن أمثلتها (إفشاء الأسرار ، التعامل غير الإنساني ...) .

(١) فيل دورادو ، دروس سريعة في قيادة الأعمال ، أكاديمية إنترناشيونال ، بيروت ، ٢٠٠٩م ، ص ١٢٩ .

(٢) عبدالكريم علي اليماني وآخرون ، مصدر سابق ، ص ٢٩ - ٣٠ .

(٣) ماجد زكي الجلال ، مصدر سابق ، ص ٥١ .

(٤) عبدالكريم علي اليماني وآخرون ، مصدر سابق ، ص ٢٩ - ٣٠ .

المعيار الثامن : اتجاه القيم : Standard VIII : Value Direction

وتنقسم القيم من حيث اتجاه القيم إلى قسمين (١):

(١) قيم تقليدية : وهي القيم التي تحافظ على ما هو قديم ومن أمثلتها (العادات والتقاليد القديمة... الخ) .

(٢) قيم متحررة أو تجديدية : وهي القيم التي تميل إلى ما هو جديد ومن أمثلتها (طرق جديدة للاحتفالات أو المراسيم ، اللبس ، ... الخ) .

وبهذا الاختلاف في أنواع القيم - حسب المعايير المختلفة - تكمن أهمية القيم وفقاً لنوعها وتصنيفها ، فالقيم الدينية لها أهمية كبرى ويعتمد عليها في كثير من القيم الأخرى في مجتمعاتنا الإسلامية ، وتتبع عنها كذلك أنواع أخرى من القيم .

كما أن لهذا التنوع مزايا متعددة ، يعطيها قوة ومكانة بقدر تعدد أنواعها ، وتتبع عنها ومدى مستويات الالتزام بها ، وممارستها الحقيقية .

وعند حديثنا أو قراءتنا العامة لماهية القيم نعني بها القيم الإيجابية ما لم نخصص اللفظ أو النوع من القيم .

وينتج عن هذا التنوع مساحة من الأخذ أو الالتزام في المجالات المتعددة للإنسان (اجتماعية، اقتصادية ، سياسية ، ... الخ) إلى جانب قدرتها على استيعاب المكان والزمان بمقدار ثباتها وبمقدار قوتها الذاتية كقيمة يقدرها الناس .

خصائص القيم : Characteristic Value

تمتاز القيم بعدة خصائص تعبر عن خصوصيتها وعن قيمتها ، ولكن تعد هذه الخصائص نسبية وليست ثابتة لتعلق القيم بالإنسان ، والإنسان كائن نسبي تتغير رغباته وميوله وسلوكه بحسب الزمان والمكان ، ومن أهم خصائص القيم ما يلي (٢):

(١) ذاتية : أي أنها تتعلق بالطبيعة النفسية للإنسان والتي تتمثل في الرغبات والميول والعواطف .

(٢) الموضوعية : أي أنها صادرة عن الأفراد ويجمع الناس عليها في أي مجتمع .

(٣) نسبية : أي أنها تختلف من شخص لآخر ومن مجتمع لآخر كما أنها تختلف تبعاً للوقت والمكان وتبعاً لميول الفرد ورغباته .

(١) محمد أحمد سليمان وسوسن عبدالفتاح وهب ، مصدر سابق ، ص ٤٤ .

(٢)فايزة أنور شكري ، القيم الأخلاقية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠١٠م ، ص ٥١ - ٥٤ .

٤) الثبات : وهي تعني أن القيم ثابتة لا تتغير بتغير الزمان والمكان ، ولا يعتبر هذا الثبات مطلقاً ، فالقيم نسبية وثابتة في نفس الوقت ، والثبات مهم لاستقامة السلوك الإنساني الناجم عن القيم .

٥) القيم مطلقة : تمتاز القيم بأنها قيم مطلقة في كثير من الأنواع ، مثل قيم (الخير ، والعدل ، والجمال ... الخ) وهي تتصف بنوع خاص من الموضوعية ، والتجرد من الاعتبارات الشخصية والوقئية .

٦) علو القيم : لدى جميع الأفراد إحساس بعلو القيمة وسمو قدرها ، ويرجع ذلك إلى تقديرها من الفرد ، وموافقتها للضمير الإنساني الحي ، وكذا إلى نشوئها من المجتمع ومقدار إلزامها لديهم .

٧) كثرتها ووحدتها : وتتبع أسباب تعدد القيم إلى كثرة حاجات الطبيعة الإنسانية فوجود القيم الأخلاقية والاقتصادية والجمالية والدينية ... الخ هو ناتج عن استجابة لحاجات الطبيعة الإنسانية وميولها العاطفية والاجتماعية وغيرها من الحاجات ، وهي كذلك منسجمة ومتناغمة ومكملة لبعضها البعض ، ويرجع بعض الفلاسفة إلى أن اتحاد القيم يرجع إلى أن لها مصدراً واحداً وهو القيمة المطلقة التي تفيض بكل القيم الأخرى .

كما أن المبادئ ليس لها حدود ، وهو ما يؤكد (ستيفن كوفي) بقوله "إن المبادئ كونية ، أي أنها تتجاوز الثقافات والحدود الجغرافية ، وهي أبدية أيضاً ، أي أنها لا تتغير أبداً كمبادئ العدل والمنطق والاحترام والإخلاص والصدق ، وخدمة الآخرين والمساهمة" (١).

ويمكن إضافة بعض الخصائص المكملة لما سبق ذكره على النحو الآتي :

١) الإلزامية : فهي ملزمة لجميع الأفراد ، بالتقيد بها في كل الأفعال والتصرفات .

٢) الإنسانية : فالقيم تراعي دائماً الجوانب الإنسانية لدى الأفراد .

تقول (أمل عصفور) في هذا الشأن: "ويلاحظ أن كل من القيم التنظيمية ورؤية المنظمة تعكسان التزاماً أساسياً من الأفراد ، وتشكلان أساس المنظمة ، فقيم المنظمة هي مجموعة المعتقدات الجوهرية ، والتي تسهم في تشكيل الرؤية ، وتوجه العمليات اليومية ، ونصف الرؤية ما هو المستقبل المرجو للمنظمة (تفضيلات المنظمة المستقبلية) . هذا المستقبل الذي تتعاون في تحقيقه كل من الإدارة العليا والعاملين ، ومهمة المنظمة تحديد القواعد التي تستطيع من خلالها المنظمة خلق هذا المستقبل المنشود والذي ينبع من رؤيتها وقيمتها" (١).

(١) ستيفن آر. كوفي ، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة ، دار الفكر ، دمشق ، ط٥ ، ٢٠١٠م ، ص ٨٢ .

(١) أمل مصطفى عصفور ، مصدر سابق ، ص ١٠٦ .

وهناك خصائص تتعلق بقيم العمل كما حددها (النعمي) على النحو الآتي (١):

(١) أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها ، والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات .

(٢) أن تكون متناسقة فكرياً وسلوكياً مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة .

(٣) أن تكون محدّدة العدد ، وواضحة الهدف ، يمكن إدراكها ومعرفة السلوك والتصرفات الموافق لها .

(٤) أن تكون قابلة للتطبيق وتحويلها إلى واقع فعلي .

(٥) أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة ، وأهداف العاملين .

(٦) أن تكون مكتوبة وواضحة ، ولها صفة الإلزام لجميع العاملين بالمنظمة .

ويذكر (محمود العميان) العديد من الخصائص للقيم وهي كالتالي (٢):

(١) أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات .

(٢) أنها صعبة لا يمكن قياسها كالموجودات .

(٣) أنها نسبية ، أي أنها تختلف من شخص لآخر ، بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن ، ومن مكان لآخر ، ومن ثقافة لأخرى .

(٤) تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً ، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها .

(٥) تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد .

(٦) مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع ، ومرغوبة اجتماعياً ، لأنها تشبع حاجات الناس .

(٧) ملزمة وأمرة ، لأنها تعاقب وتثيب كما أنها تحرم وتفرض .

ومهما تكن خصائص القيم وأنواعها فإن المهم هو مدى الالتزام بها والتصرف بموجبها ، كما أن الأهم هو مدى التزام القيادة الإدارية بالقيم عموماً ، وبالقيم التنظيمية خصوصاً .

وبطبيعة الحال فالأفراد يختلفون في القيم التي يؤمنون بها حسب العديد من المتغيرات ، فبعضهم يعتقد بقيم المال ، والآخر بقيم المكانة الاجتماعية ، والبعض بقيم خدمة المجتمع ، وهكذا(٣).

ويشير (نجم عبود نجم) إلى الفرق بين القيادة التقليدية - التي يضيق فيها الجانب الأخلاقي ويكبر فيها نطاق الجانب المادي (الربح) - في حين يتسع نطاق القيادة الأخلاقية أو القيادة

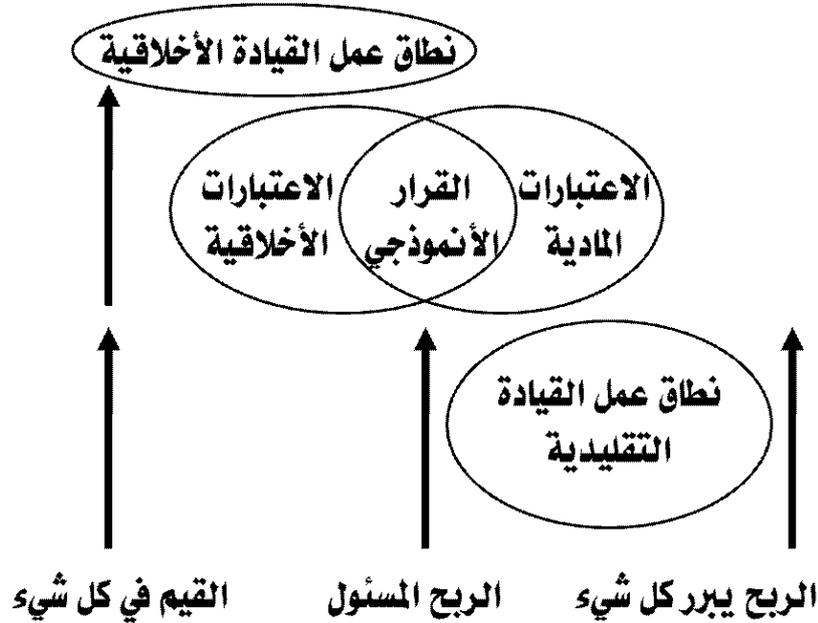
(١) وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، مصدر سابق ، ص ٧٠ .

(٢) محمود سلمان العميان ، مصدر سابق ، ص ١٠٨ - ١٠٩ .

(٣) خضير كاظم حمود ، مصدر سابق ، ص ٨٥ .

بالقيم ليشمل أو ليعبر عن القرار الأنموذجي واهتمامه بالاعتبار الأخلاقي ، معتقداً أن مبدأ القيم فوق كل شيء وهذا موضح في الشكل أدناه :

شكل رقم (١٦) يوضح الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة بالقيم



المصدر / نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دار صفاء للطباعة ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١١م ، ص ٣١٢ .

وهذا يؤكد النظرة الجديدة في القيادة بالقيم وجعلها أساس الإدارة ، ونسيان المقولة السابقة (الغاية تبرر الوسيلة) والرؤية الميكافيلية في القرن السادس عشر ، التي توصي برأي صاحبها والذي لا يحمل الأخلاق أو القيم ، ويرى في فصل الأخلاق عن الإدارة ، حيث يقول : (إن الرجال نادراً ما يرتقون من الموقع الأدنى إلى الموقع الأعلى بدون استخدام الخداع) ويجب علينا أن نتجاوز هذه الآراء والنظرة بسعة أفق إلى المستقبل المرتبط بالقيم والمبادئ . ويؤكد (أحمد أبو سن) أهمية القدوة في تعامل القيادة الإدارية بقوله : "فإذا كانت القيادة الإدارية بالمؤسسة قيادة مثالية تضرب القدوة والمثل الأعلى للموظفين ، فإن ذلك سيؤثر تلقائياً على سلوك العاملين"^(١).

وهو ما يؤكد (كوزس وبوسنر) بقولهما : "إن القادة يظهرون التزامهم الشديد تجاه القيم التي يؤيدونها بإظهار المثل التي يحتذى بها ، وهذا يبين كيف يكتسبون ويحافظون على المصادقية على

(١) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ٢٦٩ .

مدار الوقت ... إن الاختبار الحقيقي للقيادة الموثوق بها هو النظر لما يهتم به القادة وماذا يفعلونه، فعمل القادة يقاس بتكامل أعمالهم مع كلماتهم" (١) .

ويُفرق (ستيفن كوفي) بين السلطة الأخلاقية والرسمية كما يلي (٢) :

السلطة الأخلاقية هي العظمة الأساسية (نقاط القوة الشخصية) أما السلطة الرسمية فهي العظمة الثانوية (المنصب الفني لا الموهبة والسمعة) .

ويضيف (ستيفن كوفي) : إن السلطة الأخلاقية "تعني أن نستخدم حريتنا وقدرتنا على الاختيار وفقاً للمبادئ .. والمبادئ (كاحترام والإخلاص واللفظ والصدق والخدمة والعدالة) هي التي تحدّد عواقب اختيارنا ... وإن القيم عبارة عن ضوابط اجتماعية وهي شخصية وتعتمد على المشاعر" (٣) .

وهنا يكون الأساس في نوع القيم هل هي قيم وفق المبادئ ، أم قيم سلبية بدون مبادئ كقيم المجرمين مثلاً .

يمنح التزام القيادة الإدارية بالقيم والأخلاق القوة والثقة أمام عمالها ، حيث يقول : (ستيفن كوفي) : "تنبع قوة القيادة الحقيقية من الشخصية القوية المتمتعة بمكارم الأخلاق ، ومن الاعتصام بالأدوات والمبادئ التي من شأنها أن تمنح الإنسان تلك القوة" (٤) .

وهذه الخصائص تعطي القيم المزيد من الأهمية في جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها ، فهي تمثل معياراً ومقياساً وضابطاً لكل التصرفات الإنسانية .

وبما أن للقيم خصائص فإن للقائد بالقيم خصائص أيضاً يتميز بها عن غيره .

يقول (نجم عبود) واصفاً القائد الأخلاقي أو القائد بالقيم بالآتي : "إن القائد الأخلاقي ليس داعية أو فيلسوفاً أخلاقياً ، إنه - وقبل كل شيء - قائد شأنه شأن القادة الآخرين ، إلا أن مجمل تميز قيادته هو الأخلاقيات التي تقنع العاملين بالعمل معه ، لأنه أكثر انسجاماً مع قيمهم الشخصية ، وهو أيضاً أكثر أماناً في العمل ، كما أن جانباً من ميزته التنافسية هي علاقات وسعي الآخرين للتعامل معه لأنه أكثر التزاماً بالعهود ونزاهة في تنفيذها ، وميلاً للتوازن في المصالح بين الأطراف المتعاملة" (٥) .

(١) جيمس كوزس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ١٢٤ .

(٢) ستيفن آر. كوفي ، العادة الثامنة ، مصدر سابق ، ص ٤٠٦ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ٨٤ - ٨٥ .

(٤) ستيفن آر. كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مصدر سابق ، ص ١٧٢ .

(٥) نجم عبود نجم ، مصدر سابق ، ص ٣٣٧ .

ويقول (رفعت الفاعوري) : "القائد هو النموذج والقوة التي يحتذي بها الآخرون ... والقائد هو المسئول عن بناء واستمرار ونجاح منظمة بها أفراد وجماعات وفرق عمل ، يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل" (١) .

خصائص القائد بالقيم أو القائد الأخلاقي : Characteristics Leader By Value

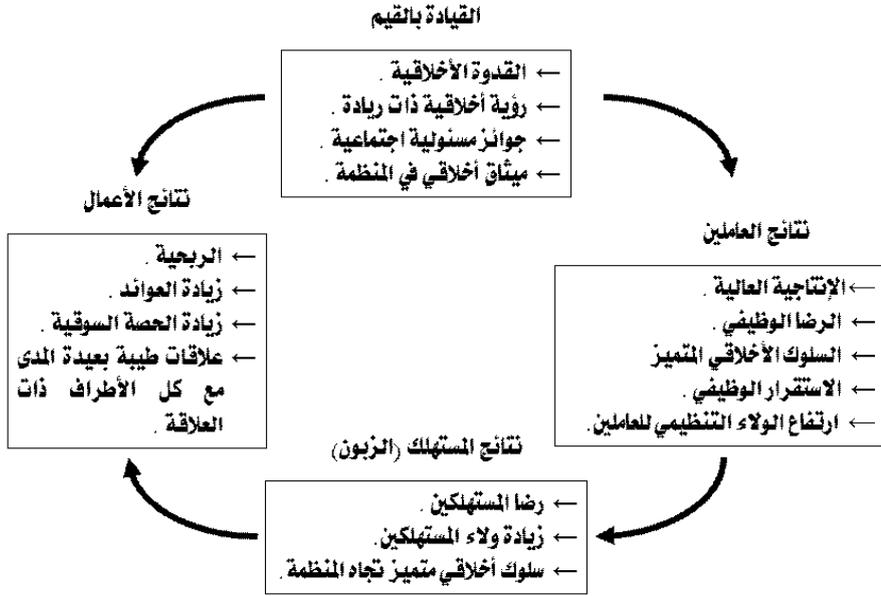
- توجد خصائص كثيرة تميز القائد بالقيم عن غيره من القادة ، ومن أهمها ما يلي (٢):
- (١) الرؤية الأخلاقية : إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية فإن القائد الأخلاقي يمتلك رؤية استراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الاستراتيجية ، فيضيف البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الاستراتيجية ، وتعتبر معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه ، سواء في الأهداف أم في الوسائل والأساليب .
 - (٢) امتلاك الحس الأخلاقي : إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ، ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفرادها ، مما يؤثر إيجاباً على العملية الإدارية وعلى تحسين الأداء .
 - (٣) 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 .
 - (٤) وجود مقاييس أخلاقية واضحة : فالقائد يبني وينشئ قواعد أو معايير أخلاقية ، توضح ما هو الصحيح من الخطأ ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك ، فليس الكفاءة وحدها تحدّد من هو الأفضل من الأفراد ، وإنما القيم والأخلاقيات أيضاً ، فالمقياس الأخلاقي في تقييم الأداء - على المدى الطويل - هو الأكثر أهمية في رؤية الشركة ونجاحها المستدام .
 - (٥) العلاقات الأخلاقية المتميزة : يكون للقائد بالقيم علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف ، سواء في بيئة العمل الداخلية أم الخارجية ، من زبائن وموردين أو منافسين وغيرهم ، وهي تعمل على بناء سمعة ممتازة للمنظمة .

(١) رفعت عبدالحليم الفاعوري ، مصدر سابق ، ص ٦٨ .

(٢) نجم عبود نجم ، مصدر سابق ، ص ٣٣٧ - ٣٣٨ .

فالقيادة الأخلاقية (القيادة بالقيم) التي تتمتع بالخصائص الأخلاقية ، وتعمل على تحقيقها في قراراتها ، وممارساتها اليومية ، تؤدي إلى نتائج إيجابية في كل المجالات .
والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (١٧) يوضح القيادة بالقيم ونتائجها



المصدر بتصرف / نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١١م ، ص ٣٣٩ .

خطوات تثبيت القيم : Steps Of Installing Value

- ومن الخطوات الهامة لتثبيت منظومة القيم وتدعيم تطبيقها في أية منظمة ما يلي (١) :
- (١) الالتزام والإيمان بالقيم على مستوى القمة .
 - (٢) نشر القيم وإعلامها للجميع ، حتى تتحول إلى عادات عمل وسلوك مهني مؤسسي .
 - (٣) تعليم العاملين طرق تطبيق القيم والمهارات اللازمة المعبرة عن كل قيمة .
 - (٤) وضع مقاييس للقيم ، لتسهيل عملية قياس تطبيقها ، ومدى وجودها في المنظمة .
 - (٥) التنسيق الدائم بين التنظيم والقيم .
 - (٦) تقدير ومكافأة الأداء المبني على القيم .

(١) طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني ، مدخل إلى العمل المؤسسي ، مصدر سابق ، ص ٤٩ .

مستويات القيم : Value Levels

يتم في أية منظمة وضع القيم في نسق أو منظومة ، بحيث تؤدي دورها في هذا الشكل إلى تفاعل القيم مع بعضها ، وبالتالي تعمل على تنظيم سلوك العاملين في المنظمة وتحقيق أهدافها^(١).

وستنطلق هنا إلى أهم مستويات القيم في أية منظمة على النحو الآتي^(٢) :

(١) القيم الجوهرية : وهي القيم التي تنطلق منها ، وتعتمد عليها بقية القيم ، وتمثل العناصر الأساسية في المنظمة ، وغالباً ما تأخذ الطابع الفلسفي الأخلاقي ، كالصدق والعدل والاحترام المتبادل، ومن أمثلة هذه القيم كذلك : التطوير المستمر ، الإنسان أفضل استثمار .

(٢) القيم الرئيسية : وهي تمثل خصائص وصفات المنظمة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها ، بحيث تعمل هذه القيم على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها ، ومنها على سبيل المثال : الجودة ، الشمولية ، التخصيص . وبقدر نجاح المنظمة في الحفاظ على هذه القيم تظهر القيم الأخرى في المستويات التالية .

(٣) القيم البنائية : وتأتي نتيجة التزام المنظمة بالقيم السابقة ، والعمل على انتشارها وإظهارها، إذ أنها تعتبر مخرجات أو نتائج للقيم السابقة ، ومنها على سبيل المثال : الفعالية ، الكفاءة ، الإنتاجية، المسؤولية ، الالتزام .

(٤) القيم المميزة : وهي القيم التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المنظمة وعملها ومحافظة ورعايتها للقيم السابقة ، وتعتبر هذه القيم كذلك غايات بعيدة المدى تسعى المنظمة إلى أن تتميز بها ، ومنها على سبيل المثال :منظمة دائمة التعلم ، التجديد ، تطور الأداء ، الإنجاز .

وتخلق القيم نوعاً من أنواع الضبط الداخلي للعاملين ، فهي تصنع حدوداً فاصلة بين معايير الخير والشر ، وفي حالة ضعف الاقتناع بالقيم من قبل الإدارة أو العاملين فإنها تتعرض للاهتزاز، وتفقد أثرها في النفوس ، وتضعف قدرتها على توجيه السلوك .

فالقيم تساعد على التحرر من الأنا الذاتية ، وتجعل صاحبها يسلك سلوكاً أكثر إيجابية نحو الآخرين ، مما يساعد على تنمية أواصر المحبة والتعاون بين الأفراد .

(١) طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني ، مدخل إلى العمل المؤسسي ، مصدر سابق ، ص ٣٥ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٣٦ .

لقد أوضح الباحثون أن هناك ثلاثة أهداف رئيسة في قيم وثقافة المنظمات الناجحة وتتمثل في الآتي (١) :

(١) مستوى الأداء العالي .

(٢) اتجاه الاهتمام بالأفراد .

(٣) الإحساس بالتفرد والفخر .

حيث تؤكد قيمة الأداء العالي على الالتزام بالامتياز ، أما القيم التي تهتم بالعاملين فتحدّد كيفية معاملتهم ، وقيم التفرد والفخر تعطي إشارة لداخل المنظمة وخارجها عن اختلافها عن المنظمات الأخرى ، وهذه الخطوط الثلاثة هي مركز نسيج القيم ، التي تؤدي إلى التزام مشترك في المنظمة من جميع عمالها ، نحو تحقيق الأهداف وبلوغ القمة .

ملامح وخصائص المؤسسة الإنسانية:

Characteristics Of Humanitarian Organization :

وتعرف المؤسسة الإنسانية بأنها : المؤسسة التي تقوم بالتنسيق بين جهود الأفراد والعمل على توفير مُناخ اجتماعي وإنساني ، يحفزهم على الأداء الجيد ، والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل للمؤسسة والأفراد (٢).

ويتم ذلك عن طريق إشباع الرغبات والحاجات المادية والمعنوية للأفراد ، والمؤسسة الإنسانية تدرك تماماً قيمة وأهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد ، وانتهاج مبدأ القيادة بالقيم والمبادئ وجعل بيئة العمل بيئة إنسانية آمنة مستقرة .

وللمؤسسة الإنسانية عدة خصائص ومزايا تميزها عن غيرها من المؤسسات ، ويمكن تلخيص أهم هذه الخصائص في الجدول التالي :

(١) جيمس كوزس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ١٢٥ .

(٢) طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني ، مدخل إلى العمل المؤسسي ، مصدر سابق ، ص ٩٨ .

جدول رقم (٦) يبين أهم الخصائص الأساسية للمؤسسة الإنسانية

الجوانب	الخصائص	الوصف العام
أولاً : الجانب المعنوي	(١) وضع الإنسان في المقام الأول	تحول المؤسسة الحديثة اهتمامها من الآلة إلى الاهتمام بالإنسان ووضعه في المرتبة الأولى ، ويتطلب ذلك وجود الحرية والمرونة والاعتماد على فرص العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.
	(٢) التقدير المعنوي	ويتمثل ذلك في عدة طرق من أهمها : وسائل الشكر والترقية الوظيفية ، وشهادات التقدير والتكريم والمدح أمام الغير ، فالتقدير المعنوي له أثر هام في حفز العاملين على الأداء الجيد وتفجير طاقاتهم الإبداعية.
	(٣) القضاء على المثبطات	وهي تمثل الظروف السلبية في بيئة العمل والتي تؤثر سلباً على حماس العامل وفعاليتيه في أداء العمل ، فعلى المؤسسة تفعيل البرامج التطبيقية لتتطهر من الإحباط النفسي ، ومن تثبيط الهمم عن طريق دراسة الظواهر السلبية والإقلاع عن العادات السيئة ، خاصة الموجهة من الإدارة للعاملين ، وخلق مناخ صحي لجميع الأفراد.
	(٤) مبدأ المساواة	وهو أن يتم اعتماد هذا المبدأ للمساواة الحقيقية بين جميع العاملين بإزالة مظاهر التفرقة - أيأ كانت- ليشعر الجميع بأنهم فريق واحد يعمل على تحقيق هدف مشترك ، ومن أمثلة هذا المبدأ : المساواة بين العاملين في المعاملة ، زيّ العمل.
ثانياً : الجانب المادي	(١) التقدير المادي	ويشتمل على الإجراء المناسب ونظم المكافآت والحوافز المادية ، كالعلاوات والعمولات والمكافآت المتنوعة ، والهدايا والمزايا الأخرى .
	(٢) الاهتمام بالتدريب والتعليم	فالمؤسسة الإنسانية تهتم بالتدريب والتعليم لجميع أفرادها ، حيث أثبتت البحوث أن التدريب والتعليم

الجوانب	الخصائص	الوصف العام
		يسهمان بنسبة ٢٦% إلى ٥٥% من الإنتاجية ، فكل مؤسسة حديثة تضع نصب أعينها نجاحها ، ولن يتأتى لها ذلك إلا عن طريق أفرادها ، ما يستلزم على أية مؤسسة تزويد العاملين بما يحتاجونه من المعارف والمهارات.
	٣) موضوعية تقويم الأداء	يتكون التقييم الصحيح لأداء العاملين من عنصري القياس والتغذية المرتدة ، مع اعتماد معايير موضوعية للأداء ، تستطيع قياس أداء العاملين بكل موضوعية ومصداقية ، وهو ما يؤدي إلى التقييم الصحيح واقتناع العاملين به ، ومن ثم قدرة المؤسسة على تقويم السلوك لدى العاملين بموجبه.
	٤) تحقيق الأمان الوظيفي	أي مؤسسة توفر لعمالها قدراً كافياً من الأمان في العمل ، وقدراً من الالتزام كقيمة تجاه عمالها ، وحفاظها عليهم ، وإعطائهم الأمان وعدم الخوف من فقد العمل في أي وقت ، ستجد بالمقابل من عمالها المزيد من الولاء والالتزام والأداء.
	٥) الشفافية	تعتمد المؤسسات الحديثة في تعاملها مع أفرادها على الشفافية والمصارحة للمعلومات وإشراك أفرادها في المسؤولية ، مما يزيد من إيمانهم بأنهم شركاء ، لا مجرد عمال فقط.
ثالثاً : الجانب الاجتماعي	١) تشجيع الاتصال المفتوح	تلعب العملية الاتصالية دوراً هاماً في أية مؤسسة حديثة ، إذ تعد وسيلة هامة في حفز العاملين ، ويعتبر الاتصال المفتوح أيضاً وسيلة نقل للمعلومات بشكل سليم ، فذلك يجعل جميع الأفراد بمستوى واحد أو متقارب من المعلومات ، ويكون بيئة عمل اجتماعية.
	٢) تشجيع فرق العمل	تعمل فرق العمل بشكل إيجابي في أية مؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة ، بل تعد الركيزة

الجوانب	الخصائص	الوصف العام
		الأساسية لنجاح المؤسسات .
	(٣) الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	المؤسسة الإنسانية تنظر لذاتها ونجاحها من خلال الإنسان والمجتمع ، فتهتم بسعادة الإنسان وتجعله صديقاً للبيئة ، كما تهتم باعتماد أنظمة تعزز العلاقات الإنسانية بين أفرادها ، وتؤكد ذلك من خلال قيمتها التنظيمية والسلوك الأخلاقي لدى جميع أفرادها .
رابعاً : الجانب الذهني	(١) المشاركة في صنع القرارات	وهو يعد الطريق الصحيح لأية مؤسسة حديثة ، فالمشاركة في صنع القرارات من قيم المؤسسة الإنسانية ، وتؤثر تأثيراً كبيراً على أداء العمال وفي المشاركة الجماعية للأفراد ، في اتخاذ القرار وتحملهم المسؤولية ، مما يزيد من معدلات الرضا الوظيفي والإنتاجية.
	(٢) تقبل النقد	المؤسسة الناجحة تشجع أفرادها على إيصال ما لديهم من آراء ومن مقترحات على الإدارة ، إذ يعد ذلك وسيلة هامة من وسائل معالجة المشاكل والاختلالات أولاً فأولاً .
	(٣) تشجيع الإبداع	تعتمد المؤسسة الحديثة على مبدأ الإبداع كمؤثر رئيس لأداء المؤسسة ، بل يجب عليها أن تستحث ذلك لدى جميع الأفراد بكل الوسائل الممكنة ، إذ يعد ذلك الأمر رأس مال حقيقياً في الوقت الحاضر ، فالإبداع أساس الأداء والإنتاج.
	(٤) الإصغاء الفعال	تتفق الكثير من المؤسسات مبالغ طائلة لإجراء البحوث والدراسات لاستطلاع آراء العملاء ، ولكن هذه المبالغ والجهود تذهب دون فائدة إذا أغفلت الإصغاء الفعال للعامل ، الذي يصنع العميل.

المصدر / طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني ، مدخل إلى العمل المؤسسي ، قرطبة للنشر والتوزيع ، ع ، الري ، ص ٣ ، ط ٢٠١٢ ، ص ٩٨-١٠٢ .

المبحث الثاني أثر القيم على الأداء

SECTION II

VALUE IMPACT ON PERFORMANCE

تلعب القيم دوراً كبيراً جداً في أداء الأفراد لأعمالهم وواجباتهم ، فكلما كان التزام المنظمة -قيادةً وأفراداً- بالقيم الأخلاقية في بيئة المنظمة كان هناك تأثير إيجابي لأداء المنظمة ، كما أن القيم بأنواعها المتعددة والمختلفة تعتبر رافداً لبيئة العمل كمكّمات لبعضها ، وتساعد الأفراد والمنظمة على التعامل الأمثل بموجبها ، وتهيئة جوّ العمل بالشكل الملائم ، وهي تؤدي إلى تحسين العلاقات وتطوير وتحسين الأداء ، المتمثلة بالإنتاجية العالية والجودة المطلوبة ، وبأقل كلفة ممكنة.

فالقيادة بالقيم تعتبر من أهم أساسيات النجاح لأيّة منظمة وهي تتميز عن أساليب القيادة الأخرى - والتي قد ترفع الإنتاجية - ولكن لفترة مؤقتة قريبة الأجل وسرعان ما ينخفض المستوى نتيجة لذلك بسبب التأثير الوقتي لأسلوب القيادة مثل : الأسلوب المتسلط أو الأوتوقراطي ، وغيرها من الأساليب المناقضة لأسلوب القيادة بالقيم .

آراء وأفكار عامة : General Ideas & Opinions

يقول (أحمد أبو سن) مؤكداً التأثير الإيجابي للقيادة بالقيم والتعامل الأخلاقي والإنساني مع العاملين : "إذا كانت القيادة الإدارية تهتم بمشاعر العاملين ، وتسعى إلى التفاهم معهم ، وإلى الاتصال بهم وإشراكهم في اتخاذ القرار فإنها بذلك تضمن تعاون العاملين وتنمية روح الترابط بينها وبينهم ، فيهرعون للعمل الجيد ويتفادون كل ما يؤدي إلى التسبب والإهمال والفساد" (١) .

كما يؤكد ذلك (مدحت أبو النصر) بقوله : "من العوامل التي تؤثر في سلوك الفرد - عندما يمارس وظيفته - قيمه ومعتقداته" (٢) .

وفي دراسة قومية عن المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن الشخص ذا النواحي القيمية أو الأخلاقية العالية - في أية منظمة تهتم بالنواحي القيمية والأخلاقية - يكون أثر ذلك بأن يكون الأداء عالياً والثقة المتبادلة والاستمرارية في العمل تكون مرتفعة كذلك (٣) .

(١) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ٢٧٠ .

(٢) مدحت محمد أبو النصر ، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة ، مصدر سابق ، ص ٧٠ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ٧٠ .

ويشير إلى هذا المعنى (وائل إدريس وظاهر الغالبي) بقولهما : "إن القيم الجوهرية لمنظمات الأعمال هي قيم أساسية لا تتغير، ولكنها - أي هذه القيم - من المفترض أن تسهم في بناء مبادئ تساعد المنظمة على أن تستجيب بفاعلية وكفاءة للأحداث من حولها ، وإذا كان الأمر عكس ذلك فيمكن أن تعرقل بعض الجوانب القيمية تحقيق نتائج إيجابية ، ونجاح منظمة الأعمال" (١) .

ويضيفان أيضاً بما يؤكد الأثر الإيجابي للقيم على الأداء الكلي للمنظمة بقولهما : "عملياً يمثل وجود قيم وترجمة لهذه القيم تجربة تتعزز ، وتعطي فوائد كبيرة ومتميزة ، خاصة أنها تشدّب من سلوكيات العاملين لكي تبقى قيم العمل التي تسهم وتعزز الأداء الكلي للمنظمة" (٢) .

كما يؤكد (نوربرت هرمان) بزيادة الأثر الإيجابي للسلوك المهني ، الناتجة عن القيادة بالقيم بقوله : "ترفع القيادة الأخلاقية السلوك البشري لكل العاملين في المؤسسة ، وكذلك المتطلبات الأخلاقية إلى مستويات عالية ، وبذلك يشعر القياديون والعاملون على السواء بقيمتهم الشخصية ويستمتعون بهذا الشعور" (٣) .

كما يرى (جون ر. كاتز نباخ) بأن مصدر النجاح والتميز في إحدى الشركات العالمية المشهورة هو مجموعة من القيم بقوله : "يكمن وراء تراث (ثري إم) العظيم - وهو المصدر الأول لفاعلية قوتها العاملة - رسالة واضحة ومجموعة من القيم التي تساعد على الموازنة بين تصرفات العاملين وبين قراراتهم ، وهو ما تبني الشركة عليه الكثير من تراثها" (٤) .

ويؤكد ذلك (محمد العدلوني) بقوله : "لقد أثبتت التجارب الإنسانية أن الأمم والمجتمعات التي تخلو من القيم والمبادئ مآلها السقوط والانهايار" (٥) .

ويشير (هيربرت سايمون) إلى أن "القيم والأهداف التي توجه القرارات الفردية في المنظمة هي - إلى حد كبير - أهداف المنظمة ، أي خدمات المنظمة ذاتها والأهداف الرامية للحفاظ عليها ، وتفرض هذه القيم والأهداف في البداية على الفرد ، من خلال ممارسة السلطة عليه ،

(١) وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، مصدر سابق ، ص ٧١ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٧٣ .

(٣) نوربرت هرمان ، مصدر سابق ، ص ٤٨ .

(٤) جون ر. كاتز نباخ ، الأداء المتميز ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٢م ، ص ١١٤ .

(٥) محمد أكرم العدلوني ، مجلة عالم الإبداع ، [http:// www.ebdaa.ws](http://www.ebdaa.ws)

ولكنها ترسخ تدريجياً - إلى حدّ كبير - في التركيبة النفسية ، واتجاهات الفرد المشارك في المنظمة^(١).

ويتأتى الأثر الإيجابي للقيم في أية منظمة من خلال التطبيق الفعلي والحقيقي ، والممارسة العملية للقيم في بيئة المنظمة ، وأن لا تظل شعارات وكتابات فقط ، وبهذا المعنى يؤكد (جاك ويلش) في كتابه الفوز بقوله "إن شركتكم لن تتمكن من الوصول إلى أهدافها المنشودة أو حتى الاقتراب منها ، لو كان كل ما يدفعها إلى الأمام ، أو يرشدها إلى طريق الازدهار ، هو مجرد قائمة من الشعارات الرنانة ، والأقوال المبتذلة المعلقة على حائط ردهة الشركة"^(٢) .

ولا يعني ذلك ضمان الأداء العالي وتحسين الإنتاجية للمنظمة - حسب القيم المطبقة فيها دون أي تطوير أو تحديث لها - بل يجب على إدارة المنظمة التحسين المستمر لها ، وبما يتواءم مع المحيط العام والنظام الاجتماعي والاقتصادي وكذلك السياسي والنظر في الوقت والمكان المناسب .

ويشير (محمد سليمان وسوسن وهب) إلى أن القيم والأخلاق أمر هام ونافع للعمل بشكل عام وخاصة في الأجل البعيد ، كما تعد القيم والأخلاق العنصر الأساس الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات في الأجل البعيد ، لأن العمل سيفقد فعاليته بدون وجود درجة كافية من الثقة ، والأمانة والصدق^(٣) .

ويرى (وينر Weiner) "أن قيم وأخلاق العمل يتم ترسيخها لدى العاملين من خلال وجود قيادة مؤمنة بهذه القيم ، وأن رضا العاملين يتأثر إيجاباً بمدى إظهار القائد الموهوب لها"^(٤) .

وفي هذا يؤكد (جاك ويلش) رئيس شركة جنرال إلكتريك سابقاً بقوله : "إن عملية وضع القيم يجب أن تتكرر بين الحين والآخر ، فقد يخرج الفريق التنفيذي بإصدار أولي لهذه القيم ، ولكنها يجب أن تبقى كذلك ، أي مجرد إصدار أولي ، ومثل هذه الوثائق يجب أن تعرض على الموظفين، حتى يتمكنوا من اختبارها ، وتجربتها مرة تلو الأخرى ، ويجب أن يتفقد الفريق التنفيذي الأمر للتأكد من أنهم قد خلقوا جواً يشجع على التعاون بين الموظفين ، وأن يشعروهم بأهمية مساهمتهم في عملية وضع القيم"^(٥).

(١) هيربرت أي. سايمون ، السلوك الإداري : دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية ، مركز البحوث في معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠٣م ، ص ٤٠٥ .

(٢) جاك ويلش وسوزي ويلش ، مصدر سابق ، ص ٢٥ .

(٣) محمد أحمد سليمان وسوسن عبدالفتاح وهب ، مصدر سابق ، ص ٩٨ .

(٤) شهيناز فاضل أحمد ، مصدر سابق ، ص ١٠٣ .

(٥) جاك ويلش وسوزي ويلش ، مصدر سابق ، ص ١٨ .

كما لا تكتفي منظمات الأعمال الحديثة بتشكيل ونشر القيم التنظيمية في إطار الثقافة التنظيمية لها - وهي التي تحقق الفعالية فقط - بل تسعى إلى زيادة التوافق بين العاملين والمديرين على هذه القيم - لتوحيد الثقافة التنظيمية والمشاركة بين الجميع ، ولتجانس سلوك العاملين بها ، وذلك بسبب التأثير الكبير للقيم التنظيمية على سلوك الأفراد ، وكذا توضح مستوى الأداء وتؤثر تأثيراً كبيراً على الرضا والانتماء^(١) .

وتؤكد (شهيناز فاضل أحمد) تأثير القيم الإيجابية على المنظمة بقولها :
"ولا شك أن قيم المنظمة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر - وبشكل كبير - في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ، إذا ما تم الاهتمام بها وتميئتها وغرسها بفاعلية في عقول العاملين ، بحيث تصبح قيماً راسخة وإيجابية وتؤثر بشكل فعال في تقدم المنظمة"^(٢) .
كما تؤكد كذلك مدى تأثير القيم على تماسك وتكامل أعضاء المنظمة بقولها : "إن القيم تعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة ، كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية ، يمكن أن تحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في منظمة الأعمال"^(٣) .
وهو ما يشير إليه (طارق السويدان ومحمد العدلوني) في التأثير الكبير للقيم بقولهما :
"تلعب القيم دوراً كبيراً ، فهي ترفع مستوى الأداء في كل جزء من المؤسسة ... إن سرعة التقدم لأية مؤسسة ستتحقق عبر بث الحيوية في الأنظمة الكمية بحقنها بالقيم"^(٤) .
وهو ما يؤكد (بلال السكارنة) بقوله : "لا شك أن للقيم دوراً بارزاً في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة ، كما أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد ، سواء أكانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أم من منظماتهم ، ولكن مما لا شك فيه أيضاً أن قيم المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على مخرجات الأعمال ، التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة ، بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على قيمهم الذاتية"^(٥).

كما أن السبيل لتحقيق منتجات وخدمات عالية الجودة هو وجود شخص ذي كفاءة ، وتأتي هذه الكفاءة كنتاج من الاهتمام بالشخصية والكفاءة ومجموع الأحاسيس التي يشعر بها كل فرد في

(١) محمد غمري الشوافي ، اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقته بالإحباط الوظيفي ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، العدد ٢ ، المجلد ٢٤ ، ٢٠٠٢م ، ص ٣٩٧ .

(٢) شهيناز فاضل أحمد ، مصدر سابق ، ص ١٠٣ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ٧٤ .

(٤) طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، مدخل إلى العمل المؤسسي ، مصدر سابق ، ص ٤٩ .

(٥) بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، مصدر سابق ، ص ٩٨ .

المنظمة ، فالقادة الذين يركزون على القيم والمبادئ يحصلون على النتائج ، ويحققونها من خلال اهتمامهم بالنوعية ، ومن علاقاتهم مع جميع الأفراد ، وفقاً لقيم ومبادئ يتساوى فيها الجميع^(١) .

شكل رقم (١٨) يوضح منظومة نجاح المنظمة عبر القيم



المصدر / إعداد الباحث.

ومن خلال الأبحاث والدراسات المختلفة يؤكد (جيمس كوزس وباري بوسنر) أن القيم المشتركة تحدث تغييراً جذرياً في المؤسسة ، وفي حيوية الأشخاص ، وتؤكد الأبحاث أن الشركات ذات الثقافة الراسخة ترسي دعائمها على مجموعة من القيم المشتركة ، التي تفوق نظيراتها من الشركات الأخرى في أدائها ، حيث تحقق ما يلي^(٢):

- ١) زيادة دخلها أربعة أمثال من يماثلها .
- ٢) زيادة معدل الإبداع الوظيفي بسبع مرات عن نظيراتها بالشركات الأخرى .
- ٣) زيادة سعر السهم الواحد ١٢ مرة عن الشركات الأخرى .
- ٤) زيادة أداء الأفراد الفعال بنسبة ٧٥٠% .

من صور تأثير القيم في أداء المنظمة :

Sides of Impact Value on Organization Performance :

للقيم تأثير في أداء أية منظمة من عدة صور أهمها ما يلي^(٣) :

١) اتخاذ القرارات : تؤثر القيم الموجودة في المديرين والأفراد في عملية صنع القرار ، حسب

الخطوات المتخذة للوصول إلى القرار الصائب :

أ) تحديد الأهداف : فالقيم تؤثر تأثيراً كبيراً في عملية اختيار وتوزيع الأوليات ، مثل

أن تعطي القيمة الأكبر لتحقيق الربح أو خدمة المجتمع ، ومدى التركيز على

جودة السلعة وكفاءتها أو غيره ، فبقدر التزام المنظمة بقيم عظيمة فستكون تحديد

أهدافها ذات قيمة عالية ترجمة لقيمها .

(١) ستيفن آر. كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مصدر سابق ، ص ٣٢٤ .

(٢) جيمس كوزس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ١١٠ .

(٣) (بتصرف) سعيد يس عامر وعلي محمد عبدالوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد

سيرفيس ، القاهرة ، ط ٢ ، ١٩٩٨م ، ص ٣٣٥ - ٣٣٩ .

ب) تحليل البيانات : تؤثر القيم التي تلتزم بها المنظمة - وكذا التي يحملها الفرد - على نوع المعلومات والبيانات التي يجمعها ، ومدى ثقته في مصدرها ، وإدراكه لمعانيها وفق قيمه ومبادئه ، للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار .

ج) وضع واختيار البدائل : فالقيم تلعب دوراً كبيراً في اختيار البدائل ، من واقع الاحتمالات والاختبارات المختلفة ، والمتاحة أمام المنظمة والفرد .
فيكون اختبار البديل متوافقاً ومنسجماً مع القيم التي يؤمن بها ، وليس المتناقض معها كمن يختار زيادة الأسعار لتحقيق مزيد من الأرباح أو يختار بديلاً يضر ضرراً بالغاً في المنافسين ، تخرجه من الأطر المشروعة والشريفة ، وبالتالي يكون اختيار البديل الأنسب وفق القيم التنظيمية والأخلاق والمبادئ التي يتحلى بها صانع القرار .

د) تنفيذ القرار : يتأثر المديرون بالقيم التي يحملونها ويؤمنون بها في الطرق والوسائل المناسبة لتنفيذ القرار .

هـ) التقييم والمتابعة : وهي من العمليات الهامة ، حيث تقوم المنظمة بالتقييم للنتائج والتعرف على درجة فعاليتها ، ومدى توافقها مع القيم ، وقياس أية أخطاء أو انحراف لأهدافها .

٢) التطوير التنظيمي : وهو مجال آخر يتأثر بالقيم التي يحملها القادة والمديرون في الإدارة العليا في المنظمة ، وهو يقوم على مجموعة من القيم التي تخدم حاجة الأفراد والمنظمة في النمو والتطوير ، ولتحقيق أهدافها ونجاحها واستمراراً للفعالية ، ومن أهم هذه القيم التي تؤثر على التطوير التنظيمي ما يلي :

أ) النظر إلى العنصر البشري باعتباره عنصراً منتجاً ، يتحمل المسؤولية ، ولديه الرغبة في العمل ، وليس على أنه كسول وغير راغب في العمل ، فهذه النظرة المتفائلة تؤثر إيجاباً بالأداء البشري وتطوره نحو الأفضل .

ب) النظر إلى العنصر البشري باعتباره إنساناً ، وبالتالي إحسان معاملته وإقامة علاقات طيبة معه ، وهو يولد الثقة والاحترام المتبادل .

ج) الإيمان بأن الأفراد قادرون على التغيير والتطوير ، وأنهم أساس النمو والنجاح ، لا أن يتم اعتبارهم جامدين ، مع أهمية تهيئة البيئة المناسبة للعمل .

د) الاستفادة من الفروق المتعددة بين العاملين ، والعمل على إزالتها بالتدريب والتأهيل والتطوير .

هـ) الإيمان بطاقات العنصر البشري واعتباره إنساناً ككل ، بدلاً عن اعتباره موظفاً فقط، والاستفادة من الطاقة البشرية التي يمتلكها ، فهو يملك من القدرات والدوافع التي تساعد على نمو المنظمة ، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .

و) منح الثقة للأفراد للتعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم ، وهو ما يؤدي إلى وضوح اتجاهاتهم ، ويمكن المنظمة من إدارتها ، والاستفادة منها لتحسين وتطوير الأداء .

ز) ممارسة السلوك الطبيعي والحقيقي بالابتعاد عن اعتماد التمثيل أو الكذب ، وذلك تطبيقاً لقيم الأمانة والصدق ، وهو ما يؤدي إلى حسن سير العمل والوقوف على المشكلات بحقيقتها ومعالجتها .

ح) الثقة بالأفراد : وهو ما يولد الثقة بقدراتهم وإمكاناتهم ، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف . ط) مواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات بدلاً عن إخفائها وهذا يؤدي إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، وحل المشكلات وتحسين الأداء .

ي) تعميق روح الفريق الواحد واعتماد مبدأ التعاون لا التنافس بين الأفراد ، وهو ما يساعد على رفع كفاءة الأداء ، والمساهمة الفاعلة من الجميع لتحقيق الأهداف .

مما يؤكد أهمية اضطلاع القادة بتأسيس ونشر القيم ، ومتابعة ممارستها العملية ، بحيث تصبح حقيقة ملموسة ، لا خيالاً أو أسطراً على ورق ، وذلك بمساعدة جميع الأفراد المنتمين إلى كيان واحد يجمعهم .

وقد اكتشف (جودي تايلور) وزملاؤه في مركز القيادة الإبداعية - عند إجراء اختبار لأسباب النجاح في أعلى ثلاثة مناصب في المؤسسات الكبرى في أمريكا - أن عامل النجاح الأول والرئيس هو (العلاقة مع المرؤوسين) (١) .

وهو ما يشير إليه (جيمس وبوسنر) بقولهما : "إن النجاح في القيادة على وجه الخصوص سوف يعتمد - بشكل كلي - على القدرة على بناء وتوطيد هذه العلاقات الإنسانية ، التي تمكن الناس من الحصول على المهام غير العادية ، وإنجازها من خلال أسس منظمة" (٢) .

ويضيف (هيوزو يودتس) بعض الأسس التي تزيد من كفاءة المنظمة وفعاليتها ، وتقدم العاملين وتطورهم ومن أهمها (٣):

(١) إشباع حاجات الذات لدى الأفراد ، فأسلوب الرقابة المحكمة والتهديد بالعقاب لا يصلح لدفعهم لأداء العمل .

(١) جيمس كوزيس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ٤١ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٤٢ .

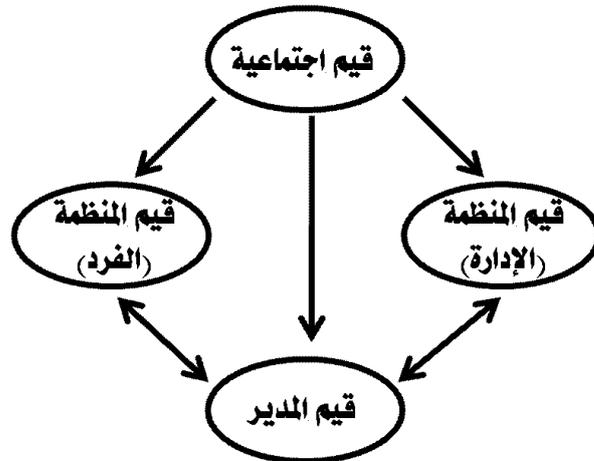
(٣) سعيد يس عامر وعلي محمد عبدالوهاب ، مصدر سابق ، ص ٣٣٨ - ٣٣٩ .

- ٢) عند إشباع الحاجات الأساسية للأفراد تجعلهم يتحمسون لأعمالٍ يتميزون بها عن غيرهم .
- ٣) اعتماد مبدأ الاتصالات المفتوحة ، والتي تسهّل التواصل بين العاملين ، المبنية على الصراحة والثقة ، مما يجعل الأفراد يوجهون خبراتهم وقدراتهم تجاه هذه الجماعة .
- ٤) الإيمان بأهمية العمل الجماعي : فالقائد لا يستطيع ممارسة وظائف القيادة إلا بمشاركة أعضاء الجماعة .
- ٥) كلما كانت الأمانة والنزاهة سمة للأفراد أدى إلى زيادة قدرة المنظمة على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها وسير العمل سيراً حسناً .
- وهذه الأسس تمثل بعض القيم الهامة التي يجب أن يتحلى بها الأفراد ، وتلتزم بها المنظمة لما لها من تأثير إيجابي لها .
- فكل قيمة إيجابية تؤدي إلى كفاءة العمل وإتقانه ، فالإيمان بمبدأ الصدق يؤدي إلى صدق التعامل بين جميع الأفراد داخل المنظمة ، وكذا صدق التعامل مع عملائها وإلى تبادل الثقة والاحترام بين الجميع ، حيث إنه يعتبر مرجعاً لكل ، فالمصداقية أساس التعامل الشفاف ، ويجنب المنظمة الكثير من المشكلات ، والوقوع في الأخطاء .
- وكقيمة مثل الأمانة تعطي الأفراد الثقة الكبيرة في أعمالهم وأدائهم بكل إتقان ، ومراقبة أنفسهم كمرجع ديني وقيمي وأخلاقي ، أكثر من اهتمامهم بالرقابة الإدارية ، كما أن المنظمة الملتزمة بالأمانة والنزاهة في طريقة تصنيع سلعتها ، أو تقديم خدماتها تتال ثقة المستهلك بها وبمنتجاتها وخدماتها .
- فاستشعار المسؤولية لدى الأفراد بهذه القيمة الهامة تمنع عن المنظمة الكثير من الخسائر والأموال ناهيك عن توفير للوقت والجهد في أداء العمليات الإنتاجية ، وجودتها وكفاءتها .
- إنما لا يعني ذلك الاعتماد الكامل عليها دون وجود أعمال رقابية بشتى الوسائل المتاحة ولكن ليست الرقابة المحكمة أو اللصيقة .
- وهي كذلك تنطبق على القيم التنظيمية والأخلاقية المتعددة والمختلفة ، سواء أكانت المعتمدة لدى المنظمة أم القيم الفردية الخاصة بالأفراد ، فكل القيم الإيجابية - بأنواعها وتعددتها - تؤدي دون شك إلى السلوك الحسن والقويم لحاملها ، مما يعني الالتزام بكل خطوات وإجراءات العمل، وتحقيق الأهداف للمنظمة بكفاءة وفاعلية ، بل وتسود المحبة والوئام بين الأفراد في بيئة العمل ، مما يجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة ، وهو ما يسهم بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف الجماعية تطبيقاً لذلك .

وهناك الكثير من الأساليب لتحريك دوافع العاملين نحو الإنجاز ، ومن أهم هذه الأساليب المؤثرة في السلوك الإنساني ما يلي (١) :

- (١) مشاركة جميع العاملين الخطوات في وضع الأهداف وطرق تحقيقها ، فأهم شيء هو فريق العمل وليس الهيكل الوظيفي .
 - (٢) اعتماد مبدأ المعاملة الإنسانية مع جميع العاملين ، والاعتراف بأهميتهم الفردية ، وتقديرهم واحترامهم ، فهم آدميون في المقام الأول ثم موظفون في المقام الثاني .
 - (٣) تشجيع الأفراد على القيام بمهام أعلى ، والتشجيع والاعتراف ، والتحفيز المادي لهم ، فبمعاملة الأفراد على أنهم قادرين ومبدعون يتيح لهم الفرصة للتصرف وفق ذلك .
- وتشترك معظم القيم من خلال الثقافة التنظيمية المعتمدة لكثير من منظمات الأعمال ، وتوجد علاقة تكاملية وتبادلية بين القيم المجتمعية والقيم المهنية والفردية وغيرها من الأنواع ، وكلها تكون علاقة تبادلية تؤثر على بعضها البعض .
- وقد وصفها (دارن شميدت وباري بونز) في دراستهما في الشكل التالي :

شكل رقم (١٩) يوضح العلاقة التبادلية بين القيم



المصدر / بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٩ م ، ص ٩٦ .

يلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر وكبير على قيم الفرد والمنظمة ، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر مصدراً أساسياً وأكبر تأثيراً على أداء أفراد المنظمة ، وعندما تكون توجيهات وقرارات وسلوك قائد المنظمة متفقة ومنسجمة مع القيم السائدة في منظمته ، فإنها

(١) ديل كارنيجي وآخرون ، اكتشف القائد الذي بداخلك (فن القيادة في العمل) ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ٤ ، ٢٠٠٤ م ، ص ٦٠ .

ستؤدي إلى التزام جميع العاملين بهذه القيم ، والعكس صحيح فعند مخالفة سلوك القائد للقيم ينتج عنه إرباك العاملين ، وفقدان المصداقية بالقائد ، وربما بالقيم كذلك .

يقول (وليام أ. كوهين) : "القائد هو الشخص الذي يتسم بالقدرة على إنجاز الأشياء ، لن ينجز شيئاً إلا إذا ترجم كلماته ونظرياته إلى أفعال ، ففن القيادة يعتمد على الأفعال ... لو أردت أن تكون قائداً ناجحاً فلتكن رجل أفعال لا أقوال"^(١).

فكلما تطابق سلوك القيادة والأفراد مع القيم المشتركة أدى إلى زيادة الانتماء والعمل بحافز أكبر لتحقيق الأهداف .

كما أن التناقض في السلوكيات ، والاختلاف في قيم الأفراد والمنظمة يوجد الصراعات والتصادم الدائم ويخلق مناخاً سلبياً في بيئة العمل ، والذي يؤدي إلى الإخفاق في تحقيق الأهداف. كما يؤكد (ستيفن كوفي) بأن أسلوب القيادة المرتكزة على المبادئ تساعد في حل الكثير من المشكلات والمعضلات التقليدية ، سواء الإدارية منها أم التنظيمية ، فبهذا الأسلوب يمكن الوصول إلى ما يلي ^(٢) :

(١) الحصول على فكر يتميز بالتنوع والمرونة والتطور المستمر ، مع الشعور بالأمان والاستقرار .

(٢) المساهمة الفعالة للأفراد في تحقيق استراتيجية المنظمة .

(٣) الإبداع والموهبة وإطلاق الطاقات البشرية لأفراد المنظمة .

(٤) بث روح الفريق الواحد والتناغم والانسجام بين الأقسام المختلفة والأفراد .

وهي أمور تتأتى من خلال منظومة القيم المشتركة بين الأفراد والمنظمة .

القيم المشتركة بين الأفراد والمنظمة :

Sharing Value Between Individuals & Organization :

تأتي الأهمية البالغة للقيم المشتركة بين جميع الأفراد ، وتتلاقى فيها القيم الشخصية والقيم التنظيمية مكونة نسقاً منتظماً لمجموعة من القيم المشتركة ، التي بدورها تنتج الكثير من الفوائد من أهمها ^(٣):

(١) تنمية مشاعر الأفراد نحو العمل المؤثر .

(٢) زيادة ولاء الأفراد للمنظمة .

(١) وليام أ. كوهين ، مصدر سابق ، ص ٣٧٦ .

(٢) ستيفن آر. كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مصدر سابق ، ص ٢٦٦ - ٢٦٧ .

(٣) جيمس كوزيس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ١٠٨ - ١٠٩ .

- ٣) سهولة جمعهم حول الأهداف المشتركة .
- ٤) زيادة تشجيعهم على السلوك الأخلاقي .
- ٥) وضع المعايير القوية للعمل الجاد وإجادة أعمالهم .
- ٦) التقليل من حدة الضغط والقلق الوظيفي .
- ٧) ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد ، وظهور روح التفاخر بمنظمتهم .
- ٨) سهولة الاتصالات والعلاقات الوظيفية .
- ٩) تنافس روح الفريق الواحد والأسرة الواحدة .

وهو ما يصبُّ في زيادة الإنتاجية ، وتحسين الأداء كملخص لفوائد هذه الفوائد .

ويؤكد (جيمس كوزس وباري بوسنر) على أثر تطابق القيم الشخصية والتنظيمية بقولهما :
"وبدراسة مجموعة كبيرة من الشركات والصناعات وجدنا أن الأفراد - الذين تتماثل قيمهم الشخصية مع قيم شركاتهم - يشعرون بالارتباط الشديد بعملهم ، ومؤسساتهم أكثر ممن تختلف قيمهم عن قيم الشركات التي يعملون بها ، ولا تعجب إذا عرفت أن الإدارة هي المسئولة في كلتا الحالتين ، وقد توصلت الدراسات في شتى أنحاء المعمورة لنفس هذه النتيجة"^(١).

وبهذه النتائج التي جاءت عبر دراسات وأبحاث كثيرة توضح حقائق هامة من بينها :

- ١) أهمية دور القيادة أو الإدارة في تطابق وتماثل القيم الشخصية والتنظيمية .
- ٢) الدور الفعال والإيجابي لهذا التماثل في القيم .

وهو ما يؤكد دور الإدارة في أية منظمة كانت لوضع القيم المتماثلة لجميع أفرادها ، وإشراكهم في وضعها أو تطويرها ، وكذا أهمية اختيار القيم ونشرها وشرحها لتلقى القبول من الجميع ، ومن ثم الاقتناع بها وممارستها عملياً .

وهذا ما يراه (بلاك) في أن السلوك الإيجابي للعاملين يكون نتيجة الاتفاق بين قيم العاملين وتوقعاتهم ، وبين قيم المنظمة وتوقعاتها^(٢) .

يقول (كوزس وبوسنر) : "إن القيم المشتركة هي حجر الأساس لبناء فريق عمل أصيل يقوم على العلاقات الحميدة ، بينما يفخر القادة النابغون بتنوع فرق العمل ، إلا أنهم يركزون على القيم المشتركة بين الموظفين"^(٣) .

كما يضيفان شرطاً بسيطاً لتأثير القيم على الأداء بقولهم : "إن وجود وإدراك القيم المشتركة يؤدي إلى وجود لغة مشتركة بين الأفراد ، كذلك يتولد قدر عظيم من الطاقة عندما تتزامن قيم

(١) جيمس كوزس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ١٠٧ .

(٢) أمل مصطفى عصفور ، مصدر سابق ، ص ٦٥ .

(٣) جيمس كوزس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ١٠٦ .

الأفراد والجماعات والمؤسسات ، حيث تتركز القدرة على الوفاء بالالتزامات والحماس الدافع للعمل ، بذلك يجد الأفراد أسباباً للاهتمام بعملهم، وعندما يزداد اهتمام الأفراد بعملهم تزداد قدرتهم على العمل المؤثر والرضا بإنجاز هذا العمل ، وتقل مع ذلك حدة التوتر والقلق ^(١).

ويؤكد (أشرف عبدالغني) ذلك بقوله : " ولكي تكون الروح المعنوية للعمال عالية يجب على العامل الآتي ^(٢):"

- (١) أن تكون لديه معتقدات وقيم راسخة ، تجعل الحياة هامة بالنسبة له ، حتى تكون لديه الطاقة والثقة التي يواجه بها المستقبل .
- (٢) أن يكون مُلمّاً بعمل يقوم به للدفاع عن حصيلة من القيم ، ولتوسيع نطاقها ونشرها .
- (٣) أن تكون القيم التي يتحلى بها تتفق مع قيم العمال التي يعيش معها ، كما يجب أن يكون هناك تضامن في الجهود لتحقيق الأهداف" .

الإدارة بالقيم: Administration By Value^(٣)

يرى كلُّ من (جاركيا ودولان) أن الإدارة بالقيم هي إدارة جديدة من إدارات القيادة الاستراتيجية، وهي أسلوب جديد لفهم وإدارة المعلومات فهماً سلوكياً . فالقيادة تؤثر وتتأثر بالعاملين ، من خلال تبادل إيجابي للقيم ، كما أن مستقبل أية منظمة يتحدّد من خلال التنمية المستمرة لمجموعة القيم والمفاهيم الإيجابية ، التي توجّه السلوك ودور القيادة الأساس هو إرساء وتدعيم منظومة القيم . والإدارة بالقيم هي إدارة محفّزة بمجموعة من القادة ، الذين يهدفون إلى تمكين الآخرين لغرض استثمار واستخراج أفضل ما لدى العنصر البشري من قدرات وطاقات .

المحدّدات الأساسية للإدارة بالقيم : Basic Line For Administration Value

- (١) دعم الإدارة العليا للإدارة بالقيم ، واعتمادها سلوكاً قيادياً ، مدعومة بمنظومة من القيم والمعتقدات الإيجابية .
- (٢) اعتبارها أساساً لإرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي ، بحيث يكون الهدف من إرساء القيم ومن ثم الثقافة التنظيمية ، هو تدعيم قدرات المنظمة المستقبلية .

(١) جيمس كوزيس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ١٠٧ .

(٢) أشرف محمد عبدالغني ، علم النفس الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ٢٠٠١م، ص ٢٨١ .

(٣) أمل مصطفى عصفور ، مصدر سابق ، ص ١٧٦ - ١٧٨ .

- ٣) تحديد نظم العمل والإجراءات والقواعد العامة للمنظمة ، من خلال المعلومات المرتدة عن سلوك الأفراد داخل المنظمة المشتق من قيمهم ومبادئهم .
- ٤) يخلق نظام القيم القدرة على الرقابة ، وإعادة التوازن للنظم والسياسات ، بما يكفل للمنظمة المرونة في مواجهة المتغيرات المختلفة المتوقعة .
- ٥) يحقق نظام القيم داخل المنظمة التوازن بين المستوى غير الظاهر من القيم والمبادئ وبين السلوك الفعلي الظاهر لأداء المنظمة .
- ٦) تحديد الإدارة العليا للقيم ، التي تحرك سلوك العاملين والمستهلكين والمديرين والمساهمين ، ووضع خطة أداء تحقق الإشباع والرضا لكافة الأطراف .
- ٧) توجه القيم الأهداف والسياسات والقرارات وفق تقييم السلوك الوظيفي ، مع أهمية إعداد نظام للحوافز والمكافآت للأفراد المطبقين للقيم عبر سلوكهم الوظيفي .

مجالات تحسين التزام القادة أو المديرين بأخلاقيات الإدارة :

Improvement Moral Commitment Of Leader :

- هناك العديد من المجالات المتنوعة والمختلفة لتحقيق تحسين التزام القادة والمديرين بأخلاقيات الإدارة ، وذلك من خلال الآتي (١) :
- ١) تأكيد القيم الدينية والأخلاقية لدى القادة والمديرين كجزء هام في فترة إعدادهم ، ومن خلال برامج خاصة موجهة لهم .
 - ٢) قيام المنظمات بوضع العديد من السياسات والقواعد التي تدعم الالتزام الأخلاقي ، ويدعم كل ذلك ممارسة الإدارة العليا كقدوة للجميع .
 - ٣) الاهتمام بالجانب القانوني ، وذلك بإلزام القادة والمديرين بالقوانين التي تنظم التعامل الإداري في المنظمات ، والتركيز على تطبيق القواعد القانونية في حالة عدم الالتزام بالسلوك الأخلاقي كرادع هام .
 - ٤) أن تكون هناك عقوبات وجزاءات متعلقة بالممارسات غير الأخلاقية للمديرين ، وأن تكون واضحة ومطبقة فعلاً وبحزم .
 - ٥) مكافأة المديرين الملتزمين بأخلاقيات الإدارة ، وذلك بمثابة حافز للآخرين على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية الملتزمة بالقيم والمبادئ .

(١) فتحي إبراهيم محمد أحمد ، مصداقية المديرين وفاعلية أداء المرؤوسين ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٧م ، ص ٥٠ - ٥١ .

٦) أن يمارس أصحاب الأسهم أو الإدارة دوراً هاماً في الرقابة على التزام المديرين بأخلاقيات الإدارة .

٧) تهيئة المناخ العام في بيئة العمل للالتزام بأخلاقيات العمل ، وفقاً للقيم المعلنة والسلوك والمبادئ المتعارف عليها .

أهمية مراجعة القيم التنظيمية :

The Importance Review Of Management Leadership :

من المهام الرئيسة للقيادة الاستراتيجية القيام بمراجعة القيم التنظيمية من وقت لآخر ، وذلك لعدة أهداف ومزايا من أهمها (١):

- ١) اكتشاف التناقض والتوافق بين القيم الموجودة والقيم المطلوبة حسب الحاجة .
 - ٢) تحديد درجات الاختلاف والاتفاق بين القيم المطلوبة وبين الأداء الفعلي .
 - ٣) تحديد درجات الاتفاق والاختلاف بين القيم التنظيمية ، وبين قيم ومعتقدات العاملين .
 - ٤) تحديد الفرق بين السلوك المهني الفعلي والسلوك المرغوب أو المعياري .
 - ٥) تحديد القيم المطلوب غرسها بين الأفراد لتحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية .
 - ٦) معرفة القيم التي يجب تغييرها أو تعديلها ، لتلبية لاحتياجات تحقيق الأهداف المرسومة .
- وتعتبر هذه أدواراً رئيسة ومعاصرة لإدارة الموارد البشرية بمساهمة الإدارة العليا ، والذي يتأتى من خلال الاستقصاءات والملاحظات للوضع القائم ، ومدى ملائمتها لبيئة العمل والأهداف المراد تحقيقها .

أبعاد السلوك الأخلاقي للقائد : Behavior Dimensions Of Leader :

هناك خمسة أبعاد رئيسة على النحو الآتي (٢) :

- ١) أن يكون القائد نزيهاً وصادقاً وموضع ثقة :
- أشارت الكثير من الأبحاث إلى اعتقاد الأفراد بأهمية القيادة بالقيم الأخلاقية لتحقيق رفاهية المنظمة ، حيث إنها تضمن الحفاظ على الأفراد وعلى إنتاجيتهم العالية .
- ومن أهم خصائص القائد أن يكون ملتزماً بالنزاهة والصدق ، وأن يكون موضع الثقة عند أفرادها، فالنزاهة تشير إلى الولاء للمبادئ الرشيدة ، وإلى الممارسة العملية لما يعظ به القائد ويطلبه من أفرادها .

(١) أمل مصطفى عصفور ، مصدر سابق ، ص ١٩٣ .

(٢) رابوية حسن ، مصدر سابق ، ص ٢٠٢ - ٢٠٤ .

٢) الاهتمام بكل أصحاب المصالح :

يجب أن يعامل القائد جميع الأطراف الذين يتأثرون بقراراته بطريقة متساوية وعادلة ، لكي لا يخلق الفرقة والانقسام فيما بينهم نتيجة هذا التعامل المزدوج ، فعلى القائد الأخلاقي مسؤولية أخلاقية تجاه كافة أصحاب المصالح (مساهمين ، عمال ، عملاء ... الخ) وأن يعامل الجميع وفق معيار واحد يضمن للجميع التساوي في المعاملة .

٣) بناء وحدة المنظمة :

ينبغي على القائد العمل على تحقيق رؤية وأهداف مشتركة لجميع الأفراد في المنظمة ، بما يضمن تحقيق مصالحهم .

٤) احترام الفرد :

يعتبر احترام الفرد مبدءاً من المبادئ الأساسية للقيادة بالقيم ، فإظهار الاحترام وتطبيقه على الواقع لجميع الأفراد في المنظمة من أعمال واهتمام القائد ، بل ويعد ركيزة رئيسية ، فبدون الاحترام تفقد القيادة معناها وجوهرها .

٥) تحقيق الإنجازات في تواضع :

فالتواضع يعدّ من ممارسات القائد الأخلاقي ، فما يهم القائد هو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، وليس الشهرة والظهور وحب الاستعراض ، والقائد الأخلاقي الملتزم بالقيم يظهر أفراداً عند الإنجاز أكثر من إظهار نفسه .

المبادئ الأربعة للقيادة بالقيم : Four Principals To Leadership

يذكر (هاري كرامر Harry M. Kraemer) في كتابه الشهير (من القيم إلى العمل) المبادئ الأربعة للقيادة القائمة على القيم .
والتي يضعها القادة الحقيقيون نصب أعينهم عند تحديد أهدافهم وأثناء أدائهم لأعمالهم ، وهذه المبادئ هي ^(١) :

١) التأمل الذاتي : Self-Meditation

فالقادة الذين يمارسون التأمل الذاتي يعرفون أولوياتهم وقيمهم وحدودهم الأخلاقية ، حيث إن التفكير المتأنى للقائد يجعله يزن كل الاعتبارات قبل اتخاذ القرار ، فيكفل له ذلك اتخاذ القرار المناسب .

^(١) هاري كرامر ، من القيم إلى العمل : المبادئ الأربعة للقيادة القائمة على القيم ، موقع الاقتصادية

٢) التوازن والاستفادة من وجهات النظر المختلفة :

Equilibrium and Take Advantage from Different Point of Views :

وهو يعدّ حقيقة رئيسية يجب على كل قائد العمل بها ، فعلى القائد الأخذ بوجهات النظر المختلفة بمن فيها وجهات النظر التي تختلف معه ، والقائد المتوازن يكون لديه عقل منفتح ورغبة في الاستماع للآخرين ، والسعي إلى مساعدة الآخرين على التعبير عن كل أفكارهم .

٣) الثقة الحقيقية بالنفس : Real Self-Confidence :

إذ يجب على القائد أن يكون لديه ثقة حقيقية مبنية على الواقع وليس على الأوهام والأكاذيب والمغالطات ، وهي ثقة مبنية - أيضاً - على أساس معرفة الفرد لقدراته الحقيقية في جميع المجالات المهمة في حياته .

٤) التواضع الحقيقي : Real Humility :

يعتمد التواضع الحقيقي على معرفة الذات ، وتقدير الآخرين ، والتذكر بقدراتهم ومواهبهم في مختلف المستويات .

شكل رقم (٢٠) يوضح المبادئ الأربعة للقيادة بالقيم

المبادئ الأربعة للقيادة بالقيم - (هاري كرامر)



المصدر / إعداد الباحث.

فالقادة الذين يستخدمون هذه المبادئ الأربعة في حياتهم العملية والشخصية ، يصبحون قدوة لأفرادهم ، كما يشير إلى أن المنظمات التي تحترم القيم فإنها تهتم بأداء كل ما هو صحيح، وأن هناك متطلبات لإدارة متفوقة في أية منظمة ، والتي تتضمن أربع عمليات إدارية كما يلي^(١):

١) العملية الاستراتيجية : إذ لا بد من وضع خطة استراتيجية محددة بزمان معين .

٢) العملية البشرية : يجب إنشاء فريق جيد يمكنه من تحقيق الأهداف تحت قيادة حكيمة.

٣) العملية التشغيلية : إذ ينبغي التأكد من أن عمليات التشغيل اليومية في المنظمة تدعم

الأهداف بعيدة المدى .

٤) عملية القياس : وذلك للتأكد من أن الأعمال تسير نحو تحقيق الأهداف ، وتمضي وفق

الخطط المرسومة .

(١) هاري كرامر ، مصدر سابق .

مراحل الوصول إلى القيادة بالقيم : Stages Of Achievement Leadership By Value

يشير (محمد العدلوني) إلى أن علماء الإدارة والمفكرين بدأوا يدركون ضرورة العودة إلى الأصول والعودة إلى القيم والمبادئ ، والانشغال والاهتمام حول بناء المؤسسات وإعادة هندستها والارتقاء بمستوى الأداء ، والتحسين المستمر للفاعلية والكفاءة وصولاً إلى الجودة الشاملة ، ومروراً بالاهتمام بالإدارة كأحد العلوم التي تسهم في بناء الحضارات وتنظيم المجتمعات ونشوء الكثير من النظريات ومنها : النظرية البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية ونظرية الإدارة بالأهداف ونظرية الإدارة بالمواقف وغيرها .

ويؤكد حسب رأي (ستيفن كوفي) أن عملية بناء التزام الإدارة والقيادة بالقيم والمبادئ في قيادتها وإدارتها لآخرين مرت بخمسة مراحل هي (١) :

(١) مرحلة الإدارة العلمية : وفي هذه المرحلة تنظر القيادة أو الإدارة إلى العاملين على أنهم كيانات اقتصادية مجردة ، وطبقاً لهذه الفلسفة فإنها تعتمد على الثواب والعقاب من أجل تحفيز العاملين .

(٢) مرحلة العلاقات الإنسانية : وفيها تراعي القيادة أو الإدارة مشاعر العاملين وعواطفهم وتعاملهم بعدل ونزاهة ورقي .

(٣) مرحلة الموارد البشرية : وهي مرحلة متطورة عن سابقتها بنظر الإدارة إلى العمال بأنها كيان اقتصادي ، وأنهم أفراد لهم مشاعر وعقول أيضاً ، أي أن الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من العاملين ، وفيها تقوم الإدارة ببناء بيئة محفزة للإبداع لاستخراج وتفجير الطاقات الكامنة لدى البشر .

(٤) مرحلة نموذج الإنسان الكامل : وهي مرحلة متطورة توحى بأن المنظمة قد بلغت قمة النضج والرقي ، حيث إنها تغمر أفرادها بما يجعلهم يشعرون بمعنى وجودهم ، ومدى أهميتهم في بيئة العمل .

وفيها يسعى قادة المنظمة إلى استلهاهم القيم والمبادئ والمثل التي تعزز إشباع حاجات العاملين ، وتحفزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة .

(٥) مرحلة القيادة أو الإدارة بالقيم : إذ تقوم القيادة بالقيم والمبادئ على وجود ميثاق يحترم العمال ، ويحترم حقوقهم ، ويتضمن هذا الميثاق ما يلي :

(أ) حق العمال بتقرير أفضل الطرق لإنجاز أهدافهم ، وأنهم يعتبرون روح المنظمة وقلبها النابض .

(١) محمد أكرم العدلوني ، مجلة عالم الإبداع ، مصدر سابق .

ب) حق العمال في اعتبارهم أفراداً متميزين ، وأنهم يؤدون أعمالاً فيها تحدّ تحفزهم على إطلاق قدراتهم لإنجازها .

ج) أن يتمتع العمال بحرية التعبير عن أفكارهم وأمانيهم ، وأن تُذلل لهم وسائل الاتصال بالإدارة كلما أرادوا ذلك .

ويضيف إلى ذلك أن الغرب يرون أن الأخلاق هي الجانب الروحي والمعنوي في الحياة ، وأن أخلاقيات المنظمة تحدّد مواصفاتها وصحتها ونجاحها ، وأن القيم والمبادئ ضرورات أساسية تقود المنظمة للنجاح أو تقودها للفشل .

ويقول (تشارلز جارفيلد) : "إذا كان الآباء مسئولين عن قيم أبنائهم ، فإن المديرين مسئولون عن قيم مرؤوسيههم ، فالقيم تصون أو تهدد ، تحمي أو تبدد" (١) .

أهمية وضوح القيم : The Importance Of Clear Values

لوضوح القيم أهمية بالغة ، فليس للقيم الغامضة أو المخفية ، أو الموضوعية في أوراق - ولم تتمكن من الخروج إلى النور ، ولم يمارسها المعقدون بها - أي معنى يذكر، ولكن عندما تكون القيم واضحة جلية للجميع تؤدي إلى الأثر الإيجابي ، وإلى تحسّن السلوك الوظيفي ، كما جاء في البحث الذي قام به كل من (جيمس كوزس وباري بوسنر وان سكمدين) لتوضيح العلاقة بين وضوح القيم الشخصية ووضوح قيم المنظمة ، فقد كانت النتائج مذهلة ، كما يعبر عنها أصحابها ، في أن القيم الواضحة تخلق اختلافاً مميزاً في السلوك أثناء العمل ، والشكل التالي يوضح تأثير القيم على الالتزام^(٢):

شكل رقم (٢١) لتأثير وضوح القيم على الالتزام

وضوح قيم المنظمة	عالي	٤.٨٧	٦.٢٦
	منخفض	٤.٩٠	٦.١٢
		منخفض	عالي
		وضوح القيم الشخصية	

المصدر / جيمس كوزس وباري بوسنر ، القيادة تحد ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط٣ ، ٢٠٠٥م ، ص ٧٦.

(١) محمد أكرم العدلوني ، مجلة عالم الإبداع ، مصدر سابق .

(٢) جيمس كوزس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ٧٥ - ٧٧ .

ويعبر المحور الرأسي عن مدى وضوح قيم المنظمة بالنسبة للأفراد ، ويعبر المحور الأفقي عن مدى وضوح القيم الشخصية بالنسبة للأفراد .

وبعد الربط بين وضوح القيم ، ومدى ما يقول فيه الأفراد إنهم ملتزمون بها تجاه المنظمة ، والذي يقاس بمعدلات تبدأ من (١) منخفض و(٧) مرتفع ، وتم وضع البيانات في أربع خانات ، كل واحدة تمثل مستوى درجة الوضوح من المنخفض إلى المرتفع ، ومن القيم الشخصية إلى القيم التنظيمية ، ومن خلاله سيظهر أين أعلى مستوى للالتزام ، ومن لديهم أكبر قدر من الوضوح للقيم .

ومن هذا البحث يتبين الآتي :

(١) أن الأفراد غير الواضحين - بخصوص قيمهم وقيم منظماتهم - لديهم التزام متواضع أو ضعيف ، ويكون أقل تأثيراً ويكونون أشبه بغرباء عن العمل .

وهذا يمثل المربع الأعلى من اليسار - حيث يكون أدنى مستوى للالتزام - ويشير إلى ارتفاع في وضوح قيم المنظمة وانخفاض في وضوح القيم الشخصية .

(٢) أن الأفراد الواضحين في قيمهم الشخصية وبمستوى عالٍ ويكون فيه وضوح منخفض في قيم المنظمة ، وهو ما يمثل ثاني أعلى مستوى للالتزام في المربع الأسفل - الجانب الأيمن - ويكون الأفراد الذين لديهم وضوح عالٍ في قيمهم الشخصية ، وولاء والتزام عالٍ في مستواهم الوظيفي ، ووضوح منخفض في قيم المنظمة .

ويؤكد خلاصة البحث في أهمية القيم المشتركة بأنها ذات أهمية كبيرة ، حيث لا يستطيع الأفراد أن يتماشوا مع منظمة لها قيم ومبادئ لا تتطابق مع قيمهم ومعتقداتهم ، وعلى القادة إدراك أهمية الأخذ بالاعتبار للقيم الشخصية ، كما يهتمون بقيم المنظمة إذا أرادوا أن يجدوا شركاء حقيقيين لهم في العمل .

إن للقيم دوراً كبيراً في كل جوانب حياتنا : أخلاقنا وسلوكنا وردودنا على الآخرين ، ومقدار التزامنا بأهدافنا الشخصية والتنظيمية ، وتعد القيم أساساً للكثير من القرارات التي نتخذها في كل يوم ، كما أنها تعتبر مرشداً لتصرفاتنا ، وتشكل ملامح شخصيتنا ، فعن طريق التعامل نستطيع معرفة ما يحمله هذا الفرد من قيم وأخلاق ، وهي كذلك في تصرفات أية منظمة في تعاملها مع أفرادها ومع زبائننا .

وكل اختيار لأي قرار أو تصرف ضد القيم أو لا ينطبق معها فيعد ذلك اختياراً غير سليم ، يعبر عن الانهزامية ، والإجبار على هذا التصرف (١) .

(١) جيمس كوزيس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ٧٥ .

ويشير (سيد محمد جاد الرب) إلى تأثير القيم على سلوك العاملين بقوله : "سوف توضح القيم ما هو المهم بالنسبة للعاملين ، والتأكيد على الاستقرار الاجتماعي وإعطاء التوجه نحو السلوك المقبول ... باختصار : إن سلوكيات القادة التي تدعم وتشجع السلوك الأخلاقي سوف تنتج الثقافة الموجهة أخلاقياً" (١) .

وهو ما يؤكد (شميدت وبوزنر) بأن على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي حيث العمل اليومي ، كما أوضحنا بأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات في توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والعاملين ، الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية (٢) .

مخالفة القيم : **Contravention Values**

لماذا يتجه بعض الأفراد سواء أكانوا قادة أم تابعين إلى مخالفة القيم والمبادئ رغم إدراكهم بأن عملهم هذا خطأ ، كما أنهم يعلمون أن الجميع يدركون أنهم يعملون أعمالاً مخالفة للصواب . فإما أن تكون هناك أسباب أو مبررات لهذه المخالفات وهو ما لا يقبله أحد ، وستكون أسباباً مزيفة واهية ويخدع بها نفسه ، أو لمصلحة ذاتية تحط من قدره وسمعته ، وبالتالي يحصل التدهور والانحدار كلما حدث هذا التماذي الأخلاقي .

يقول (ستيفن كوفي) : "يسعى كل فرد ومنظمة جاهداً كي يحافظ على تمسكه بقيمه وأخلاقه ومبادئه ، وكلنا - مهما كانت مبادئنا الشخصية أو المؤسسية التي نظهرها - تواجهنا قوى وتحديات تدفعنا إلى القيام بأمور تخالف ما اتخذناه من أهداف ونوايا وقرارات" (٣) . وعليه يجب أن تكون هناك مراجعة ذاتية للنفس ، ويكون هناك معايير واضحة للقيم والمبادئ ومنظومة متكاملة لها ، تحدّ من هذا الانحدار أو المخالفات ، لتضمن استمرار حياة القيم في المنظمة .

ولشعور الأفراد بالسلوك المخالف للقيم وغير الأخلاقي الصادر عن الرئيس يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم رضاهم عنه وعن العمل ، وهو ما أكدته دراسة (Viswesvaran & Deshpande) (١٩٩٦) (٤) .

(١) سيد محمد جاد الرب ، مصدر سابق ، ص ٨٢ - ٨٣ .

(٢) بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، مصدر سابق ، ص ٩٩ .

(٣) ستيفن آر. كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مصدر سابق ، ص ٧٥ .

(٤) فتحي إبراهيم محمد أحمد ، مصدر سابق ، ص ٢٨ .

ويؤكد ذلك مقولة (روب جوفي وجاريت جونز) "تشير فضائح الشركات إلى قيادة غير أخلاقية" (١) .

ويؤدي اختلاف القيم بين أفراد المنظمة من جانب ، وبين المنظمة وأفرادها ، إلى العديد من الآثار السلبية التي تنعكس على الأداء والسلوك ، حيث يزداد الصراع وينخفض مستوى التفاعل والانسجام بين الأفراد ، ويزداد مستوى الميل إلى الانسحاب وترك جماعة العمل ، فلا بد من توافق القيم التنظيمية داخل المنظمات لتحقيق التناسق والانسجام داخلها ، كما يجب على الإدارة العليا - أو قيادة المنظمة - إدارة القيم لتحقيق هدفها ، والحفاظ على التوافق والانسجام (٢) .

وقد أكد (الشودافي ٢٠٠٢ م) في دراسته حول اختلاف القيم وتجانسها لدى العاملين بأن الاختلاف في القيم التنظيمية يؤدي إلى النتائج السلبية التالية (٣) :

- ١) تعقد الاتصال بين المستويات الإدارية .
- ٢) زيادة الصراع بين العاملين في المنظمة .
- ٣) زيادة مقاومة التغيير .
- ٤) يؤثر سلباً على مستوى الأداء اليومي ، وتحقيق الخطط ، مما يؤثر على عدم تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة .
- ٥) يؤثر على مستوى العلاقات الداخلية بين الأفراد .
- ٦) زيادة ضغوط العمل وزيادة التوتر ، والإحباط لدى العاملين .
- ٧) كلما زاد مستوى الاختلاف في القيم بين العاملين في المنظمة ، ظهرت التنظيمات غير الرسمية ، التي تؤثر سلباً على أهداف المنظمة .
- ٨) التأثير السلبي على العاملين في درجة تفهم اللوائح والأنظمة الإدارية للمنظمة ، ودرجة تماسك فريق العمل ، وبالتالي التأثير في روح الفريق الواحد .
- ٩) لا يفضل العاملون البقاء مع بعض في ظل عدم تجانس القيم .
- ١٠) إشاعة العمل الفردي بدلاً عن العمل الجماعي ، مما يؤثر في مستوى الأداء العام للمنظمة .

(١) روب جوفي وجاريت جونتر ، كيف تكون قائداً أصيلاً ، العبيكان للنشر ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٧ م ، ص ١٦ .

(٢) أمل مصطفى عصفور ، مصدر سابق ، ص ١٢٧ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ١٢٧ - ١٢٨ .

المبحث الثالث القيم في الإسلام

SECTION III VALUE IN ISLAM

لقد جاء الإسلام ليؤسس ويبني كل ما هو خير للبشرية ، كما أنه يؤكد ما هو حسن من قيم وأخلاق وعادات ، ويبني عليها قيماً وأخلاقاً تميز بها الإسلام عن غيره من الأديان السابقة ، بل صارت الأخلاق منظومة متكاملة ، أساسية في حياة المسلمين الذين أرسل الله إليهم رسولاً عربياً ، يحمل أفضل أخلاق العرب ، وجعله الله كامل الخلق ، قال تعالى واصفاً نبيه صلى الله عليه وسلم (وإنك لعلى خلق عظيم) (سورة إن ، آية رقم [٤]) .

وأكد ذلك رسول الله صلى الله عليه وسلم رداً على من سأله : قيل يا رسول الله : أي المؤمنين أفضل إيماناً ؟ قال : (أحسنهم أخلاقاً) (١) ، وقال صلى الله عليه وسلم (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) (٢) .

فالدين الإسلامي يمثل نظاماً متكاملًا ، ومن ضمنه نظام الأخلاق ، ويشدّد عليه ، ويضمن فيه الخير والسعادة ، ويشتمل على كل القيم الأخلاقية التي لا يقوم المجتمع إلا بها ، فهذه القيم النبيلة تتمثل في الصدق والإخلاص والعدل والإحسان والمساواة ، وغيرها من القيم (٣) . وتأتي أهمية السلوك الإنساني بما توجبه الشريعة الإسلامية وتتوافق معه ، ويأتي مصدر القيم الإسلامية نابعة منه .

ويؤكد (ماجد الجلاد) هذا بقوله : "السلوك الإنساني القويم سلوك منبعه العقيدة السليمة والتصورات الصحيحة ، ومن هنا كانت قيمة التوحيد هي قمة القيم الإسلامية وأساسها جميعاً ، تأتي في قمة الهرم ، ثم تشتق منها بقية القيم ، والعقيدة الصحيحة القويمة ، تلزم صاحبها بأنماط سلوكية إيجابية محددة ومرغوب فيها ، وتبعده عن أنماط سلوكية سلبية غير مرغوب بها" (٤) .

ومن هنا يأتي تميز القيم الإسلامية وقوتها وشرعيتها من العقيدة الإسلامية ، وبالتالي تصبح القيم الإسلامية ذات مصدر شرعي إلهي من القرآن والسنة ، وكذا لها مصادر فرعية أخرى هي

(١) رواه أبو داود وصححه الألباني .

(٢) رواه الحاكم والبيهقي .

(٣) فائزة أنور شكري ، مصدر سابق ، ص ١١٤ .

(٤) ماجد زكي الجلاد ، مصدر سابق ، ص ٥٨ .

مصادر التشريع الإسلامي مثل القياس ورأي الجماعة أو الإجماع والمصلحة وغيرها من المصادر الفرعية ، فأى مصلحة للإنسان لا تتعارض مع الشريعة الإسلامية فثم شرع الله كما يؤكد ذلك علماء المسلمين .

وقد كان اهتمام علماء المسلمين - سواء قديماً أم حديثاً - بموضوع القيم واعتبارها أحكاماً شرعية تحت مصطلح الفضائل أو الأخلاق والآداب ، وقد لا يخلو كتاب في الحديث أو الفقه أو التفسير عن ذكر القيم ، بل خصص بعض علماء الحديث والفقهاء أبواباً أو كتباً خاصة بالقيم والأخلاق ، وتوجد محاولات متعددة لبعض المفكرين المسلمين لتوضيح النظرة الإسلامية لموضوع القيم كمفهوم حديث (١) .

وللشريعة الإسلامية دور كبير وبارز في تحسين السلوك الإنساني وفقاً للقيم الأخلاقية التي جاءت بها كأحكام شرعية ، وبهذا يقول (عبدالكريم اليماني وآخرون) : "تلاحظ أن هناك اتصالاً ملحوظاً بين القيم والدين ، فالدين له تأثير في نسق القيم إلى درجة يمكن معها القول : إن الدين يعد مصدر القيم الروحية والخلقية ، وهو الأساس في توجيه سلوك الإنسان في التمييز بين الخير والشر والخطأ والصواب ، ويمثل المسلمون النظام القيمي على أنه أحكام شرعية تحدّد السلوك وتكون معياراً له" (٢) .

وقد اعتنى علماء المسلمين بالقيم الخلقية كثيراً ، والمتعلقة بتهديب النفس وسمو الروح ، وارتبط أثر هذه الأخلاق والقيم في تنشئة الفرد المسلم ، وتجلي في صورة (علم السلوك) الذي اهتم به علماء المسلمين ، وقد جاء كتاب (إحياء علوم الدين) لأبي حامد الغزالي واضحاً ومبرزاً هذا التصور ، الذي بنيت عليه نظرية القيم في المنهج التربوي الإسلامي ، وهي تختلف عن الفلسفات والمدارس الوضعية ، التي تعمل على إلغاء دور الدين أو تهمشه عند الحديث عن القيم وفلسفتها ، فالإسلام يجعل الحدود الشرعية والوصايا الدينية مقياساً ومعياراً أساسياً لفلسفة القيم (٣) .

وهو ما يشير إليه (محمد العجلوني) بقوله : "يرتبط السلوك الإنساني في النظرية الإدارية الإسلامية بالجانب الأخلاقي من حيث وسائله ، ومن حيث أهدافه وغاياته ، وفي الحقيقة فإن الإحساس التشريعي لهذه النظرية ينطلق من قاعدة إنسانية تدعمها قاعدة أخلاقية" (٤) .

ونود الإشارة إلى حداثة مفهوم القيم الإسلامية ، إذ لم يكن موجوداً بهذا المسمى في التاريخ الإسلامي ، وإنما جاء حديثاً في الفكر الإسلامي المعاصر .

(١) عبدالكريم علي اليماني وآخرون ، مصدر سابق ، ص ١١٥ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ١١٥ .

(٣) ماجد زكي الجلال ، مصدر سابق ، ص ٥٣ .

(٤) محمد محمود العجلوني ، مصدر سابق ، ص ٤٩ .

ويؤكد (محمد العدلوني) امتلاء الفكر الإسلامي بالقيم والمبادئ والأخلاق التي تؤهله إلى صنع نظرية إسلامية إدارية متكاملة ، حيث يقول : "إن تراثنا الفكري وأنموذجنا الثقافي وأساسه الديني يحوي كما هائلاً من القيم والمبادئ والمثل الأخلاقية تجعل بالإمكان المساهمة الجادة في وضع نظرية إسلامية جديدة في الفكر الإداري ، تحدث قدراً من التوازن والاعتدال بين عالم الأفكار وعالم الأشياء ، وعلى قدر الاحتفاظ بهذا التوازن والاعتدال يبقى الإطار الحضاري قائماً" (١) .

يقول (ماجد الجلاذ) : "تبدأ بالتنويه أن مصطلح القيم الإسلامية مصطلح تربوي حديث لم يرد استخدامه في التراث التربوي الإسلامي ، ولم يسجل في قاموس مصطلحات التربية العربية والإسلامية ، وتشبه حالته حال العديد من المصطلحات التربوية المعاصرة التي شاع استخدامها، ودخلت القاموس التربوي المعاصر" (٢) .

تعريف القيم الإسلامية : Definition Of Islamic Values

القيم الإسلامية : هي (مكون نفسي معرفي عقلي ووجداني أدائي ، يوجّه السلوك ويدفعه ، ولكنه إلهي المصدر ، ويهدف إلى إرضاء الله تعالى) (٣) .

ويعرفها (القيسي) بأنها : "مجموعة من المثل العليا والغايات والمعتقدات والتشريعات والوسائل والضوابط والمعايير لسلوك الفرد والجماعة ، مصدرها الله عز وجل ، وهذه القيم هي التي تحدّد علاقة الإنسان وتوجهه إجمالاً وتفصيلاً مع الله تعالى ، ومع نفسه ومع البشر ومع الكون ، وتتضمن هذه القيم غايات ووسائل" (٤) .

وتعرف القيم في الفكر الإسلامي بأنها (مجموعة المبادئ والأسس والمعايير النابعة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة المؤثرة على الأفراد والجماعات ، والتي تمثل موجهاً ومرشداً للأعمال والتصرفات ، واتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي المادية والمعنوية ، وتكون لها قوة الضرورة والإلزام والعمومية ، وذلك بهدف إقامة المجتمع الإسلامي المتكامل) (٥) .

فالعقيدة الإسلامية تحكم سلوك وتصرفات الأفراد ، ومنهم بالطبع رجال الأعمال والعاملون . وبموجب هذه التصرفات فإن مفهوم القيم الإسلامية يقوم على ركنين هما (٦) :

(١) محمد أكرم العدلوني ، مجلة عالم الإبداع ، مصدر سابق .

(٢) ماجد زكي الجلاذ ، مصدر سابق ، ص ٥٤ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ٥٥ .

(٤) المصدر نفسه ، ص ٥٥ .

(٥) محمد محمود مكاوي ، مصدر سابق ، ص ٨٠ .

(٦) ماجد زكي الجلاذ ، مصدر سابق ، ص ٥٦ .

(١) الإطار الفلسفي والإيديولوجي : وهو الذي يوضح الأصول المعرفية والوجدانية والسلوكية
لنظرة الإسلام للقيم من حيث طبيعتها ومصادرها وخصائصها .
(٢) الإطار الحضاري : والذي يتضمن توضيح منظومة القيم الإسلامية الحضارية في مقابل
المنظومة القيمية الأخرى ، حيث إن أساس القيم الإسلامية هو مصادر الشرع
الإسلامي ، وتستلهم معانيه من تصورات ومنظور الفكر الإسلامي ، كما تعطيها تميزاً
عن غيرها من النظريات القيمية .

تعريف الأخلاق في الإسلام: Definition Of Morality In Islam:

هناك مفاهيم متعددة نذكر منها ما يلي (١) :
الأخلاق في اللغة : (هي الطبع والسجية) .
الأخلاق في الشرع : كما عرفها العلماء منهم الشيخ أبو حامد الغزالي في "إحياء علوم الدين"
هي (هيئة أو حالة راسخة في النفس ، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر
ورؤية) .
وعرفها كذلك (عبدالكريم زيدان) في أصول الدعوة : (هي مجموعة متكاملة من المعاني
والصفات المستقرة في نفس الإنسان ، والتي على أساسها وميزانها يكون الفعل حسناً أو قبيحاً ،
ومن ثم يجب الإقدام عليه أو الإحجام عنه) .

مكانة القيم والأخلاق في الإسلام : Position Of Values And Moral In Islam :

تتضح مكانة الأخلاق في الإسلام من عدة أمور نورد أهمها (٢):
(١) كثرة النصوص الواردة من الكتاب والسنة ، فقد ورد في القرآن الكريم أكثر من (٣٠٠) آية
تتحدث عن الفضائل الأخلاقية صراحة ، وتعرضت آيات كثيرة للأخلاق بشكل ضمني ،
كما هي في القصص القرآنية والأحكام الشرعية وغيرها، قال تعالى : (فيها كتب قيِّمة)
(سورة البيئنة ، آية رقم [٣]) أي مستقيمة مبينة للحق ، كما ورد أكثر من ٢٢٠٠ حديث نبوي
في الفضائل الأخلاقية .

(٢) المنزلة العظيمة للأخلاق في الإسلام ، حيث مدح الله سبحانه وتعالى رسوله الكريم ﷺ
بقوله : (وإنك لعلی خلق عظیم) (سورة إن ، آية رقم [٤]) .

(١) بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، مصدر سابق ، ص ١٨ - ١٩ .
(٢) عصام بن عبدالمحسن الحميدان ، أخلاقيات المهنة في الإسلام، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط١ ، ٢٠١٠م ،
ص ٢٢ - ٢٥ .

وأمر بها المؤمنون أمراً ملزماً بقوله تعالى : (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل) (سورة النساء ، آية رقم [٥٨]) .

وذكر الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم بأن أعلى درجة في الجنة لمن حسن خلقه ، وأن رسالته جاءت لتكتمل مكارم الأخلاق فقال : (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)^(١) وهذا الحصر (إنما) لتأكيد مكانة الأخلاق العظيمة في الإسلام .

٣) جعل المشرّع الحكيم - سبحانه - الأخلاق هدفاً من أهداف أركان الإسلام العبادية ، وهو ما أكدته أركان الإسلام ، فالصلاة تنهى عن الفحشاء والمنكر من الأقوال والأفعال بقوله تعالى : (إن الصلاة تنهى عن الفحشاء والمنكر) (سورة العنكبوت ، آية رقم [٤٥]) .

والزكاة مطهرة للنفس ومبعدة للشح والكبر ، قال تعالى : (خذ من أموالهم صدقةً تطهرهم وتزكّيهم بها وصلّ عليهم إن صلاتك سكنٌ لهم والله سميعٌ عليم) (سورة التوبة ، آية رقم [١٠٣]) .

وكذا للصيام أثر كبير في تنمية النفس ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (ومن لم يدع قول الزور والعمل به ، فليس لله حاجة في أن يدع طعامه وشرابه)^(٢) .

والحج أتى ليربي المسلم على حسن الخلق ، وعلى ترك الأخلاق الرذيلة ، قال تعالى (الحجُّ أشهرٌ معلومات فمن فرض فيهن الحجَّ فلا رفث ولا فسوق ولا جدال في الحجِّ وما تفعلوا من خير يعلمه الله وتزودوا فإن خير الزاد التقوى واتقون يا أولي الألباب) (سورة البقرة ، آية رقم [١٩٧]) .

٤) الوعيد لمن ترك الأخلاق وسلك عكس ما أمر به ، فقد بغض الله المتكبر بقوله : (إن الله لا يحب كل مختالٍ فخورٍ) (سورة النساء ، آية رقم [٣٦]) .

وبغض خائن الأمانة بقوله تعالى : (إن الله لا يحب من كان خواناً أثيماً) (سورة النساء ، آية رقم [١٠٧]) .

وتوعّد من ينشر الرذيلة ليفسد أخلاق المسلمين بنار جهنم ، قال تعالى : (إن الذين يحبون أن تشيع الفاحشة في الذين آمنوا لهم عذابٌ أليمٌ في الدنيا والآخرة) (سورة النور ، آية رقم [١٩]) .

وغيرها من الآيات الكثيرة التي تؤكد أهمية الأخلاق والعمل بها .

٥) اهتمام علماء الشريعة بالأخلاق : فقد اهتم علماء المسلمين بالأخلاق ، وحرصوا على الالتزام التام بفضائل الأخلاق وحثوا الناس على الالتزام بها ، وأسهموا في تكوين القيم الإسلامية ،

(١) رواه الحاكم والبيهقي .

(٢) رواه البخاري .

عبر التزامهم بقواعد الشريعة ، وبما جاء في القرآن والسنة ، وأصبحوا منارات يهتدي بهم في كل المجالات الأخلاقية والعلمية والسياسية وغيرها لأنهم ربطوا القيم بكل تفاصيل ودقائق حياتهم اليومية .

ومن اهتمام العلماء المسلمين بالأخلاق تأليفهم للكثير من الكتب الخاصة بالأخلاق الإسلامية ومنها على سبيل المثال : الأدب المفرد للإمام البخاري ، الأخلاق لابن حزم ، وأخلاق الطبيب للرازي ، وأدب الدنيا والدين للماوردي ، وغيرها من الكتب الكثير .

فقد جاء القرآن الكريم بنور يهدي إلى سواء السبيل من الظلمات إلى نور الهداية الربانية ، بما شرعه له من قيم روحية ، توضح له أصول العقيدة الإلهية وقيم عقلية تبعده وتنجيه من الشعوذة والسحر والخرافة وتهيئ له سبل العلم والمعرفة، وقيماً اجتماعية تؤكد له مبدأ العدل والمساواة ، وقيماً إنسانية تكفل للإنسان كرامته وحرية^(١) .

وتؤكد (موزة العباد) أهمية القيم في القرآن الكريم بقولها : (ولهذا يغرس القرآن الكريم في تعاليمه أرفع القيم وأعظمها حتى يحقق لأتباعه حياة فاضلة ، وقد توج هذه القيم بتوجيه الحق تبارك وتعالى) (٢) .

ومزج الإسلام في التنظيم الأخلاقي بين الحاجة الروحية والمادية في آن واحد ، فقد راعى حاجات الروح ومتطلباتها وكذا راعى الحاجة المادية ، وحث الطبيعة البشرية والمتطلبات الأساسية لها ، إذ أن الأخلاق منظومة متكاملة من أجل الحياة الخيرة والتعامل الإنساني مع الآخرين ، فهو نهج رباني يهدف لحياة سعيدة للبشر (٣) .

وهو ما أكده سبحانه وتعالى في قوله: (فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره) (سورة الزلزلة، آية رقم [٧]).
وقوله تعالى: (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات أولئك هم خير البرية) (سورة البينة ، آية رقم [٧]).
ولقد عمل الإسلام على ضبط الغرائز وتهذيبها وتنظيمها في قواعد ، ونظم خاصة لتهديب سلوك النفس البشرية في الحياة ، وتكون بمثابة تعبد لله تعالى ، يؤجر عليه الفرد المسلم في تعامله مع الآخرين (٤) ، ويتجلى ذلك في قول الله تعالى : (ونفس وما سواها فألهمها فجورها وتقواها قد أفلح من زكاها وقد خاب من دساها) (سورة الشمس ، الآيات من [٧] إلى [١٠]) .

يقول (بلال السكارنة) : "ويعدُّ الإمام علي بن أبي طالب أول من صاغ المفهوم القرآني عن الأخلاق في نظرية شاملة ، وأهم مفاهيم الأخلاق عنده التوافق التام بين عقيدة المرء وقوله وفعله ،

(١) موزة أحمد راشد العباد ، القيم الأخلاقية بين الفكرين الإسلامي والغربي في عصر العولمة ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط١ ، ٢٠٠٩م ، ص ١٢٣ - ١٢٤ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ١٢٤ .

(٣) جائزة أنور شكري ، مصدر سابق ، ص ١١٤ - ١١٥ .

(٤) بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، مصدر سابق ، ص ١٠٠ .

وعنده أن العقيدة هي الأساس الذي يستند إليه المرء في قوله وعمله ، فإذا سلمت من الناحية الأخلاقية سلمت من الأقوال والأفعال ، ويرى ضرورة الانسجام بين العقيدة والسلوك ، ومن حكمه الأخلاقية قوله : " ما أصعب اكتساب الفضائل وما أيسر إتلافها ، وما أصعب على من استعبدته الشهوات أن يكون فاضلاً" (١) .

وقد جاء اهتمام الإسلام بالفرد بشخصه وبعنونه في المجتمع ، وأنه يسعى إلى تنمية روح المسؤولية لديه وإقناعه بهدف وجوده في المجتمع ، وهو ما يساعد في إثراء روح العمل لديه والإبداع فيه ، وتستند في قيمة الفرد في الإسلام إلى الدوافع العقائدية حتى يصبح لديه عادة السلوك الحسن والمعاملات الصادقة متماشية مع إيمانه ومبادئه (٢) .

مصادر القيم في الإسلام : Value Sources

المصدران الرئيسان للقيم في الفكر الإسلامي هما القرآن الكريم والسنة النبوية .
فمنذ بدء الدعوة حث الإسلام على مكارم الأخلاق ودعا الناس إلى الفضيلة والخير ، حيث ندّد القرآن بأخلاقيات الجاهلية في سورة العلق بقوله تعالى : (كَلَّا إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنَّاظِرٌ أَسْفَىٰ) (سورة العلق ، الآيات [٦] ، [٧]) ، والطغيان خلقاً جاهلياً ينشأ من فساد عقدي ، وتصور الإنسان أنه قد استغنى بما في يده من مال ، وهو بذلك يطغى ويتجبر (٣) .
وأكد القرآن الكريم مفهوم القيم والأخلاق في جانبين متكاملين : المعرفة والسلوك ، فالمعرفة تمثل الناحية النظرية ، وقد أورد القرآن (٧٦٣) آية كمعركة ، والسلوك يمثل الناحية العملية وقد أورد فيها (٧٤١) آية ويكون جملة هذه الآيات هو (١٥٠٤) آية وهو ما يمثل ربع آيات القرآن الكريم تقريباً (٤) .

وقد أثنى النبي صلى الله عليه وسلم كثيراً على حسن الخلق وحث عليه ، وكان يستعيز من سوء الخلق ، وقد وردت أحاديث كثيرة تقدر ب (٢٢٠٠) حديث تحت المسلمين على فضائل الأخلاق والتحلي بها (٥) .

ومنها حديث (إن من أحبكم إلي أحاسنكم أخلاقاً) (٦) و (إن أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً) (٦) .

(١) بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، مصدر سابق ، ص ١٠٠ .

(٢) محمد محمود العجلوني ، مصدر سابق ، ص ٥٣-٥٤ .

(٣) موزة أحمد راشد العباد ، مصدر سابق ، ص ١١٩ - ١٢٠ .

(٤) بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، مصدر سابق ، ص ١٠٠ .

(٥) عصام بن عبدالمحسن الحميدان ، مصدر سابق ، ص ٢٣ .

(٦) رواه الطبراني .

خصائص القيم والأخلاق في الإسلام : Morals And Values Characteristics :

هناك خصائص تميز القيم والأخلاق الإسلامية عن غيرها من الأنظمة ، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي (٢) :

١) التعميم والتفصيل في الأخلاق : Circular and Detailing in Moral :

أ) التعميم : وهو يمثل الدعوة إلى الأخلاق الكريمة بوجه عام مثل قوله تعالى : (وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن إن الشيطان ينزغ بينهم إن الشيطان كان للإنسان عدواً مبيناً) (سورة الإسراء ، آية رقم [٥٣]) ، ويقول الرسول الكريم ﷺ : (اتق الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن) (٣).

ب) التفصيل : وهو ما جاء به الإسلام تفصيلاً وموضحاً للأخلاق الفاضلة والأخلاق السيئة مثل قوله تعالى : (وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسؤولاً) (سورة الإسراء ، آية رقم [٣٤]) وقوله تعالى : (واصبر فإن الله لا يضيع أجر المحسنين) (سورة هود ، آية رقم [١١٥]) وقوله تعالى : (ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوماً محسوراً) (سورة الإسراء ، آية رقم [٢٩]) .

ويقول الرسول ﷺ في نهيه عن الغضب : (لا تغضب) (٤) ويقول ﷺ : (لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له) (٥) وقوله صلى الله عليه وسلم في أهمية التحلي بالصدق والبعد عن الكذب (عليكم بالصدق فإن الصدق يهدي إلى البر وإن البر يهدي إلى الجنة ... وإياكم والكذب فإنما الكذب يهدي إلى الفجور وإن الفجور يهدي إلى النار...) (٦) .

٢) ربط الجزاء بالأخلاق والأخلاق بتقوى الله :

Linking Between Penalty Morality and Morality by Taqwa Allah :

من جوهر التشريع الإسلامي ربط نُظْمِهِ بالجزاء سواء في الدنيا أم في الآخرة ، وربط الالتزام بحدود الشرع وأخلاقه بحسن الثواب ، وكل عصيان لأوامر الشرع ، وارتكاب ما نهى عنه من أخلاق سيئة بعقاب ، قال تعالى : (ومن يتق الله يجعل له مخرجاً ويرزقه من حيث لا يحتسب)

(١) رواه أبو داود .

(٢) (بتصرف) مصطفى محمود أبو بكر ، مصدر سابق ، ص ٦٦٩ - ٦٧٩ .

(٣) رواه الترمذي .

(٤) رواه البخاري .

(٥) رواه أحمد وأبو يعلى والبخاري والطبراني .

(٦) رواه البخاري ومسلم .

(سورة الطلاق، آية رقم [٣]) ويقول تعالى : (ولو أن أهل القرى آمنوا واتقوا لفتحنا عليهم بركات من السماء والأرض) (سورة الأعراف ، آية رقم [٩٦]) .

كما ربط الأخلاق بتقوى الله : فحُسُنُ الخلق في الإسلام من الأمور التعبديّة لله عز وجل ، بقوله تعالى : (فأتّموا إليهم عهدهم إلى مدتهم إن الله يحب المتقين) (سورة التوبة ، آية رقم [٤]) .

٣) إلزامية الأخلاق في الوسائل والغايات : Moral Mandatory in Means and Aims
من صفات القيم والأخلاق في الإسلام بأن الالتزام بها مطلوب في كل الوسائل والغايات ، فلا يجوز الوصول إلى غاية شرعية بوسيلة غير أخلاقية .

٤) شمول الأخلاق : Moral Comprehensive

فالأخلاق في الإسلام شاملة لكل مناحي الحياة ، وتسع كل أفعال وتصرفات البشر ، سواء التعاملات الفردية أم الجماعية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو غيرها من الجوانب ، فالأخلاق شمس الحياة من كل جوانبها ، وهذا من صفات وخصائص الإسلام ، والتي تميزه عن غيره من الأديان السابقة .

٥) شمول الأخلاق مع جميع البشر : Moral Comprehensive with People

الأخلاق في الإسلام لا تقتصر في التعامل مع المسلمين فقط ، بل يجب التصرف وفقها مع جميع البشر ، مسلمين وغير مسلمين، يقول الرسول ﷺ : (الدين حسن الخلق)^(١).

٦) وجوب الالتزام بالأخلاق : Requiring & Adherence to Moral

يوجب الإسلام على الحاكم المسلم أن يفرض الأخلاق الحسنة ، وينهى عن الأخلاق السيئة لجميع الأفراد ، سواء كانوا مسلمين أم غير مسلمين .

لهذا يؤكد (عبدالكريم اليماني وآخرون) في نظرتهم لمزايا القيم الإسلامية بقولهم : "إن أهم ما يميز القيم الإسلامية بشكل عام والقيم الأخلاقية بشكل خاص ربط العقيدة بالعمل ، والقول بالفعل والنظرية بالتطبيق ، ولا قيمة لإيمان لا يتبعه عمل صالح يبرهن على صحته"^(٢) .

كما أن (عبدالكريم اليماني) يرى كذلك بأن القيم الإسلامية لها خصائص عديدة من (١) ربانية : أي أن كل القيم الإسلامية موصى بها من عند الله تعالى ، وليست من وضع البشر .

(٢) الثبات : تمتاز القيم الإسلامية بالثبات ، برغم تغيّر الزمان والمكان ، وحتى الإنسان ، فبعض القيم كالصدق والأمانة تظل ثابتة وإن تغيرت الأزمان أو الأحداث أو الأفراد .

(١) رواه مسلم .

(٢) عبدالكريم علي اليماني وآخرون ، مصدر سابق ، ص ١٣٠ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ١٥٢ - ١٥٣ .

- ٣) الشمولية : فالقيم الإسلامية جاءت شاملة لجميع شؤون الحياة .
- ٤) التوازن : جاءت القيم الإسلامية بتوازن رائع ، بين مطالب المادة والروح ، وبين مطالب الفرد والمجتمع ، وبين مطالب الدنيا والآخرة .
- ٥) الإلزامية : ومعنى الإلزام عدم وجود خيار للفرد المسلم إلا التقيد والالتزام بالقيم الإسلامية، فالصدق مثلاً قيمة ثابتة ملزمة ليس فيها خيار آخر سوى الصدق دوماً .

أنواع وتصنيف القيم الإسلامية : Types Of Islamic Value

- تصنف القيم الإسلامية إلى ثلاث مراتب على النحو التالي (١) :
- ١) قيم إيجابية : وتشمل القيم التي يجب التزامها وعدم التقصير فيها ، وقيم مندوب إليها ومرغوب فيها من دون إلزام .
- ٢) قيم سلبية : وتشمل القيم المنهي عنها ، والتي يلزم الابتعاد عنها ، وقيم مكروهة حث الشرع على الابتعاد عنها من غير إلزام .
- ٣) قيم مباحة : هي القيم التي تقع بين القيم الإيجابية والسلبية ، ويترك الخيار فيها للفرد سواء للقيام بالفعل أم بتركه .
- وتعتبر تصنيفات أخرى للقيم الإسلامية عن آراء أصحابها ومن أهمها (٢) :
- أولاً : تصنيف (عبد الحميد الهاشمي وآخرون ١٩٨٥م) وقد تم تصنيف القيم الإسلامية على أساس النظرة الإسلامية للإنسان وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام :
- ١- قيم متصلة بعلاقة الإنسان بربه .
 - ٢- قيم متصلة بعلاقة الإنسان مع نفسه .
 - ٣- قيم متصلة بعلاقة الإنسان مع الآخرين .
- كما تم تحديدها في ستة أبعاد وهي :
- ١) القيم الروحية : تشمل العبادات .
 - ٢) القيم السلوكية : وتشمل الأمانة والصدق والإخلاص ... الخ .
 - ٣) القيم البيولوجية : وتهتم برعاية الجسم .
 - ٤) القيم الانفعالية : وتشمل العطف والمحبة ... الخ .
 - ٥) القيم العقلية : وتشمل التفكير السليم والتعليم والتعلم ... الخ .
 - ٦) القيم الاجتماعية : وتشمل الدعوة والأخوة ... الخ .

(١) ماجد زكي الجلال ، مصدر سابق ، ص ٦٠ - ٦١ .

(٢) عبدالكريم علي اليماني وآخرون ، مصدر سابق ، ص ١٢٢ - ١٢٤ .

ثانياً : تصنيف (جابر قمحية) وقد قسم القيم الإسلامية إلى قسمين :

(١) قيم سلبية : وهي التي تكون في كل ما نهى الله عنه من شرور وموبقات ، كشرب الخمر والزنا والسرقه والخيانة .

(٢) قيم إيجابية : وهي القيم التي كلف المسلم التحلي بها ، مثل الصدق والإخلاص والأمانة وحسن الجوار .

فعلى المسلم الالتزام التام بأن يترك ما نهى الله عنه وأن يأتي ما أمر الله به .

ثالثاً : تصنيف (عبدالرحيم الرفاعي) والذي قسم القيم الإسلامية إلى مستويين هما :

قيم المستوى الأول : وهي القيم المحورية أو القيم الأم ، وعرفها : بأنها تلك القيم الحاكمة أو الملزمة والمرتبطة بالعقيدة الإسلامية ارتباطاً مباشراً ، وتستمد قوتها منها ، وتعتبر هي المعايير الأساسية الموجهة لسلوك الإنسان في المجتمع ، وهي تنقسم إلى قسمين :

(١) القيم العقائدية : وهي القيم التي ترتبط بالإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله والإيمان بالغيب والإيمان بقضاء الله وقدره خيره وشره .

(٢) القيم التعبديّة : وهي القيم التي توضح الكيفية التي يسلكها المؤمن في القيام بفرائض الدين مثل : الصلاة والصيام والزكاة والحج وكل ما أمر الله به ، واجتتاب ما نهى عنه .

قيم المستوى الثاني : وهي القيم الخاصة بالعبادة اليومية في جميع مجالات النشاط والعمل والعلاقات الاجتماعية المختلفة ، وهي التي تحدّد أنماط السلوك المرغوب به في كل المواقف، وتعتبر كذلك المرشدة له في السلوك القويم .

تصنيف القيم الأخلاقية المهنية : Classification Of Professional Moral Values

يرى (بلال السكارنة) أنه يمكن تصنيف القيم الأخلاقية إلى ثلاث مجموعات رئيسية^(١) :

أولاً : مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم ، بغض النظر عن العمل الذي يزاوله :

وذلك باعتبارها صفات أخلاقية عامة مرتبطة بالفرد ، بغض النظر عن موقعه في العمل ، وتقوم هذه القيم الأخلاقية على تحسين بيئة العمل ، وتحسين التعامل بين الأفراد ، ومن أهم هذه القيم الأخلاقية ما يلي :

(١) (بتصرف) بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، مصدر سابق ، ص ١٠٣ - ١١٥ .

(١) التقوى : وتعتبر تقوى الله - عز وجل - أعظم وأجلّ القيم على الإطلاق ، وهي أساس سعادة الإنسان في الدنيا والآخرة ، وقد ربط النبي صلى الله عليه وسلم قيمة التقوى بحسن الخلق بقوله ﷺ : (أتدرون أكثر ما يدخل الناس الجنة ، تقوى الله وحسن الخلق)^(١).

(٢) الأمانة : وهي أساس الإيمان ، فلا إيمان لمن لا أمانة له ، ولا دين لمن لا عهد له ، وكما ورد في الحديث الذي أخرجه أحمد عن أنس بن مالك وأكد ذلك الإمام علي بن أبي طالب بقوله : (أداء الأمانة مفتاح الرزق) ، وهو رباط عميق بين أداء الأمانة وأخلاق العمل .

(٣) الصدق : وهو من أهم القيم الأخلاقية ، وأرفع درجات الصدق أن يصدق الإنسان مع ربه، كما قال تعالى : (فلو صدقوا الله لكان خيراً له) (سورة محمد ، آية رقم [٢١]) ، ومن ثمّ الصدق مع الناس كما قال ﷺ : (وما يزال الرجل يصدق - ويتحرى الصدق - حتى يكتب عند الله صديقاً)^(٢) .

(٤) البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين : والبشاشة والابتسام هي سحر القلوب ، وأول الطرق لإرضاء الآخرين ، وإدخال السرور إلى نفوسهم قال ﷺ : (تبسمك في وجه أخيك صدقة)^(٣) ، وقال ﷺ : (لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق)^(٤).

(٥) الرقابة الذاتية : ويتميز الإسلام بزرع وإرساء أهم أنواع الرقابة ، وهي الرقابة الذاتية ، التي تعتمد على يقظة الضمير وصحته ، بل ويربط هذا الضمير بخالقه في السر والعلن ، وكما جاء في الحديث الشريف في تعريف الإحسان : (أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك)^(٥).

وهذا النوع من الرقابة التي تعزز قيم وأخلاقيات العمل ، وتحمي الإنسان والمنظمة من الفساد .

وتعتبر هذه القيمة من أهم القيم الأخلاقية في الإسلام ، وبالتالي اهتم بها وجعل مراقبة الله في السر والعلن هي أعلى درجات الإيمان ، وهي الإحسان .

(١) رواه الإمام أحمد .

(٢) رواه البخاري ومسلم .

(٣) رواه الترمذي .

(٤) رواه مسلم .

(٥) رواه مسلم .

ثانياً : مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالعمل أياً كان نوعها أو درجتها أو شاغلها :

وذلك بكونها قيماً أخلاقية مستمدة من العمل الصالح ، باعتبارها فريضة إسلامية ، وهذه القيم لا تختص بمهنة دون أخرى ، بل هي تخص كل المهن وكل الأعمال ، فقد وضع الإسلام منهجاً موضعاً فيه القيم والضوابط اللازمة للوقاية من الوقوع في الأخطاء ، أو الانزلاق في الفساد حماية لمصالح الفرد والمنظمة والمجتمع ، وهو بذلك وضع عدة قيم أخلاقية من أهمها :

(١) العمل عبادة : يعد العمل فريضة تعبدية لأي مسلم ، حيث إنه مطالب بالقيام بها لقوله تعالى : (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) (سورة التوبة ، آية رقم [١٠٥]) ، فتأدية المسلم لعمله - بغض النظر عن نوعه - يجب أن يكون شريفاً ومطابقاً للشرع ، ويكون في عبادة الله تعالى ، فالإسلام حث على العمل والإنتاج وعماراة الأرض ، فالعمل قيمة دينية للفرد المسلم لاكتساب الرزق ، ولعيش عيشة حسنة دون حاجة لأن يسأل الناس ، وليعمر الأرض ويبينها ، والعمل دليل إيمان الفرد المؤمن ، يقول تعالى : (وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم) (سورة النور ، آية رقم [٥٥]) .

(٢) العمل مقياس للتفاضل في الإسلام : لقد أسس الإسلام ميزان العمل للمفاضلة بين الناس ، ولم يغر اهتماماً للمعايير الأرضية البشرية ، التي تعتمد على النسب والثروة وغيرها ، وجعل جميع البشر سواسية ، ويتميز كل فرد عن الآخر بعمله وبما قدمه من عمل ، فقيمة الفرد المسلم بعمله الذي يبذله ، فالإسلام هو أول من نظم قواعد ومعايير الجدارة والكفاءة في العمل ، قال تعالى : (إن خير من استأجرت القوي الأمين) (سورة القصص ، آية رقم [٢٦]) ، وأكد ذلك رسولنا الكريم حيث يقول ﷺ : (لا يشم رائحة الجنة ، قيل من يا رسول الله ؟ قال من ولى رجلاً وهو يعلم أن في الناس خيراً منه)^(١) .

كما يحذر الإسلام من اتخاذ معايير المحسوبة في اختيار الأفراد ، حيث يقول الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه : (من ولى رجلاً لمودة أو قرابة فقد خان الله ورسوله وجماعة المؤمنين) وهذه القيمة العظيمة تسهم - وبشكل فعال جداً - في تحسين الأداء ، وزيادة الإنتاجية عن طريق الاختيار المناسب ، وعن طريق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

(٣) الإخلاص والإتقان في العمل : لقد حرص الإسلام على سلامة بيئة العمل من الفساد وسوء الأخلاق ، مثل الرياء والنفاق والمجاملة وغيرها ، إذ جعل أساس الأعمال النية ،

(١) رواه مسلم .

وأن تكون هذه النية خالصة لله تعالى ، وهو ما أكده الحديث الشريف : (إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى)^(١) فكل مسلم يؤدي عمله خالصاً لوجه الله تعالى راجياً مرضاته ، وهو ما يؤدي إلى سلامة المصلحة العامة للمجتمع ، ويحمي بيئة العمل من الفساد والانحراف والابتعاد عن المصلحة الذاتية ، والاستغلال للمنصب أو الوظيفة .

وحدث الإسلام على إتقان المسلم للعمل والإبداع فيه ، وليس -فقط- تأدية العمل بالحد الأدنى، فعليه أن يستغل طاقاته الكامنة وقدراته وأفكاره ، من أجل الارتقاء بعمله ، وهي رسالة إسلامية واضحة كما جاء في قول رسولنا الكريم ﷺ : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)^(٢) .

فالإتقان في العمل وجودته مطالب به الفرد المسلم - على أقل تقدير - وبذلك يكون قد أدى واجباً مهنيًا ومطلباً شرعياً ، وهو ما يقاس به تقدم الأمم ، وتقدم منظمات الأعمال .

٤) احترام وقت العمل : فالإسلام أعطى أهمية كبرى للوقت ، وجعله من أساسيات الحياة، وحث المسلم على استغلاله في العبادة والعمل الصالح ، فتجد كل العبادات مرتبطة بمواقيت وأزمان محددة ، وهو أساس ينظم للبشر أعمالهم .

ولقد أوجب الإسلام على كل مسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد ، والإيفاء بالوعد، ويعد ذلك من تمام إتقان العمل .

وهذه قيمة عظيمة لكل مسلم يلتزم بها ، وتجعله متميزاً عن غيره من الأفراد ، كما تعدُّ من باب الأمانة في أداء العمل ، وفي مراقبة الذات .

ثالثاً : مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون الأخرى :

بعض المهن تحتاج إلى تركيز واهتمام أكبر ببعض القيم الأخلاقية لخصوصية الوظيفة وعملها أو لخصوصية من يتعاملون معهم ، ومنها وظيفة الطب مثلاً ، والتي تحتاج إلى عاطفة إنسانية ، وخلق عالٍ للتعامل الراقي مع جميع المرضى ، والأمانة التي يحملونها في أداء مهامها ، وبهذا تكون هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة في التحلي بالقيم الأخلاقية أكثر من غيرها من الوظائف الأخرى كالوظائف الحرفية أو الصناعية أو التي يتعامل الفرد فيها مع أدوات ومنتجات وليس مع بشر ، وهي كذلك هامة جداً ، مثل وظائف القضاء والإدارة ، والتي تحتاج إلى قيم أخلاقية مثلى ، يجب أن يتحلى بها شاغلها .

(١) رواه البخاري ومسلم .

(٢) رواه أبو يعلى في مسنده ، والطبراني في المعجم الأوسط .

ومن بين هذه القيم الأخلاقية الهامة للوظائف عموماً ، وللوظائف ذات الخصوصية خاصة ما يلي :

(١) القدوة الحسنة : وهي ما يجب أن يتحلى بها القائد الإداري كونه الرجل الأول في المنظمة، وباعتباره مرجعاً لجميع الموظفين ، يكون لهم المثل الأعلى في كل المجالات وظيفياً وكفاءة وجدارة ، وكسلوك أخلاقي ، معبراً عن قيم أخلاقية يلتزم بها ، وينشرها بين الأفراد للالتزام والعمل بها .

يقول تعالى : (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة) (سورة الأحزاب ، آية رقم [٢١]) وكان يقول الخليفة عمر رضي الله عنه بوجه ولاته : (ألا واني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين ، ولكن بعثتكم أئمة يهتدى بهم) .

ومن الطبيعي أن يتأثر الفرد بسلوك مسئوله ورئيسه في العمل ، فهو يتأثر سلباً أو إيجاباً بحسب سلوكيات الرئيس في العمل ، ومدى التزامه بالقيم الأخلاقية ، فالقادة قدوة للجميع ، وهذه القيمة الكبرى لها أهمية عظيمة في أداء الأعمال ، وفي نجاح المنظمات في أعمالها .وهي كذلك صفة لجميع الموظفين والعاملين وليست خاصة بالقادة أو المسؤولين فقط .

فرسولنا الكريم - عليه الصلاة والسلام - كان قدوة لجميع البشر ، ومثالاً عظيماً يحتذى به، بل ويجازى خيراً من يقتدي بأعماله وأقواله صلى الله عليه وسلم ، وهو ما يحفز الفرد المسلم على الأخلاق الفاضلة وأن يحاول كل فرد أن يصير مثلاً أعلى لغيره خاصة لأفراده .

(٢) إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين : خلق الله الناس سواسية ، وجعل معيار التفاضل والتمايز هو التقوى ، ويأتي العدل والإحسان للجميع كأساس للحكم ، وأساس للعمل الوظيفي السليم، وتحقيقاً لمبدأ العدالة الوظيفية بكل معانيها ، الإدارية والتنظيمية والاجتماعية .

يقول تعالى في ذلك : (إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغي) (سورة النحل ، آية رقم [٩٠]) .

وبذلك يكون من أوليات القائد الإداري إقامة العدل بين مرؤوسيه ، وأن يحقق مبدأ الثواب والعقاب ، ويلغي المحسوبية والوساطة في التعامل مع الأفراد .

فلا بدّ للإداري الناجح من إقامة اللوائح والنظم الخاصة بالعمل وفقاً لمعايير الكفاءة والجدارة والاستحقاق .

فهذا التعامل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد ، وزيادة رضاهم الوظيفي ، مما يزيد في الإنتاجية ، وتحسين الأداء ، وهو مطلب شرعي يثاب فاعله ويؤثم تاركة .

(٣) الشورى والتفاوض : القيادة الإسلامية تعتمد على مبدأ قوله تعالى : (وشاروهم في الأمر) (سورة آل عمران ، [١٥٩]) ، وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم مثلاً يحتذى به في

ذلك، لمشاورته أصحابه عند اتخاذ القرار في كثير من المواقف ، والقرار الجماعي يأتي دائماً بالخير وفيه يتحمل الجميع المسؤولية تجاه ذلك القرار ، فتعدُّ الآراء والأفكار يؤدي إلى إثراء الفكرة ونضوجها ، واقتناع الفرد بها ، مما يجعل أداءهم لها أكبر ، وأكثر حافزاً ودافعاً ، وهو ما تحتاجه أية منظمة .

كما أن تفويض الصلاحيات واتخاذ معاونين الأكفاء يؤدي إلى تدريب وتأهيل الأفراد ، ويعطي القادة وقتاً أكبر للتفكير الاستراتيجي للمنظمة .

٤) حسن المعاملة : وهذه القيمة تعتبر واجباً شرعياً لقوله تعالى : (وقولوا للناس حسناً) (سورة البقرة ، آية رقم [٨٣]) ، ولقوله تعالى : (فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك) (سورة آل عمران ، آية رقم [١٥٩]) .

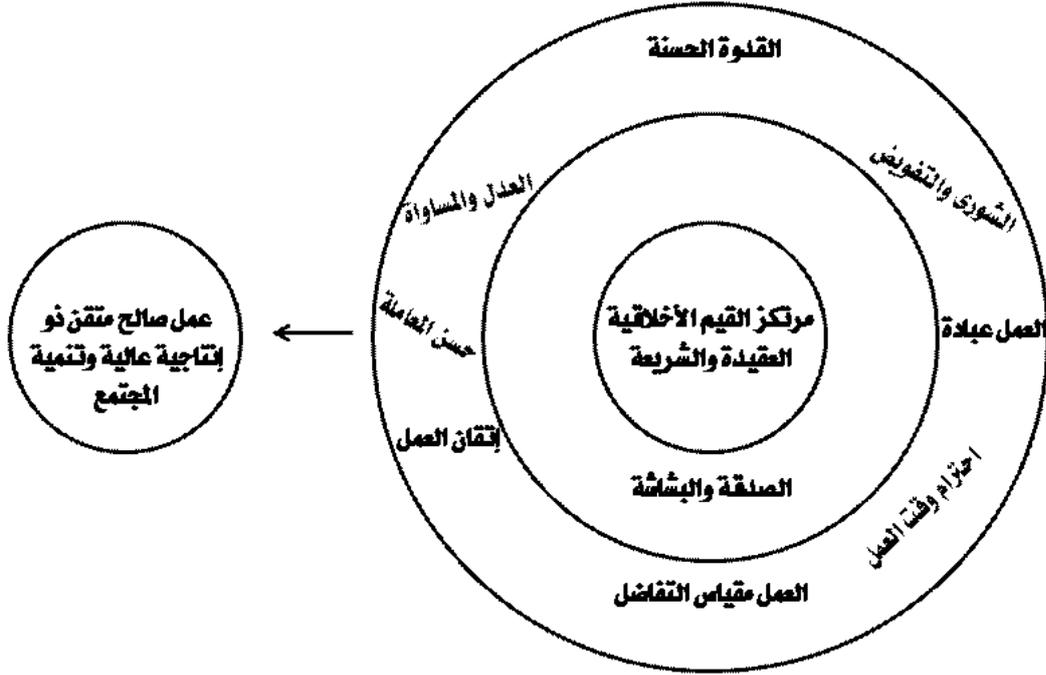
ولقوله صلى الله عليه وسلم: (ما كان الرفق في شيء إلا زانه وما نزع من شيء إلا شانه)^(١). ولقد كان سلوك الرسول الأكرم صلى الله عليه وسلم حسنٌ كله معاملة مع جميع البشر ، وشهد بذلك العدو قبل الصديق ، وقد علم أصحابه حسن المعاملة ، وفوائدها وثمار ذلك السلوك الحسن ، وهو ما أوجبه المشرع للفرد المسلم من سلوك يراعي به الآخرين .

وهو ما أثر على غير المسلمين بموجب تعامل المسلمين معهم ، ويتأتى بالاحترام ويتعامل المدراء والرؤساء مع أفرادهم ، وحسن التعامل يظهر في سلوكهم وفي أوامرهم وبه أيضاً تظهر العلاقة الحسنة والمرتبطة بجودة الأداء وإلى الروح الإيجابية التي تسود بين الأفراد في بيئة العمل وحسن المعاملة تأسر القلوب ويكون لها الأثر الأكبر ، ومن مصادر حسن المعاملة الابتسام والترحيب الحار والاهتمام بالأفراد والتعامل الإنساني الخلاق مع الجميع والتعاون والمحبة والنصح وغيرها .

والشكل التالي يوضح نموذج القيم الأخلاقية للقيادات الإدارية من منظور إسلامي .

(١) رواه البخاري .

شكل رقم (٢٢) يوضح نموذج القيادة بالقيم من منظور إسلامي



المصدر / بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، عمان، ط١ ، ٢٠٠٩م ، ص ١١٠ .

ويقول : (بلال السكارنة) في وصفه لهذه القيم الأخلاقية "تجدها مجموعات متداخلة ومتشابكة وتعمل جميعاً من أجل هدف واحد وهو السمو بالعمل إلى درجاته الأعلى لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة كبيرة وجوده عالية للأفراد والمجتمع يتناسب وروح الشرع الحنيف ولا يمكن أن يفصل بين هذه القيم في الحياة العملية" (١) .

الآثار الإيجابية للالتزام بالقيم الإسلامية :

Positive Effects Of Islamic Values Commitment :

يترتب على الالتزام بالقيم الإسلامية في كل نواحي الحياة عدة آثار إيجابية يستفيد منها الفرد والمجتمع من أهمها (٢):

(١) الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر : من أهم سمات المجتمع الواعي الذي يحرص أفراداه على مصالح بعضهم ، ويعتبر كذلك من الركائز الأساسية للتقدم والنمو ، فباجتتاب المنكر وإثبات المعروف يرتقي ، ويصير مجتمعاً متماسكاً ومتجانساً ، يقول تعالى : (كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله) (سورة آل عمران ، آية رقم [١١٠]) .

(١) بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، مصدر سابق ، ص ١١٠ .

(٢) محمد محمود المكاوي ، مصدر سابق ، ص ٨٠ - ٨٢ .

٢) استقرار العلاقات الاجتماعية :

إن الالتزام بالقيم الإسلامية يساعد على استقرار الحياة الاجتماعية للأفراد في كثير من الجوانب ، ومن مظاهره :

أ) الالتزام بالصدق والأمانة .

ب) عدم التباغض والتحاسد .

ج) الأمانة وعدم الخيانة .

د) الاهتمام بالعمل وإتقانه .

٣) انتعاش الحالة الاقتصادية :

من خلال الالتزام بالقيم الإسلامية يحدث رواج للتجارة ، وتنتعش بين الناس ، وقيام الصناعات المتعددة وانتشار المعاملات المالية والمصرفية ، وغيرها من الأعمال الاقتصادية التي تفيد الأفراد وتخدم الأوطان .

ومنها كذلك ما يؤدي إلى :

١) حب العمل وكراهية البطالة .

٢) تجنب وسائل الكسب غير المشروع .

٣) تجنب المعاملات غير الحسنة .

٤) إتقان العمل .

الفصل الرابع

الولاء التنظيمي والأداء وأنموذج القيادة بالقيم

CHAPTER FOUR

ORGANIZATIONAL LOYALTY

PERFORMANCE & AN IDEAL EXAMPLE OF

LEADERSHIP BY VALUE

المبحث الأول

الولاء التنظيمي

SECTION I

ORGANIZATIONAL LOYALTY

ترغب كافة المنظمات في حصولها على ولاء مرتفع من قبل عمالها أو موظفيها ، ليتمكنها من العمل بكل ثقة ، ويجعلها في مستوى متميز أمام المنافسة المحتدمة بين منظمات الأعمال ، وهي المنافسة على العنصر البشري ، وعلى إضافة القيم التنافسية لها بواسطته ، وعليه فالكل يتسابق في وضع الأنظمة المختلفة لجعل مستوى الولاء التنظيمي للعاملين عالياً ، وشحنهم وعزيمتهم، وكذا رفع روحهم المعنوية والرضا الوظيفي .

ومما يجب الإشارة إليه أن هذه الأهداف أو هذه الرؤية يجب أن تكون سلوكاً ملموساً لا قولاً فقط ، فالجميع يطمح ويرغب ، ولكن الناجح هو من يجعل هدفه أمامه ويجسده على أرض الواقع ويجعل في محط نظره أساس العملية الإنتاجية هو العنصر البشري ، ويهتم بمشاعر الفرد وأحاسيسه ، مثل نوع أسلوب القيادة وأساليب وأنواع الحوافز المتنوعة ، وجعل ذلك قيمة أساسية لها، هي أساس نجاحها وقدرتها على الحصول على هذا الولاء التنظيمي النابع من إيمان وروح الأفراد لمنظمتهم أولاً ولقادتهم ثانياً .

مفهوم الولاء التنظيمي : Concept of Organizational Loyalty

- الولاء لغةً : هو الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة (١) .
ويعرف (مدحت أبو النصر) الولاء بأنه (٢) :
١) شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته .
٢) شعور الفرد بمسئوليته تجاه شيء هام في حياته .
٣) حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان .
٤) الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه .

(١) مدحت محمد أبو النصر ، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، ابتراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٥م ، ص ٣٨ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٣٨ - ٣٩ .

٥) خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان .

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 تتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد ، لتحقيق النجاح للمنظمة^(١). ويعرفه (العطية) بأنه : حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها^(٢).

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 ومنظمتها في العمل^(٣) .

ويعرفه (بيرانس Burunc) بأنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه^(٤) .

كما يعتبر الولاء التنظيمي درجة متقدمة من الرضا ، حيث إن 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 كوّنوها عنه^(٥) .

كما يعرف (علي عبدالوهاب) الولاء التنظيمي بأنه : "حالة عقلية توجد لدى الموظف تجعله يحب المؤسسة التي يعمل بها ويرغب في الاستمرار فيها"^(٦) .

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^(١) .

(١) مدحت محمد أبو النصر ، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، مصدر سابق ، ص ٤٥ .

(٢) عبدالفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة ، مصدر سابق ، ص ٢٩٢ .

(٣) موسى اللوزي ، مصدر سابق ، ص ١٢١ .

(٤) المصدر نفسه ، ص ١١٩ .

(٥) ريبيرت ميثاس وجون ماكسون ، إدارة الموارد البشرية ، شعاع للنشر والعلوم ، سوريا ، ط ١ ، ٢٠٠٩م ، ص ١٠٠ - ١٠١ .

(٦) علي عبدالوهاب ، ثقافة المؤسسات الرائدة وتنمية ولاء الموارد البشرية ، ورقة عمل في ملتقى المؤسسات الرائدة الثاني ، دبي ، ٢٠٠٤م ، ص ٥ .

(١) منصور صالح اليوسف ، www.tanmioiaria.ipa.edu.sa ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ٢٠١٣م .

فوائد الولاء : Benefits of Loyalty

من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات المتبعة لمنهج الولاء أو الإدارة القائمة على الولاء ما يلي^(١):

- ١) الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمنظمة : حيث يؤدي حرص المنظمة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة من المنتجات أو الخدمات والفائدة التي تعود عليهم من شرائها أو استخدامها إلى زيادة ولاء العاملين فيها ، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم وأدائهم .
- ٢) جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم : حيث إن الموظف الوفي صاحب الولاء لمنظمتة يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء ، وعليه تقوم المنظمة على جذب هذه الكوادر والبحث عنهم واختيارهم والعمل على إسعادهم .
- ٣) جذب أفضل الزبائن : وذلك يتحقق من خلال تكرار شراء الزبائن من منتجات المنظمة والشهادة الحسنة لها ولمنتجاتها أو خدماتها ، نظراً للقيمة المرتفعة المقدمة من المنظمة مما يؤدي إلى زيادة قاعدة الزبائن المتميزين .
- ٤) جذب أفضل المستثمرين والمساهمين : وهم المستخدمون الذين يفضلون شراء الأسهم والاحتفاظ بها بحثاً عن الربح على المدى الطويل ، ويقوم بدعم استقرار المنظمة ويقلل من كلفة بحثها عن مصادر التمويل المختلفة .

أنواع وأبعاد الولاء التنظيمي : The Types And Dimensions of Loyalty

يذكر علماء الاجتماع أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد أو أنواع ، كما يؤكد ذلك (آلن ومايبر Allen and Meyer) على النحو التالي^(٢) :

أولاً : الولاء العاطفي (التلاحمي) : Emotional Loyalty

وهو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها ، ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمتة ، 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 .

(١) طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني، خماسية الولاء، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٣م ، ص ٦٣ - ٦٤ .

(٢) فيصل محمود الشواور ، مصدر سابق ، ص ٦ - ٧ .

ثانياً : الولاء المستمر : Continuing Loyalty

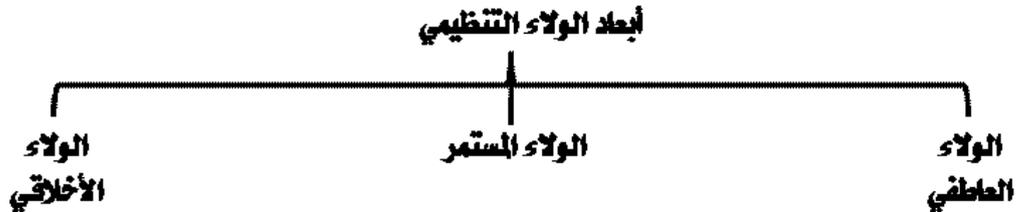
وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة ، ويتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة ، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى ، فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء ، والعكس صحيح .

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) : Loyalty Moral

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 زاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظمته ، والاستمرار في البقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها ، والعكس صحيح .

شكل رقم (٢٣) يوضح أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر / إعداد الباحث.

المكونات الأساسية للولاء التنظيمي : Basic Components

من خلال تعريفات الولاء التنظيمي وأبعاده الرئيسية يمكن استخلاص المكونات الأساسية للولاء التنظيمي حسب الآتي (١) :

- (١) قبول قيم وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها الفرد .
- (٢) المساهمة بفاعلية من قبل الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة .
- (٣) توفر مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد .

(١) موسى اللوزي ، مصدر سابق ، ص ١١٩ - ١٢٠ .

٤) الرغبة الشديدة والكبيرة من قبل الفرد للبقاء والاستمرار في المنظمة .
٥) الإخلاص والرغبة في العمل بالمنظمة بصورة إيجابية .
أما دراسة (Mowday Porter & Steers 1982) :
فقد خلصت إلى أن مفهوم الولاء والالتزام الوظيفي يصبح أكثر ملائمة وأكثر تطبيقاً إذا توافرت العناصر التالية (١) :

- ١) الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها .
 - ٢) الاستعداد والميل لبذل الجهد الوافر نحو تحقيق أهداف المنظمة .
 - ٣) الرغبة الكبيرة للبقاء عضواً في المنظمة .
- فالالتزام علاقة تبادلية في تفاعلاتها بين العاملين والمنظمة .

مراحل تكوين وتطوير الولاء التنظيمي : Configure And Development of Loyalty

إن عملية تكوين ونمو الولاء التنظيمي لدى أفراد أية منظمة تعتبر عملية على درجة كبيرة من التعقيد نوعاً ما ، ويمكن عرض مراحل التطور والنمو في المراحل الثلاث التالية (٢) :

المرحلة الأولى : التجربة والقبول : First Stage : Experience and Acceptance

وهي مرحلة تبدأ قبل الدخول إلى العمل ، وتستمر هذه المرحلة لعام واحد ، وتعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات عمل سابقة إن وجدت ، حيث إن الأفراد يدخلون المنظمات ولديهم مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ، نابعة من توقعاتهم وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية ، وما تمثله من قيم ومبادئ واتجاهات وأفكار .
وفي هذه المرحلة يسعى الفرد إلى تحقيق الأمن والحصول على القبول من المنظمة التي يعمل بها ، وبالتالي فهو يبذل الجهود للتعايش والتأقلم مع بيئة العمل الجديدة .

المرحلة الثانية : التنفيذ : Second Stage : Execution

وهي المرحلة التنفيذية والتطبيقية من قبل العامل للأنظمة واللوائح والتعليمات في المنظمة ، وهي تعتمد في مرحلتها الأولى في الأشهر الأولى من العمل ، وتتراوح الفترة الزمنية لها من عامين إلى أربعة أعوام .

وخلال هذه الفترة يحدث الانخراط الفعلي مع قيم المنظمة وأهدافها وتظهر قيم الولاء التنظيمي، ويصبح العامل جزءاً مهماً في المنظمة .

(١) فتحي إبراهيم محمد أحمد ، مصدر سابق ، ص ٤٧-٤٨ .

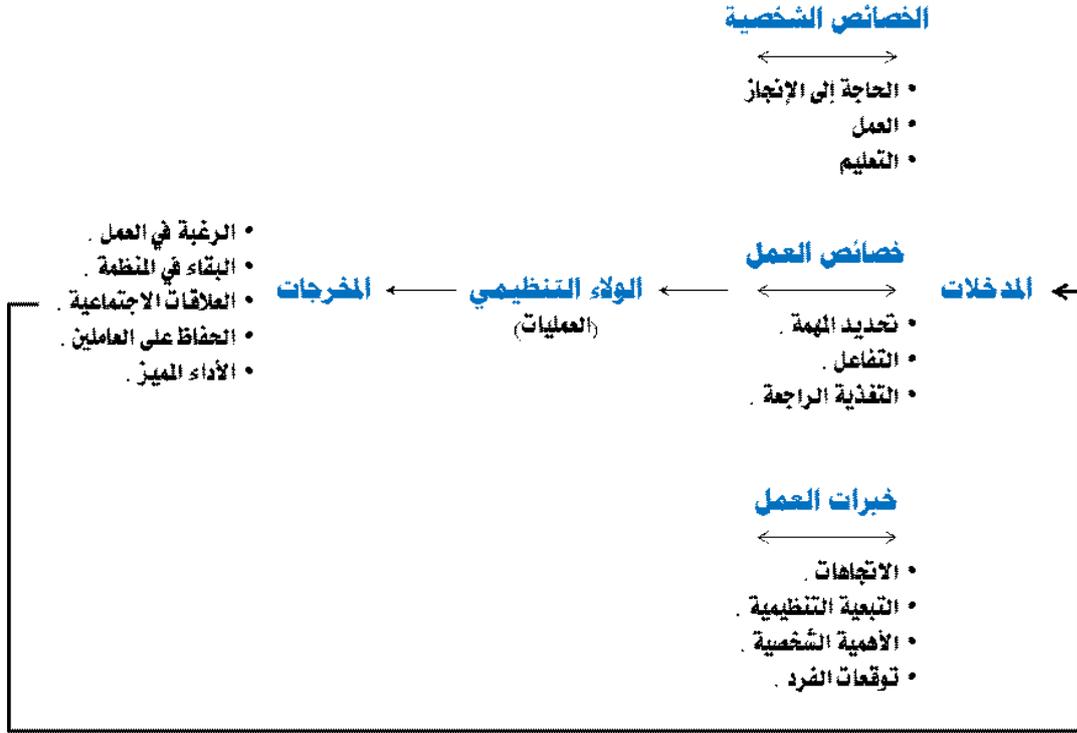
(٢) موسى اللوزي ، مصدر سابق ، ص ١٢٣ - ١٢٤ .

المرحلة الثالثة : الثقة في المنظمة : Trust on Organization : Third Stage

وتظهر هذه المرحلة عادة في السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل ، حيث تزداد درجات نمو الولاء التنظيمي في هذه الفترة حتى يصل الفرد إلى مرحلة النضوج والانسجام الكامل مع المنظمة .

شكل رقم (٢٤) لنموذج تكوين الولاء التنظيمي

وهو النموذج الذي قدمه (سترزر Sterrzer)



المصدر / موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط٢ ، ٢٠٠٣م ، ص ١٢٤ .

يلاحظ من الشكل الذي قدمه (سترزر) أن مفهوم الولاء التنظيمي يمكن النظر إليه باعتباره عملية إدارية مفتوحة لها مدخلاتها المتعددة مثل : خصائص الأشخاص وخصائص العمل وإجراءات العمل وهي تتفاعل مع بعضها ومع البيئة المحيطة بالعمل ، وهو بالتالي يكون الولاء التنظيمي كنتاج لهذا التفاعل ، وكذا تعتمد فعالية المخرجات وكفاءتها على نوعية المدخلات ودرجة التفاعل بين عناصرها .

وتستطيع إدارة المنظمة متابعة وملاحظة هذه المدخلات والعمليات والمخرجات ، باستخدام التغذية الراجعة وتصحيح الانحرافات ومعالجتها أولاً فأولاً لتكوين ولاء تنظيمي لدى العاملين وبدرجة عالية .

وبدرجة اهتمام الإدارة ومتابعتها للسلوك التنظيمي ، وسلوك الأفراد ومدى التزامها بقيمتها ومبادئها ، وتلبيةها لتوقعات أفرادها ، يكون درجة الولاء التنظيمي تبعاً لذلك^(١) . ويشير (مايبير وآلن Meyer and Allen) إلى أن الولاء التنظيمي يتطور نتيجة للخبرات التي تشبع حاجة الموظفين إلى الشعور بالارتياح المادي والنفسي في المنظمة^(٢) . كما يؤكد (بيرري وأنجل Perry & Angle) أن الولاء التنظيمي ينشأ - إلى حدٍ بعيدٍ - نتيجة تبادل تفاعلية بين الفرد والمنظمة ، حيث يشعر الفرد بالالتصاق النفسي بالمنظمة نتيجة ما تقدمه له من مكافآت متنوعة يعدها قيمة ، وأن الأفراد يلتحقون بالمنظمة بمهارات واحتياجات وأهداف معينة ، وبالتالي فهم يتوقعون أن يتم استخدام مهاراتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم ، وحين يتم إشباع حاجاتهم يشعر الفرد بالالتزام المتبادل تجاه المنظمة^(٣) .

مؤشرات الولاء التنظيمي : Indicators of Organizational Loyalty

- يمكن رصد بعض مؤشرات الولاء التنظيمي كالتالي^(٤) :
- ١) تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .
 - ٢) المدافعة عن المنظمة من أي تحدٍّ أو هجوم .
 - ٣) ارتفاع معنويات العاملين .
 - ٤) الحديث عن المنظمة من قبل العاملين لدى الغير بكل خير .
 - ٥) انخفاض شكاوى العملاء .
 - ٦) تفعيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان .
 - ٧) درجة توحد العاملين مع المنظمة .
 - ٨) درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
 - ٩) مستوى المشاركة الفعالة للعاملين في أنشطة المنظمة .
 - ١٠) درجة الاستعداد لدى العاملين للتضحية من أجل المنظمة .

(١) موسى اللوزي ، مصدر سابق ، ص ١٢٥ .

(٢) مازن فارس رشيد ، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد ١ ، ٢٠٠٤م ، ص ٧ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ٧ .

(٤) مدحت محمد أبو النصر ، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي ، مصدر سابق ، ص ١١٠-١١١ .

عوامل تكوين الولاء التنظيمي : Forming Factors of Organizational Loyalty

أشار (ريتشارد ستيرز R. Steers) - في نموذجه عن الولاء التنظيمي - إلى عدة عوامل رئيسة لتكوين الولاء التنظيمي ، وأثرها في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد الناتج عن المدخلات التالية^(١):

- (١) القيادة وأسلوبها ، (٢) المكانة في المنظمة ، (٣) الرضا عن العمل .
- (٤) العلاقات الاجتماعية ، (٥) الاستقلال في العمل ، (٦) المناخ التنظيمي .
- (٧) الرغبة في الإنجاز ، (٨) الصفات الشخصية ، (٩) درجة المشاركة في العمل .
- (١٠) أنظمة الحوافز .

وبدرجة توافر هذه المدخلات الإيجابية في المنظمة ينتج عنها بيئة تنظيمية صحية ومُناخ تنظيمي مناسب ، ويسبب في تكوين الولاء التنظيمي للعاملين بشكل مضطرد ، وسيندفع العمال تلقائياً للعمل ، بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي المتمثلة في الآتي^(٢) :

- (١) سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات البيئية .
- (٢) الشعور بالسلوك الإيجابي تجاه المنظمة .
- (٣) انخفاض نسب الغياب ودوران العمل .
- (٤) زيادة الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي .
- (٥) ارتفاع الروح المعنوية .
- (٦) ارتفاع معدلات الأداء .

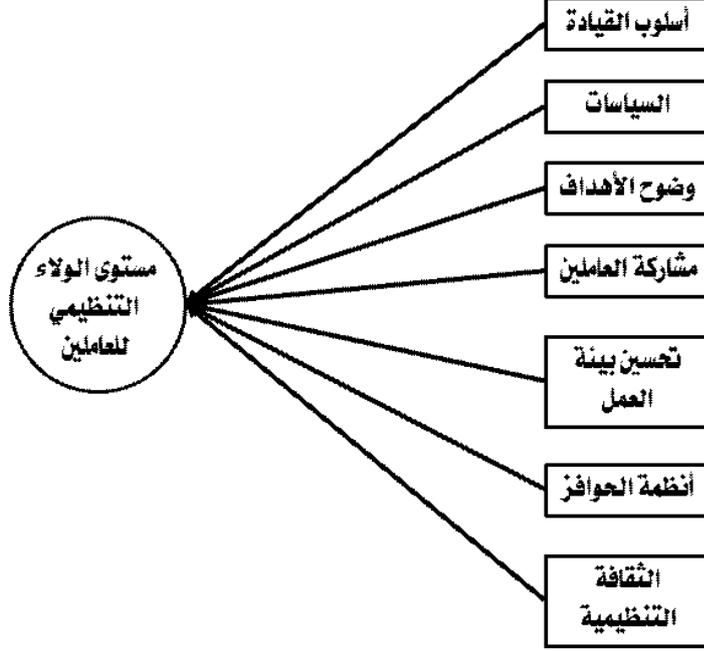
(١) موسى اللوزي ، مصدر سابق ، ص ١٢٧ - ١٢٨ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ١٢٨ .

العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين :

Cofactors In Development Among Workers:

شكل رقم (٢٥) يوضح العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي



المصدر / إعداد الباحث.

أسهم العديد من الكتاب والمفكرين - في علم الاجتماع والإدارة - في عملية توضيح الولاء التنظيمي ، وذكر أبعاده وأنواعه وتكوينه ووسائل تنميته لدى العاملين ، وكان من بين المفكرين (روبرت مارش وماناري) حيث قدما دراسات متميزة ، في ذكر وتوضيح العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي وهي (١) :

أولاً : أسلوب القيادة : First : Leadership Style :

تلعب إدارة المنظمة دوراً فاعلاً وكبيراً في توجيه سلوك الأفراد نحو الإنجاز والأداء المتميز وتحقيق الأهداف المشتركة ، وتكمن هنا أهمية القيادة الفاعلة في التأثير على الأفراد نحو تحقيق الأهداف ، ويعتمد على نوع أو أسلوب القيادة ، ومدى التأثير على الأفراد ، فالقيادة الناجحة هي التي تستطيع زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد ، وتبعث فيهم روح الهمة للإنجاز ، وتدفعهم لتحقيق الهدف المشترك .

فالقيادة - في حقيقة الأمر - هي مناط العمل في تحقيق كافة العوامل السابقة ، وأسلوبها القيادي المناسب هو الخطوة العملية لتحقيق وتنمية ولاء أفرادها ، فالقيادة بالقيم مثلاً تولد الاحترام

(١) (بتصرف) موسى اللوزي ، مصدر سابق ، ص ١٢٦ - ١٣٣ .

والثقة المتبادلة بين القيادة والأفراد ، وتعزز روح المشاركة والمسؤولية ، وتدعم قيم ومبادئ الشركة فيزداد ولاء الأفراد وحبهم لقائدهم ولمنظمتهم .

ويشير (جيمس كوزس وباري بوسنر) إلى أهمية أسلوب القيادة في التأثير على مستوى الولاء بقولهما : "اكتشف الباحثون أن مركز جاذبية الولاء الوظيفي - سواء أكان هذا الولاء من قبل العملاء أم من العاملين أو المستثمرين أو الموردين أو المتعاملين - هو قوة واستقامة فريق القيادة الأعلى ، وقدرته على تحويل مبادئه إلى أفعال ونتائج" (١) .

كما يوضح (هيربرت سايمون) كيفية اكتساب ولاء الفرد للانتماء والولاء للمنظمة بقوله : "ويكتسب الشخص الانتماء والولاء للمنظمة ، التي تتضمن تلقائياً مواءمة قرارنا الشخصي لأهداف المنظمة ، وانطلاقاً من ذلك يكتسب الانتماء أو الولاء للمنظمة دون الحاجة إلى محرك خارجي يضمن ملاءمة قراراته لأهداف المنظمة" (٢) .

ثانياً : السياسات : **Secondly : Policies**

إذ يجب على أية منظمة عند إنشاء أو إصدار سياسات داخلية أن تكون وفق نظم إجرائية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة ، فكل فرد لديه مجموعة متعددة من الحاجات ، ويتأثر السلوك الوظيفي للأفراد - سلباً وإيجاباً - بإشباع هذه الحاجات . فينتج عن إشباع حاجات الفرد نشوء السلوك الإيجابي أو المتوازن ، ويتولد بالتالي شعور الفرد بالرضا والاطمئنان والانتماء ، ثم يظهر الشعور بالولاء التنظيمي . ويختلف - بطبيعة الحال - نوع ومقدار حاجات الأفراد ، ودرجة أهميتها وأولوياتها لدى الأفراد .

ويسعى الأفراد إلى تحقيق أو إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية ، كالرغبة في تحقيق الاحتياجات الأساسية (الحاجات الفسيولوجية) والحاجات المعنوية مثل الاحترام - الانتماء والحب وتحقيق الذات ، كما أوضحها هرم (ماسلو) في سُلّم الحاجات .

ثالثاً : وضوح الأهداف : **Thirdly : Clarity of Goals**

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد ، فكلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للمنظمة وللولاء التنظيمي أفضل . فعندما تكون العمليات الإدارية والإنتاجية واضحة ومحددة يؤدي ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي ، والإخلاص في العمل والانتماء .

(١) جيمس كوزس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ٥٩ .

(٢) هيربرت أي. سايمون ، مصدر سابق ، ص ٤٠٥ .

رابعاً : درجة مشاركة العاملين في المنظمة :

Fourthly : Degree of Workers Participation in the Organization :

المشاركة من قبل الأفراد تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف ، والمشاركة كما يراها (كيث ديفر) هي الاشتراك الفعلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية عند تحقيق تلك الأهداف. والمشاركة تؤدي إلى تنمية مهارات الأفراد ورفع قدراتهم وتزيد من شعورهم بالمسؤولية وترفع مستوى حافزية الأفراد ، وتدفعهم نحو العمل .

كما أن المشاركة تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد ، وتجعلهم يرتبطون أكثر بمنظمتهم ، وتشعرهم بالمصالح المتبادلة والهدف المشترك .

خامساً : تطبيق أنظمة الحوافز : Fifthly : Implement of Incentives Systems :

من متطلبات المناخ التنظيمي الجيد وجود أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة ، فكلما كانت هذه الأنظمة شاملة ومتنوعة وملتزمة بمعايير العدالة والإنصاف أدت إلى زيادة الولاء التنظيمي، وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف .

سادساً : بناء ثقافة تنظيمية : Sixthly : Building on Organizational Culture :

تقوم المنظمات ببناء ثقافة تنظيمية موحدة يدركها جميع أفرادها ، ويتم تطبيق عناصرها على الجميع ، مما ينتج عنه أفكار موحدة وسلوك موحّد وعادات يلتزم بها الجميع ، ويؤسس لترسيخ معايير التميز في الأداء ، وتوجد معه درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين ، وهذا يقود إلى تماسك جماعة العمل في المنظمة ، وزيادة الولاء التنظيمي للعاملين ، وهو ما تميز به أسلوب الإدارة في اليابان ، التي استطاعت إنشاء فرق عمل أشبه بالأسرة .

سابعاً : تحسين بيئة العمل (المناخ التنظيمي) :

Seventhly : Development work Environment :

يؤثر المناخ التنظيمي - وبشكل كبير - في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد ، من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك . ويرى (رينشارد سيترز) بأن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة ، يتعرف عليها العاملون من تجاربهم ، ومن خلال أثرها في سلوكهم . فمجال المناخ التنظيمي متعدد الطرق والوسائل والأدوات ، ويعبر كذلك عن العلاقات التفاعلية داخل بيئة المنظمة وبين الأفراد العاملين .

وإذا كان المناخ التنظيمي صحيحاً وجيداً شجّع وساعد على خلق جو عمل إيجابي ، فيعمل على تحقيق الاستقرار المتبادل بين المنظمة والعاملين ، مما يزيد من درجة الروح المعنوية ويضعف الولاء التنظيمي .

ويشير (منصور اليوسف) إلى أمرين مهمين يحكمان مستوى الولاء التنظيمي ، أحدهما نفعي: وهو تبادل المنافع والمزايا بين المنظمة والفرد ، والثاني نفسي ، وهو الاستعداد النفسي للفرد نحو المنظمة ، وتتفق الدراسات التنظيمية إلى أن الولاء التنظيمي في المنظمات اليابانية مرتفع نتيجة لحب اليابانيين للعمل وفعالية منظماتهم ، بينما الولاء التنظيمي في منظمات الشرق الأوسط منخفض لأسباب تنظيمية وفردية ، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد دلت تلك الدراسات على أن الولاء التنظيمي يقع في مستويات جيدة لكن ليست مرتفعة (١) .

العوامل الطاردة للولاء : Factors Repellents Loyalty

مثمًا أن هناك عوامل تنمي الولاء التنظيمي للأفراد : هناك عوامل طاردة أو مخففة لدرجة الولاء، حيث تزعم كثير من المنظمات أن رأسمالها الحقيقي هو العاملون ولكن عند التطبيق يظهر خلاف ذلك، فيتم القضاء على ولائهم ، وتدمر معنوياتهم ، وبالتالي يزيد التسرّب الوظيفي ، وينخفض مستوى الأداء ، ومن أبرز العوامل الطاردة للولاء ما يلي (٢) :

(١) تدمير المعنويات : Destroy Morale

إن المنظمة التي تنتظر إلى العامل على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج هي إليه ، وتنتظر إلى كلفته أكثر مما تنتظر إلى قيمته الحقيقية ، وتعامله بعكس ما تريد أن يعاملها ، وأية منظمة تقوم بالاستهانة بجهود العاملين ، وتزيد الرقابة الدائمة واللصيقة بهم ، وتشعر العمال بالظلم فتضعف المعنويات ويقود ذلك إلى تسرّب العاملين .

(٢) ضعف الأمان الوظيفي : Weakness of Job Trust (Guarantee)

يعتمد ذلك على سياسة المنظمة تجاه عمالها ، ومدى ثقة العاملين بمنظمتهم ومدى حمايتها لهم ودعمها لعوامل الاستقرار الوظيفي ، حيث يشعر العامل أنه في منظمة العمر ، أو في وظيفة مدى الحياة ، لكن إذا لم تعتمد المنظمة هذه السياسة ، وتصبح السياسة المعتمدة هي عدم الاستقرار الوظيفي وفقدان الأمان يصبح كل شيء غير مضمون للعامل ، والمحصلة لذلك كله ولاء ضعيف جداً للمنظمة تجعله يفكر بالانتقال إلى منظمة أخرى أكثر استقراراً وأماناً وظيفياً .

(١) منصور صالح اليوسف ، www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa ، التنمية الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ١٠٦ ، ٢٠١٣ م .

(٢) طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، خماسية الولاء ، مصدر سابق ، ص ٦٥-٦٨ .

٣) سياسة الجزرة والعصا : Policy of Carrot and Stick

باستخدام أية منظمة لهذه السياسة على عمالها فإنها تفقد ولائهم ، وبتوصيف أدق فإنها لا تحظى بولاء عمالها ، وعليه فهذه السياسة طاردة للولاء والانتماء الحقيقي لها .
فاستخدام الوعود البراقة من أجور محفزة ومكافآت وترقيات ومزايا ... الخ ، ثم ومن ناحية أخرى تستخدم سياسة التهديدات بفقد كل هذه الميزات ، فبالتالي يفقد العامل الشعور بالأمان من جراء ذلك.

٤) انخفاض الحماس : Low Enthusiasm

إن المنظمة المتجددة هي التي تلهب حماس عمالها ، وتجعلهم يعملون بعقولهم وقلوبهم ، وتثير دوافع الإبداع والابتكار والأداء المتميز .
وما لم توجد سياسة فعالة لهذه الأعمال ، فإن العمال سيؤدون ما عليهم من تكاليف ومهام كإسقاط واجب ، غير مبدعين ، أو مجتهدين ومتقنين ، فإذا انعدم الحماس والتفاعل الخلاق عند تأدية العمال لأعمالهم ، بات الإنتاج خالياً من الإبداع والتميز ، وصارت أعمالهم رتيبة ، أي أنهم يؤدون عملاً بمقابل أجرٍ فقط.

٥) الخوف من المنظمة : Fear From the Organization

وهي حالة ترقب لعواقب معينة نتيجة تفاعلات العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الممارسات اليومية في العمل ، ومنها فقدان الثقة بالعمال ، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وسوء معاملة الرؤساء لمرؤوسيهـم وغيرها .
فيولد عن ذلك الشعور السلبي للعاملين تجاه منظمتهـم ، ويفتقدون الثقة بها ، وكذا التأثير السلبي بجودة المنتجات والخدمات .

أثر الولاء التنظيمي على الأداء : Its Impact Of Loyalty On Performance

للولاء التنظيمي أثر واضح على أداء العاملين ، فكلما كانت درجات الولاء عالية كان الأداء عالياً، حيث يشير (ريتشارد ستيرز Richard Steers) إلى أن الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في منشآت عملهم ، يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد ، وهو ناتج عن حب الأفراد لممارستهم للعمل ، والتزامهم بأهداف المنظمة (١) .

كما يؤكد (علي عبدالوهاب) تأثير الولاء الوظيفي على نجاح المنظمة بقوله : "الولاء المؤسسي يجعل الفرد يأخذ على عاتقه مسؤولية نجاح الفريق الذي ينتمي إليه ، ونجاح المؤسسة التي يعمل فيها ، وليس فقط نجاح عمله وحده" (٢) .

وكذلك تشير الأبحاث والدراسات أن الولاء التنظيمي من أهم عوامل ومقدمات الإبداع الوظيفي، وفي هذا المجال يشير (أيمن المعاني) في دراسة أجراها - بالأردن عام ١٩٨٩م في مؤسسة التدريب المهني - إلى أن أحد أهم مقومات الإبداع الوظيفي لدى الأفراد العاملين هو الولاء التنظيمي، كما يشير الباحث إلى أن هناك علاقة قوية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن ، مما يشير إلى أهمية التزام الإدارات بتعزيز ودعم قيم الولاء وتميمته بين العاملين ، لغرض الحصول على المزيد من الإبداع الوظيفي (٣) .

ومن ضمن النموذج الرباعي لسياسات الموارد البشرية لخريطة هارفارد لإدارة الموارد البشرية مدى التزام العاملين : وهو أن "تحسين مستوى التزام العاملين يمكن أن يقود إلى ولاء أكبر وأداء أفضل للمنظمة ، وهو يفيد الفرد من خلال دعم الشعور بالأهمية الذاتية والكرامة والشعور بالشخصية وآثار إيجابية أخرى" (٤) .

إذ أن الأسلوب القيادي من قبل القائد له تأثير كبير في اتجاهات وميول العاملين ، ففي دراسة (زايد ١٩٩٩م) تؤكد ذلك وتبين وجود فروق واضحة بين ممارسات القائد والمدير وتأثير، تلك الممارسات في ولاء وانتماء العاملين ، ورضاهم الوظيفي وقدرتهم على تطوير العمل(٥).

كما أشار الباحث (فيصل محمود) في دراسته للولاء التنظيمي وأثره على إجمالي الدخل من المبيعات - بالتطبيق على إحدى المنظمات في الأردن عام ٢٠٠٩م - إلى أن هناك علاقة ارتباط

(١) موسى اللوزي ، مصدر سابق ، ص ١٣٤ .

(٢) علي عبدالوهاب ، مصدر سابق ، ص ٥ .

(٣) موسى اللوزي ، مصدر سابق ، ص ١٣٤ .

(٤) عبدالناصر محمد علي حمودة ، إدارة التنوع في الموارد البشرية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٥م ، ص ٢٨٥ .

(٥) فتحي إبراهيم محمد أحمد ، مصدر سابق ، ص ٣٨ .

قوية بين الولاء التنظيمي وإجمالي دخل المبيعات ودرجة ٩١.٩% الناتج من زيادة الأداء العام للمنظمة (١) .

ويؤكد (موسى اللوزي) تأثير الولاء التنظيمي على الأداء بقوله : "تشير الدراسات إلى أن للولاء التنظيمي دوراً كبيراً في رفع وزيادة الأداء ، الأمر الذي يترتب عنه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة" (٢) .

ويرى (فتحي إبراهيم) أن هناك أثراً كبيراً جداً للتخطيط الجيد الذي تقوم به المنظمات ، إذ يؤثر ذلك إيجاباً في سلوك الأفراد ، ويصبح التزامهم بفلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها عن اقتناع ، ويصبح الولاء والرغبة في التحسين جزءاً من السلوك المضاد للعاملين ، فيستطيع القائد تحفيز أفرادهم بقيم الحماس والإخلاص والولاء ، والتأثير عليهم إيجاباً لتحقيق الأهداف والتطوير في العمل(٣).

ويشير (سيد محمد جاد الرب) إلى دراسة (Caqwlno, Giffeth, Allon & Hom) والتي تم دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي ومعدل الدوران والغياب ، وقد توصلت الدراسة إلى:

وجود علاقة بين الولاء التنظيمي ومعدل دوران العاملين ومعدل الغياب ، وأن هذه العلاقة سلبية ، وكذا وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين وأن هذه العلاقة إيجابية (٤) .

كما أن الروح المعنوية للأفراد تؤثر في رفع أو خفض درجة الولاء التنظيمي ، حيث إن الروح المعنوية هي نتاج للإدارة السلوكية الناجحة ، وهي تعبير عن العلاقة المميزة بين إدارة المنظمة وعمالها .

فاتجاهات العمال الإيجابية تؤدي إلى تنمية روح الفريق الواحد ، وتزيد المعنويات المرتفعة درجة الولاء التنظيمي ، والعكس صحيح ، إذ أن المعنويات المنخفضة تؤدي إلى تدني الولاء التنظيمي وتدني الإنتاجية (٥) .

ويؤكد ذلك ما أشار إليه الباحثان (عبد الفتاح خليفات ومنى الملاحمة) في دراستهما للولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية عام ٢٠٠٦م بوجود علاقة قوية وإيجابية بين الولاء التنظيمي وبين الرضا الوظيفي(٦).

(١) فيصل محمود الشواورة ، مصدر سابق ، ص ١٥ .

(٢) موسى اللوزي ، مصدر سابق ، ص ١٣٣ .

(٣) فتحي إبراهيم محمد أحمد ، مصدر سابق ، ص ٦٢ .

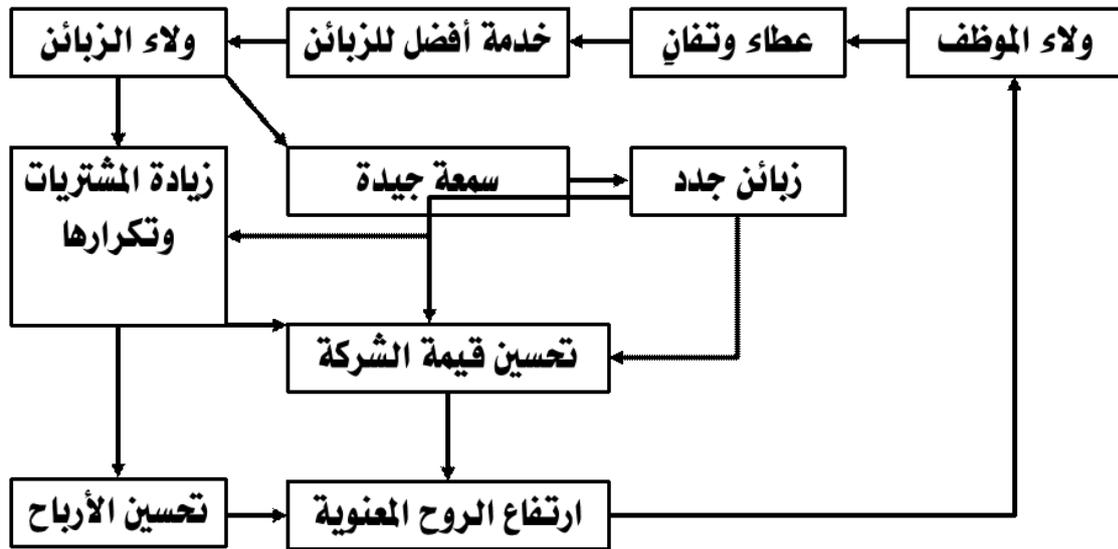
(٤) سيد محمد جاد الرب ، مصدر سابق ، ص ٨٢ .

(٥) موسى اللوزي ، مصدر سابق ، ص ١٣٣ .

(٦) عبدالفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة ، مصدر سابق ، ص ٣٢٧ .

وهو ما أشار إليه الباحث (العجمي) في دراسته لقياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ، ومدى العلاقة بينهما في منظمات الأعمال الكويتية في عام ١٩٩٩م ، وذلك بوجود علاقة إيجابية بين مستوى الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي (١) .

شكل رقم (٢٦) يوضح علاقات الأبعاد التنظيمية في المنظمة ونتائجها



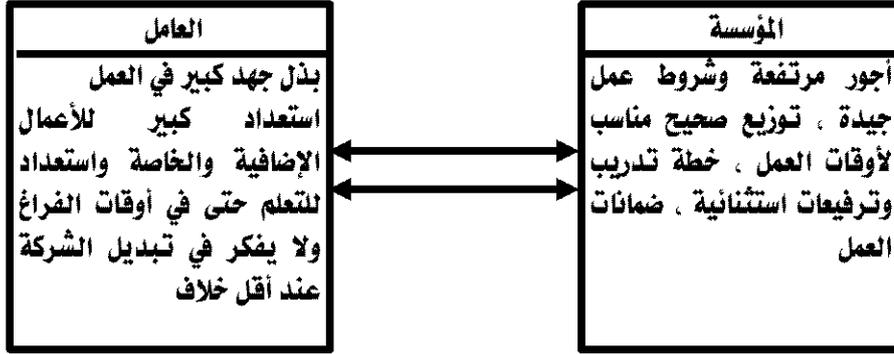
المصدر / طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، خماسية الولاء ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٣م ، ص ٦٢ .

أي أن ولاء العمال يؤثر إيجاباً في الكثير من العلاقات التنظيمية ، مثل ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، والتحسين في الأداء ، وزيادة ولاء المستهلكين والزيائن ، نتيجةً لتحسُّن خدمة العملاء من قبل العمال ، وفي المحصلة النهائية تحسُّن أرباح المنظمة .

وقد وضع (ويفر Wever) في كتابه (العمل المؤسسي في الواقع) تصوراً لمقارنات مزدوجة ، توضح الطريق إلى الأخلاق ، والولاء المتبادل بين المؤسسة والعامل حسب التشكيل أدناه .

(١) عبدالفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة ، مصدر سابق ، ص ٣٢٧ .

شكل رقم (٢٧) بالعملية التبادلية للوفاء



المصدر / نوربرت هرمان ، الإدارة بالتوافق ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٣م ، ص ٢٥١ .

المبحث الثاني الأداء ، مفاهيم عامة

SECTION II

PERFORMANCE AND GENERAL CONCEPTS

يُعدُّ الأداء مناط اهتمام كافة المنظمات ، إذ بواسطته تتحقق الأهداف ويكتب لها النجاح ، وهو مرتكز العمل البشري سواء أكان ذهنياً أم بدنياً ، فالكل يبحث عن تطوير الأداء ، وتحفيز العنصر البشري لتحسين الأداء ، فيه تحصل المنظمة على المخرجات المطلوبة ، فهي تتخذ كافة الوسائل لتحقيق هذا الهدف مثل : نظام الاختيار والتعيين للأفراد ، ومن ثم منحهم الأجور والحوافز المناسبة ، وتدريبهم وتأهيلهم بما يواكب الاحتياجات الفعلية ، ويصنع القيمة التنافسية للمنظمة .

فالأداء هو الواقع الملموس للجهد البشري والأعمال الإدارية التنظيمية ، وسنتعرف هنا على أهم أساسيات موضوع الأداء وما هي مؤثراته وخاصة أسلوب القيادة .

مفهوم الأداء : Performance Concepts

الأداء : هو النتائج الفعلية والتي ترغب المنظمات قياسها بموضوعية (١) .

والأداء هو : درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية (٢) .

ويعرف قاموس أكسفورد الأداء بأنه : تنفيذ شيء مطلوب (٣) .

ويمكن اعتبار الأداء سلوكاً ونتيجة كما عرفه (برام براك Brum Brach) بأنه يعني : كل من السلوكيات والنتائج ، أي أن هناك مدخلات (السلوك) ومخرجات (النتائج) فالسلوكيات يقوم بها المؤدي (الموظف) والنتائج يحققها هذا الأداء (٤) .

ويعرفه آخر بأنه : الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات ، وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (٥) .

(١) محمد أحمد سليمان وسوسن عبدالفتاح وهب ، مصدر سابق ، ص ١٤٥ .

(٢) أحمد سيد مصطفى ، مصدر سابق ، ص ٤١٥ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ٤١٦ .

(٤) المصدر نفسه ، ص ٤١٦ .

(٥) محمد نصر ، تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء ، المؤتمر العلمي الرابع عشر ، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء ، المجلد الأول ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٢ م .

فالأداء يحول الهدف من مجرد فكرة ملهمة إلى حيز الوجود ، وأنه يجعل المهارات والسلوكيات وعلاقات العمل ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير (١) .

ويعرف (عبدالباري درة) الأداء بأنه : النتائج العملية والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال (٢) .

ويشير (توماس جلبرت Thomas Gilbert) أحد رواد الفكر الإداري إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، والإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتيجة ، بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه (مُخْرَج) أو نتائج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً (٣) .

والأداء يختلف عن الجهد ، فالجهد في مفهوم (بورتر ولون) عادةً يسبق الأداء ، أما التعارض ما بين الجهد والأداء فيمكن أن يكون لمقدرات العاملين وسماتهم الشخصية ، وإدراكهم لأدوارهم الوظيفية ، فالأداء لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط، ولكنه يعتمد كذلك على قدرات الأفراد ، كالمعرفة والمهارة وأيضاً لإدراكهم للدور الذي ينبغي عليهم القيام به ، فالأفراد الذين لديهم كمية عظيمة من الجهد ولكن قدراتهم ضعيفة - أو أنهم غير مدركين لدورهم بشكل صحيح - فإن أداءهم يكون غير فعال . والجهد كما يرى (بورتر ولون) يختلف عن أداء العمل نفسه ؛ لأن الجهد يرتبط بقوة الدوافع أكثر من ارتباطه بالأداء ، وكمية الجهد هذه تعتمد على التفاعل بين المكافآت المادية والمعنوية وبين إدراك احتمالية المكافآت لهذا الجهد (٤) .

ويعرف الجهد بأنه : كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء عمله (٥) .

أهمية الأداء : Importance Of Performance

الأداء هو الصورة الحقيقية لأي منظمة ، والذي يوضح مدى تحقيقها لأهدافها ، ويعدُّ مؤشراً هاماً لتنفيذ المنظمة لخطتها التشغيلية والاستراتيجية .

(١) دوغلاس ك. سميث ، إدارة تغيير الأفراد والأداء ، ايتراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، ط ٢ ، ٢٠٠٤م ، ص ٨١ .

(٢) عبدالباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣م ، ص ٢٥ .

(٣) المصدر نفسه ، ص ٢٥ - ٢٦ .

(٤) محمد أحمد سليمان وسوسن عبدالفتاح وهب ، مصدر سابق ، ص ١٤٤ .

(٥) المصدر نفسه ، ص ١٤٤ .

ويمكن إيجاز أهمية الأداء كما يلي (١) :

- ١) يمثل مركزاً محورياً لتوقعات مدى نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها .
- ٢) يعدُّ الهدف المركزي للمنظمة لقياس مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط .
- ٣) يشتمل على أهداف جميع أطراف المنظمة .
- ٤) يساعد المنظمات في اتخاذ قرارات تصحيحية لمسار فاعليتها ومدى نجاحها .
- ٥) يعد مؤشراً هاماً في معرفة مدى ملائمة الأهداف والخطط مع الموارد البشرية والمالية المتاحة .
- ٦) يؤثر على برامج تطوير المنظمة وذلك بمعرفة نتائج الأداء .
- ٧) يحث المنظمة على استخدام أهم الدراسات والبحوث والاستراتيجيات ، من أجل تحقيق الأهداف .
- ٨) يعد مؤشراً لقياس مدى صحة وسلامة الاستراتيجيات المتبعة من قبل إدارة المنظمة .
- ٩) الإسهام في عملية رقابة وتنظيم العمليات الإنتاجية والإدارية وتحديد التحسينات ، والتأكد من تحقيق القيمة بكفاءة وفعالية (٢) .

معايير ومقاييس الأداء : Standards & Measurements Of Performance

سنتطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بمعايير الأداء ومقاييسه على النحو التالي :

معايير الأداء : Performance Standards

ويقصد بمعايير الأداء بأنها المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً ، وهي الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد ويقارن به للحكم عليه (٣) .
وتعتبر هذه المعايير ذات أهمية كبيرة ، ومن الضرورة بمكان في عملية تقييم الأداء ، فهي تساعد الأفراد على معرفة المطلوب منهم ، ودرجة أدائهم المقبول ، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة .

ويمكن وصفه بأنه بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب (١) .

(١) وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء وأساسيات التقييم وبطاقة الأداء المتوازن ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٩م ، ص ٣٧ - ٣٨ .

(٢) عبدالرحيم محمد عبدالرحيم ، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٦م ، ص ٢٤ .

(٣) خالد عبدالرحيم مطهر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٣م ، ص ٢٠٢ .

(٤) محمد عبدالغني حسن هلال ، مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ط ٣ ، ٢٠٠٣م ، ص ٩٥ .

إذ تمثل معايير الأداء الدستور أو القانون الداخلي للمنظمة ، والذي يمثل العلاقة بين المدير والعامل أو الرئيس والمرؤوس على الكيفية التي يتمكنون من خلالها الوصول إلى أفضل أداء^(١). كما يجب وضع مؤشرات أو مستويات أداء قياسية لكل عمل ، ليتم قياس أداء العامل .

وسائل قياس الكفاية الإنتاجية للعامل : Means Of Production

وتعرف بأنها : هي الوسائل المباشرة لقياس الكفاية الإنتاجية للعامل ، والتي تقيس الأداء الفعلي للعامل ، أو مجموعة من العمال أثناء تأديتهم للعمل في مكان العمل وتحت الظروف الواقعية للإنتاج ، والتي يمكن الوصول من نتائجها إلى وضع حكم صحيح للكفاية الإنتاجية للقوى العاملة^(٢) .

ويرى (بيتر دراكر Peter F. Drucker) أن قياس الإنتاجية هو المعيار الوحيد الذي يمكنه أن يقيس مدى كفاءة الإدارة ، كما يسمح بالمقارنة بين إدارات ووحدات مختلفة داخل المؤسسة وبين مؤسسات مختلفة ، وذلك لأن الإنتاجية تتضمن جميع الجهود التي تسهم بها المؤسسة وتستبعد كل شيء لا تسيطر عليه^(٣) .

معدل سرعة الأداء : Speed Performance Rate

هو النسبة بين الزمن القياسي الذي يفترض أن يتم فيه أداء العمل المعين ، والزمن الفعلي الذي استغرق فعلاً في إتمامه^(٤) . إن أهمية تحفيز العامل على الوصول لأعلى درجات الأداء مساوية لأهمية قيام الإدارة بفرض مستويات عالية من الأداء على نفسها ، وتنفيذها على وظائف ، لتحديد قدرات العامل في الأداء^(٥).

القياس : Measurement

عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسها وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة^(٦) .

(١) محمد عبدالغني حسن هلال ، مصدر سابق ، ص ٩٥ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ١٥١ .

(٣) بيتر ف. دراكر ، ممارسة الإدارة ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٠م ، ص ١١٠ .

(٤) أحمد محمد المصري ، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤م ، ص ١٥٨ .

(٥) بيتر ف. دراكر ، مصدر سابق ، ص ٤٧٨ .

(٦) طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني ، مدخل إلى العمل المؤسسي ، مصدر سابق ، ص ١٣٢ .

معدل الأداء : Performance Rate

هو المخطط أو المستهدف من الأداء ويشمل الجوانب التالية (١) :

(١) كمية العمل (الإنجاز) ، (٢) جودة العمل

(٣) الوقت المستغرق في العمل ، (٤) تكلفة العمل .

مستويات الأداء : Performance Levels

تتعدد مستويات الأداء بحسب نتيجة الأداء ، ودرجة انسجامه ، وتحقيقه للهدف المطلوب إنجازه ، ودرجة هذا الإنجاز وهل تم تحقيق هذا الهدف بفاعلية أو بكفاءة عالية ، وهل هذه الإنتاجية ملبية للطموح ، وتتوافق مع ما هو مخطط له .

ولا ننسى أهمية معرفة كيفية تحقيق الأهداف ، إما بوسائل عادية مكررة وإما بوسائل إبداعية ابتكارية .

فالإبداع يصنع القيمة التنافسية لأية منظمة كانت ، فالإبداع يأتي من أفكار الموارد البشرية ١٠٠% وهو محط التنافس الحقيقي بين منظمات الأعمال .

ويمكنه تلخيص أهم مستويات الأداء على النحو التالي :

(١) الإنتاجية .

(٢) الفاعلية .

(٣) الكفاءة .

(٤) الإبداع .

(١) الإنتاجية : Productivity (٢)

هي نسبة المخرجات إلى المدخلات.

الإنتاج الحقيقي : وهو تحقيق العامل أو الموظف للأهداف أو الواجبات المطلوبة منه بأقل من المعدل المقبول ، أي أن أدائه غير مرضٍ وغير مقبول كماً ونوعاً ، وربما أنه لم يحقق المعدل المطلوب أو الزمن الموضوع له .

أما الإنتاج العادي : فيعرف بأنه تحقيق الفرد للهدف المطلوب منه ، وبطريقة وأسلوب عادي يتصف بالعمل المتكرر ، أي أنه يحقق الهدف حسب المعدل .

ويعرف كذلك الإنتاج بأنه :

هو إجمالي عدد الوحدات (سلعة أو خدمة) التي تنتجها المنشأة خلال فترة زمنية ، سواء أكان ذلك مقاساً في شكل وحدات أم في شكل قيمة (١) .

(١) محمد فتحي ، ٧٦٦ مصطلح إداري ، مصدر سابق ، ص ٢١٠ .

(٢) أحمد محمد المصري ، مصدر سابق ، ص ١٩٠ .

٢) الفاعلية : Effectiveness

هي القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة (٢) .

٣) الكفاءة : Efficiency

هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة ، من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب ، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة (٣) .

الكفاءة الإنتاجية : The Production Sufficiency

هي أداء الشيء السليم بطريقة سليمة ، وبواسطة أدوات أو آلات جيدة ، وبأفراد معدة في الزمان والمكان الملائمين ، وبالتكلفة المناسبة المحددة بوسائل قياس علمية وعملية ، تقيس أداء وزمن وكلفة كل عنصر من العناصر المنتجة ، التي تشترك في إخراج الإنتاج (٤) .

الكفاءة والفاعلية الإدارية : Efficiency And Effectiveness Of Administrative

ويستخدم البعض لفظ الكفاءة الإدارية ، والتي تعرف بأنها : قدرة المدير على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في الإنتاج ، وذلك للتفريق بينها وبين الكفاءة الإنتاجية (٥) .
أما الفعالية الإدارية : فهي تشير إلى مدى نجاح المدير في استخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة (٦) .

ويعرف (بارتولي M. Bartoli) الفعالية بأنها : تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والنتائج المقدره ، وذلك من خلال قياس الانحراف (٧) .
ويعرفها كذلك (جيم برايس Jame Price) بأنها درجة تحقيق الأهداف (٨) .

-
- (١) محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دون ذكر سنة النشر ، ص ٤٩ .
(٢) المصدر نفسه ، ص ٤١٥ .
(٣) أحمد سيد مصطفى ، مصدر سابق ، ص ٤١٥ .
(٤) أحمد محمد المصري ، مصدر سابق ، ص ١٤ .
(٥) عبدالسلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢م ، ص ٢٥ .
(٦) المصدر نفسه ، ص ٢٥ .
(٧) فخر الدين محمد شمس الدين ، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الإداري ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٣ ، ص ١٥٨ .
(٨) المصدر نفسه ، ص ١٥٩ .

ويحدد (رانجيت مالهما) بعدين أساسيين للأداء المتميز حسب التوضيح أدناه :

جدول رقم (٧) يوضح أبعاد الأداء المتميز

الفعالية	الكفاءة
- تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً .	- استغلال الموارد الاستغلال الأمثل .
- القيام بالأشياء الصحيحة .	- القيام بالأشياء على نحو صحيح .
- إنتاج منتجات وخدمات تتسم بالجودة .	- التقليل من كلفة الإنتاج لأدنى درجة ممكنة.

المصدر / رانجيت سينج مالهما ، تعزيز الجودة الشخصية ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٥ ، ص ١٩٦ .

٤) الأداء الإبداعي Creative Performance :

وهو قيمة الأداء ورفع صورة من صور مستويات الأداء ، والذي يمكن أن يشمل على أعلى المستويات الجيدة للأداء المحققة للأهداف المطلوبة .

الإبداع : Creativity

يعرفه (سميث) بقوله : إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل إن بينها علاقات (١) .

ويعرفه (مايك فانس وديان ديكون Mike Vance & Diane Deacon)

بأنه : عمل الجديد، وإعادة تنظيم القديم بطريقة جديدة (٢) .

ويعرفه (طارق السويدان ومحمد العدلوني) بأنه : عملية الإتيان بجديد (٣) .

ويعرفه (ألكسندر روشكا) بأنه : هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد ، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة ، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة ، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى (٤) .

ويشير (مايك فانس وديان ديكون) إلى أهمية الإبداع بقولهما : "على مدار السنوات أصبحت الإنتاجية والجودة من القوى القيادية في العمل ، ومع ذلك فالإبداع والتفكير المتحرر يتجاوز تلك المحفزات التقليدية ، كمحرك جديد يعمل على تشغيل القدرة التنافسية في السوق

(١) طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، ط ٢ ، ٢٠١١ ، ص ١٧ .

(٢) مايك فانس وديان ديكون ، التفكير خارج الصندوق ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٢ ، ص ٦٣ .

(٣) طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، مصدر سابق ، ص ١٤ .

(٤) المصدر نفسه ، ص ١٦ .

العالمي ... إن الاختراع والتجديد والأصالة هي قوام الحياة لأية شركة أو مؤسسة أو حكومة ، وقد لا يعني هذا ابتكار منتجات جديدة ، بقدر ما يعني ابتكار طرق جديدة لتسويقها" (١) .

مستويات الإبداع : Creativity Levels

للقدرات الإبداعية خمسة مستويات ، حسب ما توصل إليه الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع ، وقد صنّفها كما يلي (٢) :

(١) الإبداع التعبيري : ويمتاز هذا المستوى بالتلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل ، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والفن والثقافة .

(٢) الإبداع الإنتاجي : وهو نتيجة نمو المستوى التعبيري ونمو المهارات ، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب وطرق متطورة ومبتكرة وغير متكررة ، ويبرز هذا النوع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها .

(٣) الإبداع الاختراعي : وهذا المستوى الإبداعي يتطلب دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض من قبل ، حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق هذا الدمج ، وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب ، مثل اختراع آلة أو أسلوب تشغيلي جديد أو أفكار جديدة لتحسين الإنتاج .

(٤) الإبداع التجديدي : ويتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصوير التجريبي مما يسهل على المبدع تحسينها وتعديلها ، حيث يقوم المبدع عند هذا المستوى باختراع جديد يتمثل في منهج جديد أو نظرية جديدة .

ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة تمثل اختلافاً جذرياً عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم هذه الاختراعات ، وتسمى هذه العملية (الابتكار) .

(٥) الإبداع الانبثاقي : وهو يعتبر أرفع صورة من صور الإبداع ، ويتمثل في تصوّر مبدأ جديد تماماً ، مثل إبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد .

إدارة الأداء : Performance Management

هي مجموع العمليات المستخدمة لتحديد وقياس وتحسين أداء العاملين ، ومكافأة هؤلاء العاملين على الجهود التي يبذلها كل منهم (٣) .

ويمكن تعريفها كذلك بأنها : عملية استراتيجية متكاملة تهىء نجاحاً مستمراً ، من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير فرص ونوعية إسهامهم ، فرادى وضمن فرق العمل (١) .

(١) مايك فانس وديان ديكون ، مصدر سابق ، ص ٦٣-٦٤ .

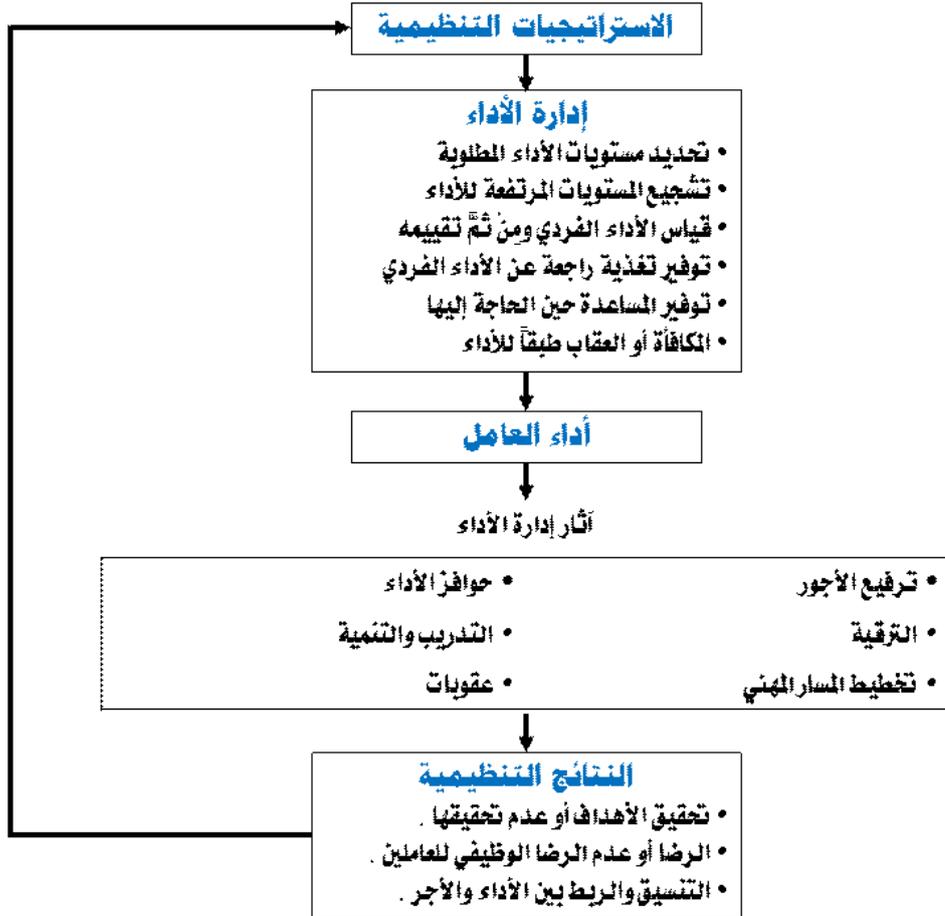
(٢) (بتصرف) طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، مصدر سابق ، ص ٣٤-٤٤ .

(٣) ريبيرت ماثيس وجون جاكسون ، مصدر سابق ، ص ٤٤٦ .

وتعنى إدارة الأداء بتصميم العمل وتحديد معايير الأداء وتحديد فجوة الأداء بين ما هو مخطط له والأداء الفعلي ، مع تحديث وتطوير الأهداف ، ومتابعة تحقيقها ، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بنجاحها وتقييم التنفيذ أولاً فأولاً (٢) .

ويوضح الشكل أدناه مجموعة العمليات التي تمثل إدارة الأداء .

شكل رقم (٢٨) يوضح عملية إدارة الأداء



المصدر / ريبيرت ماثيس وجون جاكسون ، إدارة الموارد البشرية ، شعاع للنشر والعلوم ، سوريا ، ط ١ ، ٢٠٠٩م ، ص ٤٤٧ .

نتائج إدارة الأداء : Performance Management Results

يؤكد (علي السلمي) أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء بفعالية هو مدى استثمار قدرات الموارد البشرية وتمييزهم وتحفيزهم للأداء المتميز ، إلى جانب التخطيط السليم والتحسين المستمر والتطوير في كل مجالات الأداء (١) .

(١) أحمد سيد مصطفى ، مصدر سابق ، ص ٤١٦ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٤١٧ .

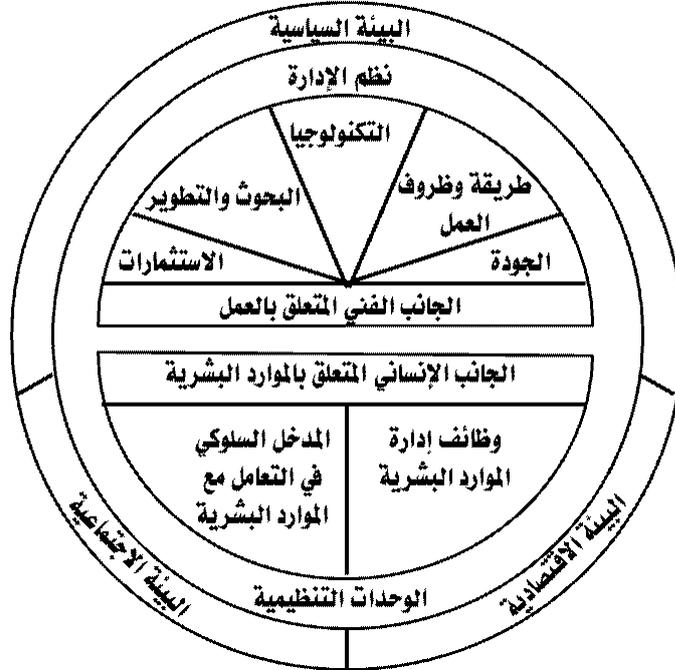
وهو يؤكد حقيقة بأن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي ، وهو أساس النجاح والتميز ، فالإلى الجانب الفني والتقني يأتي دور المورد البشري في تحقيق نتائج تطبيق نظام إدارة الأداء على النحو الآتي (٢) :

(١) تحسين الإنتاجية والأداء العام للمنظمة ، مع مطابقتها للجودة وحسن استخدام وسائل الإنتاج .

(٢) تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد المصروفات التشغيلية للإنتاج والصيانة .

(٣) تطوير وتحسين المنتجات ، وابتكار وسائل جديدة تلبي رغبات المستهلكين وتوقعاتهم ، وكذا تطوّر وتبتكر وسائل الإنتاج المختلفة .

شكل رقم (٢٩) يوضح العوامل المؤثرة في الأداء ومستوى إنتاجية العاملين



المصدر / محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص ٨٠ .

إذ أن هذه العوامل تعتبر من أهم العوامل الرئيسية المؤثرة في أداء العاملين ، ومن ثم في إنتاجيتهم ، حيث إنها من الممكن استخدامها كوسائل أساسية لعمل تحسين الإنتاجية ، فهي منقسمة إلى نصفين من حيث الجانب الفني والجانب الإنساني ، إلى جانب البيئة الخارجية .

(١) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٠م ، ص ١٢٦ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ١٢٦ .

وباعتقاد الباحث أن الجانب الفني من الممكن التحكم فيه وتوفيره بسهولة متى ما توافر المورد المالي وله مصادره المتعددة ، ولكن يظل الجانب الإنساني المتعلق بالموارد البشرية هو المحط الرئيس لها فهو يعبر عن القيادة وعن أسلوبها ، ومدى التزامها بالقيم والمبادئ وهي مناط التميز الحقيقي لأية منظمة .

والسؤال الذي يوضع نفسه هو كيف تحقق الجودة التي يراها العملاء ؟ يرى (ديمينج) أن الجودة التي يحددها المستهلك إنما هي وظيفة الجودة أو عملية الجودة نفسها، حيث تقدم القيادة المرتكزة على المبادئ الأدوات التطبيقية اللازمة لتفعيل المكونات الأساسية لإتمام هذه العملية ، وهما القيادة والأفراد (١) .

قياس قدرة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية :

Hr Ability Of Competition :

يقيس هذا البعد مدى قدرة المنظمة على تحقيق مساعدة العاملين على استغلال قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية في تحقيق أهداف المنظمة ، كما يقيس الجهود التنظيمية التي تهدف إلى خلق نتائج تنظيمية ، يساعد إلى التوصل إلى مستوى الأداء المتميز .
ومن أهم محاور التميز في مجال الموارد البشرية ما يلي (٢) :

(١) محور نظم العمل : ويشمل كافة الممارسات والأعمال الإدارية في المنظمة ، من أنظمة ولوائح مثل أنظمة الأجور والمكافآت ، المسارات الوظيفية وغيرها من الأنظمة التي تهدف إلى تنمية الموارد البشرية .

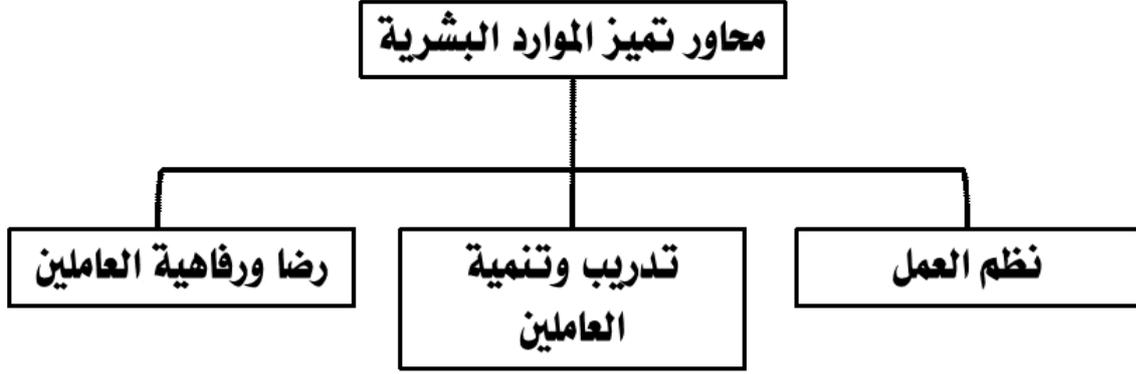
(٢) محور تدريب وتعليم وتنمية العاملين : وتحقق الاستثمار الحقيقي للعنصر البشري الذي يؤدي إلى زيادة المهارات والقدرات والجدارات لدى العاملين ، فيتحسن الأداء وتتحقق أهداف المنظمة .

(٣) محور رضا ورفاهية العاملين : وهو محور يشمل كافة العلاقات الإنسانية وقيم ومبادئ المنظمة ، ومدى فاعليتها ونتائجها بين العاملين ، مما يؤدي إلى الرضا والولاء والانتماء .

(١) ستيفن آر كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مصدر سابق ، ص ٤٥٧ .

(٢) عادل زايد ، مصدر سابق ، ص ٤١ - ٤٢ .

شكل رقم (٣٠) لمحاور تميّز الموارد البشرية



المصدر / عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميّز ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٦م ، ص ٤٢ .

مفهوم مقاييس الأداء : Measurement Performance Concept

هي عملية إدارية دورية ، هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد ، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معيّن ، وفي تحقيق هدف معيّن ، خططت له المنظمة مسبقاً^(١) .

قياس أداء العامل : Measurement Worker Performance

تتضمن هذه المرحلة من الإدارة الفعّالة ، للأداء أهم المقاييس الأكثر شيوعاً في استخدام قياس أداء الأفراد :

- (١) كمية المخرجات ، (٢) جودة المخرجات ، (٣) الحدود الزمنية .
- (٤) التواجد في مكان العمل .

مقاييس الأداء : Performance of Measurement

وتتضمن قياس إنجاز الأداء الفعلي للأفراد من ناحيتين رئيسيتين :

- (١) السلوك : وهو السلوك الذي يظهره الفرد أثناء أدائه عمله .
- (٢) الناتج : وهو الناتج عن هذا الأداء ، والمعبر عنه بوحدات رقمية أو معيارية .

(١) خالد عبدالرحيم مطهر الهيتي ، مصدر سابق ، ص ١٩٩ .

خصائص مقاييس الأداء : Characteristics of Measurement Performance

- هناك خصائص تبقى محدّدة تتصف بها مقاييس الأداء وهي (١) :
- (١) الثبات : وهو يعني الحصول على نتائج متشابهة عند تكرار استخدام المقياس .
- (٢) المصدقية : وهي أن يقيس المقياس الصفات الخاصة لها لقياسها ، بحيث تكون النتائج معبّرة عن الشيء المقاس .
- (٣) العملية : بحيث يكون المقياس سهلاً في التطبيق ، وفيه المرونة في التعامل ، ويحظى بقبول المتعاملين به .

أهم مقاييس الأداء : The Most Important Performance Standards

هناك العديد من وسائل القياس ، من أهم هذه المقاييس ما يلي (٢) :

(١) مقاييس المجال المالي : Financial Standards

وفيها تستخدم عادة مقاييس الربح والخسارة والعائد على الاستثمار وما شابه ذلك ، وهي مقاييس نقدية أو مشتقة منها ، مثل مقاييس الإيراد للعامل الواحد ، القيمة السوقية ، العائد على إجمالي الأصول ، العائد على رأس المال العامل ، وغيرها من المقاييس .

(٢) مقاييس مجال العملاء : Customer Standards

وتختار المنظمات الكثير من المقاييس المتصلة بالعملاء ومن أمثلتها : عدد العملاء ، النصيب في السوق ، المبيعات السنوية للعميل الواحد ، العملاء المفقودون ، مؤشر رضا العميل ومؤشر ولاء العميل ، عدد الشكاوى ، وغيرها من المقاييس التي تعطي المنظمة رؤية عامة وهامة جداً لأدائها من نظرة العميل .

(٣) مقاييس مجال العمليات الداخلية : Internal Processes Standards

وهي مقاييس مأخوذة غالباً من مشروعات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وغيرها ، منها : زمن الإنتاجية ، جودة الإنتاجية ، المردودات ، نسبة المعيب والفاقد ، كمية الإنتاج بالنسبة للوقت ، مدى استغلال الطاقة ، وغيرها من المقاييس الهامة والتي تصف العمليات وتعطي مؤشراً واضحاً للإدارة عن أدائها وعمالها ، وهي تقيس المنظمة والنتيجة التي حققتها أثناء فترة زمنية .

(١) كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، ط١ ، ١٩٩٧م ، ص ١٢٦ .

(٢) (بتصرف) عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ورمضان فهيم غريبة ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، مكتبة الشقري ، الرياض ، ط٢ ، ٢٠٠٦م ، ص ٢٥٦ - ٢٦٦ .

٤) مقاييس مجال التعلم والنمو والابتكار :

Standards Of Learning, Growth And Innovation :

وهي مقاييس تهتم بتوصيل استراتيجية المنظمة إلى الأفراد العاملين بها ، ومن أمثلة هذه المقاييس : مصروفات البحوث والتطوير ، مصروفات تكنولوجيا المعلومات ، الاستثمار في التدريب ، الاستثمار في تطوير أسواق جديدة ، وغيرها من المقاييس .

٥) المقاييس المرتبطة بالموارد البشرية : Standards Related To HR

وهي مقاييس تعزز معايير العمليات الداخلية ، إذ أن تفاعل هذه المقاييس مع جميع المقاييس الأخرى يعتبر أمراً ضرورياً يجب مراعاته ، فبعض مقاييس الموارد البشرية مرتبطة بدراسة الاتجاهات لدى العاملين ، أو أية ظاهرة بشرية سلوكية لدى أفرادها ، ومن هذه المقاييس : مؤشر القيادة ، الدافعية ، دوران العمل ، متوسط سنوات خدمة العامل ، متوسط الغياب ، كلفة التدريب ، نسبة العاملين الجامعيين ، وغيرها من المقاييس .

إذ تعد هذه المقاييس مؤشرات أساسية لأية منظمة لقياس وجهة نظر أفرادها حول رؤسائهم في العمل أو لقياس المناخ التنظيمي فيها .

٦) المقاييس البيئية : Environmental Standards

إن المقاييس البيئية يمكن أن تتسجم بشكل طبيعي مع المجالات الأخرى ، وهي ترتبط -في أغلبها - بتأثيرات المنظمة على ما يحيط بها ، ويمكن الإشارة إلى أن المقاييس البيئية تستخدم في عدد من المجالات منها :

١) الانبعاثات الناتجة من الإنتاج .

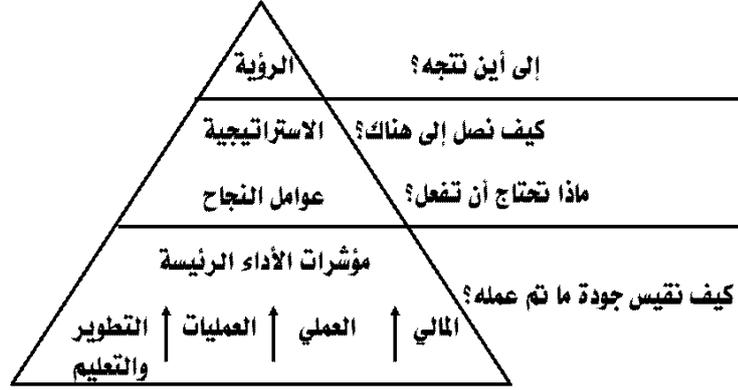
٢) محتوى المنتج وتأثيرات استخدامه .

٣) العوادم والنفايات وكيفية التخلص منها .

٤) العمليات الإدارية لمراجعة الأعمال البيئية .

ويلاحظ أن معظم مجالات هذه المقاييس ترتبط مع مجالات العمليات الداخلية ، ولما لهذه المقاييس من التأثير على إدارة المنظمة ، مدى اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية وبالبيئة المحيطة ، فهي تعطي بذلك صورة واضحة عنها لدى الآخرين من العملاء والجهات الحكومية وغيرهم . والشكل التالي يوضح مستويات القياس بناءً على بطاقة الأداء المتوازن ، كملخص عام وبسيط لمقاييس الأداء ومستوياتها حسب الهيكل الهرمي .

شكل رقم (٣١) يوضح مستويات قياس الأداء في ضوء قياس الأداء المتوازن



المصدر / عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ورضوان فهيم غربية

التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، مكتبة الشقري ، الرياض ، ط٢ ، ٢٠٠٦م ، ص ٢٥٣ .

نموذج الأداء الفعال للأفراد : Individual Effective Performance

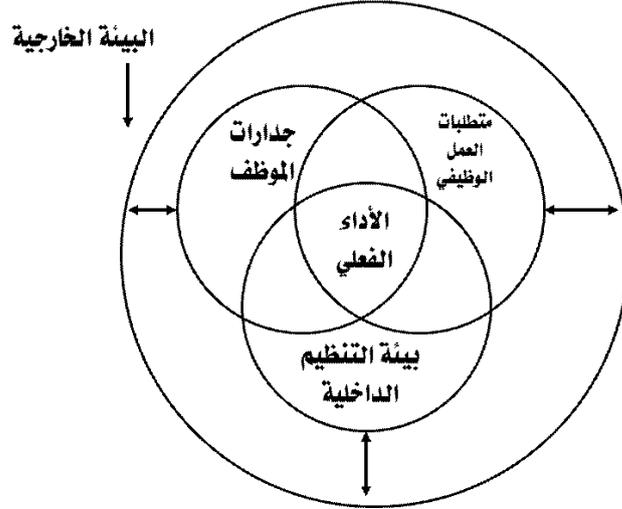
يبين الشكل التالي عناصر هذا النموذج ، حيث إن الأداء الفعال للموظف هو نتائج العوامل

الآتية (١) :

- ١) قدرة وجدارة الموظف ، أي معلوماته ومهاراته واتجاهاته .
 - ٢) بيئة التنظيم الداخلية ، من حيث الموارد والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال وأسلوب القيادة وأنظمة الحوافز ولوائح الجزاءات والثواب والعقاب ... الخ .
 - ٣) المتطلبات الوظيفية لأداء العمل ، من حيث الواجبات والمسئوليات وأدوات العمل المستخدمة والتوقعات والأهداف المطلوبة من الموظف .
 - ٤) البيئة الخارجية بجوانبها المختلفة .
- ويتفاعل هذه العوامل ودرجة توافرها يكون درجة الأداء الفعال للموظف .

(١) عبدالباري إبراهيم درة ، مصدر سابق ، ص ١١٩ .

شكل رقم (٣٢) لنموذج الأداء الفعّال للأفراد

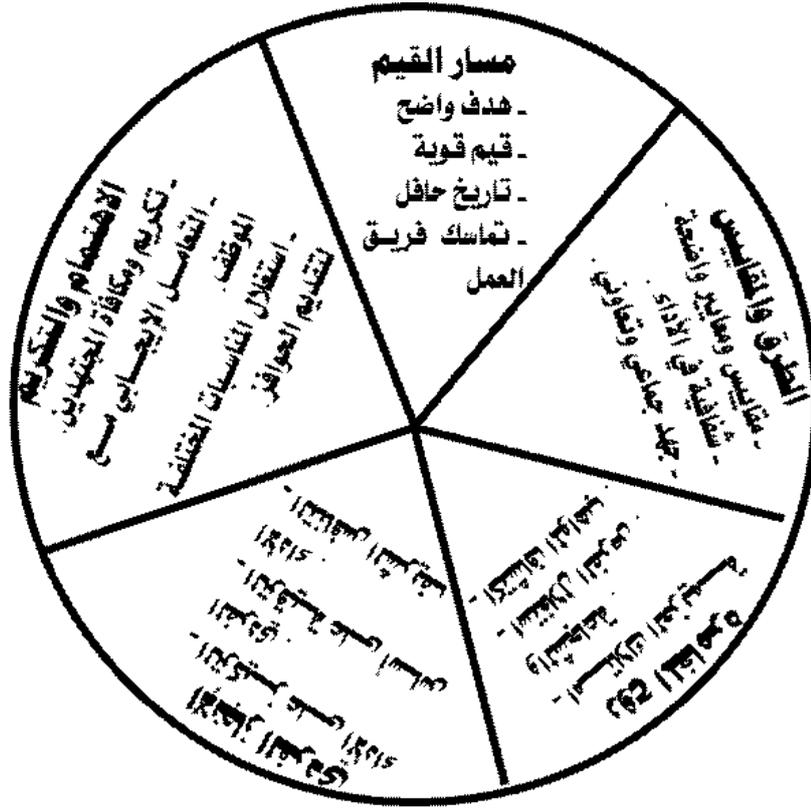


المصدر بتصريف / عبدالباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣م ، ص ١٢٠ .

الصفات المميزة للمسارات الخمسة المتوازنة Five Paths Balanced Features :

يذكر (جون ر. كاتريناخ) في كتابه (الأداء المميز) خمس مسارات متوازنة ، تؤدي إلى قوة عاملة وملتزمة عاطفياً وذات أداء أفضل ، ويتضمن كل مسار مجموعة أنماط من السلوك المنظور كي يضمن توازناً فعّالاً بين أداء المنظمة وإنجاز العاملين .
وكلما تكاملت هذه المسارات أدت إلى تعزيز وتقوية بعضها البعض وتحقيقها الأداء الأفضل .
وسيتم توضيح هذه المسارات وصفاتها في الشكل التالي :

شكل رقم (٣٣) بالصفات المميزة للمسارات الخمسة المتوازنة للأداء الأفضل



المصدر بتصريف / جون كاتزيناخ ، الأداء المميز ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٢م ، ص ٨٢.

حيث يتضح أن هذه المسارات الخمسة تؤدي إلى أداء أفضل ، من خلال التوازن والتكامل فيما بينها ، فإذا تكاملت مع بعضها تكاملاً منسجماً فإنها ستعزز وتقوي بعضها لضمان التوازن ، إذ يجب على القادة أن يركزوا على جميع المسارات لتفوق في أداء العاملين ، وربما تركز بعض المنظمات على مسار دون آخر ، وإنما باستخدامها المنسجم والمتوازن لجميع المسارات ستحصل على النتائج المثمرة لهذا الاستخدام .

ويؤكد (دوجلاس سميث) مدى تأثير المبادئ على تحسين الأداء بقوله :

"منهج تحسين الأداء الذي يبنى على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تمت البرهنة على نجاحها يمكن أن يساعد الكثير من الأفراد والكثير من المنظمات لمقابلة تحديات الأداء وتغيير السلوك على نطاق واسع".

فأساس نجاح أو فشل الأفراد في أية منظمة يرجع إلى مدى التزامهم بقيم ومبادئ العمل^(١).

(١) دوجلاس ك. سميث ، مصدر سابق ، ص ١١.

ويرى (وينر Weiner) أن القيم وأخلاق العمل يتم ترسيخها لدى العاملين من خلال وجود قيادة مؤمنة بهذه القيم ، وأن رضا العاملين وولاءهم يتأثر إيجاباً بمدى إظهار القائد لهذه القيم وتثبيتها لدى جميع الأفراد مع القائد (١) .

وسائل ضمان التميز في الأداء : Ensure Uniqueness Means

تتعدد الوسائل، وتتنوع ، غير أنها - رغم كثرتها - لا تمثل الأهمية الكبيرة ، سوى الوسائل الرئيسية ، التي لها تأثيرها الفعال للتمييز في الأداء ، وتكون أيضاً ضامنة له ، وبحسب الآتي (٢) :

- ١) وضع معدلات عالية الأداء ، مع عدم الغرض عن الأداء الهزيل والعادي .
- ٢) ينبغي أن تكون كل وظيفة إدارية في التنظيم جزئية في حد ذاتها ، وليست مجرد خطوة في طريق الترقى ، ولا هامشية في تحقيق الأهداف .
- ٣) يجب أن يكون هناك نظام عادل للتحفيز .
- ٤) اعتماد صياغة لائحة توضح كيفية اتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات .
- ٥) اعتماد مبدأ إداري قائم على القيم عند تعيين القيادات في أية منظمة فهذه القيم أساسٌ تبنى عليه كافة المهارات والقدرات المختلفة ، إذ يمكن إكساب الأفراد هذه المهارات بوقت أقل بكثير من إكسابهم القيم .

ويؤكد (ستيفن آر. كوفي) أهمية تحديد الأهداف وترسيخ القيم بقوله : "إذا ما حددت هدفك الأساس ووطدت دعائم القيم والرؤى المشتركة ، تستطيع أن تنجح وتتغلب على أي موقف قد تتعرض له" (٣) .

كما يحدّد بعض الباحثين - ومنهم (عادل زايد) - الأدوار الجديدة التي تسهم بفاعلية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي أو التنظيمي حسب الآتي (٤) :

- ١) تحديد الرؤية المستقبلية : حيث يعتبر الدور للقائد هو خلق الرؤية المستقبلية للمنظمة ، فهو يضع الاستراتيجيات اللازمة لصنع القيمة المضافة للمنظمة ، كما يقوم بخلق الرغبة القوية لدى العاملين لتحقيق هذه الرؤية .
- ٢) ترسيخ قيم التميز لدى المنظمة : يعد غرس القيم في قلوب العاملين مهمة رئيسة لتحقيق أهداف المنظمة وخصوصاً قيم التميز في الأداء .

(١) شهيناز فاضل أحمد ، مصدر سابق ، ص ١٠٣ .

(٢) بيتر دراكر ، مصدر سابق ، ص ٢٢٤ .

(٣) ستيفن آر. كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مصدر سابق ، ص ٥٠٦ .

(٤) عادل زايد ، مصدر سابق ، ص ٢٥ - ٢٦ .

فمن مهام القائد الأساسية غرس القيم وتنميتها لدى العاملين ، وحراستها وتطويرها وحمايتها ، ويسعى لتثبيت قيم التميز في منظمته ، وجعلها إحدى القيم الرئيسة للعاملين من أجل الوصول إلى تحقيق التميز في الأداء .

(٣) تدعيم السلوك المتميز : للقيادة دور محوري في عملية دعم وتأكيد التميز لدى العاملين ، من خلال نشر قواعد الاحترام ، وتقدير الذات ، والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين ، والقوة الحسنة ، وتخفيض كافة اللوائح الروتينية المطبقة للتميز .

(٤) تنمية الموارد البشرية : تتولى القيادة مسئوليتها الكبيرة في تنمية الموارد البشرية مستعينةً بعددٍ من وسائل ومهام التدريب ، التفويض ، منح الصلاحيات ، بناء الصف الثاني ، مكافأة المتميزين ... الخ .

(٥) تحقيق أهداف أصحاب المصالح : يجب على القائد العمل على المواءمة بين كافة أصحاب المصالح مثل: المساهمين ، المستهلكين ، العاملين ، الموردين ... الخ ، فدور القائد إدارة أي تعارض بين هذه المصالح المختلفة ، بما لا يؤثر على الأداء التنظيمي المتميز .

(٦) تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع : من المهام الرئيسة للقيادة الحديثة تحقيق مصالح المنظمة ومصالح المجتمع معاً ، فقد باتت المسؤولية الاجتماعية إحدى الواجبات الأساسية للمنظمات ، بل إن بعض البلدان شرعت قوانين خاصة بها .

لقد أوضح الباحثون أن هناك ثلاثة نقاط مركزية في قيم وثقافة المنظمات الناجحة ، تتمثل في الآتي (١) :

(١) مستوى الأداء العالي .

(٢) اتجاه الاهتمام بالأفراد .

(٣) الشعور بالتفرد والفخر .

حيث تؤكد قيمة الأداء العالي التزام الجميع بالامتياز ، أما القيم التي تهتم بالناس فهي تحدد كيفية معاملة الناس ، وقيم التفرد والفخر ، فهي توصل رسالة للجميع في داخل وخارج المنظمة بأنها تختلف عن المنظمات الأخرى .

فهذه المرتكزات الثلاث هي مركز نسيج ومنظومة القيم التي تؤدي إلى الالتزام المشترك في

المنظمة لبلوغ القمة .

(١) جيمس كوزس وباري بوسنر ، مصدر سابق ، ص ١٢٥ .

تقييم الأداء : Performance Evaluation

هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل ، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل (١) .

وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (٢) .

كما يعرف بأنه يمثل أداة لتحديد مدى جودة أداء العاملين لأعمالهم ، ومن ثمَّ إيصال النتائج المستخرجة إلى العاملين على شكل تغذية راجعة (٣) .

وتشير (سهيلة عباس) إلى مفهوم تقييم الأداء وارتباطاته المتعددة بقولها (٤) :

"إن مفهوم تقويم الأداء يتضمن كلاً من الكفاءة والفاعلية ، إذ أن عملية تقويم الأداء تنطوي على مهمة تحديد مقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة" .

حيث إن هذا المفهوم يشتمل على ثلاث عناصر رئيسة هي :

(١) الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي .

(٢) قياس درجة جودة الأداء الفعلي وقياسه بالمخطط .

(٣) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير

الأداء .

أهداف واستخدامات تقييم الأداء : Goals & Uses of Performance Evaluation

لتقييم الأداء أهداف كثيرة من أهمها :

(١) المساعدة في قياس مدى كفاءة العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم لتحديد الأنظمة

المناسبة للثواب والعقاب والترقية وغيرها (٥) .

(٢) تحديد فجوة الأداء ، ومن ثمَّ العمل على سدّها .

(٣) المساعدة في تخطيط الموارد البشرية (٦) .

(٤) تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لنتائج أداء الأفراد .

(٥) تطوير وتنمية الأفراد .

(٦) المساعدة في إعادة تقييم الوظائف ، وتحليل العمل ، وتوصيف الوظائف .

(١) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، ط٥ ، ١٩٩٨م ، ص ٢٨٤ .

(٢) كامل بربر ، مصدر سابق ، ص ١٢٥ .

(٣) روبرت مانيس وجورج جاكسون ، مصدر سابق ، ص ٤٤٦ .

(٤) سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط١ ، ٢٠٠٣م ،

ص ١٣٨ .

(٥) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ٢١٥ .

(٦) كامل بربر ، مصدر سابق ، ص ١٢٥ .

- (٧) الإسهام - ويشكل كبير جداً - في استخدام الحوافز في العمل .
- (٨) معرفة صلاحية الفرد للوظيفة التي يشغلها^(١).
- (٩) تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية ، بحيث يعتبر التقييم مؤشراً للحكم على دقة وموضوعية هذه السياسات .
- (١٠) رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يؤهلهم إلى التقدم والتطور ، ويساعد المنظمة على رفع معدلات أداء معيارية دقيقة^(٢) .
- (١١) تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم ، لغرض التقييم الذاتي لتحسين الأداء^(٣) .
- (١٢) رفع الروح المعنوية للعاملين المجدّين بإشعار العامل المجدّ بأن جهوده القيمة لا تذهب هدراً ، وهي تحت التقييم ويثاب الفرد عليها^(٤) .
- (١٣) المحافظة على مستوى عالٍ ومستمر للكفاءة الإنتاجية^(٥) .
- (١٤) تنمية المنافسة بين الأفراد ، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر ، للاستفادة من فرص التقدم والترقي^(٦).
- (١٥) جعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية ، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة ، وبأن جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة^(٧) .

خطوات عملية تقييم الأداء : Evaluation Process

تتم خطوات تقييم الأداء عبر المراحل التالية^(٨) :

- (١) تحديد معايير الإنجاز : وتتم هذه الخطوة بتحديد هذه المعايير بناءً على طبيعة العمل حسب توصيفها الوظيفي ، بحيث تكون هذه المعايير واضحة وموضوعية ، ومن السهل فهمها وقياسها .

(١) خالد عبدالرحيم مطهر الهيتي ، مصدر سابق ، ص ٢٠١ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٢٠١ .

(٣) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص ٢٨٩ .

(٤) المصدر نفسه ، ص ٢١٦ .

(٥) محمد سعيد أنور سلطان ، مصدر سابق ، ص ٢٩٥ .

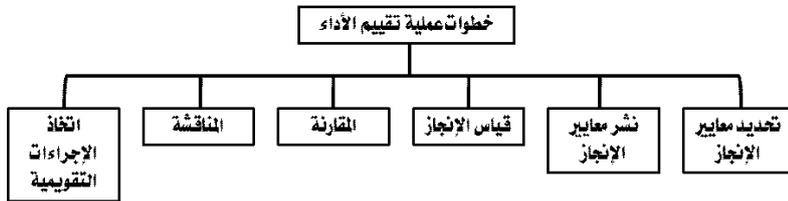
(٦) المصدر نفسه ، ص ٣٩٤ .

(٧) عبدالمنعم دهمان ، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي ، شعاع للنشر والعلوم ، سوريا ، ط ١ ، ٢٠١٠م ، ص ٢٧٩ .

(٨) كامل برير ، مصدر سابق ، ص ١٢٦ - ١٢٧ .

- ٢) نشر معايير الإنجاز : يجب على الرؤساء إبلاغ المرؤوسين بهذه المعايير وما هو المتوقع منهم إنجازه ، كما يجب التأكد من وصولها للمرؤوسين وفهمها بشكل سليم .
- ٣) قياس الإنجاز : إذ ينبغي أن يتم قياس إنجاز الأفراد لأعمالهم المكلفين بها وفق المعايير المعتمدة ، ويتم قياس هذا الإنجاز بواسطة الملاحظة المباشرة للرئيس أو من التقارير المكتوبة أو الشفهية عن الإنجاز ، وغيرها من الطرق .
- ٤) مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير : وذلك لتحديد الانحرافات ، أو الفجوة بين الإنجاز الفعلي والمتوقع ، أو المخطط له .
- ٥) مناقشة نتائج التقييم : وتتم هذه الخطوة من قبل الرئيس المباشر للمرؤوس ، ليتأكد بها المرؤوس أن عملية التقييم قد تمت بطريقة موضوعية وعادلة ، ولوضع الحلول المناسبة لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم .
- ٦) اتخاذ الإجراءات التقويمية : وهي ليست عملية التقييم ، إذ تتم باتخاذ الإجراءات التصحيحية لتقويم أداء الأفراد وتصويبه ، وذلك بعدة إجراءات من أهمها التدريب ، المتابعة المباشرة ، استخدام الحوافز بنوعها الإيجابي أو السلبي .

شكل رقم (٣٤) يبين خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر / إعداد الباحث.

المبحث الثالث

الحاج هائل سعيد أنعم أنموذجاً للقيادة بالقيم

SECTION III

MR. HAYEL SAEED ANAM

AN IDEAL EXAMPLE OF LEADERSHIP BY VALUE

يؤثر النمط القيادي لمؤسس أو مالك أية شركة أو منظمة على أدائها وتطورها ، وكم من منظمات أعمال تطورت وتوسعت في أنحاء العالم ، بسبب نمط قيادتها وفكرها وأسلوبها الإداري ، والعكس صحيح ، إذ يتسبب الأسلوب القيادي غير المعتمد على القيم للمؤسسين أو المديرين للمنظمة في انتكاستها وانتهائها بعد فترة وجيزة أو حتى متوسطة الزمن فلا يكتب لها العمر المديد، ولا النجاح المأمول .

ذلك أن نمط القائد يؤدي إلى شمول التأثير على جميع القيادات الإدارية في المنظمة ، خاصة إذا كانت هذه المنظمات من الشركات العائلية تأسيساً ، وملكيةً ، وقيادةً ، وهو حال مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، إحدى المجموعات الصناعية التجارية الرائدة في اليمن.

فمؤسس هذه المجموعة هو هائل سعيد أنعم ، الذي كان تميزه كقائد إداري هو التزامه بالقيم ، فقد انتهج في سياسته القيادية والإدارية أسلوباً متفرداً إبان تأسيسه مجموعته التجارية والصناعية والخدمية، تمثل في ممارسته أساليب راقية في القيادة ، فأرساها ورسّخها بالقيم في مؤسساته التجارية والصناعية والخدمية واعتبرها أهم كل الأصول التي يملكها ، وحث عليها ومارسها ، مما جعلها أسلوباً فريداً يقتدى به .

وأدى ذلك النهج القيادي إلى نتائج مبهرة وتوسعات كبيرة في شركاته ، حيث أصبحت من المجموعات العالمية، فصار لدى مجموعته أكثر من ستين شركة على مستوى العالم ، ومنتشرة في (اليمن ، الخليج العربي ، ماليزيا ، إندونيسيا ، بريطانيا ، مصر ، وغيرها)

حياته ونشأته : Biography

أولاً : مولده : Birth

ولد هائل سعيد أنعم زيد علي ناصر في عام ١٣٢٣هـ الموافق ١٩٠٢م في قرية قرص ، عزلة الأعروق ، محافظة تعز .

وكان المولود الرابع من بين إخوانه وعددهم سبعة ، أربعة ذكور وثلاث إناث بمن فيهم هائل.

ثانياً : نشأته Growth :

نشأ هائل سعيد وترعرع في قريته تحت كنف والده في أسرة متوسطة الحال ملتزمة بالمبادئ والقيم ، وهو ما تربي عليه في محيطه الأسري من قوة الإيمان وقيم الخير والصلاح ، مع الاستقامة على ذلك ، وهو ما اعتُبر الأساس الحقيقي لهذا الرجل في حياته ، وحياة إخوانه وأولادهم من بعده .

ويؤكد هذا التأثير على شخصيته القيادية الفذة ، كاتب (هائل سعيد : مسيرة العمل والخير) بقوله : "وقد كان المحيط الأسري - الذي ينتمي له الحاج هائل سعيد - يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمحيط القيم السامية وحب الخير والسلوك النبيل ، كما يرتبط بالمحيط التاريخي الذي ينتمي إليه أهل اليمن ، والمفصح عن أخلاقهم وفضائلهم" (١) .

وكان والده يعمل في حياكة الملابس وعلمه هذه الحرفة وزرع فيه حب العمل مثملاً علمه وأدبه بالقيم التي كانت الإرث الحقيقي له ، حيث لم يورث له الكثير من المال وإنما ورثه القيم التي غرسها فيه أبوه ، واستقرت عليه نفسه ، واستقام بها سلوكه ، فقد أكمل حفظ القرآن الكريم في قريته وهو في سن العاشرة ، مما أثر عليه تأثيراً كبيراً في تأكيد وتثبيت القيم التي تربي عليها ، حيث كان القرآن الكريم بالنسبة له كل حياته ، يعمل بما فيه ويستلهم قيمه وأخلاقه ، وأسلوب حياته منه (٢) .

وقد انتقلت هذه القيم إلى التجسيد العملي في حياة الحاج هائل سعيد أنعم ، واستقرت في التكوين العقلي والفكري السليم له ، ولا ننسى أن ارتباط نشأته وحياته قيم الخير والصلاح والتعاون والمحبة ، وقيم حب العمل والإنتاج والأمانة والصدق والإخلاص في العمل وقيم أخرى ، قد صنعت الأثر الكبير في حياته العملية ، فلطالما أكد وبرهن عملياً خلال مسيرة حياته الاعتيادية ، وكرجل قيادي أن العمل هو قيمة تعبدية تقربه إلى الله تعالى ، وكانت هذه القيم هي أساس نجاحه الاقتصادي والتجاري .

بداية عمله : Start Work

بدأ العمل مع أبيه وإخوانه في حياكة الملابس والأقمشة في قريته ، وفي تسويقها وبيعها في الأسواق القريبة من قريته ، ومع الوقت احترف هذه المهنة صناعةً ، وكذا تجارة لها ، ومهما بدا

(١) عبدالسلام الأثوري ، هائل سعيد : مسيرة العمل والخير ، مطابع شركة الصناعات المتنوعة ، تعز ، ١٩٩٤م ، ص ٣٩ .

(٢) (بتصرف) سعيد أحمد الجناحي ، أحلام الرجل الفاضل ، الأمل للصحافة والدراسات والنشر ، صنعاء ، ط١ ، ٢٠٠١م ، ص ٢٣-٢٧ .

هذا العمل صغيراً في حجمه ، إلا أنه أعطاه بعداً مستقبلياً لما كان يصبو إليه ، ولما كان القدر قد أعدّه له .

مات والد الحاج هائل فلم يرث منه مالا يذكر ، أو ثروة طائلة ... وإنما ترك داراً وأرضاً للزراعة ، ومعملاً يدوياً لحياكة الملابس ، كان يعمل فيه هو وإخوانه ، غير أنه ترك لهم ثروة عظيمة وهي مجموعة من القيم الفاضلة والمثل الشريفة ، والتي أسسوا عليها بناء حياتهم العملية ، وعلموها أولادهم فأصبحوا أكثر طموحاً وحيوية وبركة (١) .

ومع تغير الظروف الاقتصادية والسياسية في اليمن آنذاك فكّر هائل في الاغتراب ، كما فعل إخوانه من قبل - وكثير من أهل اليمن لنفس الظروف - بحثاً عن تحسين المستوى المعيشي ، فسافر إلى عدن - والتي كانت تحت الاحتلال الإنجليزي آنذاك - والقريبة من قريته ، ومن ثم سافر إلى فرنسا وبالتحديد مرسيليا التي وصل إليها في عام ١٩٢٣م (٢) .

وكانت بداية عمله بحاراً في إحدى السفن الفرنسية ، حيث بدأ بمزاولة بعض عمليات البيع والشراء ، وهو يعمل في إحدى السفن أثناء مرورها في الموانئ المختلفة ، وكان يشعر بالسعادة كلما وجد الربح والبركة في معظم عمليات البيع والشراء فينسب ذلك النجاح إلى توفيق الله وعنايته ، وليس إلى ذكائه وفطنته أو لقدرته في التعامل مع الزبائن (٣) .

ثم بعد عام كامل من العمل المضني انتقل للعمل بأحد مصانع الزيت في مدينة مرسيليا بوظيفة عامل في محطة القوى ، والذي تحمّل فيه الكثير من العناء والتعب ، وبعد عدة أشهر انتقل للعمل في أحد المصانع الأخرى كعامل ، ثم مع الكثير من الجهد والالتزام بالقيم الفضلى خلال فترة عمله ، بدأت إدارة المصنع توليه الكثير من الاعتبارات ، حتى تم ترقيته إلى مشرف عمال ، وأثبت خلال خمس سنوات كاملة امتلاكه روح المسئول الصادق ، والمجتهد المثابر ، وأنه العامل ذو الأمانة والالتزام والانضباط ، مما جعل شأنه يكبر لدى إدارة المصنع ، وعند زملائه في العمل ، فكسب ثقة العمال والناس ذوي العلاقة .

وقد تأثر هائل سعيد - وهو في فرنسا - بالطريقة الصوفية وكان يحضر مجالسها مع المرتادين العرب مما زوّده في بلاد الغربية بما كان يحتاجه من إيقاد الاتصال بإشعاعات ربانية ، استلهمها من الروحانيات التي تشدّب وتهذّب النفوس ، وتمنحه حب الالتزام بالأخلاق السامية ، وتجسيدها في محطات الحياة .. ، وفي هذا يقول: (سعيد الجناحي) : "عشق هائل سعيد أنعم

(١) عبدالسلام الأثوري ، مصدر سابق ، ص ٣٩-٤٠ .

(٢) المصدر نفسه ، ص ٣٩ .

(٣) علي الشيباني ، صفحات غير مقروءة من حياة هائل سعيد أنعم ، ط ١ ، تعز ، دون ذكر دار وسنة النشر ،

الطريقة الصوفية العلوية ، بدافع القيم الإيمانية التي تأججت فيه ، ونشأته الفاضلة على الإصلاح والتمسك بالقيم والأخلاق الإسلامية" (١) .

يقول (سعيد الجناحي) : "لقد عشق هائل سعيد أنعم الطريقة الصوفية العلوية بدافع القيم الإيمانية التي تأصلت في ذاته وعززت فيه قيم الصلاح والتمسك بالقيم الأخلاقية الإسلامية ، فأصبح من المتحمسين لها ، وعمل على تعميمها بين أبناء اليمن في مرسليليا" (٢) .

وبعد ست سنوات من الغربة عاد إلى قريته في اليمن ، ومكث فيها سنة ونصف ثم عاد للاغتراب مرة أخرى إلى مرسليليا ، وعمل بها خمس سنوات أخرى .

في هذه الفترة تمكّن من اكتساب الخبرات وتعلّم المهارات الكثيرة ، واكتسب حب الناس الذين من حوله لالتزامه بقيم الإسلام ونال ثقة وحب زملائه لما تميز به من روح التعاون والإخاء والنصح والوقوف بجانب كل من يعرفهم ومساعدته لهم ، فمبادئه النابعة من القيم التي يحملها أهله لأن يكون رائداً ، ومغيراً بسلوكه سلوك الآخرين بل وغير حياة الكثير من الأفراد ، كما أن نشأته القروية ساعدته في غريته على التمسك بما يحمله من قيم ومبادئ تتصدرها حسن ظنه بالله وتوكله في مسار حياته .

بداية النشاط التجاري : Start Business

بدأ تجربته الأولى في تجارة الجلود بمدينة بربرة في الصومال لمدة عامين ، ثم عاد إلى عدن لتحقيق طموحه التجاري (٣) .

وفي عام ١٩٣٨م افتتح محلاً تجارياً صغيراً في مدينة عدن ، وبدأ فيها النشاط التجاري ، يساعده في ذلك إخوانه وأولاد إخوانه وأولاده .

وقد تطور العمل تطوراً سريعاً مذهباً وكان الفضل في ذلك إلى توفيق الله تعالى ومن ثم إلى ما يحمله من قيم ، فبهما كسب ثقة التجار ، وثقة الزبائن حتى أصبح من أكبر التجار في فترة وجيزة (٤) .

ثم توسع نشاطه التجاري ليتمد إلى خارج نطاق مدينة عدن بانتقال ابن أخيه علي محمد سعيد إلى مدينة المخا لتأسيس العمل كنواة لنشاط المجموعة في الشمال . ومع خروج الاحتلال البريطاني ودخول اليمن الجنوبي سابقاً عهداً جديداً من نظام الحكم وتوسع العمل في الشمال ، انتقل مقر قيادة العمل إلى مدينة تعز .

(١) سعيد أحمد الجناحي ، أحلام الرجل الفاضل ، مصدر سابق ، ص ٦٨ .

(٢) سعيد أحمد الجناحي ، ندوة المرحوم هائل سعيد أنعم في ذكرى رحيله الخامسة عشرة ، مؤسسة السعيد للعلوم والثقافة ، تعز ، ط ١ ، ٢٠٠٨م ، ص ٦٠ .

(٣) سعيد أحمد الجناحي ، أحلام الرجل الفاضل ، مصدر سابق ، ص ٧٤ .

(٤) عبدالسلام الأثوري ، مصدر سابق ، ص ١٠١ .

ورغم ما كان يمر به اليمن الشمالي سابقاً من ظروف استثنائية وطارئة وما تكتنفه من مخاطر جمة - كما وصفها رئيس الجمهورية آنذاك - فقد بدأ النشاط الصناعي بتأسيس الشركة اليمنية للصناعة والتجارة في منطقة الحوبان في مدينة تعز، الأول في المدينة وفي اليمن الشمالي= لقد بدأت الشركة اليمنية للصناعة والتجارة بخطتين إنتاجيين للحلويات والبسكويت ، بعمالة تقدر ب ١٢٠ عاملاً وعاملةً ، تعد الآن من أكبر الشركات الصناعية على مستوى الشرق الأوسط ، من حيث عدد العمالة الذين يتجاوزون ٢٤٠٠ عامل وعاملة ، ومن حيث الخطوط الإنتاجية والتي تجاوزت ٣٠ خطاً إنتاجياً ، أو من حيث إجمالي الإنتاج السنوي الذي يقدر ب ١٢٠ ألف طن سنوياً^(١) .

ومن ضمن القواعد الأساسية للعمل في المصنع تنمية الوعي المعرفي ، والتأهيل لرفع كفاءة العاملين فيه ، وغرس القيم الأخلاقية والتمسك بها ، وكان ذلك على هيئة ثوابت وضعت بقناعة الحاج هائل سعيد أنعم^(٢) .

ثم توالى التوسعات في نشاط المجموعة بتأسيس الكثير من الشركات الصناعية والتجارية والخدمية ، وتوزعت على كثير من دول العالم : اليمن ، السعودية ، مصر ، إندونيسيا ، ماليزيا ، بريطانيا ، وغيرها من الدول التي توجد فيها مكاتب تجارية .

وتتنظم كل الشركات تحت اسم مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، والتي تعدّ أكبر مجموعة اقتصادية في اليمن ، حيث يبلغ عدد العمالة الرسمية فيها أكثر من ٢٠,٠٠٠ (عشرين ألف عامل) إلى جانب الآلاف من العاملين باختلاف أنواعهم وكلاء ، وسطاء ، ... الخ . ولا نجد تفسيراً منطقياً لهذا التوسع الكبير والمذهل جداً إلا أن نقول : إن هذا يحمل بصمة القيادة بالقيم التي يأتي على رأسها الصدق في التوكل على الله والإحسان في اخذ بالأسباب والإخلاص في العمل .

وهي كذلك خير وبركة الالتزام بتعاليم الإسلام ، وإخراج الزكاة ومساعدة الآخرين ، حيث أنشأ الحاج هائل المؤسسة الخيرية للمجموعة باتفاق ومباركة إخوانه وأبناء إخوانه وأبنائه ، وخصص نسبة مئوية من الأرباح لها ، والتي تعتبر مؤسسة مستقلة ذات اعتبار خاص بين أفراد المجموعة . وقد تفرغ الحاج هائل سعيد أنعم وشركاه للعمل الخيري تفرغاً كاملاً ، بعد عودته من عدن إلى تعز في عام ١٩٧٠م^(٣) وحتى توفاه الله في ١٩٩٠م .

(١) الدليل التنظيمي للعاملين في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة ، إصدار ٢٠١١م .

(٢) سعيد أحمد الجناحي ، أحلام الرجل الفاضل ، مصدر سابق ، ص ١٦٦ .

(٣) أحمد هائل سعيد أنعم ، نائب رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة سابقاً ، حفل تكريم متخرجي الجامعات والدراسات العليا ، ٢٠٠٤م .

ويقول ناصر الشيباني واصفاً هائل سعيد : (كان نجاحه في جميع مراحل بركة على من حوله ونعمة ، لم ينتزع ثروته من أفواه الفقراء ، بل أغرق عليهم وسهل لهم سبل الحياة)^(١).
 واتسع مدى عمله وفعله للخير على مستوى اليمن وخارجه ، بنية شخصية على نسق القيم الروحية والأخلاقية التي تلازمه ، فأصبح وجوده بالخير بنفس راضية مطمئنة^(٢) .
 كما لا تغفل الإشارة إلى الأهمية البالغة التي توليها عائلة السعيد في الالتزام بالقيم ، سواء فيما بينهم أو فيما بينهم وبين الغير ، وليس من الغريب أن تنشئ العائلة دستوراً باسم (دستور آل سعيد أنعم) توضح فيه أهم القيم الخاصة بالتعامل فيما بينهم وتجاه الآخرين ، والذي يعتبر هو أساس بقاء وتماسك هذه العائلة . كما أن بمناسبة احتفال المجموعة باليوبيل الماسي لها وذلك بمرور ٧٥ عاماً على إنشائها تم تدشين واعتماد شعار المناسبة (التزام بالقيم) وهذه دلالة كبيرة على اهتمام قيادة المجموعة بموضوع القيم وعلى رغبتهم الفعلية في تدعيم وتثبيت هذه القيم على أرض الواقع .

يقول (محمد قحطان) : "إن المرحوم هائل سعيد قد استطاع الإبحار في مختلف مراحل التطور التي شهدتها البلاد وتوظيف قدراته وقدرات أفراد أسرته بكفاءة عالية صارت مثلاً رائداً يستحق المزيد من الدراسة العميقة لهذه التجربة العملاقة ، لإظهار جوانب النبوغ الخلاق للتعلم منه من ناحية ، وإبراز الأدوار الرائدة والعظيمة التي لعبها المرحوم مع أفراد أسرته في مسيرة التطور الاقتصادي والاجتماعي في البلاد وفي المجالات المختلفة"^(٣).

النمط القيادي للحاج هائل سعيد أنعم وأثره على الأداء :

His Leadership Style & Impact On Performance :

الأسس العامة للنمط القيادي للحاج هائل سعيد :

The General Foundation Of Mr. Hayel Saeed's Style Leadership :

كانت أهم أسس هذا النمط هو نشأت هائل سعيد في أسرة محافظة وتربيته تربية دينية ، وكذا المحيط العلمي في بيئته - والذي اتسم بالأخلاق الحميدة والتربية الدينية - إضافة إلى حفظه للقرآن الكريم كعادة أهل القرى في ذلك الوقت ، وتميزه من بين أقرانه في حفظه للقرآن وتمثله بأخلاقه .

(١) ناصر الشيباني ، ندوة المرحوم هائل سعيد أنعم في ذكرى رحيله الخامسة عشرة ، مؤسسة السعيد للعلوم والثقافة ، تعز ، ط ١ ، ٢٠٠٨م ، ص ٤٢ .

(٢) أحمد قائد الأسود، اكتشاف مدارك ، مركز القرن ٢١ للتجديد والتنمية ، صنعاء ، ط ١ ، ٢٠١٣م ، ص ٦٢ .

(٣) محمد علي قحطان ، ندوة المرحوم هائل سعيد أنعم في ذكرى رحيله الخامسة عشرة، مصدر سابق، ص ٨١ .

وهو ما أكده في مسيرة حياته الأولى بالسعي وراء رزقه كشاب ، واغترابه عن بلدته ونزوله إلى عدن ، كمدينة مختلفة تماماً عن قريته ، وتغير الناس وعاداتهم وتقاليدهم واختلاف الأجناس التي فيها ، مما جعله يتمسك أكثر بما آمن به ، واعتقد بأهمية القيم وأنها رأس المال الحقيقي للإنسان ، وذلك ما تسلح به أيضاً عند سفره إلى فرنسا لأول مرة ، وعمله في البواخر مما جعل الناس ينظرون إليه بإجلال وإعجاب خلافاً لبقية العمال .
وهو الأمر الذي عزز لديه القناعة والرضا بما يحمله من قيم راقية ، فامتلك الثقة الكاملة بنفسه وبقدراته .

نمطه أثناء عمله : Style At Work

تميّز الحاج هائل سعيد أنعم بنمطه البسيط المتواضع ، خاصة أثناء عمله في البواخر كعامل عادي في نقل الفحم ، وبتفانيه في عمله وتحمله المشقة والجهد في هذا العمل المضني ، وقد برزت لديه فضائل الصبر والتحمل والمثابرة والتعاون مع الغير والأمانة ، وغيرها من الفضائل التي تميّز الفرد المسلم عن غيره .

كما أنه مع تغير عمله من على البواخر إلى مصانع مرسيليا ، وإقامته فيها ، ظل محافظاً على ما تحلى به من قيم واعتبرها سلاحه الوحيد في غربته في بلدٍ مثل فرنسا في تلك الفترة وانحلال المجتمع فيها - إلى حدٍ كبير جداً - مغاير لما تعودته وتربى عليه في بلده ، وحتى في مدينة عدن .

وكان هائل سعيد أنعم متفرداً بأخلاقه عن غيره من الشباب من اليمن أو من العرب أو حتى من بين المسلمين، مما حدا بإدارة المصنع أن ترقبه إلى مشرف عمال ، لما يحمله من قيم أهلتها إلى هذا المركز بعد فترة وجيزة من عمله ، مع أنه لم يكن لديه من المؤهلات العلمية الشيء الكثير، لكن القيم تبني الإنسان ، وتجعل الجميع يحترمونه لتفعيله هذه القيم عملياً ولأدائه المشهود له من الجميع .

فإيمانه بالله تعالى ، وبوجوب السعي لاكتساب الرزق ، جعله يثق كل الثقة بما يحمله من قيم وبما تمثله من معانٍ سامية .

صاغ هائل سعيد سيرة عطرة له في حياته ممثلة بأسلوبه الذي انتهجه ، القائم على القيم والتزامه بتأدية ما عليه لله تعالى ، والتزامه بحسن التعامل مع الناس ، فقد عاش بداية عمره فقيراً لا يملك من المال إلا القليل ، وظروفه التعليمية لم تكن مهياً لتسمح له بمواصلة التعليم ، ومع ذلك تجده عملاقاً في سلوكه وتصرفاته ، فهي تطابق أقواله ومبادئه⁽¹⁾ .

(1) علي الشيباني ، مصدر سابق ، ص ٨٤ .

نمطه الفكري بداية حياته العملية كتاجر : His Way of Thinking

عند عودته إلى بلده بدأ تفكيره بالعمل التجاري ، مستفيداً من القدرات التي يتمتع بها والخبرات التي اكتسبها من عمله في بلد الغربية. كما جعل نصب عينيه مبدأ أن المال مال الله وهو مستخلف فيه ، كقيمة أساسية يحملها ويعلمها أولاده وإخوانه ويعلمها الآخرين ، إضافة إلى التزامه بالقيم في عمله كتاجر ، وهي التي آمن الجميع بأنها أساس البركة والخير الوفير الذي أعطاه الله إياها لما يحمله من قيم ومبادئ سامية ، والتزامه بتعاليم الإسلام ، مما جعله موضع ثقة لدى جميع المتعاملين معه ، من تجار وزبائن ومصالح حكومية ، مما ساعد على توسع أنشطة المجموعة.

وما لبث أن توسع في أكثر من عمل ، وأكثر من منطقة : في عدن والصومال ثم إلى اليمن الشمالي (سابقاً) محطته الأخيرة ، والتي أسس فيها أهم أعماله الصناعية ، وهي تأسيس أول شركة صناعية في اليمن (الشركة اليمنية للصناعة والتجارة) باكورة أعماله الصناعية ، وفيها تجلت أعماله القيادية البارزة في كل الجوانب الإدارية والاجتماعية والتجارية ، فقد كان الخبير الأول فيها مؤمناً بالخير ومتفائلاً به ، ما دام على ثقة بربه وبرزقه ويسعى إلى منح الخير للجميع ، مستلهماً قيمه ومبادئه ، واضعاً نصب عينيه حاجة بلده ومجتمعه لمثل هذه المشاريع الكبيرة .

ويشير (علي الشيباني) إلى أن هائل سعيد كان رمزاً للكفاح والنضال وبذل الجهد ضد أعداء أربعة أساسيين : الفقر والجهل والمرض وسوء الأخلاق (١) .

فقد كان موفقاً في اختيار المكان واختيار نوع الصناعة - برغم كل المخاطر التي كانت تحق بالوطن - فيما جميع رجال المال والأعمال قرروا الإحجام عن إقامة مثل هذه المشاريع ، فعزم هائل سعيد أنعم وتوكل على الله ، وبدأ مشروعه والذي أثمر من بعد ، وبحمد الله حتى أصبحت مجموعة هائل سعيد من أكبر المجموعات التجارية والصناعية في اليمن .

فلم يكن واضحاً عليه معالم العبقرية الإدارية أو أنه من المفكرين والاقتصاديين ، بل امتلك رؤية ورسالة وقيماً يؤمن بها ، ويعزى إلى ممارسته الفعلية ومداومته عليها أساس نجاحه وريادة أعمال مجموعته الصناعية والتجارية .

مواقف قيادية : Leadership Situation

تميز الحاج هائل سعيد بمواقف قيادية كثيرة جداً ، كانت لها الأثر البالغ على العاملين وفي القيادات الإدارية كذلك ، بالرغم أنه لم يزاوُل أي منصب إداري في التكوين الصناعي والتجاري للمجموعة بعد انتقالهم من عدن ، حيث كان يعتبر الأب الروحي للجميع مؤسسين وشركاء

(١) علي الشيباني ، مصدر سابق ، ص ٨٧ .

وعمالاً ، ومرجعاً إدارياً واجتماعياً ، يستشير المديرون والعمال والمواطنون الساكنون جوار المصانع وغيرها من المناطق ، بل ويلجأ إليه الكثيرون عند الملمات .

فقد كان العمال يعتبرونه مرجعاً أساسياً عند أية مشكلة لهم ، سواء في العمل أم في مشكلاتهم الخاصة ، وعند أي خلاف بين العاملين والإدارة كان يلجأ الجميع إليه ، وبحكمته وبما يحمله من قيم عالية كان بلسماً لهم فهو يغلب مصلحة العمال على مصلحته ومصالح شركاته ، ويعتبرهم رأس المال الحقيقي لشركاته ، وظل دائماً ناصحاً ومذكراً القيادات الإدارية بأهمية الموارد البشرية وأهمية حسن التعامل معهم .

تحت قيادته ويتواجهه قريباً منهم ، يشعر العاملون بأنهم مساهمون في هذا المصنع أو ذاك، ويعملون كأنهم شركاء حقيقيون لما يلمسونه من تعامل خلاق وسلوك من الحاج هائل ، ذلك الأسلوب السامي ، والتعامل الراقي أدى إلى تحفيزهم نحو العمل ، وأدائهم الرائع الذي أذهل الجميع، وجعلهم ينطلقون بسرعة في تحولهم من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي ، ومن عمال عاديين حرفيين في الزراعة إلى عمال ماهرين محترفين في العمليات الإنتاجية .

وفيما يخص موقفه من المرأة فقد أصرَّ الحاج هائل على إدماجها في المجتمع الصناعي والتجاري وإعطائها منفذاً من منافذ العمل ، مع توفير ما يحفظ للعنصر النسائي الخصوصية التي يتمتع بها في المجتمع المحافظ ، فأشركها في تأسيس المصنع الأول له ، وهي الشركة اليمينية للصناعة والتجارة ، وهو حدث فريد من نوعه أن تتواجد امرأة عاملة في مصانع إنتاجية .

لقد كان غريباً في العرف والحياة التقليدية أن يشرك الحاج هائل سعيد الرجال اليمينيين كعمالٍ في مصانعه لعدم تعودهم على ذلك ناهيك عن المرأة اليمينية ، وهذا من أسباب النجاح الباهر في العملية الإنتاجية ، وفي تحسين إمكاناتهم وقدراتهم في أداء أعمالهم .

كما أنه لم يبخل عن زيارة عماله في المصانع أو في قراهم وتلمس أحوالهم ، بل إنه أحياناً كان يسعف بعض العمال بسيارته وبنفسه إلى المستشفى ويسأل عنهم .

كما أسهم في بناء وإنشاء الكثير من المدارس والمستوصفات والمساجد في القرى المحيطة بالمصانع وفي مناطق كثيرة جداً ، من منطلق أنه واجب عليه ، كقيمة يحملها وواجب ديني يقوم به .

وكان الحاج هائل يقف مع عماله يحفزهم ويحثهم على الالتزام بالعمل والإخلاص فيه ناصحاً إياهم بأن ذلك عبادة وأجر عند الله تعالى ، وأنها قيم أساسية لتحقيق الأهداف وتطور المجتمع وتنمية الوطن ، كما كان ينصح عماله على التمسك بآداب الإسلام وقيمه وأخلاقه وأداء الصلاة وعدم التفريط فيها ، فكان لهم القدوة والأب الروحي الموجّه والمرشد (١) .

(١) عبدالسلام الأثوري ، مصدر سابق ، ص ٢٠٤ .

ومن أساليبه المشهورة عنه ، ووسائله الإدارية أن الحاج هائل سعيد كان يشجع العمال على الرفع إليه بما يرونه مظلماً قد طالتهم ، أو شكوى ، أو مشكلات تواجههم ، وما يلبث أن يتفاعل معها بحكمته وحنكته الإدارية ، فينصف من يتظلم إليه من معاملة إدارية أو تعسف أو ما شابه ، فكان العمال في المصانع يتحينون قدومه وزيارته لهم ويضعون مشاكلهم ومظالمهم إليه ، ليبت فيها سريعاً دون تأخير ولو استدعى الحل أن يذهب بنفسه إلى مدير عام الشركة أو الإدارة المعنية ليتم إنصاف العمال دون تأخير .

وبهذا التعامل الراقي والخلاق من قبله لكافة عماله كسب ثقتهم وحبهم واحترامهم وولاءهم لعمالهم ، فلذلك كان كل عامل يعتبر نفسه شريكاً وليس عاملاً فقط ، وحتى إذا تقدم إليه العمال بطلب إعفاء من جزاءات لقاء مخالفة إدارية أو غيرها يقوم بإعفائهم فوراً تقديراً لهم ، وهو ما زاده مهابة وحباً لديهم (١) .

وفي جانب أعمال الخير كان له من المواقف الكثير والكثير ، فإنشاؤه المؤسسة الخيرية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه فيها ما يكفي في هذا الجانب ، حيث إنه أسسها وأفرد لها نسبة مئوية من أرباح الشركات ، وأكد على أبناء عائلته (أن المال مال الله وإنما هم مستخلفون فيه) ، مما جعلها قيمة أساسية ومصدر بركة وخير للمجموعة ولعائلته .

وعموماً نجد أنه لربما لم يحسن الإملاء في الكتابة أو حتى في الخطابة أو في الفلسفة والفكر الإداري ، ولكنه تفرّد وتميّر في صنع وكتابة التاريخ ، وفي غرس القيم الدينية والأخلاقية والإدارية في الجميع ، وأسس بنيان تجارته على خير وعلى قيم ومبادئ أساسية كانت هي الأساس الحقيقي لكل تجارته وأعماله الاقتصادية .

بل وتمثل هذه القيم الركن الرئيس لكل أعماله الدينية والاقتصادية والاجتماعية ، قال تعالى (ومن يتق الله يجعل له مخرجاً ويرزقه من حيث لا يحتسب) (سورة الطلاق، آية رقم [٢] ، [٣]) .

الفلسفة القيمية والأخلاقية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه:

HSA Group Values-based Culture :

من جراء الحرب العالمية الثانية تأثرت الكثير من الدول اقتصادياً وفشلت العديد من الشركات في الاستمرار ، فأعلنت إفلاسها ، وأغلقت أبوابها ، خاصة الشركات المنظمة ، وكانت معظمها في أوروبا وآسيا والشرق الأوسط ، وعلى أثر ذلك استغل كثير من التجار في اليمن وغيرها من البلدان هذه الأوضاع الطارئة بإعلان إفلاسهم وأيضاً عجزهم عن سداد أية مديونيات مالية عليهم للشركات الأجنبية .

(١) عبدالسلام الأثوري ، مصدر سابق ، ص ٢٠٤ .

ولكن في هذه الظروف الصعبة تظهر مواقف الرجال ومعادنهم وتتجلى معاني القيم لدى هائل سعيد أنعم ، إذ قرر مع ابن أخيه علي محمد سعيد وولده أحمد هائل إعادة كافة المديونيات التي على شركتهم إلى الشركات الأجنبية ، التي كان البعض منها في بريطانيا وألمانيا وروسيا وأستراليا وغيرها من البلدان، وتم إرسال "رسائل تلكس" إلى هذه الشركات بأنه سيتم سداد المديونيات في أقرب وقت ممكن وحينما تنتهياً الفرص المتاحة لذلك بسبب الأوضاع المالية الصعبة وإغلاق معظم البنوك العاملة آنذاك في اليمن وفي كثير من الدول .

ولم تأخذ هذه الشركات هذه الرسائل على محمل الجدّ واعتبرتها مزحة ، لأنها متأكدة أنها لن تتم ، كمثال الكثير من الشركات المدينة ، التي أعلنت إفلاسها ، وأصبح لديها عذر قانوني أو شرعي بسبب الظروف الاقتصادية القائمة ، وبالتالي استطاعت التخلص من هذه المديونيات والاعتذار أو حتى عدم الاعتذار .

لكن قرار الحاج هائل وفريق عمله صدر عن قناعة تامة تنفيذاً لعقيدهم الراسخة ، وممارسةً وتطبيقاً للقيم التي يؤمن بها ، وأن هذا المال دين مستحق للدفع للغير رغم كل العوائق والعقبات والأعداء القانونية ، إلا أنهم اجتهدوا في ذلك وغامروا بإرسال وتحويل الأموال إلى جيوتي لدى البنك الفرنسي آنذاك ، ووضعها في حسابات تلك الشركات العالمية ، وتقدر هذه المبالغ بمئات الآلاف من الدولارات ، وبعد إتمام تحويل الأموال إلى الشركات الدائنة لم تصدق تلك الشركات هذا الأمر ، وأنه تم دفع ديونها من تاجر عربي في بلد مثل اليمن وهو ما وثّق ثقتها به .

وبعد عودة الازدهار الاقتصادي ، وترميم ما دمرته الحروب وعودة الحياة إلى مجاريها ، تم إعادة التواصل من كل هذه الشركات مع شركة هائل سعيد ، مثنياً تعامله المخلص والأمين ، والتي بدورها قامت باعتماد تسهيلات خاصة بمبالغ تقدر بعشرات الملايين من الدولارات مؤكدة ثقتها بهذا الرجل، وبالتالي استطاع هائل سعيد النهوض بشركاته فانتشرت في أرجاء الوطن . وتعتمد الثقافة القيمية لدى المجموعة على رؤية مؤسسها الحاج هائل سعيد أنعم ، إذ أنه بدأ بعمله التجاري والصناعي برؤية ثابتة ، تتبع من قيم أصيلة مصدرها العقيدة الإسلامية وقواعدها وأحكامها الغراء .

وقد نجح هائل سعيد أنعم في تعميق هذه القيم لدى إخوانه وأبنائه وأبناء إخوته العاملين معه في قيادة المجموعة ، وبالتالي نشرها لدى جميع العاملين في مؤسساته المختلفة ، وقد استخدم الممارسة العملية كوسيلة أساسية لهذا النشر ، فكانت ممارسته العملية أكبر دليل وأيسر وسيلة لنقلها للغير وتعميمها .

ونظراً لعدم توفر أية كلمة أو نصوص للحاج هائل إلا أن هذه الممارسات كانت بأحرف من نور من دون حاجة لأي كاتب لها ، وهو ما أكده أبنائه سلوكاً وقولاً ومتابعة .

وإذ تؤمن المجموعة بالعديد من القيم المختلفة دينية واجتماعية وتنظيمية وغيرها ، فإنها تعتبر القيم الدينية أساس القيم جميعاً ومصدرها ، أما القيم الاجتماعية فيعدوها مكملة للقيم الدينية وأساسية بالنسبة لهم .

كان هائل سعيد يخصص جزءاً كبيراً من وقته للتجارة مع الله ، وأهم أشكالها ما يلي (١) :

(١) الإنفاق بسخاء ومساعدة المحتاجين .

(٢) الالتزام بالصلاة جماعة في وقتها وقراءة القرآن ومجالسة العلماء في المساجد .

(٣) إصلاح ذات البين بين المتنازعين والمتخاصمين مع تحمله تسديد الكثير من الغرامات

لتسوية النزاع .

فالمجموعة تؤمن بأن خدمة المجتمع أمانة في عنقها ، وأن إسعاد أفراد المجتمع أحد أهم

أهدافها ، ولا تعتبر المال غاية في حد ذاته ، بل وسيلة لخدمة الإنسان والمجتمع (٢) .

أما القيم التنظيمية ومبادئ العمل فهي منبثقة من القيم الدينية ومتممة لها ، ولا تغفل عن

جانب القيم الاقتصادية ، فالمنافسة الشريفة أساس التعامل مع الآخرين ، والمصادقية في التعامل

كذلك مبدأ أساس في المجموعة .

والأهم من ذلك كله هو مدى التمسك والممارسة للقيم عموماً ، فلا يكفي أن تكون القيم معلنة

أو منشورة وإنما تطبيقها وممارستها هو الأساس ، وهذا ما يؤكد (أحمد هائل سعيد أنعم) الابن

الأكبر لهائل سعيد ذلك بقوله : "علينا أن نقول ما نؤمن به ، وأن نفعل ما نقول ، وأن نعتز به ،

وأن نتق في كل ما نقول وما نفعل ، وأن نصح أخطأنا بأمانة ونزاهة ولا نخفيها" (٣) ، مما يدل

على عمق هذه القيم وتشربها لدى الجيل الأول ، ممثلة في هائل سعيد أنعم وإخوانه ، والجيل

الثاني ممثلة بأبنائه وأبناء إخوته ، خاصة علي محمد سعيد وأحمد هائل .

ولم يرغب عن هائل سعيد أن ينصح أولاده وأولاد إخوته بعمل الخير وأنه أساس النجاح ، حيث

أكد ذلك في وصيته بقوله : "حافظوا على هذه النعم واعملوا الخير ، الخير مفتاح الرزق ... كم

من تجار قبلنا ضاعوا وانتهوا وأسباب ذلك عدم أداء الزكاة ، وكم أناس تجار يصلوا ويحتكروا على

الزكاة فضاعت من أيديهم ... كذلك القرآن لا تهجروه وقرأوا كل يوم ولو نصف جزء أو ربع جزء ،

علموا أولادكم القرآن وعودوهم على صلاة الجماعة..." (٤) وهو ربما الشيء الوحيد الموجود مكتوباً

لهائل سعيد أنعم .

(١) علي الشيباني ، مصدر سابق ، ص ١٨٥ .

(٢) أحمد هائل سعيد ، نائب رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة سابقاً ، الملتقى الثالث للدور الريادي

للمجموعة ، تعز ، ٢٠٠١ م .

(٣) المصدر نفسه .

(٤) عبدالسلام الأثوري ، مصدر سابق ، ص ٢٣١ - ٢٣٣ .

ويشير (علي الشيباني) إلى أن بذور الخير التي تحققت في (هائل سعيد) قد نمت وازدهرت وآنت ثمارها وانتقلت إلى أولاده وأولاد إخوته (١) .

وقد بدأت قصة القيم مع المجموعة منذ إنشائها في ١٩٣٨م بل وتشربت في أبنائها منذ ولادتهم على يد آبائهم كتربية ونشأة ، وعليه نشأت المجموعة بشكل مترابط مع القيم والمبادئ . وربما يكون الإعلان الرسمي عن قيم المجموعة قد تأخر كثيراً ، شكلاً وليس روحاً وسلوكاً ، فقد تم إعلان قيم المجموعة الخمس في عام ٢٠٠٤م عبر الحاج علي محمد سعيد أنعم - رئيس مجلس الإدارة - وأحد المؤسسين للمجموعة ، والتي أعلن فيها خمس قيم وهي :

(١) الصدق ، (٢) الأمانة ، (٣) الإخلاص ، (٤) المثابرة ، (٥) الولاء (٢) .

ولتأكيد هذه القيم وتأصيلها لدى القيادات الإدارية وجميع العاملين في المجموعة أرفق قائلاً "وهي نفس الأسس والقيم التي قامت عليها أسرتنا ومجموعتنا منذ أكثر من ٦٦ سنة وكانت بعد توفيق الله العوامل التي أدت إلى نجاحنا واستمرارنا ووصولنا إلى ما نحن عليه الآن" (٣) .

وكثيراً ما كان الحاج علي محمد سعيد أنعم يشير إلى أهمية الالتزام بالقيم عموماً وقيم المجموعة خصوصاً ، ومنها قوله "كماؤكد في الختام على أهمية قيم المجموعة ومبادئها المؤسسية الخمسة وهي (الصدق والأمانة والإخلاص والمثابرة والولاء) ، التي هي الجزء الأكبر من نجاح هذه التجربة وتميزها ، فيجب أن تتشبعوا بها وبمعانيها الواسعة وتطبيقاتها الشاملة في كل صغيرة وكبيرة من حياتكم ونقل ذلك إلى من يعملون معنا من عمال وموظفين لتصبح ثقافة عامة وسلوكاً يمارسه الجميع في أعمالهم وفي حياتهم الخاصة" (٤) .

ويظل الحاج علي محمد سعيد يؤكد أهمية القيم والتمسك بها وينصح قيادة العمل في المجموعة بالكثير من النصائح ، ولكنه يشدد أكثر على الاهتمام بالقيم ومبادئ العمل . فهو ينتهز أية فرصة تجمعهم مع أبنائه من الأسرة أو من القيادات الإدارية في المجموعة ليوصلهم بمعاملة العمال المعاملة الحسنة ، وأن يتقوا الله فيهم وأن يذكروا الأمانة التي على أعناقهم، وأن ينتهجوا ما بدأه السابقون من قيم وأخلاق ومبادئ عمل أصيلة لضمان النجاح والتطور .

(١) علي الشيباني ، مصدر سابق ، ص ٣١ .

(٢) علي محمد سعيد أنعم ، رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة ، الملتقى السادس للدور الريادي للمجموعة ، تعز ، ٢٠٠٤م .

(٣) المصدر نفسه .

(٤) علي محمد سعيد أنعم ، رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة ، الاحتفال بمرور ٧٠ عاماً على إنشاء المجموعة ، تعز ، ٢٠٠٨م .

ويختتم بعض كلماته ناصحاً جميع قادة سفينة المجموعة قائلاً : "واعملوا بقوة وإخلاص لترسيخ وتوثيق بنيانها - أي المجموعة - وتحصينها على تقوى من الله ، وعلى أسس وقيم وثقافة المجموعة ، ومبادئها المؤسسية ومعاني الإنسانية والفضيلة ، وتعاونوا جميعاً على نشر الحب والألفة والترابط والتكافل والعمل المشترك بين مختلف الأفراد والجهات ، وعلى كافة المستويات والمسئوليات ومواقع العمل" (١) .

ويشدد الحاج علي محمد سعيد أنعم دائماً على التمسك بالقيم والمثل والتطبيق لمعانيها ويوصي بها أبناءه وقيادة العمل وكافة العاملين ، ولعل كلمته المؤثرة في حفل عيد العمال العالمي ٢٠١٣م كان لها وقع آخر وتأثير كبير على جميع الحاضرين ، حيث ختم كلمته بقوله : "كما أوصيكم بالتمسك بتعاليم ديننا الحنيف وقيم الفضيلة والصلاح وقيم ومبادئ المجموعة المنبثقة منه وهي (الصدق ، الأمانة ، الإخلاص ، المثابرة ، الولاء)" (٢) .

ويشيد بمنتسبي المجموعة لما يتميزون به من خبرات ومهارات بقوله : "وتفخر قيادة مجموعة هائل سعيد بالمستوى المتميز من الكفاءة والثقافة والإبداع التي وصل إليها منتسبوها ، وأصبحوا أنموذجاً يحتذى به في كل المجالات" (٣) .

كما كان أحمد هائل سعيد له نفس الفلسفة النابعة من والده ، حيث يؤكد أن مصدر فخره واعتزازه بالعاملين بقوله : "نحن نفخر ونعتز بجميع العاملين الذين ساروا في تحقيق أهداف المجموعة والمحافظة على دورها الريادي ، من خلال أدائهم المتميز وتقانيهم في العمل بحب وإخلاص" (٤) .

ويؤكد ذلك بأهمية قيم المجموعة بقوله : "إن القيم التي تعنتقها مجموعتنا هي ثروتنا وهي نتاج نصائح وحكمة الآباء رحمة الله عليهم وحصاد خبرة سنين العمل والكفاح ، فتمسكوا بهذه القيم واحرصوا عليها فهي الدفة التي تقود سفينة التطوير في بحر العولمة المتلاطم الأمواج" (٥) .

(١) علي محمد سعيد أنعم ، رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة ، حفل تكريم العاملين في عيد العمال العالمي ، تعز ، ٢٠١٢م .

(٢) علي محمد سعيد أنعم ، رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة ، حفل عيد العمال العالمي ، تعز ، ٢٠١٣م .

(٣) المصدر نفسه .

(٤) أحمد هائل سعيد ، نائب رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة سابقاً ، الملتقى الثالث للدور الريادي لمجموعة هائل سعيد أنعم ، ٢٠٠١م .

(٥) المصدر نفسه .

كما أنه يشير إلى أهمية التمسك بالقيم بقوله : "إن الاجتهاد والتمسك بالقيم والتحلي بكمال الأخلاق والتمسك بتعاليم ديننا الحنيف هي أهم الأسلحة ، وأكثرها فعالية في اقتحام تحديات العصر".^(١)

ودائماً ما كان يحث قيادات العمل على الالتزام بالقيم ومبادئ العمل وتحسين ذلك قولاً وفعلاً ومنها قوله : "أنتم قيادات العمل التنفيذي وعليكم تقديم القدوة والمثل الذي يحتذي به رؤوسكم ، من خلال احترامكم للنظم واللوائح والالتزام بها والصدق في القول والعمل ، وإظهار الحب والرعاية لمؤوسيك ، وتوجيههم وتدريبهم وتفويض المتميزين منهم في بعض صلاحياتكم ، وإشراكهم في القرارات التي تتخذونها ، والاستماع إليها باهتمام وتقدير الجهود المتميزة ، وتشجيع الاجتهاد والثناء على المجتهدين ، وشكرهم وعدم الانفعال في مواجهة المشاكل وحسن معاملة الرؤوسين"^(٢).

أسس النجاح The Foundation Of Success

يشير (سعيد الجناحي) - حسب رؤيته - لأهم أسباب نجاح مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه بقوله : "ومن أسباب النجاح -إلى جانب تأهيل العمالة المدربة- اعتماد مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه على الأسس الأخلاقية التي اعتمد عليها المؤسس الحاج هائل سعيد أنعم التي تنطلق من أن الإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها"^(٣) .

وهو ما يؤكد (عبدالسلام الأثوري) بقوله : "وفي هذا الإطار اعتمد المرحوم هائل سعيد أنعم وشركاه هذه الفلسفة القيمية والأخلاقية الحضارية في التعامل مع الإنسان الذي يعمل معه ، وقد ثبتها في بناء وتكوين المؤسسة وعمّمها على جميع أفرادها ، وأصبحت قانوناً أساسياً يحرصون على التمسك به ، وهذه الفلسفة هي التي جسّدت حسن الروابط والعلاقات الطيبة بين الإدارة والعمال"^(٤) .

ودائماً ما يتم التأكيد والاعتراف بالجميل والإخلاص لمنسوبي المجموعة ، فقد جسّدوا جيلاً وراء جيل - طوال خمسة وسبعين عاماً من عمر المجموعة - أروع صور الوفاء الأسري والالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي ، ومثلوا أزهى نماذج الصدق والأمانة والإخلاص والمثابرة والولاء وكانوا هم السبب الأكبر - بعد الله سبحانه وتعالى - في نمو وتطور المجموعة^(٥) .

(١) أحمد هائل سعيد ، نائب رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة سابقاً ، الملتقى الثالث للدور الريادي لمجموعة هائل سعيد أنعم ، ٢٠٠١ م .

(٢) أحمد هائل سعيد ، نائب رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة سابقاً ، ملتقى تقييم أداء إدارات وشركات المجموعة ، تعز ، ٢٠٠٤ م .

(٣) سعيد أحمد الجناحي ، أحلام الرجل الفاضل ، مصدر سابق ، ص ١٦٩ .

(٤) عبدالسلام الأثوري ، مصدر سابق ، ص ١٧٦ .

(٥) عبدالجبار هائل سعيد أنعم ، رئيس مجلس إدارة المجموعة ، حفل تكريم العمال في عيد العمال العالمي ، تعز ، ٢٠١٣ م .

وهو ما يؤكد الواقع من خلال النظم واللوائح المنظمة للعمل في شركات المجموعة ومدى تطابقها مع القوانين النافذة ، ومدى إعطائهم بعداً أساسياً للعامل أو المورد البشري ، وهو بعدٌ تم التعامل معه بشكل خاص جداً من قبل المؤسسين ، وما يهمننا هنا مدى استمرار هذه النظرية أو استمرار هذه القواعد الأصلية ، والثابتة لدى الجيل الثالث والرابع من الأبناء ومن قيادات العمل في المجموعة.

ويشير علي محمد سعيد إلى سبب نجاح المجموعة بقوله : "نحنا في الحفاظ على نشاطنا كل هذه السنين لأننا كنا - ولا نزال - أسرة متماسكة تقوم علاقتها على أساس الحب والاحترام والتعاون والتكامل ، وتغليب مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد ، وإيثار بعضنا لبعض والاحترام المتبادل والأمانة والإخلاص والصدق ، والوفاء فيما بيننا كأفراد في الأسرة أو كقيادات في المجموعة" (١) .

وهو ما يشير إليه (أحمد هائل سعيد) ذاكراً أهم عوامل النجاح بقوله :
"لكي نواصل مسيرة الخير والعطاء فإنه لا خيار ولا بديل أمامنا سوى مواصلة العمل الجاد، والمحافظة على قيم التقدم التي يأتي في مقدمتها احترام الوقت ، وتقديس العمل الجماعي وتوخي الجودة والإتقان والإبداع وحسن اختيار العاملين ، كل هذه القيم هي أهم عوامل النجاح والتقدم" (٢).

التزام الأبناء بمسيرة الآباء Commitment of the Sons to Fathers' Path

تتنمي الشركات العائلية في معظمها إلى التكوين الأولي الذي يكون طابعه العمل الجاد والمجهد ، وتمر عادة هذه الشركات بمراحل عدة ، مرحلة النشأة والوجود ، مرحلة التأسيس والبناء ، ثم مرحلة الازدهار والتوسع ، وتليها مرحلة النضوج والارتقاء ، وأخيراً مرحلة التمكين والاستمرار ومن ثم مرحلة الانتكاسة والانهيال .

وهذه مراحل سجلها المفكرون حسب ما يحكيه الواقع والتجارب المتعددة ، إلا أن يتم التجديد والتطوير لنظم هذه الشركات ، مثل أنظمة الحوكمة وأنظمة الهندسة الإدارية وغيرها من الأنظمة الإدارية والقيادية ، ولكن يظل موضوع الالتزام بالقيم في تعاملات المالكين لها أساس النماء والتطور والنجاح ، فتعد القيم حارساً لها من الانحدار داعمة ومساندة للوحدة بين المساهمين ، كما لا نغفل عن بركة هذه الممارسات للقيم والأخلاق (هل جزء الإحسان إلا الإحسان) (سورة الرحمن، آية رقم ٦٠) .

ويؤكد علي محمد سعيد أنعم أهمية تربية الجيل الثالث من أبناء الأسرة بقوله : "تستلهم من تجربتنا ما ننظر به للغد ، وتعد إشارات لطريق المستقبل الذي ستحملون أنتم وأبناؤكم أمانة السير بالمجموعة نحو آفاق أوسع وأشمل لخدمة وطننا ومجتمعنا وأمتنا ، والحاضر ومستقبل الأجيال

(١) علي محمد سعيد أنعم ، رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة ، حفل الاحتفال بمرور سبعين عاماً على إنشاء المجموعة ، تعز ، ٢٠٠٨ م .

(٢) أحمد هائل سعيد ، نائب رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة سابقاً ، الملتقى السادس للدور الريادي للمجموعة ، تعز ، ٢٠٠٤ م .

المتعاقبة ، وهذا لن يتأتى للأجيال القادمة إلا إذا أحسنّا إعداد الجيل الثالث من الأسرة وأبناء المجموعة ، وتربيتهم التربية القويمة التي يستوعبون فيها مسؤولياتهم وتنمية قدراتهم والانطلاق ، من تشرب تاريخ المجموعة المشرق ، وتمثّل قيمها وأخلاقها في سلوكهم ، وبناء شخصيتهم ، وأقول الجيل الثالث تحديداً لأنه الجيل الذي يمثل المرحلة الحرجة وهو إما أن تنتهي على يديه تلك الشركات أو أن تستمر بحيويتها وعطائها" (١) .

وهذا يأتي متوافقاً مع ما أكده المفكرون لمراحل إنشاء وانهيار الشركات العائلية ، فالمنعطف الأهم يأتي عند الجيل الثالث أو الرابع على أبعد مدى ، وذلك لعدة أسباب من أهمها :

- ١) تغيير الأفكار والمبادئ لدى هذه الأجيال .
- ٢) تغيير الحماسة والمثابرة لدى هذا الجيل عن الجيل الأول والثاني المعاش لمراحل التأسيس والبناء ، والتي تعدّ أهم المراحل .
- ٣) عدم شعور أبناء هذه الأجيال بالمصاعب والمتاعب عند التأسيس والبناء ، فتقل حماسهم للمحافظة على ما هم عليه الآن .
- ٤) عدم استمرار الأبناء بالمحافظة على قيم الآباء التي تعد أساس النجاح والبناء .
- ٥) زيادة المنافسة وقلة خبرة الأبناء .

ويقول: (علي الشيباني) "لا بد من كلمة أخيرة هنا لأبنائنا وأجيالنا القادمة حتى لا يكونوا صفاً من الأصفار نقول لهم : لقد رحل هائل سعيد إلى جوار ربه إلى الفردوس الأعلى من الجنان - إن شاء الله - ولم يترك أصفاراً ، ولكنه ترك رجالاً كثيرين الشبه بأقواله وأفعاله" (٢) .

وكثيراً ما كان علي محمد سعيد أنعم يوصي ويذكر أبناءه بالاهتمام بالعلم ويؤكد ذلك بقوله: "أوصي الأبناء من الجيل الثالث أن يقتبسوا أثر المؤسسين الذين لم يصيبوا حظاً كبيراً من التعليم، ولكن الحياة كانت جامعتهم المفتوحة التي تعلموا فيها الكثير ، فقد عاشروا العلماء والمفكرين والمناضلين ، فأخذوا ما ينفعهم فاكتمسبوا احترام الجميع" (٣) .

كما يؤكد (عبدالجبار هائل سعيد) - رئيس مجلس إدارة المجموعة - أهمية نهج الأولين المؤسسين ، وأهمية التمسك بالقيم ودورها الفاعل في نجاح وتطور المجموعة بقوله : "أدعو نفسي وكل الإخوة والأبناء - في مختلف مواقع القيادة والعمل بالمجموعة وشركاتها - إلى أن تكون على

(١) علي محمد سعيد أنعم ، رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة ، الاحتفال بمرور ٧٠ عاماً على إنشاء المجموعة ، تعز ، ٢٠٠٨ م .

(٢) علي الشيباني ، مصدر سابق ، ص ٣١ .

(٣) علي محمد سعيد أنعم ، رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة ، الملتقى الثالث للدور الريادي للمجموعة ، تعز ، ٢٠٠١ م .

قدر التحدي وبمستوى المسؤولية والأمانة والثقة ... والتمسك بقيم ومبادئ الصدق والأمانة والإخلاص والمثابرة والولاء" (١) .

يقول (علي الشيباني) : "إذا كان الله سبحانه وتعالى قد يسّر قدرًا من الرفاهية ورغد العيش والحياة الكريمة لأبناء وأحفاد هائل سعيد ومحمد سعيد وعبداه سعيد وجازم سعيد ، فإن مسئولياتهم تتضاعف في أن يكونوا هم أقرب الناس إلى سلوكه وأخلاقه وعطاءه وتتبع منهجه" (٢) .

ويعد هذا النهج أساس التميز وأساس المحافظة على المستوى الذي وصلت إليه المجموعة ، فقد تتنافس الشركات بالوسائل والطرق المتعددة المادية منها والمعنوية ، ولكن يظل أساس النجاح هو مدى الالتزام بمنظومة القيم قيادية وأفراداً ، مالكين ومساهمين .

وقد تتساوى عناصر المنافسة بين الشركات المختلفة كعناصر الإنتاج : مادية ، بشرية ، علاقات تجارية ، حصص سوقية ... الخ ، فما هو العنصر المتحكم في هذه المنافسة ؟ خاصة في الأوقات الحالية التي تشد فيها المنافسة بل وبسرعة فائقة جداً ، فباعتمادنا أن العنصر الحكم هو العنصر البشري كأساس العملية الإنتاجية وأساس التميز والمنافسة .

وبالتالي لا يتأتى التميز البشري إلا بتميز القيادة وقدرتها على قيادة وإدارة الموارد البشرية وتحفيزها والحفاظ عليها ، وهو ما يجب على القيادة إدراكه والإيمان به بأهمية أسلوب القيادة بالقيم المرتبط ارتباطاً مباشراً بطرق ووسائل قيادة البشر ، وهو ما يحقق معادلة النجاح والتميز .
فالبشر جبلوا على تقبل كل ما هو حسن وعلى التعامل الراقي الخلاق مما يخلق لديهم دافعاً وحافزاً نحو الالتحام بالقيادة وتكوين أسرة عمل حقيقية .

وبتوافر وسائل تحقيق المهارة لدى الموارد البشرية وتزويدها بالتقنيات التكنولوجية اللازمة للأداء وبمشاركة الأنظمة المتعددة للمنظمة لتحقيق الربط والانسجام وحسن سير العمل .

أخذين بالاعتبار الجانب القيمي كأساس حقيقي لها مما يحدث شعوراً لدى الأفراد بالانسجام والاستعداد والحافزية نحو الأداء ونحو تحقيق الأهداف .

إذاً المسؤولية كبيرة لدى أبناء المالكين وكبار المساهمين في قيادة النجاح وفي الاستمرار بهذا التميز بل والتطور والتوسع والانتشار العالمي ، وبما أنهم قد تهيأت لهم سبل التعلم والتأهيل في أفضل الجامعات العالمية كما تهيأت لهم معرفة واستطلاع التجارب والخبرات العالمية في كثير من الجوانب القيادية والتنظيمية والصناعية والتجارية مما يجعل الحمل عليهم أكبر من ذي قبل وأكبر من الجيل السابق خاصة في ظل هذه الظروف الراهنة وأنهم يحملون مسؤولية وطنية واقتصادية

(١) عبدالجبار هائل سعيد ، رئيس مجلس إدارة المجموعة ، حفل تكريم العمال في عيد العمال العالمي ، تعز ، ٢٠١٣ م .

(٢) علي الشيباني ، مصدر سابق ، ص ٨٥ .

واجتماعية قبل أن تكون مسؤولية خاصة أو عائلية ، فهناك عشرات الشركات وعشرات الآلاف من العمال والمشاركة الفاعلة في دعم الاقتصاد الوطني وتطوير التنمية الاقتصادية بانتظار الديمومة والاستمرار والنمو .

وخلاصة القول أن كل الظروف والوسائل قد تهيأت لكم أيها القادة الشباب وأنتم حلم الآباء وأمل الوطن وتقدير كوادركم البشرية ، فلا تخونوا هذه الأحلام والرؤى وتمسكوا بالأسس المتينة من القيم والأخلاق واجعلوها منهجية معتمدة وسلوك حقيقي لها بحيث تصبح ممارسة معتادة لدى الجميع قادة وعمال .

وهذا المنهج لا يفيد العمال أو الزبائن فحسب وإنما فائدته تبدأ بالقائمين عليه من القيادات في شركات المجموعة وفي منظمات الأعمال اليمينية وغيرها حتى يصل إلى جميع المستهلكين والمتعاملين معها .

فأساس نجاح الشركات العائلية وغير العائلية وتطورها ونموها هو مدى انسجام وترابط مالكيها والمساهمين فيها، وأساس هذا الترابط هو القيم والمبادئ الوثيقة فيما بينهم ، فالاحترام المتبادل مثلاً وجعله قيمة رئيسة بين الجميع تعطي دفعة وقوة في هذا الترابط وكذلك هي في قيم أخرى كثيرة لها دورها الكبير في توثيق الروابط العائلية مثل الصدق ، المحبة ، التعاون ، روح المسؤولية ... الخ .

فمستقبل شركات المجموعة وجميع الشركات العائلية ومنظمات الأعمال في اليمن وفي غيرها من بلدان العالم مرهونة في مدى إدراك المالكين و أبنائهم والقيادات الشابة إلى أهمية الاعتماد على منهجية القيادة بالقيم وعلى التطبيق الفعلي لها ، إلى جانب الأخذ بالاعتبار الجوانب الأخرى التنظيمية والقيادية والإدارية والتقنية ... الخ .

ومما يساعد الجيل الثالث والرابع لأسرة آل سعيد الإرث التاريخي للمجموعة الذي وضعه الآباء وأكدوا فيه على منهجية القيادة بالقيم والمبادئ في كل أعمالهم ومارسوها بالفعل ، واهتموا وآمنوا بها عن قناعة ورضا وقبول وهو ما أدى إلى هذه الثمار العملاقة كما أشرنا إليه سابقاً . وكثير منه تم توثيقه في دستور آل سعيد .

الفصل الخامس
الدراسة الميدانية

CHAPTER V
FIELD STUDY

المبحث الأول

خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية

SECTION I

PROCEDURES OF FIELD STUDY

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها، والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي :

أولاً: تصميم أداة الدراسة : Design of Study Tool

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات، وقد اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة. وتعرف الاستبانة بأنها : أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أنه يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات^(١).

هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي^(٢):

- ١) إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد .
- ٢) قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها .
- ٣) سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها .
- ٤) توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير .
- ٥) يشعر المجيبون عنها بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها .

(١) علي ماهر خطاب ، القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ط٧ ، ٢٠٠٨م ، ص ٣٩٩ .

(٢) أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط٢ ، ١٩٩٩م ، ص ١٩٢ .

وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحث بتصميم استمارتين لدراسة متغيرات الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

الاستمارة الأولى : First Questionnaire

وهي استبانة تهدف إلى قياس رأي الإدارة العليا والوسطى حول موضوع الدراسة ، وتتألف الاستمارة من قسمين :

القسم الأول :

يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة ، وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي :

١- النوع ، ٢- العمر ، ٣- المؤهل العلمي ، ٤- سنوات الخبرة ، ٥- المسمى الوظيفي .
وذلك لمعرفة أهم البيانات الشخصية للعينة ، ومعرفة ما يهم الدراسة ، وما يمكن أن يؤثر في النتائج ، وكذا لغرض معرفة التوزيع المناسب لهذه العينة ، واختلافاتها من حيث النوع والعمر وسنوات الخبرة وغيره .

القسم الثاني :

ويشمل عبارات الدراسة الأساسية : وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة .

ويشتمل هذا القسم على (٦١) عبارة تمثل فرضيات الدراسة وفقاً لما يلي :

المحور الأول : إدراك القيادة بالقيم ويتكون من (١٥) عبارة .

المحور الثاني : تطبيق القيادة بالقيم ويتكون من (١٥) عبارة .

المحور الثالث : أداء العاملين ، ويتكون من (٢٥) عبارة .

المحور الرابع : الولاء التنظيمي الأخلاقي ، ويتكون من (٦) عبارات .

وقد تم اعتماد مقياس الولاء التنظيمي الأخلاقي لـ (آلن ومايير ١٩٩٠م) والذي يعد مقياساً عالمياً ، حيث تم تجربته على مستوى العالم في كثير من الدراسات والأبحاث ، وقد استخدمه الباحث في هذه الدراسة لمعرفة تأثيره وارتباطه بمتغير وسيط على القيادة بالقيم (المتغير المستقل) وبين أداء العاملين (المتغير التابع) ولقياس درجة الولاء التنظيمي الأخلاقي للعاملين في منظمات الأعمال اليمينية موضوع الدراسة ، ولعلاقته المباشرة بالدراسة من حيث القيم الأخلاقية للعاملين . وقد تم تقسيم هذا المحور للاستمارة الأولى الخاصة بالإدارة العليا والوسطى وكذا للاستمارة الثانية الخاصة بموظفي الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة .

الاستمارة الثانية : Second Questionnaire

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس رأي العاملين بالمستويات الوظيفية في الإدارة التنفيذية أو التشغيلية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة حول موضوع الدراسة ، وتتألف من قسمين :

القسم الأول :

يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة ، وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي :

١- النوع ، ٢- العمر ، ٣- المؤهل العلمي ، ٤- سنوات الخبرة ، ٥- المسمى الوظيفي .

القسم الثاني :

ويشمل عبارات الدراسة الأساسية : وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم على (٥١) عبارة تمثل فرضيات الدراسة وفقاً لما يلي :

المحور الأول: إدراك القيادة بالقيم ويتكون من (١٠) عبارات .

المحور الثاني: تطبيق القيادة بالقيم ويتكون من (١٥) عبارة .

المحور الثالث: أداء العاملين ويتكون من (٢٠) عبارة .

المحور الرابع: الولاء التنظيمي الأخلاقي ويتكون من (٦) عبارات .

وروعي في صياغة فقرات الاستبانتين ما يلي :

- الملاءمة للبعد الذي وضعت لقياسه .

- الشمول للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه .

- الوضوح من حيث الصياغة والخلو من الحشو اللغوي .

- ذات اتجاه "إيجابي" في معظمها و"سلبي" في بعضٍ منها ، لضمان تركيز المستجيبين، وقيست

درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي

(Likart Scale) ، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة ، كما هو موضح في جدول

رقم (٨) .

جدول رقم (٨) مقياس درجة الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث حسب مقياس ليكرت الخماسي .

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالاتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات

$$(3 = (5/15) = 0.5 / (1+2+3+4+5))$$

والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٩) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	١	٢	٣	٤	٥
المتوسط المرجح	١.٧٩	١.٨	٢.٦	٣.٣٩	٤.٢
	سلبى	يميل إلى السلبية	يميل إلى الإيجابية	موافقة إيجابية	أعلى درجات الموافقة

المصدر / عز عبدالفتاح ، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، دار

النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٢ ، ص ٥٤٠ - ٥٤١ .

وعليه فللوصول إلى نتائج أكثر دقة يتم تصحيح المقياس المستخدم، للفرقة بين المستويات التالية:

- من ٤,٢٠ إلى ٥ ، موافق بشدة (درجة عالية جداً) .

- من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩ ، موافقة إيجابية (درجة عالية) .

- من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩ ، موافقة متوسطة تميل إلى الإيجابية (درجة متوسطة) .

- من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩ ، غير موافق (درجة منخفضة) .

- من ١ إلى ١.٧٩ ، غير موافق بشدة (درجة منخفضة جداً) .

ثانياً: تقييم أدوات القياس : Tools Evaluation

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها: قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله ، وبناء

على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة و خلو الأداة من أخطاء القياس ، سواء أكانت

عشوائية أم منتظمة ، واختبار الصدق إحصائياً يتم استخدام التحليل العاملي التأكيدى لاختبار إمكانية تجميع البيانات ، وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ، ومن ثم يكون الهدف هو اختبار درجة تمثيل البيانات للهيكل المتوقع .

وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملاءمة المقاييس المستخدمة في قياس موضوع الدراسة ، باستخدام اختبارات الثبات والصدق ، لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة ، والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوم معين تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاداً أخرى ، وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدّد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه ، واستبعاد أية نماذج أخرى بديلة ، يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على استجابة مفردات عينة الدراسة .

وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

(١) اختبار صدق محتوى المقياس:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم ، التي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني - وفقاً لثقافة المجتمع - وإما نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى . وبداية تم عرض عبارات المقاييس على أربعة من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس ، وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ، والهدف منه وفقاً لرأيهم .

تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس ، حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقضي فهم معانيها . واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية ، مكونة من خمسين مفردة ، وتم اختبار مدى فهمهم لأسئلة المقاييس . وقد أكدوا - في ضوء فهمهم - ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء ، لصعوبة فهمهم لها . وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت ، ثم تمّ بذلك تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ، انظر ملحق رقم (٢) .

(٢) اختبار التحليل العاملي التأكيدى :

وللتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوم معين تقيس بالفعل هذا المفهوم ، ولا تقيس أبعاداً أخرى ، ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس ، التي تحدّد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه ، واستبعاد أية نماذج أخرى بديلة ، يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على استجابة مفردات عينة الدراسة .

وفيما يلي يعرض الباحث نتائج اختبار التحليل العاملي التأكيدى لعبارات كلٍّ من الاستمارة الأولى والاستمارة الثانية .

أولاً : اختبار التحليل العاملي التأكيدي للاستمارة الأولى (الاستبانة الخاصة بموظفي الإدارة العليا والوسطى) .

المحور الأول: إدراك القيادة بالقيم Axis I: Recognize leadership by values:

جدول رقم (١٠) نتائج التحليل العاملي التأكيدي لمقياس متغير إدراك القيادة بالقيم

م	العبارات	التباين المشترك
١	أعتبر نفسي غير ناجح ، إذا لم أنجح في إقناع الأفراد برويتي المستوحاة من رؤية الشركة.	٠.٧٢٥
٢	تعتمد القيادة بالقيم على قواعد الشريعة الإسلامية وعلى أفضل التصرفات الأخلاقية في السلوك الإنساني .	٠.٦٣٧
٣	من أسباب تحقيق أهداف الشركة معرفة القائد أو المسؤول للأسلوب القيادي المناسب لإدارة العمل .	٠.٦٦٤
٤	أدرك أن العمل بروح الفريق الواحد يعتبر من أسس أنظمة الشركة .	٠.٧٥٦
٥	قيم الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .	٠.٧٨٢
٦	هناك منهجية واضحة لنشر وتوعية العاملين بقيم الشركة.	٠.٧١٤
٧	تعد اللوائح والأنظمة في الشركة وفقاً لقيم الشركة ومبادئها.	٠.٧١٤
٨	تتبع قيم الشركة من قيم الدين الإسلامي الحنيف.	٠.٧١٣
٩	تعتبر القيادة بالقيم أساس نجاح الشركات وتطورها ونموها .	٠.٦٦٢
١٠	للقيادة بالقيم أهمية كبيرة ورئيسة في أسلوب القيادة الإدارية .	٠.٧٢٦
١١	التزام القادة بمنظومة القيم في العمل يؤدي إلى زيادة أداء العاملين .	٠.٦٦٢
١٢	أدرك تماماً مدى الأهمية لوجود قيم للشركة لتحقيق العدالة والإنصاف .	٠.٧٣٠
١٣	رؤية الشركة تعزز قيمها ومبادئها .	٠.٦٨٧
١٤	يعتبر أسلوب القيادة بالقيم الأسلوب الأمثل لقيادة أية منظمة .	٠.٦٥٦
١٥	مبادئ العمل في الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .	٠.٧٢٥

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول رقم (١٠) يتضح ارتفاع أوزان العوامل ، حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (٠.٣٠) الأمر الذي يشير إلى إمكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير إدراك القيادة بالقيم .

المحور الثاني: تطبيق القيادة بالقيم : Second Axis : Application of Leadership by Value

جدول رقم (١١) نتائج التحليل العاملي التأكيدي لمقياس متغير تطبيق القيادة بالقيم

م	العبارات	التباين المشترك
١	أقوم بقيادة الأفراد وفق منهجية وفلسفة خاصة بي .	٠.٦٦٢
٢	يتم تطبيق أفضل الممارسات والأساليب الحديثة للقيادة وفقاً للقيم ، وذلك من قبل المستويات القيادية في الشركة .	٠.٧١٨
٣	هناك منهجية معتمدة ومعروفة لدى القيادة العليا والوسطى للشركة في طرق ووسائل قيادة الموارد البشرية (العاملين) .	٠.٧٣٩
٤	هناك التزام عالٍ بقيم الشركة من جميع العاملين فيها .	٠.٧٥٠
٥	أبذل جهداً ووقتاً كافياً للتأكد من التزام العاملين - التابعين لإدارتي - بالقيم والمبادئ المتفق عليها .	٠.٦٣٢
٦	هناك معايير للقيم القيادية والقوة الحسنة منشورة للجميع .	٠.٦٠٦
٧	يتوفر الجو الملائم في بيئة العمل لتطبيق قيم الشركة ومبادئها .	٠.٦٤١
٨	يشمل نطاق قيمنا العملاء (الداخليين والخارجيين) للشركة والمجتمع المحيط بنا .	٠.٦٦٣
٩	أحرص أن أكون قدوة وأطبق على نفسي ما أتوقعه من الآخرين مهما كان صغيراً .	٠.٦٣١
١٠	أمدح علناً التزام أي فرد بالقيم لأن هذا عندي أهم من الإنجاز والأداء .	٠.٦٧٤
١١	أحرص على التأكد من أن جميع العاملين معي يؤمنون حقاً بقيم شركتنا فعلاً وليس مجاملة لي .	٠.٦٨١
١٢	يتم التعامل من قبل المسؤولين في الشركة مع جميع العاملين باحترام وحسن تعامل .	٠.٦٦٢
١٣	هناك دليل مكتوب لقيم الشركة .	٠.٧٦٣
١٤	يتم مراجعة قيم الشركة من وقت لآخر ، تبعاً لاحتياجات وظروف الشركة .	٠.٦٨١
١٥	هناك التزام أخلاقي من قبل إدارة الشركة لجميع القوانين المرتبطة بالعمل .	٠.٧٦٠

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول رقم (١١) يتضح ارتفاع أوزان العوامل ، حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (٠.٣٠) الأمر الذي يشير إلى إمكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير تطبيق القيادة بالقيم .

المحور الثالث : أداء العاملين : Third Axis: Workers Performance

جدول رقم (١٢) نتائج التحليل العملي التأكيدي لمقياس أداء العاملين

م	العبارات	النتيحين المشترك
١	يتم حل أية إشكالية أو خلاف وفقاً لقواعد وأنظمة معتمدة ومتطابقة مع قيم الشركة	٠.٧٣٧
٢	يتعاون فريق العمل بالشركة معاً من أجل تحقيق الأهداف .	٠.٧١٥
٣	لدى القادة في الشركة قدرة على بناء العلاقات الإنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف	٠.٧٤٧
٤	تطبيق القيم على مستوى الشركة يؤدي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإيجابية والتعاونية بين الأفراد .	٠.٧٤٣
٥	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والتعاون وروح الفريق الواحد .	٠.٦٠٨
٦	من وجهة نظري هناك علاقة إيجابية وطيدة بين الولاء التنظيمي وزيادة الإنتاجية .	٠.٧٠٩
٧	أشارك العاملين في اتخاذ القرارات وصنع الأهداف .	٠.٧٤٨
٨	أقضي معظم وقتي في توجيه الأفراد ، والإنصات لهم والاتصال معهم .	٠.٥٨٣
٩	أعطي قيمة كبيرة للعاملين ، والأفكار والرؤى والمفاهيم والقناعات المبنية على القيم .	٠.٦٩٦
١٠	من وجهة نظري هناك علاقة وطيدة بين أسلوب القيادة وبين درجة ولاء العاملين .	٠.٧٧٦
١١	من وجهة نظري هناك ارتباط إيجابي بين أسلوب القيادة بالقيم ومستوى أداء العاملين .	٠.٧٤٥
١٢	الولاء التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .	٠.٧١٩
١٣	تتوافق نظم ولوائح الشركة مع القوانين النافذة .	٠.٦٨٠
١٤	طرق الاتصال المعتمدة في الشركة بين الرؤساء والمرؤوسين تساعد على تحقيق الأهداف .	٠.٦٤٦
١٥	هناك ارتباط وثيق بين ولاء العاملين ومستوى إبداعهم الوظيفي .	٠.٦٣٦
١٦	تتوافق قيم الشركة مع الجوانب التنظيمية والمهنية للعمل .	٠.٦٠٤
١٧	هناك علاقة طردية إيجابية بين ممارسة القيادة بالقيم وبين درجة جودة أداء العاملين .	٠.٦٧٠
١٨	أسلوب القيادة المناقض للقيم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ، وانخفاض ولاء العاملين .	٠.٦٢٨
١٩	للقيادة بالقيم دور كبير في زيادة ولاء العاملين .	٠.٦٠٧
٢٠	كلما كان ولاء العاملين للعمل مرتفعاً زادت جودة أداء العمل .	٠.٧٠٠
٢١	من أسباب زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين تفتحهم بالتزام قياداتهم بقيم ومبادئ العمل .	٠.٦٧٢
٢٢	تؤثر درجة ولاء العاملين في مستوى كفاءتهم لأداء العمل .	٠.٧٥٧
٢٣	تدعم الإدارة باستمرار تطوير الأنظمة التحفيزية للعاملين .	٠.٦٥١
٢٤	أؤكد أن كل من حولي يتقدم في عمله ، ويطور نفسه ومهاراته باستمرار .	٠.٦٧٧
٢٥	أتكلم بإيمان عميق وعاطفة صادقة عند الحديث عن المعنى الأسمى ، والهدف الحقيقي لعملنا (رؤيتنا ، أهدافنا ، قيمنا ، مبادئنا) .	٠.٦٠٦

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول رقم (١٢) يتضح ارتفاع أوزان العوامل ، حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (٠.٣٠) الأمر الذي يشير إلى إمكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير العلاقة المتبادلة بين القيادة بالقيم وبين الولاء لتنظيمي والأداء.

المحور الرابع: الولاء التنظيمي الأخلاقي Forth Axis : Loyalty of Moral Organizational

جدول رقم (١٣) نتائج التحليل العاملي التأكيدي لمقياس الولاء التنظيمي الأخلاقي

م	العبارات	التباين المشترك
١	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للشركة التي أعمل بها .	٠.٧٢١
٢	الانتقال من شركة إلى أخرى بدون سبب مقبول عمل غير أخلاقي .	٠.٥٩٩
٣	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الشركة .	٠.٧٨٣
٤	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي ، حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .	٠.٧٤٥
٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الشركة .	٠.٧٢٤
٦	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الشركة نفسها .	٠.٧٢١

المصدر: إعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع أوزان العوامل ، حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (٠.٣٠) الأمر الذي يشير إلى إمكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير الولاء التنظيمي الأخلاقي .

ثانياً: اختبار التحليل العاملي التأكيدي للاستمارة الثانية (الاستبانة الخاصة بالعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة) .

المحور الأول : إدراك القيادة بالقيم : Axis I: Recognize leadership by value:

جدول رقم (١٤) نتائج التحليل العاملي التأكيدي لمقياس متغير إدراك القيادة بالقيم

م	العبارات	التباين المشترك
١	تتوافق قيم الشركة مع قيمى الشخصية .	٠.٦٥٠
٢	قيم الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .	٠.٥٧٠
٣	أستشعر أهمية العمل بكل إخلاص وأمانة في تحقيق قيم الشركة على أرض الواقع.	٠.٦٠٥
٤	أدرك مدى أهمية وجود قيم للشركة لإرساء الأنظمة وتحقيق العدالة والإنصاف.	٠.٥١٢
٥	أشعر بالسعادة والرضا لمعاني ومضمون قيم الشركة الثابتة والأصيلة .	٠.٦٧٣
٦	تتوافق منظومة قيم الشركة مع القيم الاجتماعية .	٠.٦٥٥
٧	أثق بمنهجية قيادة الشركة تجاه عمالها.	٠.٦٣٨
٨	أشعر بالأمان الوظيفي في الشركة لاعتمادها على منهج القيادة بالقيم.	٠.٥٩٣
٩	أدرك أهمية أن تكون القيادة بالقيم من المبادئ الأساسية في القيادة لدى الشركة ، بغض النظر عن شاعلي هذه الوظائف أو من هو قائدها .	٠.٦١٣
١٠	لدي ثقة كبيرة بقيادة الشركة وقدرتها على تحقيق الأهداف ونجاح الشركة .	٠.٥١٢

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع أوزان العوامل ، حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (٠.٣٠) الأمر الذي يشير إلى إمكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير إدراك القيادة بالقيم .

المحور الثاني: تطبيق القيادة بالقيم Second Axis : Application of Leadership by Value

جدول رقم (١٥) نتائج التحليل العاملي التأكيدي لمقياس متغير تطبيق القيادة بالقيم

م	العبارات	التباين المشترك
١	يتسم الأسلوب القيادي لدى القادة المؤسسين الأوائل للشركة بالالتزام بالقيم .	٠.٤٤٧
٢	يتميز أسلوب القيادة في الشركة بالاحترام المتبادل مع العاملين .	٠.٦٠٦
٣	يتسم الأسلوب القيادي في الشركة بمنهجية إدارية ومعايير محددة .	٠.٥٦٥
٤	الأسلوب القيادي في الشركة لدى الإدارة العليا يرضي جميع العاملين .	٠.٦٦٣
٥	تتبنى قيادة الشركة كل احتياجات العمال ، وتقدم مصلحتهم أولاً قبل كل شيء .	٠.٦٦١
٦	يتسم أسلوب القيادة لدى المسؤولين بالثبات وعدم التغيير ، بالرغم من اختلاف المواقف والحالات .	٠.٤٨٦
٧	يظهر مسؤولي المباشرة قيماً وأخلاقيات مثلى أثناء قيادته لأفراده مما يكسبه ثقة واحترام الجميع .	٠.٤٧٦
٨	هناك اختلاف في تعامل المسؤولين المباشرين باختلاف رؤية قائد الشركة .	٠.٣٨٨
٩	يمثل القادة الإداريون في الشركة قدوة حسنة للعاملين .	٠.٦٤٦
١٠	الأسلوب القيادي في الشركة لدى القيادات الإدارية يرضي جميع العاملين .	٠.٤٥٩
١١	يتسم الأسلوب القيادي في الشركة لدى القيادات الإدارية بالالتزام بالقيم .	٠.٦٤٢
١٢	أشعر بوجود اختلاف في نوع أسلوب القيادة لدى المسؤولين ، حسب رؤية واجتهاد كل شخص فيهم .	٠.٥٢٣
١٣	لا تلتزم إدارة الشركة بالقيم المعلنة .	٠.٥٢١
١٤	تعزز إدارة الشركة عملياً القيم المعلن عنها بوسائل وطرق متعددة .	٠.٤٦٩
١٥	يمارس المسؤولون أعمالهم وفق مبدأ العدالة والإنصاف وروح المسؤولية .	٠.٥٦٩

المصدر: إعداد الباحث.

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع أوزان العوامل ، حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (٠.٣٠) الأمر الذي يشير إلى إمكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير تطبيق القيادة بالقيم .

المحور الثالث: أداء العاملين : Third Axis : Workers Performance

جدول رقم (١٦) نتائج التحليل العملي التأكيدي لمقياس أداء العاملين

م	العبارات	التباين المشترك
١	يتعاون فريق العمل بالشركة معاً من أجل تحقيق الأهداف .	٠.٦٢٨
٢	لدى القادة في الشركة قدرة على بناء العلاقات الإنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف.	٠.٦٣٩
٣	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والتعاون وروح الفريق الواحد.	٠.٦١٨
٤	يتأثر مستوى الإنتاجية بدرجة الولاء التنظيمي للعاملين .	٠.٥٠٦
٥	يتأثر أدائي في العمل تبعاً للأسلوب القيادي المُتبع في الشركة.	٠.٤٦٠
٦	تطبيق القيم على مستوى الشركة يؤدي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإيجابية والتعاونية بين العاملين .	٠.٥١٠
٧	للولاء التنظيمي تأثير كبير على إبداع العاملين في أدائهم لأعمالهم .	٠.٥٥٥
٨	يكون أدائي أفضل في العمل عند التزام الإدارة بقيم ومبادئ الشركة .	٠.٦٥٥
٩	أسلوب القيادة بالقيم يزيد من ولائي للعمل .	٠.٦٢١
١٠	لمستوى الولاء التنظيمي دور كبير في تحسين وزيادة الإنتاجية.	٠.٦١٧
١١	أسلوب القيادة المناقض للقيم يؤدي إلى انخفاض ولاء العاملين للشركة .	٠.٥٣٥
١٢	يؤثر أسلوب القيادة بالقيم بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين في الشركة .	٠.٥٨٦
١٣	كلما كان ولاء العاملين للعمل مرتفعاً زادت جودة الأداء .	٠.٥٥٦
١٤	تدعم إدارة الشركة باستمرار تطوير أنظمة تحفيز العاملين .	٠.٦٢٧
١٥	ممارسة قيادات الشركة لأسلوب القيادة بالقيم يحفزني لتحسين أدائي .	٠.٣٧٢
١٦	يتم النشر والتوعية بقيم ومبادئ الشركة بما يتوافق مع المستوى الفكري والثقافي للعاملين.	٠.٥٩٨
١٧	تتوافق نظم ولوائح الشركة مع القوانين النافذة .	٠.٥٥٥
١٨	طرق الاتصال المعتمدة في الشركة بين الرؤساء والمرؤوسين تساعد على تحقيق الأهداف.	٠.٤٦٣
١٩	يزداد ولائي للعمل كلما كانت القيادة في الشركة تسيّر وفق قيم ومبادئ أصيلة.	٠.٦٩٤
٢٠	من أسباب زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين التزام قيادات الشركة بقيم العمل .	٠.٦٠٧

المصدر: إعداد الباحث.

من الجدول رقم (١٦) يتضح ارتفاع أوزان العوامل ، حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (٠.٣٠) الأمر الذي يشير إلى إمكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير أداء العاملين .

المحور الرابع: الولاء التنظيمي الأخلاقي Forth Axis : Loyalty of Moral Organizational

جدول رقم (١٧) نتائج التحليل العاملي التأكيدي لمقياس الولاء التنظيمي الأخلاقي

م	العبارات	التباين المشترك
١	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للشركة التي أعمل بها .	٠.٥٦٤
٢	الانتقال من شركة إلى أخرى بدون سبب مقبول عمل غير أخلاقي .	٠.٤١١
٣	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الشركة .	٠.٦٥٩
٤	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي ، حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .	٠.٦٤٦
٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الشركة .	٠.٦٩١
٦	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الشركة نفسها .	٠.٦٣٨

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع أوزان العوامل ، حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (٠.٣٠) الأمر الذي يشير إلى إمكانية الاعتماد على تلك المقاييس لقياس متغير الولاء التنظيمي الأخلاقي (المعياري) .

ويلاحظ من نتائج تلك الاختبارات ومن خلال التحليل العاملي التأكيدي على زيادة التماسك الداخلي القوي للمقياس مما يعنى أن أداة القياس لها القدرة على القياس لما صممت من أجله .

(٣) اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

يقصد بالثبات : استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة^(١). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة زادت الثقة فيه .

وتوجد عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس ، منها طريقة التجزئة النصفية ، وطريقة الفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس ، وقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha) ، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح . أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية

(١) عز عبد الفتاح ، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٢م ، ص ٥٦٠ .

البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (٠.٦٠) دليل على انخفاض الثبات الداخلي .

وتوضح الجداول نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبينةً قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم الدراسة .

أولاً : اختبار الثبات والاتساق الداخلي للاستمارة الأولى (الاستبانة الخاصة بموظفي الإدارة العليا والوسطى) :

المحور الأول : إدراك القيادة بالقيم : Axis I: Recognize leadership by values

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس متغير إدراك القيادة بالقيم

م	العبارات	الفا كرونباخ
١	أعتبر نفسي غير ناجح إذا لم أنجح في إقناع الأفراد برويتي المستوحاة من رؤية الشركة.	٠.٨٨
٢	تعتمد القيادة بالقيم على قواعد الشريعة الإسلامية ، وعلى أفضل التصرفات الأخلاقية في السلوك الإنساني .	٠.٨٧
٣	من أسباب تحقيق أهداف الشركة معرفة القائد أو المسؤول للأسلوب القيادي المناسب لإدارة العمل .	٠.٨٧
٤	أدرك أن العمل بروح الفريق الواحد يعتبر من أسس أنظمة الشركة .	٠.٨٧
٥	قيم الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .	٠.٨٨
٦	هناك منهجية واضحة لنشر وتوعية العاملين بقيم الشركة.	٠.٨٧
٧	تعد اللوائح والأنظمة في الشركة وفقاً لقيم الشركة ومبادئها .	٠.٨٧
٨	تتبع قيم الشركة من قيم الدين الإسلامي الحنيف.	٠.٨٧
٩	تعتبر القيادة بالقيم أساس نجاح الشركات وتطورها ونموها .	٠.٨٦
١٠	للقيادة بالقيم أهمية كبيرة ورئيسة في أسلوب القيادة الإدارية .	٠.٨٧
١١	التزام القادة بمنظومة القيم في العمل يؤدي إلى زيادة أداء العاملين .	٠.٨٦
١٢	أدرك تماماً مدى أهمية وجود قيم للشركة لتحقيق العدالة والإنصاف .	٠.٨٧
١٣	رؤية الشركة تعزز قيمها ومبادئها .	٠.٨٧
١٤	يعتبر أسلوب القيادة بالقيم الأسلوب الأمثل لقيادة أية منظمة .	٠.٨٧
١٥	مبادئ العمل في الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .	٠.٨٨
	إجمالي العبارات	٠.٨٨

المصدر : إعداد الباحث.

يتضح من جدول نتائج اختبار الثبات أعلاه أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات متغير إدراك القيادة بالقيم أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات ، سواء أكان ذلك لكل عبارة على حدة أم على مستوى جميع عبارات المقياس ، حيث بلغت قيمة

الفا كرونباخ للمقياس الكلي (٠.٨٨) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول إن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير إدراك القيادة بالقيم تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها ، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني : تطبيق القيادة بالقيم Second Axis : Application of Leadership by Value

جدول رقم (١٩) نتائج اختبار الفا كرونباخ لمقياس متغير تطبيق القيادة بالقيم

م	العبارات	الفا كرونباخ
١	أقوم بقيادة الأفراد وفق منهجية وفلسفة خاصة بي .	٠.٨٢
٢	يتم تطبيق أفضل الممارسات والأساليب الحديثة للقيادة وفقاً للقيم وذلك من قبل المستويات القيادية في الشركة .	٠.٨٥
٣	هناك منهجية معتمدة ومعروفة لدى القيادة العليا والوسطى للشركة في طرق ووسائل قيادة الموارد البشرية (العاملين) .	٠.٨٥
٤	هناك التزام عالٍ بقيم الشركة من جميع العاملين فيها .	٠.٨٥
٥	ابدل جهداً ووقتاً كافياً للتأكد من التزام العاملين التابعين لإدارتي بالقيم والمبادئ المتفق عليها .	٠.٨٦
٦	هناك معايير منشورة للجميع للقيم القيادية والقوة الحسنة .	٠.٨٥
٧	يتوفر الجو الملائم في بيئة العمل لتطبيق قيم الشركة ومبادئها .	٠.٨٥
٨	يشمل نطاق قيمنا على العملاء (الداخليين والخارجيين) للشركة وعلى المجتمع المحيط بنا.	٠.٨٥
٩	أحرص أن أكون قدوة ، وأطبق على نفسي ما أتوقعه من الآخرين مهما كان صغيراً.	٠.٨٦
١٠	أمدح علناً التزام أي فرد بالقيم ، لأن هذا عندي أهم من الإنجاز والأداء.	٠.٨٦
١١	أحرص على التأكد من أن جميع العاملين معي يؤمنون حقاً بقيم شركتنا فعلاً وليس مجاملة لي.	٠.٨٥
١٢	يتم التعامل من قبل المسؤولين في الشركة مع جميع العاملين باحترام وحسن تعامل .	٠.٨٥
١٣	هناك دليل مكتوب لقيم الشركة .	٠.٨٦
١٤	يتم مراجعة قيم الشركة من وقت لآخر تبعاً لاحتياجات وظروف الشركة .	٠.٨٥
١٥	هناك التزام أخلاقي من قبل إدارة الشركة لجميع القوانين المرتبطة بالعمل .	٠.٨٥
	إجمالي العبارات	٠.٨٦

المصدر : إعداد الباحث.

يتضح من جدول (١٩) نتائج اختبار الثبات أعلاه أن قيم الفا كرونباخ لجميع عبارات متغير تطبيق القيادة بالقيم اكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات ، سواء أكان ذلك لكل عبارة على حدة أم على مستوى جميع عبارات المقياس ، حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للمقياس الكلي (٠.٨٦) وهو ثبات مرتفع ، ومن ثم يمكن القول إن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير تطبيق القيادة بالقيم تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها ، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

المحور الثالث: أداء العاملين : Workers Performance : Third Axis

جدول رقم (٢٠) نتائج الفا كرونباخ لمقياس أداء العاملين

م	العبارات	الفا كرونباخ
١	يتم حل أية إشكالية أو خلاف وفقاً لقواعد وأنظمة معتمدة ومتطابقة مع قيم الشركة .	٠.٧٢
٢	يتعاون فريق العمل بالشركة معاً من أجل تحقيق الأهداف .	٠.٧٢
٣	لدى القادة في الشركة قدرة على بناء العلاقات الإنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف.	٠.٧٢
٤	تطبيق القيم على مستوى الشركة يؤدي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإيجابية والتعاونية بين الأفراد .	٠.٧٢
٥	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والتعاون وروح الفريق الواحد .	٠.٧٢
٦	من وجهة نظري هناك علاقة إيجابية وطيدة بين الولاء التنظيمي وزيادة الإنتاجية .	٠.٨٠
٧	أشارك العاملين في اتخاذ القرارات وصنع الأهداف .	٠.٧٣
٨	أقضى معظم وقتي في توجيه الأفراد والإنصات لهم والاتصال معهم .	٠.٧٢
٩	أعطي قيمة كبيرة للعاملين والأفكار والرؤى والمفاهيم والقناعات المبنية على القيم .	٠.٧٢
١٠	من وجهة نظري هناك علاقة وطيدة بين أسلوب القيادة وبين درجة ولاء العاملين .	٠.٧٢
١١	من وجهة نظري هناك ارتباط إيجابي بين أسلوب القيادة بالقيم ومستوى أداء العاملين .	٠.٧٣
١٢	الولاء التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .	٠.٧٢
١٣	تتوافق نظم ولوائح الشركة مع القوانين النافذة .	٠.٧٢
١٤	طرق الاتصال المعتمدة في الشركة بين الرؤساء والمرؤوسين تساعد على تحقيق الأهداف.	٠.٧٢
١٥	هناك ارتباط وثيق بين ولاء العاملين ومستوى إبداعهم الوظيفي .	٠.٧٣
١٦	تتوافق قيم الشركة مع الجوانب التنظيمية والمهنية للعمل .	٠.٧٢
١٧	هناك علاقة طردية إيجابية بين ممارسة القيادة بالقيم وبين درجة جودة أداء العاملين .	٠.٧٣
١٨	أسلوب القيادة المناقض للقيم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانخفاض ولاء العاملين.	٠.٧٢
١٩	للقيادة بالقيم دور كبير في زيادة ولاء العاملين .	٠.٧٣
٢٠	كلما كان ولاء العاملين للعمل مرتفعاً زادت جودة أداء العمل .	٠.٨٠
٢١	من أسباب زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين ثقتهم بالتزام قياداتهم بقيم ومبادئ العمل.	٠.٧٢
٢٢	تؤثر درجة ولاء العاملين في مستوى كفاءتهم لأداء العمل .	٠.٧٣
٢٣	تدعم الإدارة باستمرار تطوير الأنظمة التحفيزية للعاملين .	٠.٧٢
٢٤	أتأكد أن كل من حولي يتقدم في عمله ، ويطور نفسه ومهاراته باستمرار .	٠.٧٢
٢٥	أتكلم بإيمان عميق وعاطفة صادقة ، عند الحديث عن المعنى الأسمى والهدف الحقيقي لعملنا (رؤيتنا ، أهدافنا ، قيمنا ، مبادئنا) .	٠.٧٢
	إجمالي العبارات	٠.٧٤

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من جدول نتائج اختبار الثبات رقم (٢٠) أن قيم الفا كرونباخ لجميع عبارات متغير أداء العاملين اكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع

العبارات ، سواء أكان ذلك لكل عبارة على حدة أم على مستوى جميع عبارات المقياس ، حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للمقياس الكلي (٠.٧٤) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول إن المقاييس - التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير أداء العاملين - تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الرابع: الولاء التنظيمي الأخلاقي Forth Axis : Loyalty of Moral Organizational

جدول رقم (٢١) نتائج اختبار الفا كرونباخ لمقياس الولاء التنظيمي الأخلاقي

م	العبارات	الفاكرونباخ
١	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للشركة التي أعمل بها .	٠.٨٣
٢	الانتقال من شركة إلى أخرى بدون سبب مقبول عمل غير أخلاقي .	٠.٨٣
٣	أشعر بالالتزام الأخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الشركة .	٠.٧٩
٤	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي ، حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .	٠.٧٩
٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الشركة .	٠.٨٠
٦	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الشركة نفسها .	٠.٨١
	إجمالي العبارات	٠.٨٤

المصدر : إعداد الباحث.

يلاحظ من جدول نتائج اختبار الثبات أعلاه أن قيم الفا كرونباخ لجميع عبارات متغير الولاء التنظيمي الأخلاقي أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات ، سواء أكان ذلك لكل عبارة على حدة أم على مستوى جميع عبارات المقياس ، حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للمقياس الكلي (٠.٨٤) وهو ثبات مرتفع ، ومن ثم يمكن القول : إن المقاييس - التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير الولاء التنظيمي الأخلاقي - تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها ، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

ثانياً: اختبار الثبات والاتساق الداخلي للاستمارة الثانية (الاستبانة الخاصة بالعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة) :

Secondly: Stability and internal consistency test for the second form(Questionnaire of workers in the fifth grade to eighth)

المحور الأول: إدراك القيادة بالقيم : Axis I: Recognize leadership by values

جدول رقم (٢٢) نتائج اختبار الفا كرونباخ لمقياس متغير إدراك القيادة بالقيم

م	العبارات	الفا كرونباخ
١	تتوافق قيم الشركة مع قيمى الشخصية .	٠.٨٥
٢	قيم الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .	٠.٨٤
٣	أستشعر أهمية العمل بكل إخلاص وأمانة في تحقيق قيم الشركة على أرض الواقع.	٠.٨٦
٤	أدرك مدى أهمية وجود قيم للشركة لإرساء الأنظمة وتحقيق العدالة والإنصاف.	٠.٨٥
٥	أشعر بالسعادة والرضا لمعاني ومضمون قيم الشركة الثابتة والأصيلة .	٠.٨٤
٦	تتوافق منظومة قيم الشركة مع القيم الاجتماعية .	٠.٨٤
٧	أثق بمنهجية قيادة الشركة تجاه عمالها.	٠.٨٤
٨	أشعر بالأمان الوظيفي في الشركة لاعتمادها على منهج القيادة بالقيم.	٠.٨٤
٩	أدرك أهمية أن تكون القيادة بالقيم من المبادئ الأساسية في القيادة لدى الشركة بغض النظر عن شاغلي هذه الوظائف أو من هو قائدها .	٠.٨٦
١٠	لدي ثقة كبيرة بقيادة الشركة وقدرتها على تحقيق الأهداف ونجاح الشركة .	٠.٨٥
	إجمالي العبارات	٠.٨٦

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من جدول نتائج اختبار الثبات أعلاه أن قيم الفا كرونباخ لجميع عبارات متغير إدراك القيادة بالقيم أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات، سواء أكان ذلك لكل عبارة على حدة أم على مستوى جميع عبارات المقياس ، حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للمقياس الكلي (٠.٨٦) وهو ثبات مرتفع ، ومن ثم يمكن القول : إن المقاييس - التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير إدراك القيادة بالقيم - تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها ، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

المحور الثاني: تطبيق القيادة بالقيم Second Axis : Application of Leadership by Value

جدول رقم (٢٣) نتائج اختبار الفاكرونباخ لمقياس متغير تطبيق القيادة بالقيم

م	العبارات	الفاكرونباخ
١	يتسم الأسلوب القيادي لدى القادة المؤسسين الأوائل للشركة بالالتزام بالقيم .	٠.٨٥
٢	يتميز أسلوب القيادة في الشركة بالاحترام المتبادل مع العاملين .	٠.٨٣
٣	يتسم الأسلوب القيادي في الشركة بمنهجية إدارية ومعايير محددة .	٠.٨٣
٤	الأسلوب القيادي في الشركة لدى الإدارة العليا يرضي جميع العاملين .	٠.٨٣
٥	تتبنى قيادة الشركة كل احتياجات العمال وتقدم مصلحتهم أولاً قبل كل شيء.	٠.٨٣
٦	يتسم أسلوب القيادة لدى المسؤولين بالثبات وعدم التغيير ، بالرغم من اختلاف المواقف والحالات.	٠.٨٣
٧	يظهر مسؤولي المباشر قيماً وأخلاقيات مثلى أثناء قيادته لأفراده ، مما يكسبه ثقة واحترام الجميع .	٠.٨٣
٨	هناك اختلاف في تعامل المسؤولين المباشرين باختلاف رؤية قائد الشركة .	٠.٨٥
٩	يمثل القادة الإداريون في الشركة قدوة حسنة للعاملين .	٠.٨٣
١٠	الأسلوب القيادي في الشركة لدى القيادات الإدارية يُرضي جميع العاملين .	٠.٨٦
١١	يتسم الأسلوب القيادي في الشركة لدى القيادات الإدارية بالالتزام القيم .	٠.٨٣
١٢	أشعر بوجود اختلاف في نوع أسلوب القيادة لدى المسؤولين حسب رؤية واجتهاد كل شخص فيهم .	٠.٨٥
١٣	لا تلتزم إدارة الشركة بالقيم المعلنة.	٠.٨٦
١٤	تعزز إدارة الشركة عملياً القيم المُعلن عنها بوسائل وطرق متعددة .	٠.٨٤
١٥	يمارس المسؤولون أعمالهم وفق مبدأ العدالة والإنصاف وروح المسؤولية.	٠.٨٣
	إجمالي العبارات	٠.٨٥

المصدر: إعداد الباحث.

من جدول نتائج اختبار الثبات أعلاه يلاحظ أن قيم الفا كرونباخ لجميع عبارات متغير تطبيق القيادة بالقيم أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات، سواء أكان ذلك لكل عبارة على حدة أم على مستوى جميع عبارات المقياس ، حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للمقياس الكلي (٠.٨٥) وهو ثبات مرتفع ، ومن ثم يمكن القول : إن المقاييس - التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير تطبيق القيادة بالقيم - تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها ، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

المحور الثالث : أداء العاملين : Third Axis : Workers Performance

جدول رقم (٢٤) نتائج اختبار الفا كرونباخ لمقياس أداء العاملين

م	العبارات	الفا كرونباخ
١	يتعاون فريق العمل بالشركة معاً من أجل تحقيق الأهداف .	٠.٨٧
٢	لدى القادة في الشركة قدرة على بناء العلاقات الإنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف.	٠.٨٦
٣	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والتعاون وروح الفريق الواحد.	٠.٨٧
٤	يتأثر مستوى الإنتاجية بدرجة الولاء التنظيمي للعاملين .	٠.٨٦
٥	يتأثر أدائي في العمل تبعاً للأسلوب القيادي المُتبع في الشركة.	٠.٨٧
٦	تطبيق القيم على مستوى الشركة يؤدي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإيجابية والتعاونية بين العاملين .	٠.٨٦
٧	للولاء التنظيمي تأثير كبير على إبداع العاملين في أدائهم لأعمالهم .	٠.٨٦
٨	يكون أدائي أفضل في العمل عند التزام الإدارة بقيم ومبادئ الشركة .	٠.٨٦
٩	أسلوب القيادة بالقيم يزيد من ولائي للعمل .	٠.٨٦
١٠	لمستوى الولاء التنظيمي دور كبير في تحسين وزيادة الإنتاجية.	٠.٨٦
١١	أسلوب القيادة المناقض للقيم يؤدي إلى انخفاض ولاء العاملين للشركة .	٠.٨٦
١٢	يؤثر أسلوب القيادة بالقيم بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين في الشركة .	٠.٨٦
١٣	كلما كان ولاء العاملين للعمل مرتفعاً زادت جودة الأداء .	٠.٨٦
١٤	تدعم إدارة الشركة باستمرار تطوير أنظمة تحفيز العاملين .	٠.٨٧
١٥	ممارسة قيادات الشركة لأسلوب القيادة بالقيم يحفزني لتحسين أدائي .	٠.٨٧
١٦	يتم النشر والتوعية بقيم ومبادئ الشركة بما يتوافق مع المستوى الفكري والثقافي للعاملين.	٠.٨٧
١٧	تتوافق نظم ولوائح الشركة مع القوانين النافذة .	٠.٨٧
١٨	طرق الاتصال المعتمدة في الشركة بين الرؤساء والمرؤوسين تساعد على تحقيق الأهداف.	٠.٨٦
١٩	يزداد ولائي للعمل كلما كانت القيادة في الشركة تسيير وفق قيم ومبادئ أصيلة.	٠.٨٦
٢٠	من أسباب زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين التزام قيادات الشركة بقيم العمل .	٠.٨٦
	إجمالي العبارات	٠.٨٧

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول رقم (٢٤) لنتائج اختبار الثبات يلاحظ أن قيم الفا كرونباخ لجميع عبارات متغير أداء العاملين أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات ، سواء أكان ذلك لكل عبارة على حدة أم على مستوى جميع عبارات المقياس ، حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للمقياس الكلي (٠.٨٧) وهو ثبات مرتفع ، ومن ثم يمكن القول : إن المقاييس - التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس أداء العاملين - تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها ، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

المحور الرابع: الولاء التنظيمي الأخلاقي Forth Axis : Loyalty of Moral Organizational

جدول رقم (٢٥) نتائج اختبار الفاكرونباخ لمقياس الولاء التنظيمي الأخلاقي

م	العبارات	الفاكرونباخ
١	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للشركة التي أعمل بها .	٠.٧٩
٢	الانتقال من شركة إلى أخرى بدون سبب مقبول عمل غير أخلاقي .	٠.٨٢
٣	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الشركة .	٠.٨٥
٤	أشعر أديباً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .	٠.٨٦
٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الشركة .	٠.٧٤
٦	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الشركة نفسها .	٠.٨٦
	إجمالي العبارات	٠.٨٠

المصدر : إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم (٢٥) لنتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرونباخ لجميع عبارات متغير الولاء التنظيمي الأخلاقي أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات ، سواء أكان ذلك لكل عبارة على حدة أم على مستوى جميع عبارات المقياس ، حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للمقياس الكلي (٠.٨٠) وهو ثبات مرتفع ، ومن ثم يمكن القول : إن المقاييس - التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير الولاء التنظيمي الأخلاقي - تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها ، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

ثالثاً: تصميم نموذج الدراسة: Third : The Model of The Study:

في ضوء المشكلة - موضوع الدراسة - وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط .

لقد استند في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أم التابعة على آراء العديد من الباحثين وذلك وفقاً للمراحل التالية :

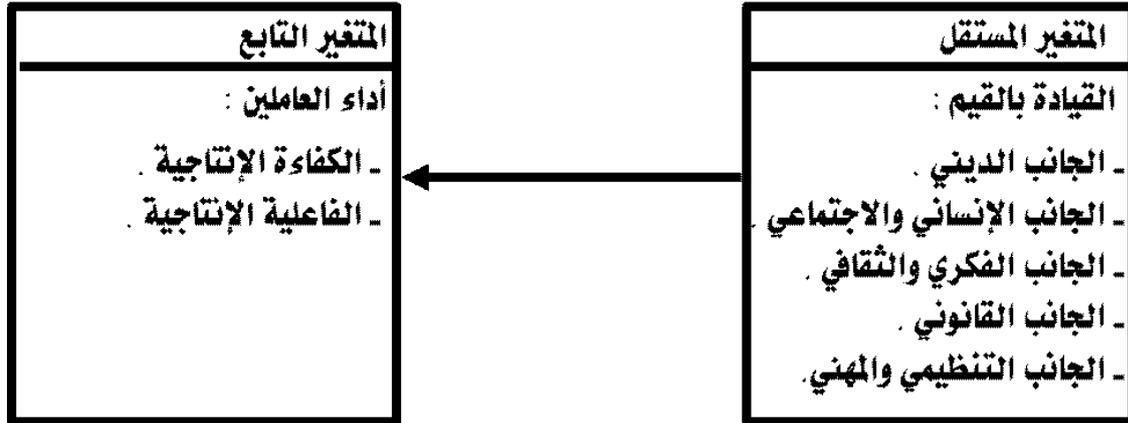
- ١- البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته ، وتناوله لجوانب الدراسة جميعها .
- ٢- تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين ، بلغ عددهم (١٣) محكماً انظر الملحق رقم (٣) .

٣- تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ، ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها .

والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المقترح :

شكل رقم (٣٥)

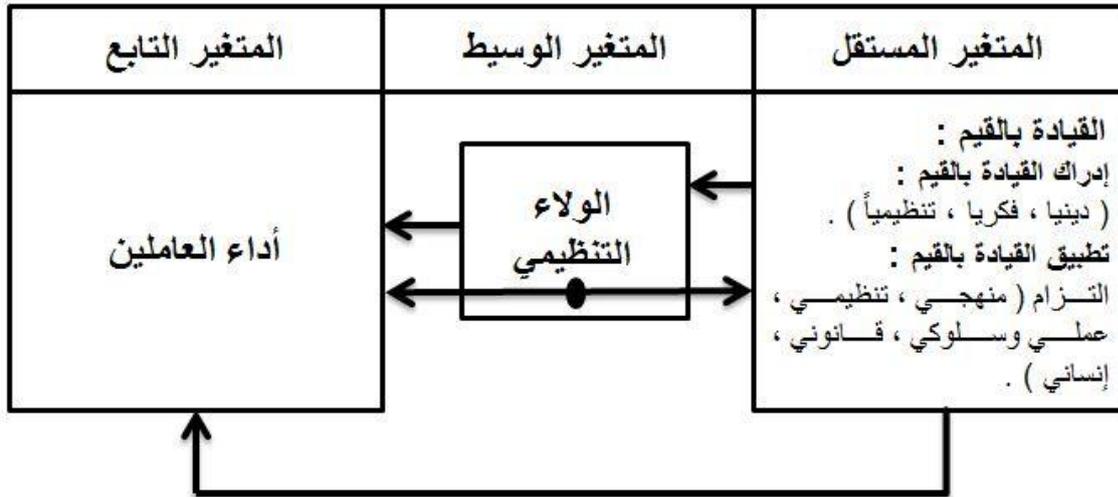
لنموذج الدراسة المقترح



فقد طُوِّرت لقياس الأبعاد الرئيسة والفرعية، الممثلة في نموذج الدراسة والموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (٣٦)

لنموذج الدراسة المعتمد



*المتغير المستقل : هو العوامل التي تقيس القيادة بالقيم ويتكوّن من الآتي :

١- إدراك القيادة بالقيم حيث تم قياسها بعدد (٢٥) عبارة موزعة على الاستبانتين .

٢- تطبيق القيادة بالقيم تم قياسه بعدد (٣٠) عبارة موزعة على الاستبانتين .

*المتغير التابع: وهو يمثل أداء العاملين وتم قياسه بعدد (٤٥) عبارة تمثل مؤشرات الأداء موزعة على الاستبانيتين .

المتغير الوسيط : وهو يمثل الولاء التنظيمي وتم قياسه بعدد (١٢) عبارة موزعة على الاستبانيتين .

رابعاً : مجتمع وعينة الدراسة : Forth : Community and Study Sample

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من عينة ممثلة لمنظمات الأعمال اليمنية : وهي مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه حيث تم اختيار أربع شركات كبرى للمجموعة وهي :

١- الشركة اليمنية للصناعة والتجارة ، ١٩٧٠م .

٢- الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون ، ١٩٧٥م .

٣- شركة الصناعات المتنوعة ومواد التعبئة ، ١٩٨٣ م .

٤- شركة هائل سعيد التجارية ، ١٩٣٨م .

وقد تم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كمجتمع للدراسة ، لعدة أسباب من أهمها ما يلي :

(١) أنها تعد أكبر مجموعة صناعية وتجارية في اليمن ، من حيث عدد الشركات وأنشطتها المختلفة .

(٢) أعرق وأقدم مجموعة صناعية وتجارية في اليمن .

(٣) لديها أكبر عدد من العمال على مستوى اليمن .

(٤) توزع أنشطتها المختلفة في كافة محافظات الجمهورية .

(٥) تمتلك أكبر رأسمال وطني .

(٦) للتنوع الكبير في أنشطتها الصناعية والتجارية والخدمية .

(٧) لتوافر كافة المستويات الوظيفية سواء في الإدارة العليا والوسطى أم في الإدارة التنفيذية .

(٨) لأنها تعد إحدى الشركات العائلية والشركات المساهمة في اليمن ، مما ستعطي الدراسة مجال أوسع وأفضل من غيرها خاصة من الجانب المؤسسي والمؤسسين والأجيال المتعاقبة لقيادة هذه الشركات .

(٩) لتميزها وحصولها على العديد من الشهادات العالمية مثل : شهادات الايزو والهسب، وشهادات تكريم عالمية .

وهناك ملخص لشركات المجموعة في الملحق رقم (٤) .

وبالتالي تم اختيار أربع شركات كبرى من بين شركات المجموعة كعينة ممثلة لها ، للأسباب التالية :

- (١) تعتبر أقدم وأعرق شركات المجموعة .
- (٢) امتلاكها أكبر عدد عمالة على مستوى المجموعة .
- (٣) التنوع الصناعي والتجاري لأنشطتها .
- (٤) لتوافر كافة المستويات الوظيفية في هياكلها التنظيمية .
- (٥) لتناسب عدد العمال ووفرتهم لتمثيل عينة المجتمع .

كيفية اختيار العينة :

تم اختيار عدد العينة من مجتمع الدراسة حسب المعادلة المعيارية لاختيار العينات لـ (كيرجسي ومورجان Kerejcie and Morgan) على النحو التالي^(١) :

$$n = \frac{x^2N(1-p)}{d^2(N-1)+x^2p(1-p)}$$

حيث :

n = حجم العينة (357) .

N = حجم المجتمع (5372) .

P = نسبة توفر الخاصية أو مؤشر العمال (0.5) .

d = نسبة الخطأ (0.05) .

x^2 = قيمة كاي تربيع أو مربع كاي لدرجة حرية واحدة = (3.841) عند مستوى ثقة = (0.95) .

وقد نتج حجم العينة حسب المعادلة أعلاه (٣٥٧) مفردة . وهذا العدد يعبر عن الحد الأدنى المقبول لحجم العينة والتي تعبر عن حجم المجتمع ، ورغبة من الباحث في اعطاء الموضوع حقه لأهميته، ولكي تعبر العينة عن حجم المجتمع بشكل أكبر وأدق وأشمل ولكي تتجاوز الحد المقبول أو الأدنى ، حيث يقول : (عدنان عوض) ضمن شروط اختيار العينة " ضرورة أن يكون حجم العينة كافياً لضمان دقة النتائج من خلال دقة تمثيل مجتمع الدراسة ، فكلما كان حجم العينة كبيراً كلما كان تمثيلها أفضل لمجتمع الدراسة وكانت النتائج أفضل وأكثر دقة " ^(٢). كما أن العينات

(١) سعود بن ضحيان الضحيان ، العينات والمتغيرات ، جامعة الملك سعود ، حقوق الطبع والنشر للمؤلف ، الرياض ، ٢٠١٢م ، ص ٨١ .

الكبيرة تقدم مستوى من الفهم الجيد عن مجتمع الدراسة وكلما كان عينة المجتمع كبيرة كان احتمال حصول نتائج سلبية أقل^(١) .

وقد قام الباحث بإضافة عدد من الأفراد الى حجم العينة ليصبح العدد الإجمالي (٦٦٣) فرداً بحيث يكون أقل عدد هو ما يمثل ١٠% من كل مستوى أو درجة وظيفية للعاملين في الإدارة التنفيذية . وتم اختيارهم وتوزيع الاستبانات عليهم حسب التوضيح أدناه ، والتوضيح في الجداول من رقم (٢٦) وحتى رقم (٣٤) .

حيث تمّ اختيار مفردات عينة الدراسة بطريقة العينة (العشوائية البسيطة) وهي إحدى العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة ما عدا الفئات التي تم دراستها بشكل كامل-الحصص الشامل - ١٠٠% (أفراد الإدارة العليا والوسطى باستثناء وظائف رؤساء الأقسام فتم دراسة ٥٠% منهم) ، ونسبة ١٠% من العاملين في الإدارة التنفيذية لكل درجة ومستوى وظيفي .

وفيما يلي جداول توضح توزيع عينة الدراسة على كل من : مجتمع الاستثمار الأولى (الإدارة العليا والوسطى في الشركات موضع الدراسة من الدرجة الأولى وحتى الرابعة) ، وهم (المدراء التنفيذيون ، مدراء العموم ، مدراء الإدارات ، رؤساء الأقسام) ومجتمع الاستثمار الثانية (العاملين من الدرجات الوظيفية في الإدارة التنفيذية أو التشغيلية من الدرجة الخامسة حتى الدرجة الثامنة) ويشمل هذا المجتمع على ما تبقى من الوظائف في المستويات الوظيفية الأخرى في الهيكل التنظيمي للشركات موضع الدراسة مثل وظائف : (مشرف ، اختصاصي ، إداري ، كاتب ، فني ، عامل ، ... الخ) . حيث يتكون سلم الدرجات الوظيفية في نظام مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه من ثمان درجات وظيفية مشتملة على كافة المستويات الوظيفية لديها .

(٢) عدنان عوض ، مناهج البحث العلمي ، جامعة القدس المفتوحة ، عمان ، ط١ ، ١٩٩٤م ، ص ١٩٦ .

(٣) سعود بن ضحيان الضحيان ، مصدر سابق ، ص ٧٩ .

جدول رقم (٢٦) لعدد عينة الدراسة للإدارة العليا والوسطى في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة

م	الدرجة الوظيفية	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة المئوية للعينة	ملاحظات
١	الأولى	١	١	١٠٠%	
٢	الثانية	٢	٢	١٠٠%	
٣	الثالثة	١٥	١٣	٨٦.٦%	تم استبعاد ٢ (أجنبي + الباحث)
٤	الرابعة	٤٣	٢٢	٥٠%	
	الإجمالي	٦١	٣٨	٦٢%	

المصدر / إعداد الباحث ، من سجلات الشركة .

جدول رقم (٢٧) لعدد عينة الدراسة للعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة

في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة

م	الدرجة الوظيفية	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة المئوية للعينة	ملاحظات
١	الخامسة	٢٣٠	٢٣	١٠%	
٢	السادسة	٢٨٧	٢٩	١٠%	
٣	السابعة	٧٨٢	٧٨	١٠%	
٤	الثامنة	١٠٥٢	١٠٥	١٠%	
	الإجمالي	٢٣٥١	٢٣٥	١٠%	

المصدر / إعداد الباحث ، من سجلات الشركة.

جدول رقم (٢٨) لعدد عينة الدراسة للإدارة العليا والوسطى

في شركة الصناعات المتنوعة ومواد التعبئة

م	الدرجة الوظيفية	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة المئوية للعينة	ملاحظات
١	الأولى	١	١	١٠٠%	
٢	الثانية	٢	٢	١٠٠%	
٣	الثالثة	١٦	١٥	٩.٣%	تم استبعاد ١ (أجنبي)
٤	الرابعة	٤١	٢٠	٥٠%	
	الإجمالي	٦٠	٣٨	٦٣%	

المصدر / إعداد الباحث ، من سجلات الشركة.

جدول رقم (٢٩) لعدد عينة الدراسة للعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في شركة الصناعات المتنوعة ومواد التعبئة

م	الدرجة الوظيفية	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة المئوية للعينة	ملاحظات
١	الخامسة	١٥٢	١٥	١٠%	
٢	السادسة	٢٩٨	٣٠	١٠%	
٣	السابعة	٣٥١	٣٥	١٠%	
٤	الثامنة	٦٥٣	٦٥	١٠%	
	الإجمالي	١٤٥٥	١٤٥	١٠%	

المصدر / إعداد الباحث ، من سجلات الشركة.

جدول رقم (٣٠) لعدد عينة الدراسة للإدارة العليا والوسطى في الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون

م	الدرجة الوظيفية	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة المئوية للعينة	ملاحظات
١	الأولى	١	١	١٠٠%	
٢	الثانية	٢	٢	١٠٠%	
٣	الثالثة	١٣	١٢	٩٢%	تم استبعاد ١ (أجنبي)
٤	الرابعة	٣٩	٢٠	٥٠%	
	الإجمالي	٥٥	٣٥	٦٣%	

المصدر / إعداد الباحث ، من سجلات الشركة.

جدول رقم (٣١) لعدد عينة الدراسة للعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون

م	الدرجة الوظيفية	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة المئوية للعينة	ملاحظات
١	الخامسة	٢٢٤	٢٢	١٠%	
٢	السادسة	٢٢٤	٢٢	١٠%	
٣	السابعة	٣١٩	٣٢	١٠%	
٤	الثامنة	٣٩٧	٤٠	١٠%	
	الإجمالي	١١٦٤	١١٦	١٠%	

المصدر / إعداد الباحث ، من سجلات الشركة.

جدول رقم (٣٢) لعدد عينة الدراسة للإدارة العليا والوسطى

في شركة هائل سعيد التجارية (المركز الرئيسي + فرع تعز) عينة ممثلة للشركة

م	الدرجة الوظيفية	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة المئوية للعينة	ملاحظات
١	الأولى	١	١	١٠٠%	
٢	الثانية	١	١	١٠٠%	
٣	الثالثة	١٩	١٩	١٠٠%	
٤	الرابعة	٣٥	١٨	٥٠%	
	الإجمالي	٥٦	٣٩	٦٩.٦%	

المصدر / إعداد الباحث ، من سجلات الشركة.

جدول رقم (٣٣) لعدد عينة الدراسة للعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة

في شركة هائل سعيد التجارية (المركز الرئيسي + فرع تعز) عينة ممثلة للشركة

م	الدرجة الوظيفية	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة المئوية للعينة	ملاحظات
١	الخامسة	٧٨	٨	١٠%	
٢	السادسة	صفر	-	-	لا يوجد موظفين في هذا المستوى
٣	السابعة	٥٩	٦	١٠%	
٤	الثامنة	٣٣	٣	١٠%	
	الإجمالي	١٧٠	١٧	١٠%	

المصدر / إعداد الباحث ، من سجلات الشركة.

جدول رقم (٣٤) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة وعدد الاستثمارات المعادة

الشركة	العدد الإجمالي	عدد أفراد الإدارة العليا والوسطى	النسبة %	عدد العمال من الدرجة الخامسة - الثامنة	النسبة %	النسبة العامة	نسبة الاستثمارات المعادة
الصناعة والتجارة	٢٤١٢	٣٨	١.٦%	٢٣٥	٩.٧%	١١.٣%	١٠٠%
السمن والصابون	١٢١٩	٣٥	٢.٩%	١١٦	٩.٢%	١٢.٤%	١٠٠%
المتنوعة	١٥١٥	٣٨	٢.٥%	١٤٥	٩.٥%	١٢%	١٠٠%
هايل سعيد التجارية	٢٢٦	٣٩	١٧.٢%	١٧	٧.٥%	٢٤.٧%	١٠٠%
الإجمالي العام	٥٣٧٢	١٥٠	٢.٨%	٥١٣	٩.٥%	١٢.٣%	١٠٠%

المصدر : إعداد الباحث.

Fifth : Characteristics of Study Sample خامساً : خصائص عينة الدراسة

وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة - قدر الإمكان - حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله ، وذلك من حيث شمولها على الخصائص التالية :

١/ النوع . ٢/ العمر . ٣/ سنوات الخبرة . ٤/ المسمى والمستوى الوظيفي .

* خصائص عينة الدراسة للاستمارة الأولى الخاصة بأفراد الإدارة العليا والوسطى

وفيما يلي التوزيع التكراري لخصائص أفراد عينة الدراسة :

١) توزيع أفراد العينة حسب النوع : Distribution of Sample Members by Type

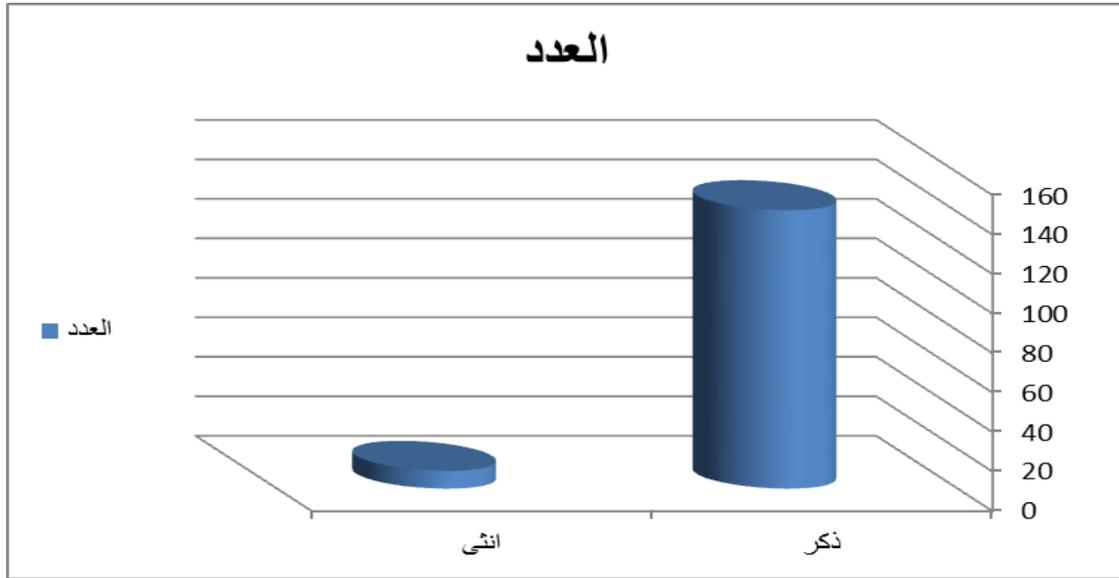
جدول رقم (٣٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	١٤١	٩٤
أنثى	٩	٦
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

شكل رقم (٣٧)

مخطط التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع



يتضح من الجدول (٣٥) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٩٤) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (٦) % فقط من إجمالي العينة .

ويرجع الباحث ذلك إلى تركيز المرأة في اليمن في أعمال التدريس والأعمال الكتابية الأخرى ، وعزوفها كذلك عن العمل في القطاع الخاص ، لطول ساعات العمل فيه ، مقارنة بالقطاع الحكومي. وأخيراً لضعف اعتماد منظمات الأعمال اليمنية على المرأة في المستويات القيادية لأسباب كثيرة ، من أهمها : عدم إيمان المرأة بقدرتها على القيادة الإدارية و عدم الإيمان بقدرة المرأة على القيادة ، وعدم تقبل الموظفين للقيادة النسوية ، وللوضع الاجتماعي العام .

٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر : Distribution of Sample Members by age

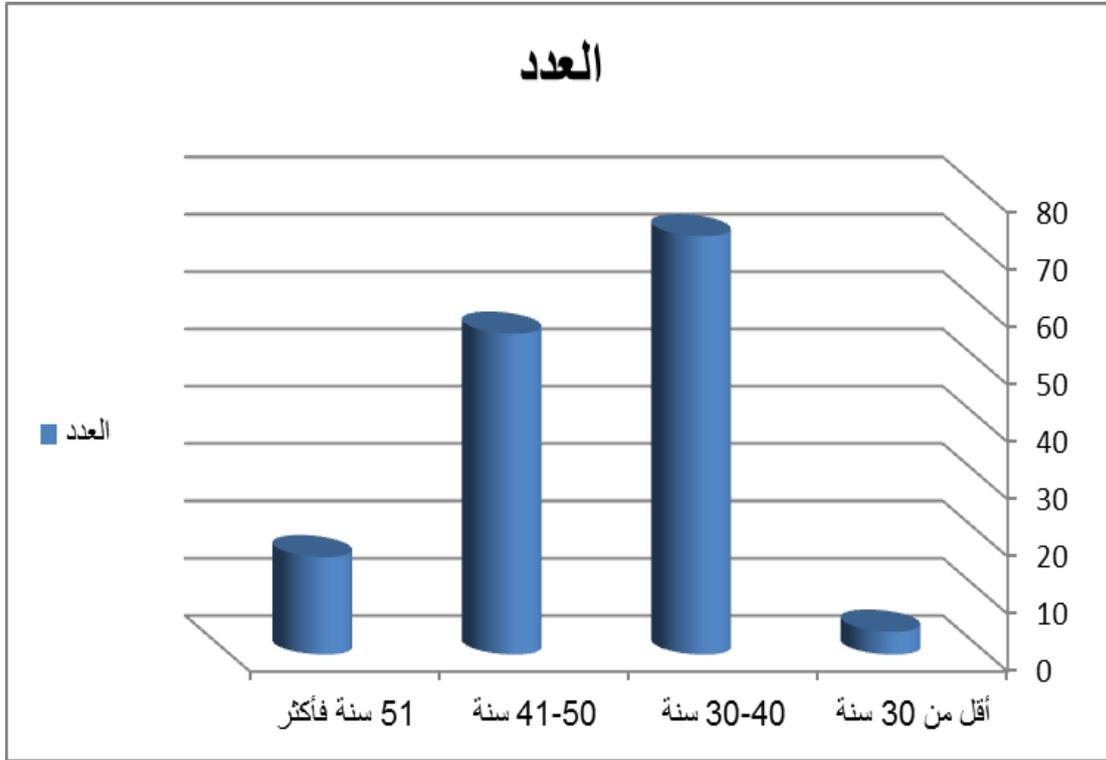
جدول رقم (٣٦) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	٤	٢.٧
٣٠-٤٠ سنة	٧٣	٤٨.٧
٤١-٥٠ سنة	٥٦	٣٧.٣
٥١ سنة فأكثر	١٧	١١.٣
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

شكل رقم (٣٨)

مخطط توزيع أفراد العينة حسب العمر



يتضح من الجدول (٣٦) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠-٥٠) حيث بلغت نسبتهم (٨٦) % من أفراد العينة الكلية ، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من ٣٠) سنة (٢.٧) % أما أفراد العينة - والذين تزيد أعمارهم عن ٥١ سنة - فقد بلغت نسبتهم (١١.٣) % من إجمالي العينة المبحوثة ، وهو ما يشير إلى تناسب هذه الأعمار مع المستويات الوظيفية القيادية ومهامها وواجباتها ، في الإشراف على أداء وأعمال جميع الموظفين وفي الأعمال الاستراتيجية للمنظمة .

٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

Distribution of Sample Members by Qualification :

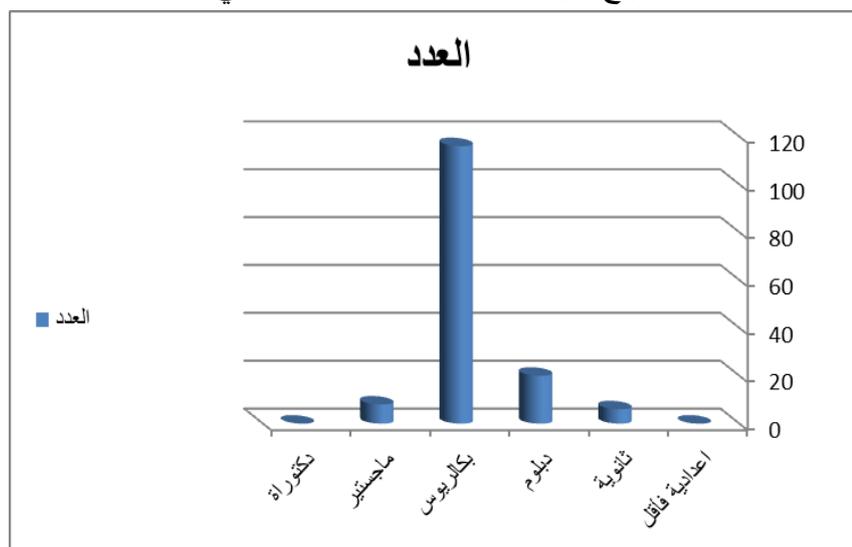
جدول رقم (٣٧) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
٠	٠	إعدادية فأقل
٤	٦	ثانوية
١٣.٣	٢٠	دبلوم
٧٧.٤	١١٦	بكالوريوس
٥.٣	٨	ماجستير
٠	٠	دكتوراه
١٠٠	١٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

شكل رقم (٣٩)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم (٣٧) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي (البكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (٧٧.٤) % من أفراد العينة ، بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (ماجستير) في العينة (٥.٣) % . أما المستوى التعليمي الثانوي والدبلوم فقد بلغت نسبتهم (١٧.٣) % من إجمالي العينة المبحوثة وهذا يحسن من قوة الأداء القيادي لامتلاك معظم شاغلي هذا المستوى على المؤهلات التخصصية في مجالهم كما يدل على اهتمام قيادة المجموعة بكوادرها ودعم برامج التنمية الذاتية .

٤) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

Distribution of Sample Members by Experience :

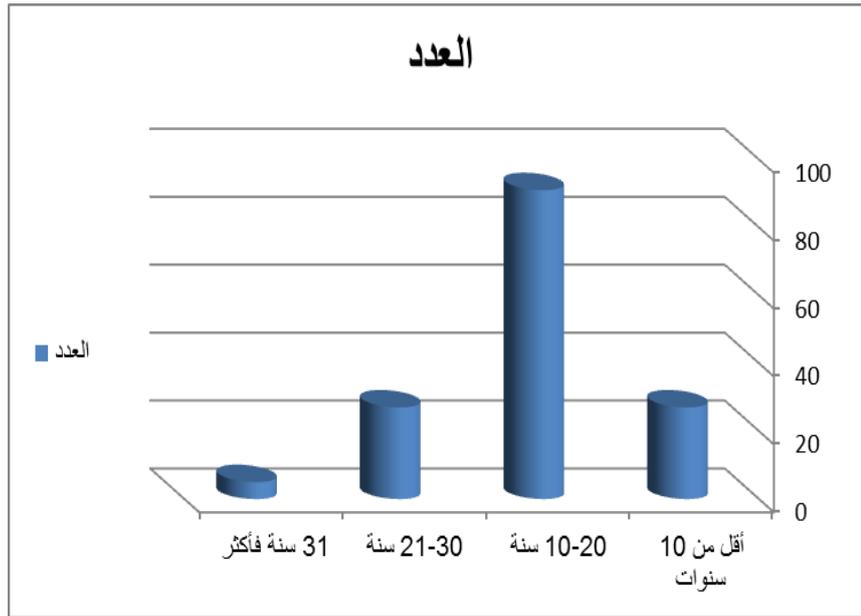
جدول رقم (٣٨) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من ١٠ سنوات	٢٧	١٨
١٠-٢٠ سنة	٩١	٦٠.٧
٢١-٣٠ سنة	٢٧	١٨
٣١ سنة فأكثر	٥	٣.٣
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

شكل رقم (٤٠)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



يتضح من الجدول (٣٨) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من ١٠-٢٠) سنة ، حيث بلغت نسبتهم (٧٨.٧) % من أفراد العينة الكلية ، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٢١-٣٠) سنة (١٨) % ، أما أفراد العينة - والذين تزيد سنوات خبرتهم عن ٣٠ سنة - فقد بلغت نسبتهم (٣.٣) % من إجمالي العينة المبحوثة وهنا يأتي معظم المبحوثين في نسبة جيدة تتوافق مع خبراتهم العلمية .

٥) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :

Distribution of Sample Members by Occupation :

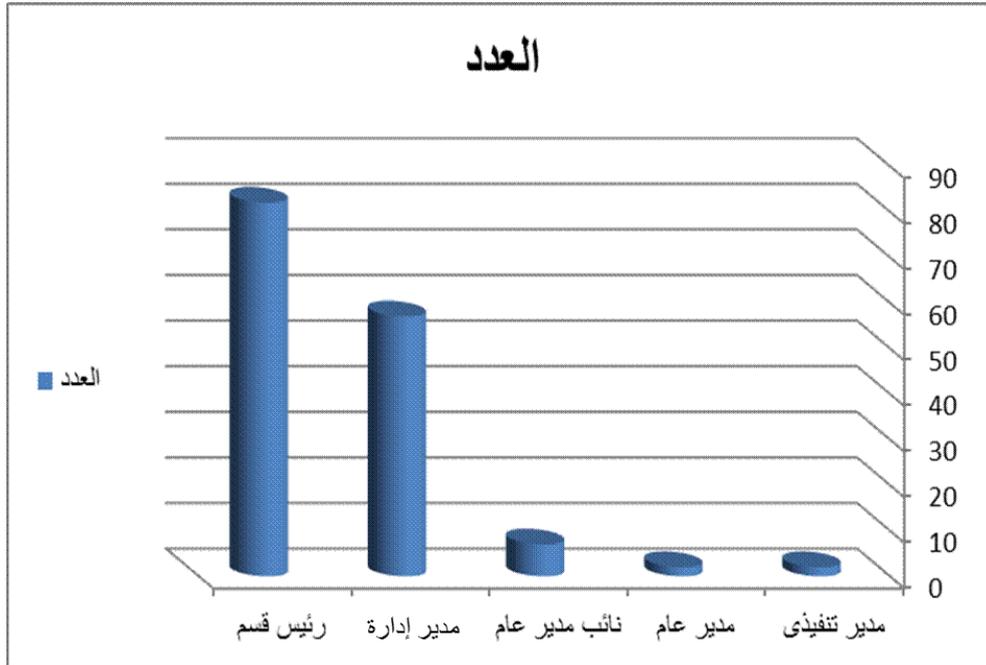
جدول رقم (٣٩) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة %
مدير تنفيذي	٢	١.٣
مدير عام	٢	١.٣
نائب مدير عام	٧	٤.٧
مدير إدارة	٥٧	٣٨
رئيس قسم	٨٢	٥٤.٧
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

شكل رقم (٤١)

توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



يتضح من الجدول رقم (٣٩) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من رؤساء الأقسام ومديري الإدارات ، حيث بلغت نسبتهم (٩٢.٧) % ، بينما بلغت نسبة المديرين ونوابهم في العينة (٦) % ، أما المديرون التنفيذيون فقد بلغت نسبتهم (١.٣) % من إجمالي العينة، وتشير هذه النسبة إلى اهتمام المجموعة بالتخصصات الوظيفية وفق هيكل تنظيمية متناسقة مع احتياجات العمل بحسب المستويات الوظيفية القيادية المطلوبة .

خصائص عينة الدراسة للاستمارة الثانية الخاصة بالعاملين من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة
Characteristics Sample Study for the Second Form Belongs of Workers
From Fifth to Eighth Level :

وفيما يلي التوزيع التكراري لخصائص أفراد عينة الدراسة :

(١) توزيع أفراد العينة حسب النوع : Distribution of Sample Members by Type

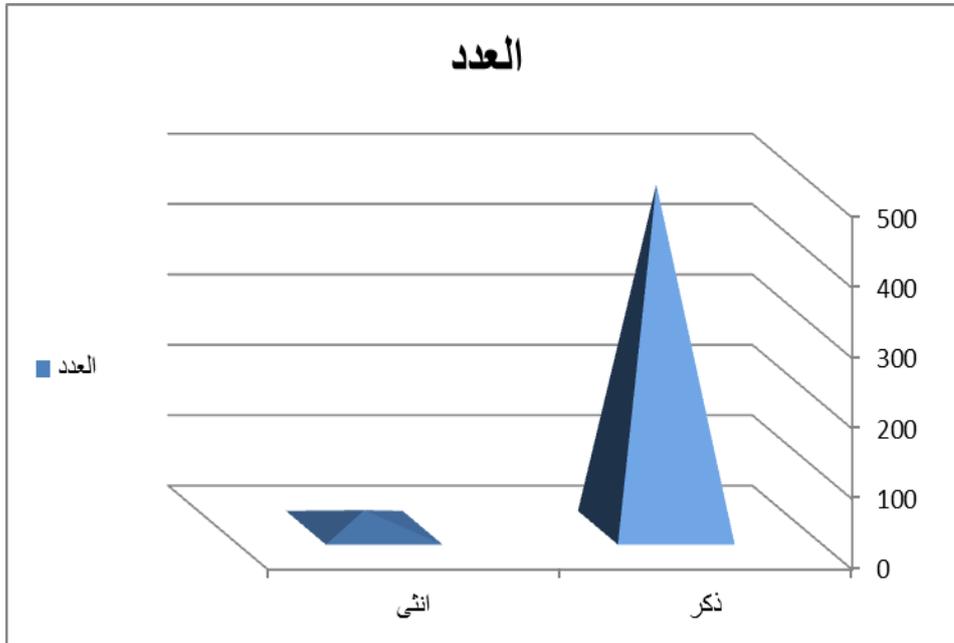
جدول رقم (٤٠) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	٤٨٨	٩٥.١
أنثى	٢٥	٤.٩
المجموع	٥١٣	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

شكل رقم (٤٢)

توزيع أفراد العينة حسب النوع



يتضح من الجدول (٤٠) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الذكور ، حيث بلغت نسبتهم (٩٥.١) % من أفراد العينة الكلية ، بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (٤.٩) % . ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى ما ذكر سابقاً في هذا المجال ، وكذا إلى عدم تقبل النساء للعمل الإنتاجي نظراً للمجهود الكبير الذي يتطلبه هذا العمل ، ولتوزيع العمل على ثلاث ورديات يومية . ولسياسة بعض الشركات في تفضيل الرجال أكثر من النساء .

٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر : Distribution of Sample Members by Age

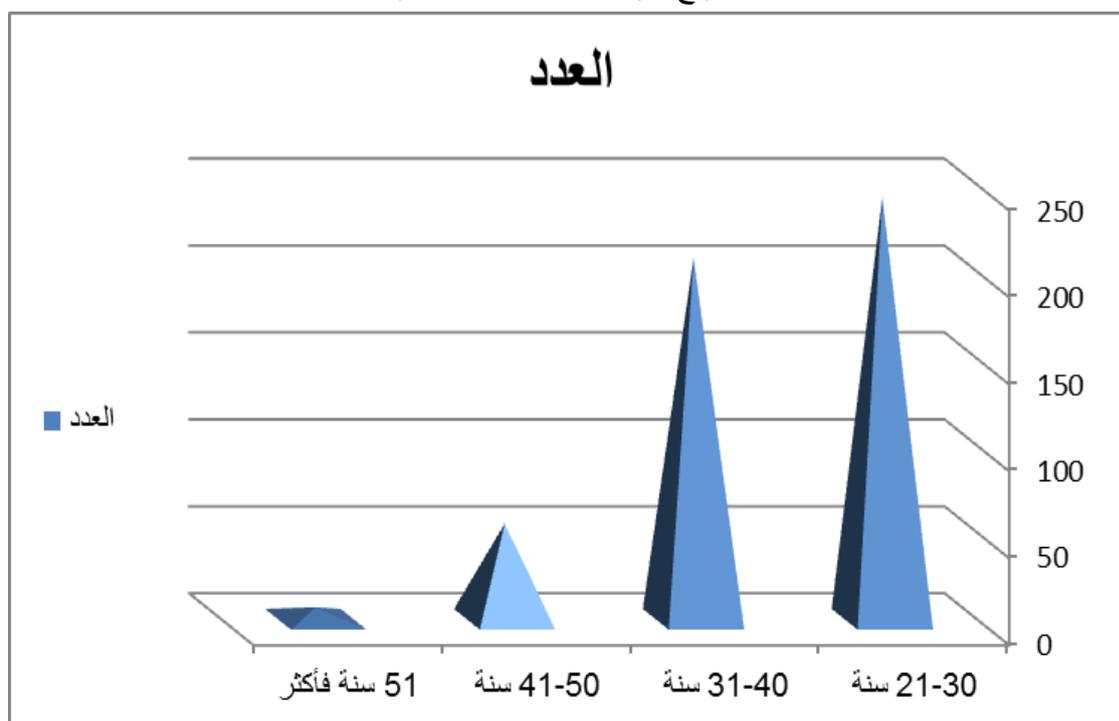
جدول رقم (٤١) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
٢١-٣٠ سنة	٢٤٣	٤٧.٤
٣١-٤٠ سنة	٢٠٨	٤٠.٥
٤١-٥٠ سنة	٥٥	١٠.٧
٥١ سنة فأكثر	٧	١.٤
المجموع	٥١٣	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

شكل رقم (٤٣)

توزيع أفراد العينة حسب العمر



يتضح من الجدول (٤١) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة ممن تتراوح أعمارهم ما بين (٢١-٤٠) حيث بلغت نسبتهم (٨٧.٩) % من أفراد العينة الكلية ، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٤١-٥٠) سنة (١٠.٧) % ، أما أفراد العينة - والذين تتراوح أعمارهم ما بين (٥١ سنة فأكثر) - فقد بلغت نسبتهم (١.٤) % من إجمالي العينة المبحوثة ، وهذه النسب تشير إلى امتلاك المجموعة إلى طاقات شابة منتجة قادرة على العطاء ، خاصة في الأعمال التي تحتاج إلى جهد عضلي .

٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

Distribution Sample Members by Qualification :

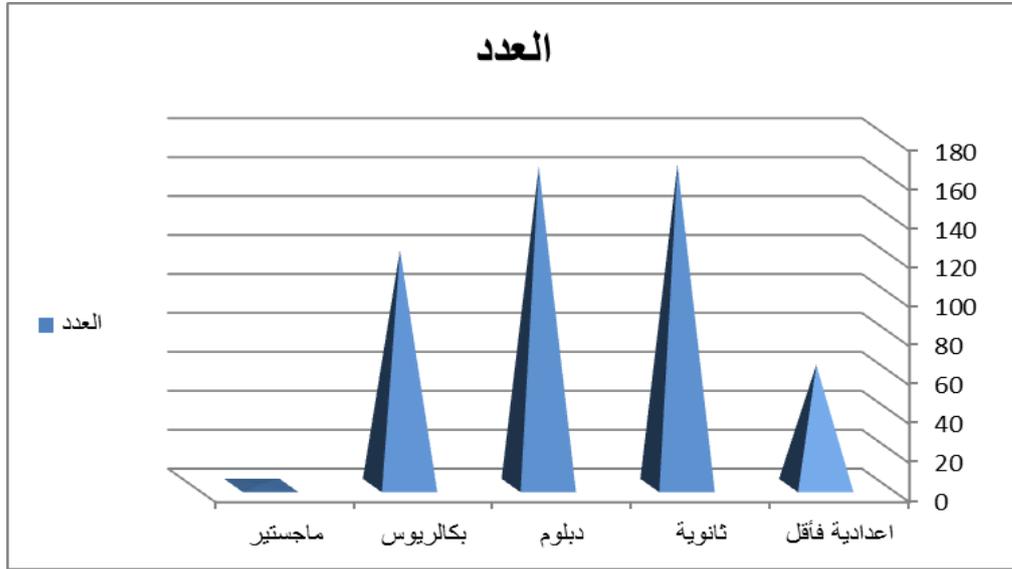
جدول رقم (٤٢) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
١٢.١	٦٢	إعدادية فأقل
٣٢.٢	١٦٥	ثانوية
٣٢	١٦٤	دبلوم
٢٣.٥	١٢١	بكالوريوس
٠.٢	١	ماجستير
١٠٠	٥١٣	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

شكل رقم (٤٤)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم (٤٢) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة لمستوى الدبلوم والبكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٥٥.٥) % من أفراد العينة ، بينما بلغت نسبة حملة المؤهل التعليمي الثانوي والإعدادي في العينة (٤٤.٣) % . أما حملة الماجستير في العينة فقد بلغت نسبتهم (٠.٢) % فقط من إجمالي العينة المبحوثة ، وهذا التنوع يتناسب مع مختلف المستويات الإدارية من الدرجة الخامسة ذات المستوى الإشرافي وحتى الدرجة الثامنة ذات المستوى العمالي الإنتاجي ، ويتناسب مع الاحتياج الفعلي لكل مستوى وظيفي وفقاً لشروط شغل الوظائف والمهام الوظيفية .

٤) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

Distribution of Sample Members by Experience :

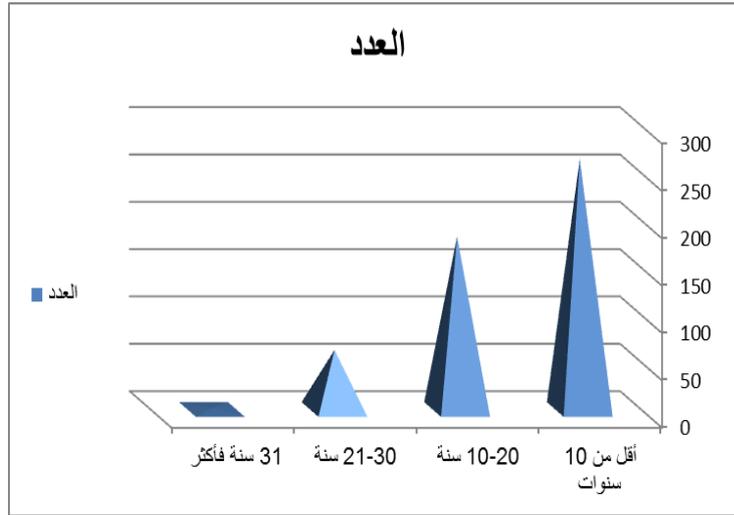
جدول رقم (٤٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من ١٠ سنوات	٢٦٥	٥١.٦
١٠-٢٠ سنة	١٨٣	٣٥.٧
٢١-٣٠ سنة	٦٣	١٢.٣
٣١ سنة فأكثر	٢	٠.٤
المجموع	٥١٣	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

شكل رقم (٤٥)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



يتضح من الجدول (٤٣) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من ١٠-٢٠) سنة ، حيث بلغت نسبتهم (٨٧.٣) % من أفراد العينة الكلية ، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٢١-٣٠) سنة (١٢.٣) % أما أفراد العينة - والذين تزيد سنوات خبرتهم عن ٢٠ سنة - فقد بلغت نسبتهم (٠.٤) % من إجمالي العينة المبحوثة، وتشير هذه النسب إلى امتلاك معظم العمال لسنوات خبرة مناسبة وجيدة وهو ما يساعد الشركات على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ويمنحها قيمة تنافسية .

٥) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :

Distribution of Sample Members by Occupation :

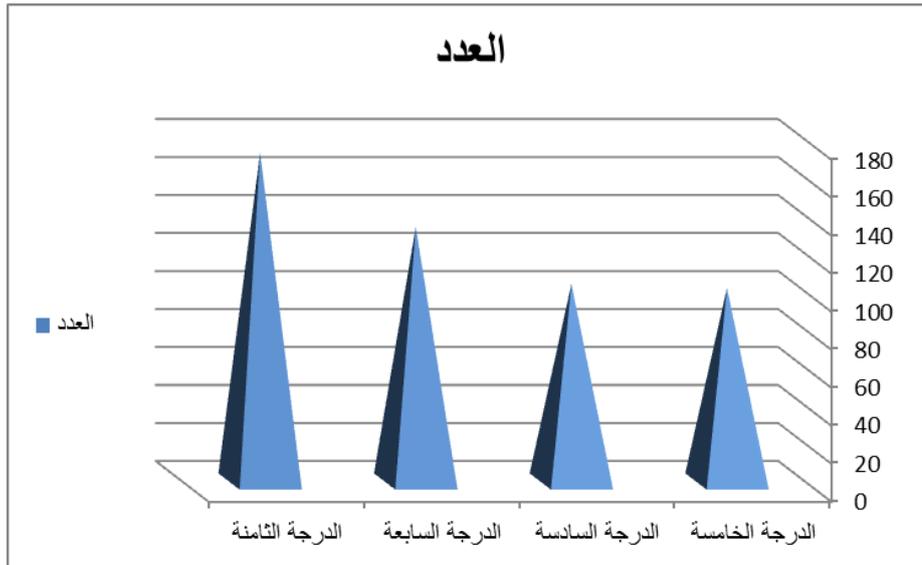
جدول رقم (٤٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة %
الدرجة الخامسة	١٠٢	١٩.٩
الدرجة السادسة	١٠٤	٢٠.٣
الدرجة السابعة	١٣٤	٢٦.١
الدرجة الثامنة	١٧٣	٣٣.٧
المجموع	٥١٣	١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

شكل رقم (٤٦)

توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



يتضح من الجدول رقم (٤٤) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الدرجة الخامسة والسادسة كمستوى متقارب مهنيًا ووظيفيًا، حيث بلغت نسبتهم (٤٠.٢) % ، بينما بلغت نسبة العاملين في الدرجة السابعة (٢٦.١) % أما العاملون في الدرجة الوظيفية الثامنة فقد بلغت نسبتهم (٣٣.٧) % من إجمالي العينة، ويتناسب هذا التوزيع للهرم الإداري والتنظيمي لأي شركة ، فيزداد عدد العمال في قاعدة الهرم ويقل العدد في قمة الهرم .

سادساً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة :

Sixth : Style Statistical Analysis used in Study :

تم ترميز أسئلة الاستبانة ، وبعد جمع البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences وتم تفريغها ، ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية ، المناسبة لطبيعة البيانات ، ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهدافه واختبار فروض الدراسة، ولقد استخدمت الأدوات الإحصائية التالية:

(١) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام كل من :

أ) اختبار التحليل العاملي التأكدي :

للتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوم معين ، بحيث تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاداً أخرى ، ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه ، واستبعاد أية نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب) معامل الفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha) تم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

(٢) أساليب الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :

أ) التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة :

للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدة .

ب) الانحراف المعياري :

لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

(٣) أسلوب الانحدار الخطي :

وتم استخدامه لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية ٥% ويعني ذلك أنه إذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من ٥% يرفض فرض العدم ، ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية) .

أما إذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية أكبر من ٥% فذلك معناه قبول فرض العدم ، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية .وقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة حسب ما سيأتي لاحقاً في المبحث الثالث الخاص باختبار الفرضيات .

المبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة الميدانية

SECTION II

ANALYSIS OF STUDY DATA

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة الميدانية ، للتمكن من مناقشة فروض البحث ، وذلك وفقاً للخطوات التالية :

(١) التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة :
وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول ، والتي توضح قيم كل متغير ، لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .
(٢) التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة :

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة ، لمعرفة اتجاه عينة الدراسة ، وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية .

تحليل بيانات الاستمارة الأولى (الإدارة العليا والوسطى)
Data analysis of first form (high & middle management)

المحور الأول

إدراك القيادة بالقيم

Axis I: Recognize leadership by value

أولاً : التوزيع التكراري لعبارات محور إدراك القيادة بالقيم

First: the frequency distribution of phrases of perception leadership axis by value

جدول رقم (٤٥) التوزيع التكراري لعبارات محور إدراك القيادة بالقيم

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	أعتبر نفسي غير ناجح إذا لم أنجح في إقناع الأفراد برؤيتي المستوحاة من رؤية الشركة .	٤٩	٣٢.٧	٦٨	٤٥.٣	٢٥	١٦.٦	٧	٤.٧	١	٠.٧
٢	تعتمد القيادة بالقيم على قواعد الشريعة الإسلامية ، وعلى أفضل التصرفات الأخلاقية في السلوك الإنساني .	٨٨	٥٨.٧	٤٧	٣١.٣	١٤	٩.٣	١١	٠.٧	٠	٠
٣	من أسباب تحقيق أهداف الشركة معرفة القائد أو المسؤول للأسلوب القيادي المناسب لإدارة العمل .	٧٨	٥٢	٦١	٤٠.٧	٨	٥.٣	٣	٢	٠	٠
٤	أدرك أن العمل بروح الفريق الواحد يعتبر من أسس أنظمة الشركة .	١٠٥	٧٠	٣٥	٢٣.٣	٧	٤.٧	٣	٢	٠	٠
٥	قيم الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .	٢٤	١٦	٧٥	٥٠	٤١	٢٧.٣	٩	٦	١	٠.٧
٦	هناك منهجية واضحة لنشر وتوعية العاملين بقيم الشركة.	١٨	١٢	٦٦	٤٤	٥٢	٣٤.٧	١٢	٨	٢	١.٣

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
٧	تعد اللوائح والأنظمة في الشركة وفقاً لقيم الشركة ومبادئها .	٢٧	١٦	٨٤	٥٦	٢٩	١٩.٣	١١	٧.٤	٢	١.٣
٨	تتبع قيم الشركة من قيم الدين الإسلامي الحنيف.	٧٠	٤٦.٧	٤٨	٣٢	٢٦	١٧.٣	٤	٢.٧	٢	١.٣
٩	تعتبر القيادة بالقيم أساس نجاح الشركات وتطورها ونموها .	٦١	٤٠.٧	٧٤	٤٩.٣	١١	٧.٣	٤	٢.٧	٠	٠
١٠	للقيادة بالقيم أهمية كبيرة ورئيسة في أسلوب القيادة الإدارية .	٦٥	٤٣.٣	٧٦	٥٠.٧	٩	٦	٠	٠	٠	٠
١١	التزام القادة بمنظومة القيم في العمل يؤدي إلى زيادة أداء العاملين.	٧٦	٥٠.٧	٦١	٤٠.٧	١٣	٨.٦	٠	٠	٠	٠
١٢	أدرك تماماً مدى أهمية وجود قيم للشركة لتحقيق العدالة والإنصاف.	٦٨	٤٥.٣	٦٧	٤٤.٧	١٤	٩.٣	١	٠.٧	٠	٠
١٣	رؤية الشركة تعزز قيمها ومبادئها.	٤٧	٣١.٣	٧٣	٤٨.٧	٢٦	١٧.٣	٣	٢	١	٠.٧
١٤	يعتبر أسلوب القيادة بالقيم الأسلوب الأمثل لقيادة أية منظمة .	٦٠	٤٠	٦٨	٤٥.٣	١٩	١٢.٧	٢	١.٣	١	٠.٧
١٥	مبادئ العمل في الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .	٢٧	١٨	٦٤	٤٢.٧	٤٦	٣٠.٧	١٠	٦.٦	٣	٢
	مجموع العبارات	٨٦٠	٣٨٠.٢	٩٦٧	٤٣	٣٤٠	١٤.٦	٨٠	٣.٦	١٣	٠.٦

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

يتضح من الجدول رقم (٤٥) ما يلي :

(١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يعتبرون أنفسهم غير ناجحين إذا لم ينجحوا في إقناع الأفراد برويتهم المستوحاة من رؤية الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٧٨) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥.٤) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٦.٦) % .

(٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على اعتماد القيادة بالقيم على قواعد الشريعة الإسلامية ، وعلى أفضل التصرفات الأخلاقية في السلوك الإنساني ، حيث بلغت نسبتهم (٩٠) % بينما بلغت

- نسبة غير الموافقين على ذلك (٠.٧) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٩.٣) % .
- (٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه من أسباب تحقيق أهداف الشركة معرفة القائد أو المسؤول للأسلوب القيادي المناسب لإدارة العمل ، حيث بلغت نسبتهم (٩٢.٧) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٥.٣) % .
- (٤) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يدركون أن العمل بروح الفريق الواحد يعتبر من أسس أنظمة الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٩٣.٣) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٤.٧) % .
- (٥) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن قيم الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٦٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦.٧) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٧.٣) % .
- (٦) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك منهجية واضحة لنشر وتوعية العاملين بقيم الشركة، فقد بلغت نسبتهم (٥٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩.٣) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٣٤.٧) % .
- (٧) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن اللوائح والأنظمة في الشركة تعد وفقاً لقيم الشركة ومبادئها حيث بلغت نسبتهم (٧٢) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٦) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٩.٤) % .
- (٨) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن قيم الشركة تتبع من قيم الدين الإسلامي الحنيف ، حيث بلغت نسبتهم (٧٨.٧) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٧.٣) % .
- (٩) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن القيادة بالقيم تعتبر أساس نجاح الشركات وتطورها ونموها ، حيث بلغت نسبتهم (٩٠) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٧.٣) % .
- (١٠) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن للقيادة بالقيم أهمية كبيرة ورئيسة في أسلوب القيادة الإدارية ، حيث بلغت نسبتهم (٩٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (صفر) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٦) % .
- (١١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن التزام القادة بمنظومة القيم في العمل يؤدي إلى زيادة أداء العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٩١.٤) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٠) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٨.٦) % .

١٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يدركون تماماً مدى أهمية وجود قيم للشركة لتحقيق العدالة والإنصاف ، حيث بلغت نسبتهم (٩٠) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٠.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٩.٣) % .

١٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة تعزز قيمها ومبادئها حيث بلغت نسبتهم (٨٠) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٧.٣) % .

١٤) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يعتبرون أسلوب القيادة بالقيم الأسلوب الأمثل لقيادة أية منظمة ، حيث بلغت نسبتهم (٨٥.٣) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٢.٧) % .

١٥) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن مبادئ العمل في الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٦٠.٧) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٦) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٣٠.٧) % .

١٦) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (إدراك القيادة بالقيم) ، حيث بلغت نسبتهم (٨١.٢) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤.٢) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٤.٦) % .

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور إدراك القيادة بالقيم :

Second: Descriptive statistics for phrases of perception leadership axis by value

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (٤٦) الإحصاء الوصفي لعبارات إدراك القيادة بالقيم

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١	أعتبر نفسي غير ناجح إذا لم أنجح في إقناع الأفراد برويتي المستوحاة من رؤية الشركة .	٠.٨٦١	٤.٠٠٤	أوافق	١١
٢	تعتمد القيادة بالقيم على قواعد الشريعة الإسلامية ، وعلى أفضل التصرفات الأخلاقية في السلوك الإنساني .	٠.٦٩٢	٤.٤٨	أوافق بشدة	٢
٣	من أسباب تحقيق أهداف الشركة معرفة القائد أو المسؤول للأسلوب القيادي المناسب لإدارة العمل .	٠.٦٨٨	٤.٤٢	أوافق بشدة	٣
٤	أدرك أن العمل بروح الفريق الواحد يعتبر من أسس أنظمة الشركة .	٠.٦٧٣	٤.٦١	أوافق بشدة	١
٥	قيم الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .	٠.٨٢٠	٣.٦٤	أوافق	١٣
٦	هناك منهجية واضحة لنشر وتوعية العاملين بقيم الشركة.	٠.٨٥٤	٣.٥٧	أوافق	١٥
٧	تعد اللوائح والأنظمة في الشركة وفقاً لقيم الشركة ومبادئها .	٠.٨٥٠	٣.٧٨	أوافق	١٢
٨	تتبع قيم الشركة من قيم الدين الإسلامي الحنيف.	٠.٩١٢	٤.٢٠	أوافق بشدة	٩
٩	تعتبر القيادة بالقيم أساس نجاح الشركات وتطورها ونموها.	٠.٧١٥	٤.٢٨	أوافق بشدة	٧
١٠	للقيادة بالقيم أهمية كبيرة ورئيسة في أسلوب القيادة الإدارية	٠.٥٩٦	٤.٣٧	أوافق بشدة	٥
١١	التزام القادة بمنظومة القيم في العمل يؤدي إلى زيادة أداء العاملين .	٠.٦٤٧	٤.٤٢	أوافق بشدة	٤
١٢	أدرك تماماً مدى أهمية وجود قيم للشركة لتحقيق العدالة والإنصاف .	٠.٦٧٥	٤.٣٤	أوافق بشدة	٦
١٣	رؤية الشركة تعزز قيمها ومبادئها .	٠.٧٩٠	٤.٠٨	أوافق	١٠
١٤	يعتبر أسلوب القيادة بالقيم الأسلوب الأمثل لقيادة أية منظمة .	٠.٧٦٩	٤.٢٢	أوافق بشدة	٨
١٥	مبادئ العمل في الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين.	٠.٩١٤	٣.٦٨	أوافق بشدة	١٤
	الإجمالي	٠.٧٦٣	٤.١٤	أوافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل.

يتضح من الجدول رقم (٤٦) ما يلي :

(١) أن جميع العبارات في محور (إدراك القيادة بالقيم) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور .

(٢) أهم عبارة من عبارات محور (إدراك القيادة بالقيم) هي : (إدراك أن العمل بروح الفريق الواحد يعتبر من أسس أنظمة الشركة) حيث متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٦١) وأقل عبارة هي: (هناك منهجية واضحة لنشر وتوعية العاملين بقيم الشركة) حيث بلغ متوسط العبارة (٣.٥٧) .

(٣) كما بلغ متوسط جميع العبارات (٤.١٤) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور إدراك القيادة بالقيم .

المحور الثاني

تطبيق القيادة بالقيم

Second Axis

Application of Leadership by Value

أولاً : التوزيع التكراري لعبارات محور تطبيق القيادة بالقيم

First: The frequency distribution for phrases of perception leadership axis by value

جدول رقم (٤٧) التوزيع التكراري لعبارات محور تطبيق القيادة بالقيم

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
١	أقوم بقيادة الأفراد وفق منهجية وفلسفة خاصة بي .	٩.٣	١٤	٤٢	٦٣	٢٠.٧	٣١	٢٣.٣	٣٥	٤.٧	٧
٢	يتم تطبيق أفضل الممارسات والأساليب الحديثة للقيادة وفقاً للقيم وذلك من قبل المستويات القيادية في الشركة .	١٠.٧	١٦	٤٦.٧	٧٠	٣٢	٤٨	٩.٣	١٤	١.٣	٢
٣	هناك منهجية معتمدة ومعروفة لدى القيادة العليا والوسطى للشركة في طرق ووسائل قيادة الموارد البشرية (العاملين) .	١٠	١٥	٥٠.٧	٧٦	٣٠.٦	٤٦	٦.٧	١٠	٢	٣
٤	هناك التزام عالٍ بقيم الشركة من جميع العاملين فيها .	٨	١٢	٣٨	٥٧	٣٩.٣	٥٩	١٢	١٨	٢.٧	٤
٥	أبذل جهداً ووقتاً كافياً للتأكد من التزام العاملين التابعين لإدارتي بالقيم والمبادئ المتفق عليها .	٨	١٢	٧٤.٧	١١٢	١١.٣	١٧	٤.٧	٧	١.٣	٢
٦	هناك معايير منشورة للجميع للقيم القيادية والقدوة الحسنة .	١٧.٣	٢٦	٤٣.٣	٦٥	٢٨	٤٢	٩.٣	١٤	٢	٣
٧	يتوافر الجو الملائم في بيئة العمل لتطبيق قيم الشركة ومبادئها .	١٢.٧	١٩	٤٩.٤	٧٤	٣٦	٥٤	١١.٣	١٧	١.٣	٤

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
٨	يشمل نطاق قيمنا على العملاء (الداخليين والخارجيين) للشركة وعلى المجتمع المحيط بنا.	٢٥	١٦٠٧	٧٦	٥٠٠٧	٣٥	٢٣٠٣	١٢	٨	٣	٢
٩	أحرص أن أكون قدوة وأطبق على نفسي ما أتوقعه من الآخرين مهما كان صغيراً.	٦٩	٤٦	٧٣	٤٨٠٧	٨	٥٠٣	٠	٠	٠	٠
١٠	أمدح علناً التزام أي فرد بالقيم لأن هذا عندي أهم من الإنجاز والأداء.	٤٨	٣٢	٦٥	٤٣٠٤	٢٦	١٧٠٣	٩	٦	٢	١٠٣
١١	أحرص على التأكد من أن جميع العاملين معي يؤمنون حقاً بقيم شركتنا فعلاً وليس مجاملة لي.	٢٨	١٨٠٧	٨٣	٥٥٠٣	٣٢	٢١٠٣	٦	٤	١	٠٠٧
١٢	يتم التعامل من قبل المسؤولين في الشركة مع جميع العاملين باحترام وحسن تعامل .	٢٧	١٨	٧٢	٤٨	٣٢	٢١٠٣	١٣	٨٠٧	٦	٤
١٣	هناك دليل مكتوب لقيم الشركة .	٥٥	٣٦٠٧	٥٦	٣٧٠٣	٣١	٢٠٠٦	٧	٤٠٧	١	٠٠٧
١٤	يتم مراجعة قيم الشركة من وقت لآخر تبعاً لاحتياجات وظروف الشركة .	١٤	٩٠٣	٥٨	٣٨٠٧	٥٢	٣٤٠٧	٢٣	١٥٠٣	٣	٢
١٥	هناك التزام أخلاقي من قبل إدارة الشركة لجميع القوانين المرتبطة بالعمل .	٤٦	٣٠٠٧	٧٠	٤٦٠٧	٢٦	١٧٠٣	٣	٢	٥	٣٠٣
	مجموع العبارات	٤٢٦	١٨٠٩	١٠٧٠	٤٧٠٦	٥٢١	٢٣٠٢	١٨٨	٨٠٣	٤٦	٢

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

يتضح من الجدول رقم (٤٧) ما يلي :

(١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يقومون بقيادة الأفراد وفق منهجية وفلسفة خاصة بهم حيث بلغت نسبتهم (٥١.٣) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٨) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٠.٧) % .

- (٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم تطبيق أفضل الممارسات والأساليب الحديثة للقيادة وفقاً للقيم ، وذلك من قبل المستويات القيادية في الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٥٧.٤) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠.٦) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٣٢) % .
- (٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك منهجية معتمدة ومعروفة لدى القيادة العليا والوسطى للشركة في طرق ووسائل قيادة الموارد البشرية (العاملين) ، حيث بلغت نسبتهم (٦٠.٧) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٣٠.٦) % .
- (٤) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك التزاماً عالياً بقيم الشركة من جميع العاملين فيها ، حيث بلغت نسبتهم (٤٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٣٩.٣) % .
- (٥) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يبذلون جهداً ووقتاً كافياً للتأكد من التزام العاملين التابعين لإدارتهم بالقيم والمبادئ المتفق عليها ، حيث بلغت نسبتهم (٨٢.٧) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١١.٣) % .
- (٦) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك معايير منشورة للجميع للقيم القيادية والقوة الحسنة ، حيث بلغت نسبتهم (٦٠.٧) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٣) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٨) % .
- (٧) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتوافر الجو الملائم في بيئة العمل ، لتطبيق قيم الشركة ومبادئها ، حيث بلغت نسبتهم (٦٢) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٤) % .
- (٨) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يشمل نطاق قيمنا على العملاء (الداخليين والخارجيين) للشركة ، وعلى المجتمع المحيط بنا ، حيث بلغت نسبتهم (٦٧.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٣.٣) % .
- (٩) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يحرصون على أن يكونوا قدوة ، ويطبقون على أنفسهم ما يتوقعونه من الآخرين مهما كان صغيراً. حيث بلغت نسبتهم (٩٤.٧) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٠) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٥.٣) % .

١٠) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يمدحون علناً التزام أي فرد بالقيم ، لأن هذا عندهم أهم من الإنجاز والأداء ، حيث بلغت نسبتهم (٧٥.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٣) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٧.٣) % .

١١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يحرصون على التأكد من أن جميع العاملين معهم يؤمنون حقاً بقيم الشركة فعلاً وليس مجاملة لهم ، حيث بلغت نسبتهم (٧٤) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢١.٣) % .

١٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم التعامل من قبل المسؤولين في الشركة مع جميع العاملين باحترام وحسن تعامل ، حيث بلغت نسبتهم (٦٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢١.٣) % .

١٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك دليلاً مكتوباً لقيم الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٧٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥.٤) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٠.٦) % .

١٤) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم مراجعة قيم الشركة من وقت لآخر ، تبعاً لاحتياجات وظروف الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٤٨) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧.٣) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٣٤.٧) % .

١٥) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك التزاماً أخلاقياً من قبل إدارة الشركة لجميع القوانين المرتبطة بالعمل ، حيث بلغت نسبتهم (٧٧.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥.٣) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٧.٣) % .

١٦) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (تطبيق القيادة بالقيم) ، حيث بلغت نسبتهم (٦٦.٥) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠.٣) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٣.٢) % .

ثانياً : الإحصاء الوصفي لعبارات محور تطبيق القيادة بالقيم :

Second: descriptive statistics for phrases of perception leadership axis by value :

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (٤٨) الإحصاء الوصفي لعبارات تطبيق القيادة بالقيم

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١	أقوم بقيادة الأفراد وفق منهجية وفلسفة خاصة بي .	١.٠٦	٣.٢٨	محايد	١٥
٢	يتم تطبيق أفضل الممارسات والأساليب الحديثة للقيادة وفقاً للقيم وذلك من قبل المستويات القيادية في الشركة .	٠.٨٥٥	٣.٥٦	أوافق	١٢
٣	هناك منهجية معتمدة ومعروفة لدى القيادة العليا والوسطى للشركة في طرق ووسائل قيادة الموارد البشرية (العاملين) .	٠.٨٣٥	٣.٦٠	أوافق	١٠
٤	هناك التزام عالٍ بقيم الشركة من جميع العاملين فيها .	٠.٨٩٣	٣.٣٦	أوافق	١٤
٥	أبذل جهداً ووقتاً كافياً للتأكد من التزام العاملين التابعين لإدارتي بالقيم والمبادئ المتفق عليها .	٠.٦٨٩	٣.٨٣	أوافق	٦
٦	هناك معايير منشورة للجميع للقيم القيادية والقوة الحسنة .	٠.٩٩٤	٣.٦٤	أوافق	٨
٧	يتوفر الجو الملائم في بيئة العمل لتطبيق قيم الشركة ومبادئها .	٠.٩٩٣	٣.٥٩	أوافق	١١
٨	يشمل نطاق قيمنا على العملاء (الداخليين والخارجيين) للشركة وعلى المجتمع المحيط بنا .	٠.٨٧٩	٣.٧٣	أوافق	٧
٩	أحرص أن أكون قدوة وأطبق على نفسي ما أتوقعه من الآخرين مهما كان صغيراً .	٠.٥٩١	٤.٠١	أوافق	٢
١٠	أمدح علناً التزام أي فرد بالقيم ، لأن هذا عندي أهم من الإنجاز والأداء .	٠.٩٢٦	٣.٩٨	أوافق	٤

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١١	أحرص على التأكد من أن جميع العاملين معي يؤمنون حقاً بقيم شركتنا فعلاً وليس مجاملة لي.	٠.٧٧٩	٣.٨٧	أوافق	٥
١٢	يتم التعامل من قبل المسؤولين في الشركة مع جميع العاملين باحترام وحسن تعامل .	٠.٩٩٩	٣.٦٧	أوافق	٩
١٣	هناك دليل مكتوب لقيم الشركة .	٠.٩٠٧	٤.٠٠٤	أوافق	١
١٤	يتم مراجعة قيم الشركة من وقت لآخر ، تبعاً لاحتياجات وظروف الشركة .	٠.٩٢٤	٣.٣٨	أوافق	١٣
١٥	هناك التزام أخلاقي من قبل إدارة الشركة لجميع القوانين المرتبطة بالعمل .	٠.٩٣٠	٣.٩٩	أوافق	٣
	الإجمالي	٠.٨٨٣	٣.٧٠	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل.

يتضح من الجدول رقم (٤٨) ما يلي :

- (١) أن جميع العبارات في محور (تطبيق القيادة بالقيم) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور .
- (٢) أهم عبارة من عبارات محور (تطبيق القيادة بالقيم) هي: (هناك دليل مكتوب لقيم الشركة) ، حيث متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٠٠٤) ، وأقل عبارة هي: (أقوم بقيادة الأفراد وفق منهجية وفلسفة خاصة بي) حيث بلغ متوسط العبارة (٣.٢٨) .
- (٣) كما بلغ متوسط جميع العبارات (٣.٧٠) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور تطبيق القيادة بالقيم .

المحور الثالث

أداء العاملين

Third Axis : Workers Performance

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات محور أداء العاملين

First : The frequency distribution of employees performance axis

جدول رقم (٤٩) التوزيع التكراري لعبارات محور أداء العاملين

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	يتم حل أية إشكالية أو خلاف وفقاً لقواعد وأنظمة معتمدة ومتطابقة مع قيم الشركة .	٣٩	٢٦	٧٠	٤٦.٧	٣٠	٢٠	٨	٥.٣	٣	٢
٢	يتعاون فريق العمل بالشركة معاً من أجل تحقيق الأهداف .	٤٦	٣٠.٧	٨٣	٥٥.٣	١٧	١١.٣	٣	٢	١	٠.٧
٣	لدى القادة في الشركة قدرة على بناء العلاقات الإنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف .	٢٩	١٩.٣	٨٠	٥٣.٣	٣٠	٢٠	٨	٥.٣	٣	٢
٤	تطبيق القيم على مستوى الشركة يؤدي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإيجابية والتعاونية بين الأفراد .	٦٢	٤١.٣	٧٤	٤٩.٣	١٣	٨.٧	١	٠.٧	٠	٠
٥	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والتعاون وروح الفريق الواحد .	٣٥	٢٣.٣	٧٣	٤٨.٧	٣٢	٢١.٣	٩	٦	١	٠.٧
٦	من وجهة نظري هناك علاقة إيجابية وطيدة بين الولاء التنظيمي وزيادة الإنتاجية .	٧٦	٥٠.٧	٦٢	٤١.٣	١١	٧.٣	٠	٠	١	٠.٧
٧	أشارك العاملين في اتخاذ القرارات وصنع الأهداف .	٤٢	٢٨	٩٢	٦١.٣	١٣	٨.٧	٣	٢	٠	٠

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
٨	أقصى معظم وقتي في توجيه الأفراد والاتصالات لهم والاتصال معهم .	٢١	١٤	٨٥	٥٦.٧	٢٦	١٧.٣	١٧	١١.٣	١	٠.٧
٩	أعطي قيمة كبيرة للعاملين والأفكار والرؤى والمفاهيم والقناعات المبنية على القيم .	٤٧	٣١.٣	٨١	٥٤	١٨	١٢	٣	٢	١	٠.٧
١٠	من وجهة نظري هناك علاقة وطيدة بين أسلوب القيادة وبين درجة ولاء العاملين .	٦٨	٤٥.٣	٦٧	٤٤.٧	١٢	٨	٢	١.٣	١	٠.٧
١١	من وجهة نظري هناك ارتباط إيجابي بين أسلوب القيادة بالقيم ومستوى أداء العاملين .	٦٥	٤٣.٣	٧٦	٥٠.٧	٩	٦	٠	٠	٠	٠
١٢	الولاء التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .	٨٦	٥٧.٣	٥٦	٣٧.٣	٨	٥.٤	٠	٠	٠	٠
١٣	تتوافق نظم ولوائح الشركة مع القوانين النافذة .	٤٨	٣٢	٦٦	٤٤	٣١	٢٠.٧	٥	٣.٣	٠	٠
١٤	طرق الاتصال المعتمدة في الشركة بين الرؤساء والمؤوسين تساعد على تحقيق الأهداف .	٤٨	٣٢	٨٠	٥٣.٣	١٨	١٢	٣	٢	١	٠.٧
١٥	هناك ارتباط وثيق بين ولاء العاملين ومستوى إبداعهم الوظيفي.	٦٣	٤٢	٦٨	٤٥.٣	١٦	١٠.٧	٣	٢	٠	٠
١٦	تتوافق قيم الشركة مع الجوانب التنظيمية والمهنية للعمل .	٣١	٢٠.٧	٨٦	٥٧.٣	٢٨	١٨.٧	٥	٣.٣	٠	٠
١٧	هناك علاقة طردية إيجابية بين ممارسة القيادة بالقيم وبين درجة جودة أداء العاملين .	٥٣	٣٥.٣	٧٢	٤٨	٢٣	١٥.٤	٢	١.٣	٠	٠
١٨	أسلوب القيادة المناقض للقيم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانخفاض ولاء العاملين .	٨٥	٥٦.٧	٥٦	٣٧.٣	٣	٢	٣	٢	٣	٢

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
١٩	للقيادة بالقيم دور كبير في زيادة ولاء العاملين .	٨٦	٥٧.٣	٥٨	٣٨.٧	٥	٣.٣	١	٠.٧	٠	٠
٢٠	كلما كان ولاء العاملين للعمل مرتفعاً زادت جودة أداء العمل .	٤٠.٤	٦٩.٣	٤٣	٢٨.٧	٢	١.٣	١	٠.٧	٠	٠
٢١	من أسباب زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين ثقتهم بالتزام قياداتهم بقيم ومبادئ العمل .	٨٥	٥٦.٦	٦٠	٤٠	٣	٢	١	٠.٧	١	٠.٧
٢٢	تؤثر درجة ولاء العاملين على مستوى كفاءتهم لأداء العمل .	٧٧	٥١.٤	٦٦	٤٤	٥	٣.٣	٢	١.٣	٠	٠
٢٣	تدعم الإدارة باستمرار تطوير الأنظمة التحفيزية للعاملين .	٣٣	٢٢	٦٨	٤٥.٤	٤١	٢٧.٣	٦	٤	٢	١.٣
٢٤	أتأكد أن كل من حولي يتقدم في عمله ويطور نفسه ومهاراته باستمرار .	٢٧	١٨	٨٤	٥٦	٣٢	٢١.٣	٦	٤	١	٠.٧
٢٥	أتكلم بإيمان عميق وعاطفة صادقة عند الحديث عن المعنى الأسمى والهدف الحقيقي لعملا (رؤيتنا، أهدافنا ، قيمنا ، مبادئنا) .	٥١	٣٤	٧٥	٥٠	١٩	١٢.٦	٤	٢.٧	١	٠.٧
	مجموع العبارات	١٤٠٧	٣٧.٥	١٧٨١	٤٧.٥	٤٤٠	١١.٧	٩٦	٢.٦	٢١	٠.٧

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

يتضح من الجدول رقم (٤٩) ما يلي :

- (١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم حل أية إشكالية أو خلاف وفقاً لقواعد وأنظمة معتمدة ومتطابقة مع قيم الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٧٢.٧) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٣) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٠) % .
- (٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن فريق العمل بالشركة يتعاون معاً من أجل تحقيق الأهداف حيث بلغت نسبتهم (٨٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١١.٣) % .

٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن لدى القادة في الشركة قدرة على بناء العلاقات الإنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف ، حيث بلغت نسبتهم (٧٢.٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٣) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدووا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٠) % .

٤) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق القيم على مستوى الشركة يؤدي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإيجابية والتعاونية بين الأفراد ، حيث بلغت نسبتهم (٩٠.٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدووا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٨.٧) % .

٥) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تتميز بالود والتعاون وروح الفريق الواحد ، حيث بلغت نسبتهم (٧٢) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدووا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢١.٣) % .

٦) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن من وجهة نظرهم هناك علاقة إيجابية وطيدة بين الولاء التنظيمي وزيادة الإنتاجية ، حيث بلغت نسبتهم (٩٢) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدووا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٧.٣) % .

٧) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يشاركون العاملين في اتخاذ القرارات ، وصنع الأهداف ، حيث بلغت نسبتهم (٨٩.٣) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدووا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٨.٧) % .

٨) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يقضون معظم وقتهم في توجيه الأفراد ، والإنصات لهم والاتصال معهم ، حيث بلغت نسبتهم (٧٠.٧) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدووا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٧.٣) % .

٩) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يعطون قيمة كبيرة للعاملين ، والأفكار والرؤى والمفاهيم والقناعات المبنية على القيم ، حيث بلغت نسبتهم (٨٥.٣) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدووا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٢) % .

١٠) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن من وجهة نظرهم هناك علاقة وطيدة بين أسلوب القيادة بالقيم وبين درجة ولاء العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٩٠) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدووا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٨) % .

١١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن من وجهة نظرهم هناك ارتباطاً إيجابياً بين أسلوب القيادة بالقيم ومستوى أداء العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٩٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدووا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٤) % .

- ١٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الولاء التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ، حيث بلغت نسبتهم (٩٤.٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٠) % .
أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٥.٤) % .
- ١٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن نظم ولوائح الشركة تتوافق مع القوانين النافذة ، حيث بلغت نسبتهم (٧٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣.٣) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٠.٧) % .
- ١٤) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن طرق الاتصال المعتمدة في الشركة بين الرؤساء والمرؤوسين تساعد على تحقيق الأهداف ، حيث بلغت نسبتهم (٨٥.٣) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٢) % .
- ١٥) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين ولاء العاملين ومستوى إبداعهم الوظيفي ، حيث بلغت نسبتهم (٨٧.٣) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % .
أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٠.٧) % .
- ١٦) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن قيم الشركة تتوافق مع الجوانب التنظيمية والمهنية للعمل ، حيث بلغت نسبتهم (٧٨) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣.٣) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٨.٧) % .
- ١٧) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك علاقة طردية إيجابية بين ممارسة القيادة بالقيم وبين درجة جودة أداء العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٨٣.٣) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١.٣) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٥.٤) % .
- ١٨) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أسلوب القيادة المناقض للقيم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانخفاض ولاء العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٩٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢) % .
- ١٩) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن للقيادة بالقيم دوراً كبيراً في زيادة ولاء العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٩٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٠.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٣.٣) % .
- ٢٠) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه كلما كان ولاء العاملين للعمل مرتفعاً زادت جودة أداء العمل ، حيث بلغت نسبتهم (٩٨) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٠.٧) % .
أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١.٣) % .

٢١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه من أسباب زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين تقتهم بالتزام قياداتهم بقيم ومبادئ العمل ، حيث بلغت نسبتهم (٩٦.٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١.٤) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢) % .

٢٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن درجة ولاء العاملين تؤثر في مستوى كفاءتهم لأداء العمل ، حيث بلغت نسبتهم (٩٥.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١.٣) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٣.٣) % .

٢٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تدعم باستمرار تطوير الأنظمة التحفيزية للعاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٦٧.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥.٣) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٧.٣) % .

٢٤) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم متأكدون أن كل من حولهم يتقدم في عمله ، ويطور نفسه ومهاراته باستمرار ، حيث بلغت نسبتهم (٧٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢١.٣) % .

٢٥) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يتكلمون بإيمان عميق ، وعاطفة صادقة ، عند الحديث عن المعنى الأسمى ، والهدف الحقيقي لعملنا (رؤيتنا، أهدافنا، قيمنا، مبادئنا) ، حيث بلغت نسبتهم (٨٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣.٤) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٢.٦) % .

٢٦) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (أداء العاملين) ، حيث بلغت نسبتهم (٨٥) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣.٣) % أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١١.٧) % .

ثانياً : الإحصاء الوصفي لعبارات محور أداء العاملين :

Second: The descriptive statistics for phrases of employees performance

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (٥٠) الإحصاء الوصفي لعبارات محور أداء العاملين

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١	يتم حل أية إشكالية أو خلاف وفقاً لقواعد وأنظمة معتمدة ومتطابقة مع قيم الشركة .	٠.٩٢٠	٣.٩٨	أوافق	٢٠
٢	يتعاون فريق العمل بالشركة معاً من أجل تحقيق الأهداف .	٠.٧٣٨	٤.١٣	أوافق	١٨
٣	لدى القادة في الشركة قدرة على بناء العلاقات الإنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف .	٠.٨٧٢	٣.٨٢	أوافق	٢٣
٤	تطبيق القيم على مستوى الشركة يؤدي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإيجابية والتعاونية بين الأفراد .	٠.٦٥٦	٤.٣١	أوافق بشدة	١٠
٥	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والتعاون وروح الفريق الواحد .	٠.٨٥٨	٣.٨٨	أوافق	٢٢
٦	من وجهة نظري هناك علاقة إيجابية وطيدة بين الولاء التنظيمي وزيادة الإنتاجية .	٠.٤١٨	٤.٧٤	أوافق بشدة	١
٧	أشارك العاملين في اتخاذ القرارات وصنع الأهداف .	٠.٦٥٢	٤.١٥	أوافق	١٣
٨	أقضي معظم وقتي في توجيه الأفراد والإنصات لهم والاتصال معهم .	٠.٨٦٧	٣.٧٢	أوافق	٢٥
٩	أعطي قيمة كبيرة للعاملين والأفكار والرؤى والمفاهيم والقناعات المبنية على القيم .	٠.٧٤٧	٤.١٣	أوافق	١٧
١٠	من وجهة نظري هناك علاقة وطيدة بين أسلوب القيادة وبين درجة ولاء العاملين .	٠.٧٣٧	٤.٣٢	أوافق بشدة	٩
١١	من وجهة نظري هناك ارتباط إيجابي بين أسلوب القيادة بالقيم ومستوى أداء العاملين .	٠.٥٩٦	٤.٧٣	أوافق بشدة	٢
١٢	الولاء التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .	٠.٥٩٨	٤.٥٢	أوافق بشدة	٥
١٣	تتوافق نظم ولوائح الشركة مع القوانين النافذة .	٠.٨١٣	٤.٠٤	أوافق	١٩

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١٤	طرق الاتصال المعتمدة في الشركة بين الرؤساء والمرؤوسين تساعد على تحقيق الأهداف .	٠.٧٥١	٤.١٤	أوافق	١٤
١٥	هناك ارتباط وثيق بين ولاء العاملين ومستوى إبداعهم الوظيفي .	٠.٧٣١	٤.٢٧	أوافق بشدة	١٢
١٦	تتوافق قيم الشركة مع الجوانب التنظيمية والمهنية للعمل .	٠.٤٢٣	٤.٢٨	أوافق بشدة	١١
١٧	هناك علاقة طردية إيجابية بين ممارسة القيادة بالقيم وبين درجة جودة أداء العاملين .	٠.٧٣٠	٤.١٧	أوافق	١٦
١٨	أسلوب القيادة المناقض للقيم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانخفاض ولاء العاملين .	٠.٨٠٧	٤.٤٥	أوافق بشدة	٨
١٩	للقيادة بالقيم دور كبير في زيادة ولاء العاملين .	٠.٦٣١	٤.٥٢	أوافق بشدة	٤
٢٠	كلما كان ولاء العاملين للعمل مرتفعاً زادت جودة أداء العمل .	٠.٥٧٧	٤.٦٦	أوافق بشدة	٣
٢١	من أسباب زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين ثقتهم بالتزام قياداتهم بقيم ومبادئ العمل .	٠.٦٤٢	٤.٥١	أوافق بشدة	٦
٢٢	تؤثر درجة ولاء العاملين في مستوى كفاءتهم لأداء العمل .	٠.٦٩٠	٤.٤٤	أوافق بشدة	٧
٢٣	تدعم الإدارة باستمرار تطوير الأنظمة التحفيزية للعاملين .	٠.٨٦٥	٣.٨٢	أوافق ب	٢٢
٢٤	أتأكد أن كل من حولي يتقدم في عمله ، ويطور نفسه ومهاراته باستمرار .	٠.٧٧٤	٣.٨٦	أوافق	٢١
٢٥	أتكلم بإيمان عميق وعاطفة صادقة عند الحديث عن المعنى الأسمى والهدف الحقيقي لعملنا (رؤيتنا، أهدافنا، قيمنا، مبادئنا) .	٠.٧٨٦	٤.١٤	أوافق	١٥
	الإجمالي	٠.٧١٥	٤.٢٢	أوافق بشدة	

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل.

يتضح من الجدول رقم (٥٠) ما يلي :

(١) أن جميع العبارات في محور (أداء العاملين) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.

(٢) أهم عبارة من عبارات محور (أداء العاملين) هي: (من وجهة نظري هناك علاقة إيجابية وطيدة بين الولاء التنظيمي وزيادة الإنتاجية) حيث متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٧٤) ، وأقل عبارة هي (أقضي معظم وقتي في توجيه الأفراد ، والإنصات لهم والاتصال معهم) حيث بلغ متوسط العبارة (٣.٧٢) .

(٣) كما بلغ متوسط جميع العبارات (٤.٢٢) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع عبارات محور (أداء العاملين) .

المحور الرابع

الولاء التنظيمي الأخلاقي

Forth Axis : Loyalty of Moral Organizational

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات محور الولاء التنظيمي الأخلاقي :

First: the frequency distribution for ethical organizational loyalty phrases

جدول رقم (٥١) التوزيع التكراري لعبارات محور الولاء التنظيمي الأخلاقي

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للشركة التي أعمل بها .	٩١	٦٠.٦	٥٥	٣٦.٧	٤	٢.٧	٠	٠	٠	٠
٢	الانتقال من شركة إلى أخرى - بدون سبب مقبول - عمل غير أخلاقي .	٤٥	٣٠	٤٣	٢٨.٧	٤٣	٢٨.٧	١٤	٩.٣	٥	٣.٣
٣	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الشركة.	٦٧	٤٤.٧	٥٧	٣٨	٢٣	١٥.٣	٣	٢	٠	٠
٤	أشعر أديباً بضرورة الاستمرار في عملي ، حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	٤٢	٢٨	٥٥	٣٦.٧	٣٦	٢٤	١٤	٩.٣	٣	٢
٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الشركة .	٥٩	٣٩.٤	٦٥	٤٣.٣	٢٣	١٥.٣	٣	٢	٠	٠
٦	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الشركة نفسها .	٢٩	١٩.٣	٤٢	٢٨	٤٩	٣٢.٧	٢٢	١٤.٧	٨	٥.٣
٧	مجموع العبارات	٣٣٣	٣٧	٣١٧	٣٥.٢	١٧٨	١٩.٨	٥٦	٦.٢	١٦	١.٨

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

يتضح من الجدول رقم (٥١) ما يلي :

(١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للشركة التي يعملون بها ، حيث بلغت نسبتهم (٩٧.٣) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك

(٠) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢.٧) % .

(٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الانتقال من شركة إلى أخرى - بدون سبب مقبول

- عمل غير أخلاقي ، حيث بلغت نسبتهم (٥٨.٧) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين

على ذلك (١٢.٦) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٨.٧) % .

(٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بالتزام أخلاقي ، يدفعهم للاستمرار في عملهم في هذه الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٨٢.٧) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٥.٣) % .

(٤) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون أديباً بضرورة الاستمرار في عملهم ، حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر ، حيث بلغت نسبتهم (٦٤.٧) % ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١١.٣) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٤) % .

(٥) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يحرصون على الاستمرار في العمل في هذه الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٨٢.٧) % ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٢) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٥.٣) % .

(٦) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الشركة نفسها ، حيث بلغت نسبتهم (٤٧.٣) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٠) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٣٢.٧) % .

(٧) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (الولاء التنظيمي الأخلاقي ، حيث بلغت نسبتهم (٧٢.٢) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٩.٨) % .

ثانياً : الإحصاء الوصفي لعبارات محور الولاء التنظيمي الأخلاقي :

First: Descriptive statistics for phrases of ethical organizational loyalty

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (٥٢) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الولاء التنظيمي الأخلاقي

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للشركة التي أعمل بها .	٠.٥٤٦	٤.٥٨	أوافق	٥
٢	الانتقال من شركة إلى أخرى - بدون سبب مقبول - عمل غير أخلاقي .	١.٠٩	٣.٧٢	أوافق	٤
٣	أشعر بالالتزام أخلاقي ، يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الشركة .	٠.٧٨٧	٤.٢٥	أوافق بشدة	١
٤	أشعر - أديباً - بضرورة الاستمرار في عملي ، حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .	١.٠١	٣.٧٩	أوافق	٣
٥	أحرص على الاستمرار في العمل في هذه الشركة .	٠.٧٦٨	٤.٢٠	أوافق بشدة	٢
٦	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الشركة نفسها .	١.١١	٣.٤١	أوافق	٦
٧	الإجمالي	٠.٨٨٥	٣.٩٩	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل.

يتضح من الجدول رقم (٥٢) ما يلي :

(١) أن جميع عبارات محور (الولاء التنظيمي الأخلاقي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) ، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور .

(٢) أهم عبارة من عبارات محور (الولاء التنظيمي الأخلاقي) هي : (أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الشركة) ، حيث متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٢٥) ، وأقل عبارة هي : (من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الشركة نفسها) ، حيث بلغ متوسط العبارة (٣.٤١) .

(٣) كما بلغ متوسط جميع العبارات (٣.٩٩) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور الولاء التنظيمي الأخلاقي.

تحليل بيانات الاستمارة الثانية (العاملين)
Data Analysis Form II (employees)

المحور الأول

إدراك القيادة بالقيم

Axis I: Recognize leadership by value

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات محور إدراك القيادة بالقيم

First: The frequency distribution for phrases perception leadership axis by value

جدول رقم (٥٣) التوزيع التكراري لعبارات محور إدراك القيادة بالقيم

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
١	تتوافق قيم الشركة مع قيمي الشخصية .	٢٢.٦	١١٦	٤١.٧	٢١٤	١٨.٧	٩٦	٩.٤	٤٨	٧.٦	٣٩
٢	قيم الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .	٢٧.١	١٣٩	٣٧.٨	١٩٤	١٥	٧٧	١٢.٧	٦٥	٧.٤	٣٩
٣	أستشعر أهمية العمل بكل إخلاص وأمانة في تحقيق قيم الشركة على أرض الواقع.	٤٧.٨	٢٤٥	٣٩	٢٠٠	٨.٢	٤٢	٢.٧	١٤	٢.٣	١٢
٤	أدرك مدى أهمية وجود قيم للشركة لإرساء الأنظمة وتحقيق العدالة والإنصاف.	٢٨.٥	١٤٦	٣٢.٧	١٦٨	١٠.٧	٥٣	١١.٧	٦٠	٦.٢	٣٢
٥	أشعر بالسعادة والرضا لمعاني ومضمون قيم الشركة الثابتة والأصيلة .	٢٣	١١٨	٣٩.٤	٢٠٢	١٧.٩	٩٢	١١.١	٥٧	٨.٦	٤٤
٦	تتوافق منظومة قيم الشركة مع القيم الاجتماعية .	١٧.٧	٩١	٣٩	٢٠٠	٢٣.٢	١١٩	١١.٥	٥٩	٨.٦	٤٤
٧	أثق بمنهجية قيادة الشركة تجاه عمالها.	١١.١	٥٧	٣١.٦	١٦٢	٢٦.١	١٣٤	١٧.٧	٩١	١٣.٥	٦٩
٨	أشعر بالأمان الوظيفي في الشركة لاعتمادها على منهج القيادة بالقيم.	١٢.١	٦٢	٢٥.٥	١٣١	١٠.٨	٥٤	٢٢.٦	١١٦	١٨.٧	٩٦

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
٩	أدرك أهمية أن تكون القيادة بالقيم من المبادئ الأساسية في القيادة لدى الشركة ، بغض النظر عن شاغلي هذه الوظائف ، أو من هو قائدها .	٢٧.٨	١٤٣	٣٨.٤	١٩٧	٢٠.٧	١٠٦	٧.٨	٤٠	٥.٣	٢٧
١٠	لدي ثقة كبيرة بقيادة الشركة وقدرتها على تحقيق الأهداف ونجاح الشركة .	٢٨.١	١٤٤	٣٤.٩	١٧٩	٢٠.١	١٠٣	١٠.٣	٥٣	٦.٦	٣٤
	مجموع العبارات	٢٤.٦	١٢٦١	٣٦	١٨٤٧	١٩.٢	٩٨٤	٦.٣	١٩.٢	٨.٥	٤٣٦

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

يتضح من الجدول رقم (٥٣) ما يلي :

- ١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن قيم الشركة تتوافق مع قيمهم الشخصية ، حيث بلغت نسبتهم (٦٤.٣) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٨.٧) % .
- ٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن قيم الشركة واضحة ، ومعروفة لدى جميع العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٦٤.٩) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٠.١) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٥) % .
- ٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يستشعرون أهمية العمل بكل إخلاص وأمانة في تحقيق قيم الشركة على أرض الواقع ، حيث بلغت نسبتهم (٨٦.٨) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٨.٢) % .
- ٤) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يدركون مدى أهمية وجود قيم للشركة ، لإرساء الأنظمة وتحقيق العدالة والإنصاف ، حيث بلغت نسبتهم (٦١.٢) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧.٩) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٠.٩) % .

- ٥) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بالسعادة والرضا لمعاني ومضمون قيم الشركة الثابتة والأصيلة ، حيث بلغت نسبتهم (٦٢.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٩.٧) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٧.٩) % .
- ٦) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن منظومة قيم الشركة تتوافق مع القيم الاجتماعية ، حيث بلغت نسبتهم (٥٦.٧) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٠.١) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٣.٢) % .
- ٧) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يثقون بمنهجية قيادة الشركة تجاه عمالها، حيث بلغت نسبتهم (٤٢.٧) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣١.٢) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٦.١) % .
- ٨) أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أنهم يشعرون بالأمان الوظيفي في الشركة لاعتمادها على منهج القيادة بالقيم ، حيث بلغت نسبتهم (٤١.٣) % ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٣٧.٦) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢١.١) % .
- ٩) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يدركون أهمية أن تكون القيادة بالقيم من المبادئ الأساسية في القيادة لدى الشركة ، بغض النظر عن شاغلي هذه الوظائف ، أو من هو قائدها، حيث بلغت نسبتهم (٦٦.٢) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣.١) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٠.٧) % .
- ١٠) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن لديهم ثقة كبيرة بقيادة الشركة ، وقدرتها على تحقيق الأهداف ونجاح الشركة. حيث بلغت نسبتهم (٦٣) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٦.٩) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٠.١) % .
- ١١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (إدراك القيادة بالقيم) حيث بلغت نسبتهم (٦٠.٦) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٠.٢) % . أما أفراد العينة - الذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٩.٢) % .

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور إدراك القيادة بالقيم

Second: Descriptive statistics for phrases perception leadership axis by value

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (٥٤) الإحصاء الوصفي لعبارات محور إدراك القيادة بالقيم

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١	تتوافق قيم الشركة مع قيمى الشخصية .	١.١٥	٣.٦٢	أوافق	٦
٢	قيم الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .	١.٢١	٣.٦٤	أوافق	٥
٣	أستشعر أهمية العمل بكل إخلاص وأمانة في تحقيق قيم الشركة على أرض الواقع.	٠.٨٩٨	٤.٢٧	أوافق بشدة	١
٤	أدرك مدى أهمية وجود قيم للشركة لإرساء الأنظمة وتحقيق العدالة والإنصاف.	١.١٨	٣.٦٦	أوافق	٤
٥	أشعر بالسعادة ، والرضا لمعاني ومضمون قيم الشركة الثابتة والأصيلة .	١.٢٠	٣.٥٧	أوافق	٧
٦	تتوافق منظومة قيم الشركة مع القيم الاجتماعية .	١.١٦	٣.٤٥	أوافق	٨
٧	أثق بمنهجية قيادة الشركة تجاه عمالها.	١.٢١	٣.٠٩	محايد	٩
٨	أشعر بالأمان الوظيفي في الشركة لاعتمادها على منهج القيادة بالقيم.	١.٣٦	٢.٨٩	لا أوافق	١٠
٩	أدرك أهمية أن تكون القيادة بالقيم من المبادئ الأساسية في القيادة لدى الشركة ، بغض النظر عن شاغلي هذه الوظائف ، أو من هو قائدها .	١.١٠	٣.٧٦	أوافق	٢
١٠	لدي ثقة كبيرة بقيادة الشركة ، وقدرتها على تحقيق الأهداف ونجاح الشركة .	١.١٧	٣.٦٨	أوافق	٣
	الإجمالي	١.١٦	٣.٥٦	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل.

يتضح من الجدول رقم (٥٤) ما يلي :

- (١) أن جميع العبارات في محور (إدراك القيادة بالقيم) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) - ماعدا العبارة الثامنة - وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.
- (٢) أهم عبارة من عبارات محور (إدراك القيادة بالقيم) هي: (أستشعر أهمية العمل بكل إخلاص وأمانة في تحقيق قيم الشركة على أرض الواقع) ، حيث متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة

(٤.٢٧) ، وأقل عبارة هي: (أشعر بالأمان الوظيفي في الشركة لاعتمادها على منهج القيادة بالقيم) حيث بلغ متوسط العبارة (٢.٨٩) .
 (٣) كما بلغ متوسط جميع العبارات (٣.٥٦) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور إدراك القيادة بالقيم.

المحور الثاني

تطبيق القيادة بالقيم

Second Axis: Application of Leadership by Value

أولاً : التوزيع التكراري لعبارات محور تطبيق القيادة بالقيم :

First: The frequency distribution for phrases of leadership application axis by value

جدول رقم (٥٥) التوزيع التكراري لعبارات محور تطبيق القيادة بالقيم

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	يتسم الأسلوب القيادي لدى القادة المؤسسين الأوائل للشركة بالالتزام بالقيم .	٢٢٠	٤٢.٩	١٧٤	٣٣.٩	٧٦	١٤.٨	٣٠	٥.٩	١٣	٢.٥
٢	يتميز أسلوب القيادة في الشركة بالاحترام المتبادل مع العاملين .	٩٥	١٨.٥	١٧٩	٣٤.٩	٩٤	١٨.٣	٧٦	١٤.٨	٦٩	١٣.٥
٣	يتسم الأسلوب القيادي في الشركة بمنهجية إدارية ومعايير محددة .	٦٥	١٢.٧	٢١٠	٤٠.٩	١٣٤	٢٦.١	٦١	١١.٩	٤٣	٨.٤
٤	الأسلوب القيادي في الشركة لدى الإدارة العليا يرضي جميع العاملين.	٥٨	١١.٤	٨٦	١٦.٨	١٤٩	٢٩	١١٠	٢١.٤	١١٠	٢١.٤
٥	تتبنى قيادة الشركة كل احتياجات العمال وتقدم مصلحتهم أولاً قبل كل شيء.	٣٦	٧	٧٥	١٤.٦	١١٧	٢٢.٨	١٣٠	٢٥.٤	١٥٥	٣٠.٢
٦	يتسم أسلوب القيادة لدى المسؤولين بالثبات وعدم التغيير ، بالرغم من اختلاف المواقف والحالات.	٣٩	٧.٦	١١١	٢١.٦	١٦٤	٣٢	١١٦	٢٢.٦	٨٣	١٦.٢

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
٧	يظهر مسؤولي المباشرة قيماً وأخلاقيات مثلى أثناء قيادته لأفراده، مما يكسبه ثقة واحترام الجميع .	١٠.١	١٩٠	٣٤.٧	١٧٨	٧٤	١٤٠	١٦.٦	٨٥	٧٥	١٤٠
٨	هناك اختلاف في تعامل المسؤولين المباشرين باختلاف رؤية قائد الشركة .	١٢.١	٢٣٦	٤٠.٧	١١٨	٢٣	١١٨	٩.٦	٤٩	١٦	٣٠
٩	يمثل القادة الإداريون في الشركة قدوة حسنة للعاملين .	٧.٥	١٤٦	٢٨.١	١٤٤	١٠.٤	١٠٤	٢٤.٦	١٢٦	٦٤	١٢٠
١٠	الأسلوب القيادي في الشركة لدى القيادات الإدارية يُرضي جميع العاملين .	٣.١	٦٣	١٣.٧	٧٠	١٥.٨	١٥٨	٢٨.٨	١٤٨	١٠.٦	١٠٦
١١	يتسم الأسلوب القيادي في الشركة لدى القيادات الإدارية بالالتزام بالقيم.	٥.٣	١٠٣	٣١.٨	١٦٣	١٥.٣	١٥٣	١٦.٦	٨٥	٥٩	١١٠
١٢	اشعر بوجود اختلاف في نوع أسلوب القيادة لدى المسؤولين ، حسب رؤية واجتهاد كل شخص فيهم .	١١.٨	٢٣٩	٤٦.٦	٢٣٩	١٠.٣	١٠٣	٦	٣١	٢٢	٤٠
١٣	لا تلتزم إدارة الشركة بالقيم المعلنة.	٦.٧	١٣٠	٢٧.٣	١٤٠	١٢.٧	١٢٧	٢٢.٦	١١٦	٦٣	١٢٠
١٤	تعزز إدارة الشركة عملياً القيم المُعلن عنها بوسائل وطرق متعددة.	٦.٤	١٢٥	٣٦.٥	١٨٧	١٥.٤	١٥٤	١٣.٦	٧٠	٣٨	٧٠
١٥	يمارس المسؤولون أعمالهم وفق مبدأ العدالة والإنصاف وروح المسؤولية.	٤.١	٨٠	٢١.١	١٠٨	١١.١	١١١	٢١.٦	١٣٣	١٢٠	٢٣٠
	مجموع العبارات	١١٨.٤	٢٢٧٣	٢٩.٥	١٨٣٦	٢٣.٩	١٨٣٦	١٧.٨	١٣٦٦	١٠٣.٦	١٠٣٦

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

يتضح من الجدول رقم (٥٥) ما يلي :

- (١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الأسلوب القيادي لدى القادة المؤسسين الأوائل للشركة يتسم بالالتزام بالقيم ، حيث بلغت نسبتهم (٧٦.٨) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٤) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٤.٨) % .

- (٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أسلوب القيادة في الشركة يتميز بالاحترام المتبادل مع العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٥٣.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٨.٣) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٨.٣) % .
- (٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الأسلوب القيادي في الشركة يتسم بمنهجية إدارية ، ومعايير محددة ، حيث بلغت نسبتهم (٥٣.٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٠.٣) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٦.١) % .
- (٤) أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الأسلوب القيادي في الشركة لدى الإدارة العليا يرضي جميع العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٤٢.٨) % ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٢٨.٢) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٩) % .
- (٥) أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن قيادة الشركة تتبنى كل احتياجات العمال ، وتقدم مصلحتهم أولاً قبل كل شيء ، حيث بلغت نسبتهم (٥٥.٦) % ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٢١.٦) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٢.٨) % .
- (٦) أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن أسلوب القيادة لدى المسؤولين يتسم بالثبات وعدم التغيير ، بالرغم من اختلاف المواقف والحالات ، حيث بلغت نسبتهم (٣٨.٨) % ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٢٩.٢) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٣٢) % .
- (٧) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن مسئولهم المباشر يظهر قيماً وأخلاقيات مثلى أثناء قيادته لأفراده ، مما يكسبه ثقة واحترام الجميع ، حيث بلغت نسبتهم (٥٤.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣١.٢) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٤.٤) % .
- (٨) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك اختلافاً في تعامل المسؤولين المباشرين ، باختلاف رؤية قائد الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٦٤.٣) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢.٧) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٣) % .
- (٩) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن القادة الإداريين في الشركة يمثلون قدوة حسنة للعاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٤٢.٧) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٧.١) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٠.٢) % .
- (١٠) أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الأسلوب القيادي في الشركة لدى القيادات الإدارية يرضي جميع العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٤٩.٥) % ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١٩.٧) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٣٠.٨) % .

- (١١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الأسلوب القيادي في الشركة - لدى القيادات الإدارية - يتسم بالالتزام بالقيم ، حيث بلغت نسبتهم (٤٢.١) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٨.١) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٩.٨) % .
- (١٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بوجود اختلاف في نوع أسلوب القيادة لدى المسؤولين ، حسب رؤية واجتهاد كل شخص فيهم ، حيث بلغت نسبتهم (٦٩.٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠.٣) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٠.١) % .
- (١٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الشركة لا تلتزم بالقيم المعلنة ، حيث بلغت نسبتهم (٤٠.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٤.٩) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٤.٨) % .
- (١٤) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الشركة تعزز عملياً القيم المُعلن عنها بوسائل وطرق متعددة ، حيث بلغت نسبتهم (٤٩) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢١) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٣٠) % .
- (١٥) أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن المسؤولين يمارسون أعمالهم وفق مبدأ العدالة والإنصاف وروح المسؤولية ، حيث بلغت نسبتهم (٤٩.٣) % ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٢٩.١) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢١.٦) % .
- (١٦) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (تطبيق القيادة بالقيم) ، حيث بلغت نسبتهم (٤٤.٩) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣١.٢) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٣.٩) % .

ثانياً : الإحصاء الوصفي لعبارات محور تطبيق القيادة بالقيم :

Second: descriptive statistics for phrases of leadership application axis by value

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري ، والأهمية النسبية لعبارات المقياس ، وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (٥٦) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تطبيق القيادة بالقيم

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١	يتسم الأسلوب القيادي لدى القادة المؤسسين الأوائل للشركة بالالتزام بالقيم .	١.٠١	٤.٠٨	أوافق	١
٢	يتميز أسلوب القيادة في الشركة بالاحترام المتبادل مع العاملين .	١.٢٩	٣.٣٠	محايد	٦
٣	يتسم الأسلوب القيادي في الشركة بمنهجية إدارية ومعايير محددة .	١.١٠	٣.٣٧	محايد	٤
٤	الأسلوب القيادي في الشركة لدى الإدارة العليا يرضي جميع العاملين .	١.٢٧	٢.٧٥	لا أوافق	١٢
٥	تتبنى قيادة الشركة كل احتياجات العمال وتقدم مصلحتهم أولاً قبل كل شيء.	١.٢٥	٢.٤٢	لا أوافق	١٥
٦	يتسم أسلوب القيادة لدى المسؤولين بالثبات وعدم التغيير ، بالرغم من اختلاف المواقف والحالات.	١.١٦	٢.٨١	لا أوافق	١١
٧	يظهر مسؤولي المباشرة قيماً وأخلاقيات مثلى أثناء قيادته لأفراده مما يكسبه ثقة واحترام الجميع .	١.٣٤	٣.٢٨	محايد	٧
٨	هناك اختلاف في تعامل المسؤولين المباشرين ، باختلاف رؤية قائد الشركة .	١.٠٢	٣.٧١	أوافق	٣
٩	يمثل القادة الإداريون في الشركة قدوة حسنة للعاملين .	١.٢٦	٣.٠٧	محايد	٩
١٠	الأسلوب القيادي في الشركة لدى القيادات الإدارية يرضي جميع العاملين.	٢.١٥	٢.٦٣	لا أوافق	١٤
١١	يتسم الأسلوب القيادي في الشركة لدى القيادات الإدارية بالالتزام بالقيم .	١.١٥	٣.١٢	محايد	٨
١٢	أشعر بوجود اختلاف في نوع أسلوب القيادة لدى المسؤولين حسب رؤية واجتهاد كل شخص فيهم .	١.٠١	٣.٧٧	أوافق	٢
١٣	لا تلتزم إدارة الشركة بالقيم المعلنة.	١.٢٢	٣.٠٦	محايد	١٠
١٤	تعزز إدارة الشركة عملياً القيم المُعلن عنها بوسائل وطرق متعددة.	١.٠٩	٣.٣٢	محايد	٥
١٥	يمارس المسؤولون أعمالهم وفق مبدأ العدالة والإنصاف وروح المسؤولية.	١.١٦	٢.٦٤	لا أوافق	١٣
	الإجمالي	١.٢٣	٣.١٦	غير متأكد	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل.

يتضح من الجدول رقم (٥٦) ما يلي :

(١) جميع عبارات محور (تطبيق القيادة بالقيم) تتراوح ما بين غير موافق ومحايد - ماعدا العبارة (الأولى، الثامنة، والثانية عشرة) - وهذه النتيجة تدل على عدم موافقة أفراد العينة على غالبية عبارات محور تطبيق القيادة بالقيم.

(٢) أهم عبارة من عبارات محور (تطبيق القيادة بالقيم) هي: (يتسم الأسلوب القيادي لدى القادة المؤسسين الأوائل للشركة بالالتزام بالقيم) ، حيث متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٠٨)، وأقل عبارة هي : (تتبنى قيادة الشركة كل احتياجات العمال وتقدم مصلحتهم أولاً قبل كل شيء) حيث بلغ متوسط العبارة (٢.٤٢) .

(٣) كما بلغ متوسط جميع العبارات (٣.١٦) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة لا يبدون إجابات محددة ، على مجمل عبارات محور تطبيق القيادة بالقيم.

وبعد مقابلة الكثير من العمال من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة ومناقشتهم حول هذه النتائج تبين أن العمال عبروا عن رأيهم حول مدى وجود تطبيق للقيادة بالقيم في شركاتهم وهم يقصدوا ذلك على المستوى المحدد من قبلهم كواقع فعلي ولا يقصدوا أن تطبيق القيادة بالقيم كمبدأ لا يؤثر إيجاباً بأداء العاملين ، وهو ما أكدوه بأن هناك تأثيراً إيجابياً للتطبيق ولكن الواقع الفعلي أن عملية تطبيق منظومة القيم لدى القيادة يعد ضعيفاً وغير مرض من وجهة نظرهم ، إذ أن هناك قصوراً في التطبيق العملي للقيم التنظيمية المعلنة ولمنظومة القيم عموماً ، ويحتاج الوضع إلى مراجعة من قبل الإدارة العليا والوسطى كقياديين ومشرفين على الشركات وأداء العاملين .

كما أنهم يرون أن من أهم أسباب هذا الضعف هو ضعف الرقابة من قبل الإدارة العليا للمجموعة في السنوات الأخيرة خاصة من عام ٢٠٠٨م فما فوق وضعف متابعة تطبيق مفاهيم القيم على الواقع ومدى الالتزام بها .

ويرجع الباحث هذا إلى كبر سن القيادات الإدارية العليا وانشغالهم الشديد بأعمالهم الإدارية ولكبر وتوسع شركات المجموعة على المستوى المحلي والدولي ، وقد كان لوفاة المرحوم / أحمد هائل سعيد - نائب رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة - الأثر الكبير في ذلك ، ولكبر سن الحاج علي محمد سعيد رئيس المجلس الإشرافي الأعلى للمجموعة ولبعد ومرض بعض أعضاء مجلس إدارة المجموعة وتولي أفراد الجيل الثالث والرابع قيادات الشركات وبحسب واقع الحال وخاصة في الشركات العائلية تعتبر هذا نتيجة منطقية تصل إليها هذه الشركات لدى تغير الأجيال وتغير الفكر والثقافة وتغير إرساء القيم وثباتها لدى الجيل الأول عنه مع باقي الأجيال ، ما لم يحدث تجديد وبناء وإرساء لمنظومة القيم على النهج الصحيح السليم ، واعتماده كمنهجية مؤسسية وليس منهجية فردية .

أيضاً يرى الباحث أن هناك عوامل أخرى أدت إلى ذلك من أهمها ضعف الاهتمام بموضوع القيم والاعتماد على الأداء والأعمال الإدارية وعدم تبني برامج تدريبية لهذا الموضوع وجعله سمة أساسية للمجموعة ، مع عدم وجود قواعد ترقية حقيقية توضع فيها السمات القيمية الأخلاقية والقيادية قبل التخصص والمؤهل لأن عمل القائد يشمل كل نطاق عمله من أعمال وأفراد على عكس الأعمال التخصصية التي تشمل عمل الفرد فقط ، إضافة إلى اعتماد ثقافة الفرد وقيمه دون التأكد من اندماجها وانسجامها مع قيم المجموعة والقيم الأخلاقية عموماً .

المحور الثالث

أداء العاملين

Third Axis : Workers Performance

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات محور أداء العاملين :

First: The frequency distribution for phrases of employees performance axis

جدول رقم (٥٧) التوزيع التكراري لعبارات محور أداء العاملين

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
١	يتعاون فريق العمل بالشركة معاً من أجل تحقيق الأهداف .	٣٣.٣	١٧١	٤٠.٥	٢٠٨	١٤.٨	٧٦	٧	٣٦	٤.٣	٢٢
٢	لدى القادة في الشركة قدرة على بناء العلاقات الإنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف.	١٨.٧	٩٦	٣٥.٧	١٨٣	٢٣.٢	١١٩	١٤.٢	٧٣	٨.٢	٤٢
٣	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والتعاون وروح الفريق الواحد.	١٥.٨	٨١	٢٧.٩	١٤٣	٢٣.٤	١٢٠	١٨.١	٩٣	١٤.٨	٧٦
٤	يتأثر مستوى الإنتاجية بدرجة الولاء التنظيمي للعاملين .	٤٥.٢	٢٣٢	٣٠.٨	١٥٨	١٢.٥	٦٤	٤.٩	٢٥	٦.٦	٣٤
٥	يتأثر أدائي في العمل تبعاً للأسلوب القيادي المُتبع في الشركة.	٤٣.٣	٢٢٢	٣٠	١٥٤	١٣.٨	٧١	٧.٦	٣٩	٥.٣	٢٧
٦	تطبيق القيم على مستوى الشركة يؤدي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإيجابية والتعاونية بين العاملين .	٥٠.٣	٢٥٨	٣١	١٥٩	١١.٧	٦٠	٤.٣	٢٢	٢.٧	١٤
٧	للولاء التنظيمي تأثير كبير على إبداع العاملين في أدائهم لأعمالهم.	٤٨.٣	٢٤٨	٣٥.٥	١٨٢	٩.٤	٤٨	٤.٥	٢٣	٢.٣	١٢
٨	يكون أدائي أفضل في العمل عند التزام الإدارة بقيم ومبادئ الشركة .	٥٩.٥	٣٠٥	٢٥.٧	١٣٢	٩.٦	٤٩	٣.١	١٦	٢.١	١١
٩	أسلوب القيادة بالقيم يزيد من ولائي للعمل.	٥٦.٩	٢٩٢	٢٩	١٤٩	٩.٢	٤٧	٢.٩	١٥	١.٩	١٠
١٠	لمستوى الولاء التنظيمي دور كبير في تحسين وزيادة الإنتاجية .	٥٢	٢٦٧	٣٤.٩	١٧٩	٨	٤١	٢.٥	١٣	٢.٥	١٣
١١	أسلوب القيادة المُناقض للقيم يؤدي إلى انخفاض ولاء العاملين للشركة .	٥٩.٢	٣٠٤	٢٣.٢	١١٩	٨.٦	٤٤	٥.٥	٢٨	٣.٥	١٨

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
١٢	يؤثر أسلوب القيادة بالقيم بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين في الشركة .	٢٣٣	٤٥.٤	١٩٩	٣٨.٨	٤٣	٨.٤	٢٥	٤.٩	١٣	٢.٥
١٣	كلما كان ولاء العاملين للعمل مرتفعاً زادت جودة الأداء .	٣٤٩	٦٨	١٢١	٢٣.٦	٢٦	٥.١	١٣	٢.٥	٤	٠.٨
١٤	تدعم إدارة الشركة باستمرار تطوير أنظمة تحفيز العاملين .	٦٢	١٢.١	١١٥	٢٢.٤	١٣٤	٢٦.١	٩٨	١٩.١	١٠٤	٢٠.٣
١٥	ممارسة قيادات الشركة لأسلوب القيادة بالقيم يحفزني لتحسين أدائي .	١٨٠	٣٥.١	٢١٢	٤١.٣	٧٤	١٤.٤	٢٨	٥.٥	١٩	٣.٧
١٦	يتم النشر والتوعية بقيم ومبادئ الشركة بما يتوافق مع المستوى الفكري والثقافي للعاملين .	٨١	١٥.٨	١٧٧	٣٤.٥	١٣٥	٢٦.٣	٨٧	١٧	٣٣	٦.٤
١٧	تتوافق نظم ولوائح الشركة مع القوانين النافذة .	٦٣	١٢.٣	١٣٣	٢٦	١٤٨	٢٨.٨	٩٣	١٨.١	٧٦	١٤.٨
١٨	طرق الاتصال المعتمدة في الشركة بين الرؤساء والمرؤوسين تساعد على تحقيق الأهداف .	١٢٦	٢٤.٦	٢٠٥	٤٠	١٠٨	٢١	٤٣	٨.٤	٣١	٦
١٩	يزداد ولائي للعمل كلما كانت القيادة في الشركة تسير وفق قيم ومبادئ أصيلة .	٣٠١	٥٨.٧	١٥٣	٢٩.٨	٣٧	٧.٢	١٢	٢.٣	١٠	١.٩
٢٠	من أسباب زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين التزام قيادات الشركة بقيم العمل .	٢٦٢	٥١.١	١٧٦	٣٤.٣	٥٤	١٠.٥	٨	١.٦	١٣	٢.٥
	مجموع العبارات	٤١٣٣	٤٠.٣	٣٢٥٧	٣١.٧	١٤٩٨	١٤.٦	٧٩٠	٧.٧	٥٨٢	٥.٧

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

يتضح من الجدول رقم (٥٧) ما يلي :

- (١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن فريق العمل يتعاون بالشركة معاً من أجل تحقيق الأهداف ، حيث بلغت نسبتهم (٧٣.٨) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٣) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٤.٨) % .
- (٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن لدى القادة في الشركة قدرة على بناء العلاقات الإنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف ، حيث بلغت نسبتهم (٥٤.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٢.٤) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٣.٢) % .
- (٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تتميز بالود والتعاون ، وروح الفريق الواحد ، حيث بلغت نسبتهم (٤٣.٧) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٢.٩) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٣.٤) % .
- (٤) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن مستوى الإنتاجية يتأثر بدرجة الولاء التنظيمي للعاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٧٦) % ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١١.٥) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٢.٥) % .
- (٥) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أدائهم في العمل يتأثر تبعاً للأسلوب القيادي المُتبع في الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٧٣.٣) % ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١٢.٩) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٣.٨) % .
- (٦) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق القيم على مستوى الشركة يؤدي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإيجابية ، والتعاونية بين العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٨١.٣) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٣١) % .
- (٧) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يكون أدائهم أفضل في العمل عند التزام الإدارة بقيم ومبادئ الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٨٣.٨) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦.٨) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٩.٤) % .
- (٨) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يكون أدائهم أفضل في العمل عند التزام الإدارة بقيم ومبادئ الشركة للعمل ، حيث بلغت نسبتهم (٨٥.٢) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥.٢) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٩.٦) % .

٩) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أسلوب القيادة بالقيم يزيد من ولائهم للعمل ، حيث بلغت نسبتهم (٨٥.٩) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤.٨) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٩.٢) % .

١٠) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن لمستوى الولاء التنظيمي دوراً كبيراً في تحسين وزيادة الإنتاجية ، حيث بلغت نسبتهم (٨٦.٩) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٨) % .

١١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أسلوب القيادة المناقض للقيم يؤدي إلى انخفاض ولاء العاملين للشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٨٢.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٨.٦) % .

١٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أسلوب القيادة بالقيم يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين في الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٨٤.٢) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٤) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٨.٤) % .

١٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه كلما كان ولاء العاملين للعمل مرتفعاً زادت جودة الأداء ، حيث بلغت نسبتهم (٩١.٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣.٣) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٥.١) % .

١٤) أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن إدارة الشركة تدعم باستمرار تطوير أنظمة تحفيز العاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٣٩.٤) % ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٣٤.٥) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٦.١) % .

١٥) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن ممارسة قيادات الشركة لأسلوب القيادة بالقيم يحفزهم لتحسين أدائهم ، حيث بلغت نسبتهم (٧٦.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩.٢) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٤.٤) % .

١٦) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم النشر والتوعية بقيم ومبادئ الشركة ، بما يتوافق مع المستوى الفكري والثقافي للعاملين ، حيث بلغت نسبتهم (٥٠.٣) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٣.٤) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٦.٣) % .

- ١٧) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن نظم ولوائح الشركة تتوافق مع القوانين النافذة ، حيث بلغت نسبتهم (٣٨.٣) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٢.٩) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢٨.٨) % .
- ١٨) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن طرق الاتصال المعتمدة في الشركة - بين الرؤساء والمرؤوسين - تساعد على تحقيق الأهداف ، حيث بلغت نسبتهم (٦٤.٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤.٤) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢١) % .
- ١٩) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن ولاءهم للعمل يزداد ، كلما كانت القيادة في الشركة تسيير وفق قيم ومبادئ أصيلة ، حيث بلغت نسبتهم (٨٨.٦) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤.٢) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٧.٢) % .
- ٢٠) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن من أسباب زيادة درجة الولاء التنظيمي - لدى العاملين - التزام قيادات الشركة بقيم العمل ، حيث بلغت نسبتهم (٨٥.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤.٣) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٠.٥) % .
- ٢١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (أداء العاملين) ، حيث بلغت نسبتهم (٧٢) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣.٤) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٤.٦) % .

ثانياً : الإحصاء الوصفي لعبارات محور أداء العاملين :

Second: Descriptive statistics for phrases of employees performance axis by value

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري ، والأهمية النسبية لعبارات المقياس ، وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (٥٨) الإحصاء الوصفي لعبارات محور أداء العاملين

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١	يتعاون فريق العمل بالشركة معاً من أجل تحقيق الأهداف .	١.٠٦	٣.٩١	أوافق	١٤
٢	لدى القادة في الشركة قدرة على بناء العلاقات الإنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف.	١.١٨	٣.٤٢	أوافق	١٦
٣	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والتعاون وروح الفريق الواحد.	١.٢٩	٣.١١	محايد	١٨
٤	يتأثر مستوى الإنتاجية بدرجة الولاء التنظيمي للعاملين .	١.١٧	٤.٠١	أوافق	١٢
٥	يتأثر أدائي في العمل تبعاً للأسلوب القيادي المُتبع في الشركة.	١.١٦	٣.٩٨	أوافق	١٣
٦	تطبيق القيم على مستوى الشركة يؤدي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإيجابية والتعاونية بين العاملين .	٠.٩٩٥	٤.٢١	أوافق بشدة	٩
٧	للولاء التنظيمي تأثير كبير على إبداع العاملين في أدائهم لأعمالهم .	٠.٩٥٦	٤.٢٣	أوافق بشدة	٨
٨	يكون أدائي أفضل في العمل عند التزام الإدارة بقيم ومبادئ الشركة .	٠.٩٣٣	٤.٣٧	أوافق بشدة	٣
٩	أسلوب القيادة بالقيم يزيد من ولائي للعمل .	٠.٩٠٢	٤.٣٦	أوافق بشدة	٤
١٠	لمستوى الولاء التنظيمي دور كبير في تحسين وزيادة الإنتاجية.	٠.٩١٢	٤.٣١	أوافق بشدة	٥
١١	أسلوب القيادة المناقض للقيم يؤدي إلى انخفاض ولاء العاملين للشركة .	١.٠٦	٤.٢٩	أوافق بشدة	٦
١٢	يؤثر أسلوب القيادة بالقيم بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين في الشركة .	٠.٩٦١	٤.١٩	أوافق	١٠
١٣	كلما كان ولاء العاملين للعمل مرتفعاً زادت	٠.٧٧١	٤.٥٥	أوافق بشدة	١

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
	جودة الأداء .				
١٤	تدعم إدارة الشركة باستمرار تطوير أنظمة تحفيز العاملين .	١.٣٠	٢.٨٦	لا أوافق	٢٠
١٥	ممارسة قيادات الشركة لأسلوب القيادة بالقيم يحفزني لتحسين أدائي .	١.٣٥	٤.٠٢	أوافق	١١
١٦	يتم النشر والتوعية بقيم ومبادئ الشركة بما يتوافق مع المستوى الفكري والثقافي للعاملين .	١.١٢	٣.٤٠	أوافق	١٧
١٧	تتوافق نظم ولوائح الشركة مع القوانين النافذة .	١.٢٣	٣.٠٢	محايد	١٩
١٨	طرق الاتصال المعتمدة في الشركة بين الرؤساء والمرؤوسين تساعد على تحقيق الأهداف .	١.١١	٣.٦٨	أوافق	١٥
١٩	يزداد ولائي للعمل كلما كانت القيادة في الشركة تسير وفق قيم ومبادئ أصيلة .	٠.٨٧٢	٤.٤٠	أوافق بشدة	٢٢
٢٠	من أسباب زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين التزام قيادات الشركة بقيم العمل .	٠.٩٦٥	٤.٢٩	أوافق بشدة	٧
	الإجمالي	١.٠٦	٣.٩٣	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل.

يتضح من الجدول رقم (٥٨) ما يلي :

- (١) أن جميع عبارات محور (أداء العاملين) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) ماعدا العبارة الرابعة عشرة (تدعم إدارة الشركة باستمرار تطوير أنظمة تحفيز العاملين) ، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور ماعدا هذه العبارة.
- (٢) أهم عبارة من عبارات محور (أداء العاملين) هي: (كلما كان ولاء العاملين للعمل مرتفعاً زادت جودة الأداء) ، حيث متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٥٥) ، وأقل عبارة هي: (تدعم إدارة الشركة باستمرار تطوير أنظمة تحفيز العاملين) ، حيث بلغ متوسط العبارة (٢.٨٦) .
- (٣) كما بلغ متوسط جميع العبارات (٣.٩٣) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع عبارات محور أداء العاملين .

المحور الرابع

الولاء التنظيمي الأخلاقي

Forth Axis : Loyalty of Moral Organizational

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات محور الولاء التنظيمي الأخلاقي :

First :Frequency distribution for phrases of moral organizational loyalty

جدول رقم (٥٩) التوزيع التكراري لعبارات محور الولاء التنظيمي الأخلاقي

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للشركة التي أعمل بها .	٢٦٥	٥١.٦	١٦٠	٣١.٢	٤٧	٩.٢	٢٧	٥.٣	١٤	٢.٧
٢	الانتقال من شركة إلى أخرى - بدون سبب مقبول - عمل غير أخلاقي .	١٨٨	٣٦.٦	١٢٩	٢٥.١	٨٨	١٧.٢	٦٣	١٢.٣	٤٥	٨.٨
٣	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الشركة .	١٩٧	٣٨.٤	١٨٣	٣٥.٧	٧٣	١٤.٢	٣٧	٧.٢	٢٣	٩.٤
٤	أشعر - أديباً - بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .	١١٥	٢٢.٤	١٠٦	٢٠.٧	٩٥	١٨.٥	١١٤	٢٢.٢	٨٣	١٦.٢
٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الشركة .	١٥٤	٣٠	١٩٤	٣٧.٨	٨٢	١٦	٤٥	٨.٨	٣٨	٧.٩
٦	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الشركة نفسها .	١٠٣	٢٠.١	١٢٧	٢٤.٨	١١	٢.١	٨٤	١٦.٤	٨٨	١٧.١
	مجموع العبارات	١٠٢٢	٣٣.٢	٨٩٩	٢٩.٢	٤٩٦	١٦.١	٣٧٠	١٢	٢٩١	٩.٥

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة.

يتضح من الجدول رقم (٥٩) ما يلي :

(١) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للشركة التي يعملون بها ، حيث بلغت نسبتهم (٨٢.٨) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٩.٢) % .

(٢) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الانتقال من شركة إلى أخرى - بدون سبب مقبول - عمل غير أخلاقي ، حيث بلغت نسبتهم (٦١.٧) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على

ذلك (٢١.١) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٧.٢) % .

(٣) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بالتزام أخلاقي ، يدفعهم للاستمرار في عملهم في هذه الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٧٤.١) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٧) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٤.٢) % .

(٤) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون - أديباً - بضرورة الاستمرار في عملهم ، حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر ، حيث بلغت نسبتهم (٤٣.١) % ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٣٨.٤) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٨.٥) % .

(٥) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يحرصون على الاستمرار في العمل بهذه الشركة ، حيث بلغت نسبتهم (٦٧.٨) % ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١٦.٢) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٦) % .

(٦) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الشركة نفسها ، حيث بلغت نسبتهم (٤٤.٩) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٣.٦) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (٢١.٥) % .

(٧) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (الولاء التنظيمي الأخلاقي) ، حيث بلغت نسبتهم (٦٢.٤) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢١.٥) % . أما أفراد العينة - والذين لم يبدوا إجابات محددة - فقد بلغت نسبتهم (١٦.١) % .

ثانياً : الإحصاء الوصفي لعبارات محور الولاء التنظيمي الأخلاقي :

Second: Descriptive statistics for phrases of moral organizational loyalty

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (٦٠) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الولاء التنظيمي الأخلاقي

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للشركة التي أعمل بها .	١.٠١	٤.٢٣	أوافق بشدة	١
٢	الانتقال من شركة إلى أخرى - بدون سبب مقبول - عمل غير أخلاقي .	١.٣١	٣.٦٨	أوافق	٤
٣	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الشركة .	١.١٠	٣.٩٦	أوافق	٢
٤	أشعر - أديباً - بضرورة الاستمرار في عملي ، حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .	١.٤٠	٣.١٠	محايد	٦
٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الشركة.	١.١٨	٣.٧٤	أوافق	٣
٦	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الشركة نفسها	١.٣٧	٣.١٩	محايد	٥
٧	الإجمالي	١.٢٢	٣.٦٥	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل.

يتضح من الجدول رقم (٦٠) ما يلي :

- (١) أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (الولاء التنظيمي الأخلاقي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) ، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور .
- (٢) أهم عبارة من عبارات محور (الولاء التنظيمي الأخلاقي) هي: (أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للشركة التي أعمل بها) ، حيث متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٢٣) ، وأقل عبارة هي: (أشعر - أديباً - بضرورة الاستمرار في عملي ، حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر) حيث بلغ متوسط العبارة (٣.١٠) .
- (٣) كما بلغ متوسط جميع العبارات (٣.٦٥) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور الولاء التنظيمي الأخلاقي .

المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

SECTION III

TEST OF STUDY HYPOTHESES

يقوم نموذج الدراسة المحدد لهذه الدراسة على أساس وجود أربع علاقات متعددة ، وذلك للعلاقة المتمثلة بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) والمتضمن متغيرين مستقلين (إدراك القيادة بالقيم) و (تطبيق القيادة بالقيم) ، وبين والمتغير التابع (أداء العاملين) ، وبين المتغير المستقل وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) وبين المتغير الوسيط وبين المتغير التابع ، والعلاقة الأخيرة هي افتراض وجود وساطة جوهرية للمتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، حسب التوضيح أدناه .

وقد قام الباحث بمراجعة الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لاختبار أثر علاقات الدراسة المذكورة آنفاً ، بهدف اختيار الأسلوب الإحصائي الأكثر ملاءمة من الناحية العملية في هذه الدراسة ، و من المراجعة والاطلاع على مجموعة كبيرة من الأبحاث والدراسات التي تدرس علاقات ومتغيرات متعددة ، ظهر للباحث أن أسلوب الانحدار الخطي هو الأسلوب الإحصائي الأنسب ، الذي يمكن استخدامه للتعبير عن العلاقة بين المتغيرات المحددة لهذه الدراسة . وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وغيرها من المعاملات والأساليب الإحصائية والحسابية المناسبة .

وذلك عبر أربع مراحل مستقلة حسب الفرضيات الرئيسة على النحو التالي :

المرحلة الأولى للفرضية الرئيسة الأولى : يتم فيها قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

المرحلة الثانية للفرضية الرئيسة الثانية : يتم فيها قياس العلاقة بين المتغير المستقل وبين المتغير الوسيط .

المرحلة الثالثة للفرضية الرئيسة الثالثة : يتم فيها قياس العلاقة بين المتغير الوسيط وبين المتغير التابع .

المرحلة الرابعة للفرضية الرئيسة الرابعة : هي المرحلة الأخيرة ، ويتم فيها قياس العلاقة المتعددة بين كل من المتغير المستقل والمتغير الوسيط من جهة والمتغير التابع من جهة أخرى .

ويمكن صياغة المراحل الأربع السابقة الذكر لاختبار فرضيات الدراسة وفق نموذج معادلات متتابعة لكل مرحلة على حده وعلى النحو التالي :

- 1- $Y=B_0+B_1X$
- 2- $M= B_0+B_1X$
- 3- $Y= B_0+B_1M$
- 4- $Y=B_0+B_1X+B_2M$

حيث إن :

- Y : المتغير التابع الذي يمثل (أداء العاملين) .
- X : المتغير المستقل الذي يمثل (القيادة بالقيم) .
- M : المتغير الوسيط الذي يمثل (الولاء التنظيمي) .
- B_0 : الحدّ الثابت للنموذج .

B_1 : الأثر النسبي للمتغير في الجانب الأيمن للنموذج على المتغير في الجانب الأيسر للنموذج .

B_2 : الأثر النسبي للمتغير الوسيط على المتغير التابع .

وحيث إن المتغير المستقل (القيادة بالقيم) يتضمن بعدين، البعد الأول (إدراك القيادة بالقيم) والبعد الثاني (تطبيق القيادة بالقيم) ويمثلان في نموذج الدراسة متغيرين مستقلين .

وعليه فسيتم تطبيق نماذج الصيغ المدونة سابقاً على مرحلتين في كل فرضية رئيسة ، حيث تحتوي كل فرضية رئيسة أربع فرضيات فرعية ، ما عدا الفرضية الرئيسية الثالثة المتضمنة فرضيتين فقط وبالتالي سيتم تطبيق نموذجين فقط يمثلان الاستبانيتين ، على النحو الآتي :

- المرحلة الأولى : تتضمن النماذج دراسة المتغير المستقل الأول وهو (إدراك القيادة بالقيم) .
- المرحلة الثانية : تتضمن النماذج دراسة المتغير المستقل الثاني وهو (تطبيق القيادة بالقيم) .
- وهو الإجراء الذي سيتم تطبيقه على الاستبانة الأولى الخاصة (بأفراد الإدارة العليا والوسطى) .
- ومرة أخرى سيتم تطبيقه على الاستبانة الثانية الخاصة بالعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة بنفس الطريقة السابقة .

فرضيات الدراسة : Study Hypotheses

The main First Hypothesis : الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد تأثير إيجابي بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .

The Main Second Hypothesis : الفرضية الرئيسية الثانية :

هناك علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) .

The Main Third Hypothesis : الفرضية الرئيسية الثالثة :

هناك علاقة تأثيرية بين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .

The Main Forth Hypothesis : الفرضية الرئيسية الرابعة :

يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) تأثيراً إيجابياً على العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .

تحديد متغيرات الدراسة :

حتى يتم اختبار فرضيات الدراسة لا بد من تحديد أسماء المتغيرات الداخلة في النماذج على النحو الآتي :

- X : المتغير المستقل (القيادة بالقيم) .
- X₁ : إدراك القيادة بالقيم لدى الإدارة العليا والوسطى .
- X₂ : تطبيق القيادة بالقيم لدى الإدارة العليا والوسطى .
- X₃ : إدراك القيادة بالقيم لدى العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة .
- X₄ : تطبيق القيادة بالقيم لدى العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة .

- Y : المتغير التابع (أداء العاملين) .
- Y_1 : أداء العاملين في الإدارة العليا والوسطى .
- Y_2 : أداء العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة .
- M : المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) .
- M_1 : الولاء التنظيمي ، للعاملين في الإدارة العليا والوسطى .
- M_2 : الولاء التنظيمي ، للعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة .

إجراءات اختبار فرضيات الدراسة : Test Study Hypotheses Procedures

من أجل إجراء اختبار الفرضيات الرئيسية لهذه الدراسة لا بد من أربع اختبارات أولية والتي تمثل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية ، ما عدا الفرضية الرئيسية الثالثة المتضمنة فرضيتين فرعيتين فقط . وبالتالي يتم استنتاج تحقيق الفرضية الرئيسية من عدمها من نتائج هذه الفرضيات ، على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى : The Main First Hypothesis

يوجد تأثير إيجابي بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .

وتتضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية ، سيتم إجراء الاختبار والتحليلات اللازمة لها، للوصول إلى الاستنتاج النهائي .

الفرضية الفرعية الأولى : First Sub-Hypothesis

(توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) .

ولاختبار الفرضية السابقة تم تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين كل من : (إدراك القيادة بالقيم) باعتبارها المتغير المستقل (X_1) وبين (أداء العاملين) باعتباره المتغير التابع (Y_1) وبعد تحليل البيانات من برنامج (SPSS) تم الحصول على تقدير معالم النموذج .

وفيما يلي عرض ملخص لنتائج النموذج المطبق :

جدول رقم (٦١)

ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.658	0.433	0.429	.32786

جدول رقم (٦٢)

ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	DF	Means Square	F	Sig
	Regression	12.159	1	12.159	113.109	0.000
	Resident	15.909	148	0.107		
	Total	28.068	149			

جدول رقم (٦٣) نتائج النموذج المقدر

Model	B	Std. Error	Beta	T	Sig
Constant	1.519	0.252		6.021	0.000
X ₁	0.641	0.060	0.658	10.635	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation Results

(١) نموذج العلاقة الارتباطية والتأثيرية :

أوضح التحليل الإحصائي أن صيغة العلاقة بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) والذي يأخذ الرمز Y_1 والمتغير التابع (أداء العاملين) والذي يأخذ الرمز X_1 .

$$Y_1=1.519+0.641X_1$$

(٢) معامل التحديد (R^2) :

إن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2=0.433$) وهذه القيمة تعبر عن نسبة التغيرات في المتغير التابع (أداء العاملين) تفسر بدلالة المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) أما بقية المتغيرات المحذوفة والمتغيرات غير المدرجة فإنها تفسر النسبة الباقية والتي مقدارها (٥٧%).

(٣) اختبار F-Testy :

من خلال اختبار معنوية الانحدار بصورة عامة تبين أن القيمة المحسوبة للاختبار ($F_{cal}=113.109$).

ومستوى الدلالة الذي جاء ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية (٥%) كما يظهر ذلك من خلال الجدول رقم (٦٢).

وعليه فإن تلك النتائج تؤكد وجود علاقة معنوية خطية بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .
وأن نموذج العلاقة ذو كفاءة عالية في توفيق البيانات المستخدمة بالدراسة ويمكن اعتماده لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

٤) اختبار t-test :

وتم استخدام اختبار (t) لغرض معرفة معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للنموذج ، وأظهرت نتائج الاختبار كما تظهر في الجدول رقم (٦٣) معنوية معامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل ، وبلغ نسبة التأثير (B=0.641) وأن القيمة المعنوية المحسوبة (Sig Level=0.000) وهي أقل من قيمة الخطأ ($\alpha=0.05$) .

٥) تفسير النموذج :

يلاحظ من خلال النتائج السابقة أن النموذج المتحصل عليه قد تجاوز كافة الاختبارات الإحصائية ، وأن العلاقة بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) جاءت إيجابية ، حيث نسبة التأثير النسبي للمتغير المستقل على المتغير التابع بلغت حوالي (B₁=0.641) وبإشارة موجبة ، مما يعني أن زيادة معدل قيمة المتغير المستقل (X₁) (إدراك القيادة بالقيم) بحوالي نقطة واحدة سوف تنعكس هذه الزيادة على المتغير التابع (أداء العاملين) للعلاقة بمقدار (0.641) .
وأن نموذج العلاقة يفسر حوالي (٠.٤٣٣) من خلال قيمة معامل التحديد (R²=0.433) وعليه يمكن القول : إن نتائج التحليل قد جاءت لتتحقق فرضية الدراسة في هذا الجانب ، بحسب التوقع المحدد مسبقاً .

الفرضية الفرعية الثانية : Second Sub hypothesis

(هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) . ويرمز للمتغير المستقل بالرمز (X₂) والمتغير التابع بالرمز (Y₁) .
وعند اختيار الفرضية أعلاه يتم تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين كل من تطبيق القيادة بالقيم - باعتبارها متغيراً مستقلاً (X₂) - وبين أداء العاملين (Y₁) باعتباره متغيراً تابعاً ، وبعد التحليل واستخراج البيانات من برنامج (SPSS) الإحصائي تم الحصول على الجداول التالية :

جدول رقم (٦٤) ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sts. Error of the Estimate
1	0.707	0.500	0.497	0.30790

جدول رقم (٦٥) ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.037	1	14.037	148.060	0.000
	Residual	14.031	148	0.095		
	Total	28.068	149			

جدول رقم (٦٦) نتائج النموذج المقدر

Model		Unstandard coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	1.868	0.192		9.714	0.000
	X ₂	0.621	0.051	0.707	12.168	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation T Results

١) نموذج العلاقة الارتباطية و التأثيرية :

من خلال الجداول السابقة يتضح أن صيغة العلاقة بين المتغير المستقل (X₂) تطبيق القيادة بالقيم وبين المتغير أداء العاملين (Y₁) تأخذ الشكل التالي :

$$Y_1 = 1.868 + 0.621X_2$$

٢) معامل التحديد (R²) :

لقد بلغ معامل التحديد حوالي ٥٠% حيث إن القيمة المتحصل عليها (R² = 0.500)، وهذه القيمة تمثل نسبة التغييرات في المتغير التابع (أداء العاملين) تفسر بدلالة المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) أما المتغيرات غير المشمولة في الدراسة وغير المدرجة في النموذج تفسير القيمة الباقية ٥٠% .

٣) اختبار F-Test :

تبين من خلال اختبار معنوية الانحدار للنموذج بصورة عامة أن القيمة المحسوبة للاختبار ($F_{cal}=148.060$) وأن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة (٥%) كما ظهر ذلك في الجدول رقم (٦٥) ومن ذلك نستنتج وجود علاقة معنوية خطية بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم X_2) وبين المتغير التابع (أداء العاملين Y_1) .
وعليه فإن نموذج العلاقة يتمتع بكفاءة في توفيق البيانات ، ويمكن استخدامه لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

٤) اختبار t-test :

عند استخدام اختبار (t) بهدف التعرف على معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل وبين المتغير التابع للنموذج السابق ، أوضحت نتائج الاختبار كما تظهر في الجدول رقم (٦٦) معنوية معامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل (X_2) ، حيث بلغ نسبة التأثير ($B_1=0.621$) وأن القيمة المعنوية ($Sig Level=0.000$) وهي أقل من قيمة الخطأ ($\alpha=0.05$) .

٥) تفسير النتائج :

تبين من النتائج السابقة أن النموذج المتحصل عليه قد تجاوز كل الاختبارات الإحصائية ، وأن العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم X_2) ، وبين المتغير التابع (أداء العاملين Y_1) جاءت إيجابية ، وأن نسبة التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع بلغت (٠.٦٢١) وبإشارة موجبة مما يدل على أن زيادة معدل قيمة المتغير المستقل (X_2) تطبيق القيادة بالقيم بحوالي نقطة واحدة ستؤدي هذه الزيادة على المتغير التابع (أداء العاملين) بمقدار (٠.٦٢١) .

وأن نموذج العلاقة يفسر حوالي ٥٠% والذي تم التعرف عليها من خلال قيمة معامل التحديد ($R^2=0.500$) ومن ذلك يمكن القول : إن نتائج التحليل قد جاءت لتتحقق فرضية الدراسة حسب التوقع المسبق .

الفرضية الفرعية الثالثة : Third Sub Hypothesis

(توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) .
ويرمز للمتغير المستقل بالرمز (X_3) والمتغير التابع بالرمز (Y_2) .

وبالرجوع إلى نتائج التحليل لبيانات الدراسة التطبيقية - من خلال استخدام النموذج الخطي البسيط لمعرفة وقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية حسب المتغيرات المذكورة سابقاً - تحصلنا على النتائج المدونة في الجداول التالية :

جدول رقم (٦٧)

ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sts. Error of the Estimate
1	0.645	0.416	0.415	0.44745

جدول رقم (٦٨)

ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72.995	1	72.995	364.586	0.000
	Residual	102.309	511	0.200		
	Total	175.304	512			

جدول رقم (٦٩)

نتائج النموذج المقدر

Model		Unstandard coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	2.220	0.092		24.140	0.000
	X ₃	0.481	0.025	0.645	19.094	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation Results

(١) نموذج العلاقة الارتباطية و التأثيرية :

تبين من خلال الجداول السابقة أن نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (X₃) والمتغير التابع أداء العاملين والذي يأخذ الرمز (Y₂) كانت على النحو التالي :

$$Y_2 = 2.220 + 0.481X_3$$

(٢) معامل التحديد (R²) :

أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (R²=0.416) وهي تعبر عن مقدار التأثير للمتغير التابع (أداء العاملين Y₂) تفسر بدلالة المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم X₃) أما بقية المتغيرات المحذوفة غير المدرجة وغير المشمولة في الدراسة تفسر النسبة الباقية (٥٨%) تقريباً .

٣) اختبار F-Test :

أظهر اختبار معنوية الانحدار بصورة عامة أن القيمة المحسوبة للاختبار ($F_{cal}=364.586$) وأن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ٥% كما ظهر في الجدول رقم (٦٨) .
ومن تلك النتائج يتضح وجود علاقة معنوية خطية بين المتغير المستقل (X_3) او المتغير التابع (Y_2) .

وعليه يمكن اعتماد النموذج المتحصل عليه في توفيق العلاقة بين متغيرات الدراسة المحدودة.

٤) اختبار t-test :

عند اختبار (t) للتعرف على معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في النموذج يتضح من نتائج الاختبار في الجدول رقم (٦٩) أن معامل الانحدار الخاص بالمتغير الوسيط بلغ ($B_1=0.481$) وأن القيمة المعنوية المحسوبة ($Sig Level=0.000$) وهي أقل من قيمة الخطأ ($\alpha=5\%$) .

٥) تفسير النموذج :

بالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها في نموذج الدراسة يتضح أن النموذج قد تجاوز جميع الاختبارات الإحصائية ، وأن العلاقة بين المتغير المستقل (X_3) إدراك القيادة بالقيم ، وبين المتغير التابع (Y_2) أداء العاملين ، جاءت موجبة ، وأن نسبة التأثير للمتغير المستقل (X_3) بلغت حوالي ($B_1=0.481$) وتأخذ الإشارة الموجبة ، مما يعني أن أية زيادة في قيمة المتغير المستقل ينتج عنها زيادة في المتغير التابع ، بمعنى آخر إذا ما زاد معدل التغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة كانت النتيجة زيادة بقيمة المتغير التابع بمقدار ٤٨% .
وأن نموذج العلاقة يفسر حوالي ٤٢% حيث أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2=0.416$) ومن ذلك يمكن القول : إن نتائج التحليل حققت فرضية الدراسة بحسب التوقع المحدد .

الفرضية الفرعية الرابعة : Forth Sub Hypothesis

(هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) .

وعند اختبار الفرضية أعلاه تم تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين كل من تطبيق القيادة بالقيم ، باعتبارها متغيراً مستقلاً (X_4) وبين أداء العاملين (Y_2) ، وبعد التحليل واستخراج البيانات من برنامج (SPSS) الإحصائي تم الحصول على الجداول التالية :

جدول رقم (٧٠)

ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sts. Error of the Estimate
1	0.591	0.349	0.348	0.47262

جدول رقم (٧١)

ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.162	1	61.162	273.815	0.000
	Residual	114.142	511	0.223		
	Total	175.304	512			

جدول رقم (٧٢)

نتائج النموذج المقدر

Model		Unstandard coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	2.434	0.093		26.170	0.000
	X ₄	0.474	0.029	0.591	16.547	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation Results

(١) نموذج العلاقة الارتباطية و التأثيرية :

من خلال الجداول السابقة يتضح أن صيغة العلاقة بين المتغير المستقل (X₄) تطبيق القيادة بالقيم وبين المتغير التابع أداء العاملين (Y₂) تأخذ الشكل التالي :

$$Y_2 = 2.434 + 0.474X_4$$

(٢) معامل التحديد (R²) :

لقد بلغ معامل التحديد حوالي ٣٥% حيث إن القيمة المتحصل عليها (R²=0.349) ، وهذه القيمة تمثل نسبة التغيرات في المتغير التابع (أداء العاملين) تفسر بدلالة المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) أما المتغيرات غير المشمولة في الدراسة وغير المدرجة في النموذج تفسر القيمة الباقية ٦٥% .

٣) اختبار F-Test :

تبين من خلال اختبار معنوية الانحدار للنموذج بصورة عامة أن القيمة المحسوبة للاختبار ($F_{cal}=273.815$) وأن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة (5%) كما ظهر ذلك في الجدول رقم (٧١) ، ومن ذلك نستنتج وجود علاقة معنوية خطية بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم X_4) وبين المتغير التابع (أداء العاملين Y_2) .
وعليه فإن نموذج العلاقة يتمتع بكفاءة في توفيق البيانات ، ويمكن استخدامه لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

٤) اختبار t-test :

عند استخدام اختبار (t) بهدف التعرف على معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للنموذج السابق أوضحت نتائج الاختبار كما تظهر في الجدول رقم (٧٢) معنوية معامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل (X_4) حيث بلغت نسبة التأثير ($B_1=0.474$) وأن القيمة المعنوية ($Sig Level=0.000$) وهي أقل من قيمة الخطأ ($\alpha=0.05$) .

٥) تفسير النتائج :

تبين من النتائج السابقة أن النموذج المتحصل عليه قد تجاوز كل الاختبارات الإحصائية ، وأن العلاقة بين المتغير المستقل (X_4) تطبيق القيادة بالقيم ، وبين المتغير أداء العاملين (Y_2) جاءت إيجابية ، وأن نسبة التأثير للمتغير المستقل على المتغير الوسيط بلغت (0.474) وبإشارة موجبة ، مما يدل على أن زيادة معدل قيمة المتغير المستقل (X_4) تطبيق القيادة بالقيم بحوالي نقطة واحدة ستؤدي هذه الزيادة على المتغير التابع (أداء العاملين) بمقدار (0.474) .
وأن نموذج العلاقة يفسر حوالي ٣٥% والتي تم التعرف عليها من خلال قيمة معامل التحديد ($R^2=0.349$) ومن ذلك يمكن القول : إن نتائج التحليل قد جاءت لتتحقق فرضية الدراسة حسب التوقع المسبق .

ومما سبق ومن خلال الاطلاع على نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى نستنتج تحقق الفرضية الرئيسية الأولى بوجود تأثير إيجابي بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .

The Main Second of Hypothesis : الفرضية الرئيسية الثانية :

هناك علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) .

وتتضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية على النحو الآتي :

الفرضية الفرعية الأولى : First Sub Hypothesis

(يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) .
ولاختبار الفرضية أعلاه تم تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط ، لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين كل من : إدراك القيادة بالقيم - باعتبارها متغيراً مستقلاً (X_1) - وبين الولاء التنظيمي (M_1) باعتباره متغيراً تابعاً، وبعد التحليل واستخراج البيانات من برنامج (SPSS) الإحصائي تم الحصول على الجداول التالية :

جدول رقم (٧٣) ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sts. Error of the Estimate
1	0.476	0.227	0.222	0.60016

جدول رقم (٧٤) ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.659	1	15.659	43.474	0.000
	Residual	53.309	148	0.360		
	Total	68.968	149			

جدول رقم (٧٥) نتائج النموذج المنحدر

Model		Unstandard coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	0.966	0.462		2.092	0.038
	X_1	0.728	0.110	0.476	6.593	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation Results

(١) نموذج العلاقة الارتباطية و التأثيرية :

من خلال الجداول السابقة يتضح أن صيغة العلاقة بين المتغير المستقل (X_1) إدراك القيادة بالقيم وبين المتغير الوسيط الولاء التنظيمي (M_1) تأخذ الشكل التالي :

$$M_1=0.966+0.728X_1$$

(٢) معامل التحديد (R^2) :

لقد بلغ معامل التحديد حوالي ٢٣% حيث إن القيمة المتحصل عليها ($R^2=0.227$) ، وهذه القيمة تمثل نسبة التغيرات في المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) تفسر بدلالة المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) أما المتغيرات غير المشمولة في الدراسة وغير المدرجة في النموذج تفسر القيمة الباقية ٧٧% .

(٣) اختبار F-Test :

تبين من خلال اختبار معنوية الانحدار للنموذج بصورة عامة أن القيمة المحسوبة للاختبار ($F_{cal}=43.474$) وأن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة (5%) كما ظهر ذلك في الجدول رقم (٧٤) ومن ذلك نستنتج وجود علاقة معنوية خطية بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) . وعليه فإن نموذج العلاقة يتمتع بكفاءة في توفيق البيانات ويمكن استخدامه لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

(٤) اختبار t-test :

عند استخدام اختبار (t) بهدف التعرف على معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط للنموذج السابق ، أوضحت نتائج الاختبار كما تظهر في الجدول رقم (٧٥) معنوية معامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل (X_1) حيث بلغ نسبة التأثير ($B_1=0.728$) وأن القيمة المعنوية ($Sig Level=0.000$) وهي أقل من قيمة الخطأ ($\alpha=0.05$) .

(٥) تفسير النتائج :

تبين من النتائج السابقة أن النموذج المتحصل عليه قد تجاوز كل الاختبارات الإحصائية وأن العلاقة بين المتغير المستقل (X_1) إدراك القيادة بالقيم ، وبين المتغير الوسيط الولاء التنظيمي جاءت إيجابية ، وأن نسبة التأثير للمتغير المستقل على المتغير الوسيط بلغت (0.728) وبإشارة موجبة ، مما يدل على أن زيادة معدل قيمة المتغير المستقل (X_1) إدراك القيادة بالقيم بحوالي نقطة واحدة ستؤدي هذه الزيادة على المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) بمقدار (0.728).

وأن نموذج العلاقة يفسر حوالي ٢٢.٧% والذي تم التعرف عليها من خلال قيمة معامل التحديد ($R^2=0.227$) ، ومن ذلك يمكن القول : إن نتائج التحليل قد جاءت لتحقيق فرضية الدراسة حسب التوقع المسبق .

الفرضية الفرعية الثانية : Second Sub Hypothesis

(يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) .
وعند اختبار الفرضية أعلاه تم تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين كل من تطبيق القيادة بالقيم ، باعتبارها متغيراً مستقلاً (X_2) وبين الولاء التنظيمي (M_1) ، وبعد التحليل واستخراج البيانات من برنامج (SPSS) الإحصائي تم الحصول على الجداول التالية :

جدول رقم (٧٦) ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sts. Error of the Estimate
1	0.468	0.219	0.214	0.60312

جدول رقم (٧٧) ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.132	1	15.132	41.598	0.000
	Residual	53.836	148	0.364		
	Total	68.968	149			

جدول رقم (٧٨) نتائج النموذج المقدر

Model		Unstandard coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	1.586	0.377		4.211	0.000
	X_2	0.644	0.100	0.468	6.450	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation Results

(١) نموذج العلاقة الارتباطية و التأثيرية :

من خلال الجداول السابقة يتضح أن صيغة العلاقة بين المتغير المستقل (X_2) تطبيق القيادة بالقيم وبين المتغير الوسيط الولاء التنظيمي (M_1) تأخذ الشكل التالي :

$$M_1=1.586+0.644X_2$$

(٢) معامل التحديد (R^2) :

لقد بلغ معامل التحديد حوالي ٢٢% حيث إن القيمة المتحصل عليها ($R^2=0.219$) ، وهذه القيمة تمثل نسبة التغييرات في المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) تفسر بدلالة المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) أما المتغيرات غير المشمولة في الدراسة وغير المدرجة في النموذج تفسر القيمة الباقية ٧٨% .

(٣) اختبار F-Test :

تبين من خلال اختبار معنوية الانحدار للنموذج بصورة عامة أن القيمة المحسوبة للاختبار ($F_{cal}=41.598$) وأن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة (5%) كما ظهر ذلك في الجدول رقم (٧٧) ومن ذلك نستنتج وجود علاقة معنوية خطية بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم X_2) والمتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_1) . وعليه فإن نموذج العلاقة يتمتع بكفاءة في توفيق البيانات ويمكن استخدامه لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

(٤) اختبار t-test :

عند استخدام اختبار (t) بهدف التعرف على معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط للنموذج السابق ، أوضحت نتائج الاختبار -كما تظهر في الجدول رقم (٧٨) - معنوية معامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل (X_2) ، حيث بلغت نسبة التأثير ($B_1=0.644$) وأن القيمة المعنوية ($Sig Level=0.000$) وهي أقل من قيمة الخطأ ($\alpha=0.05$) .

(٥) تفسير النتائج :

تبين من النتائج السابقة أن النموذج المتحصل عليه قد تجاوز كل الاختبارات الإحصائية وأن العلاقة بين المتغير المستقل (X_2) تطبيق القيادة بالقيم ، والمتغير الوسيط الولاء التنظيمي جاءت إيجابية ، وأن نسبة التأثير للمتغير المستقل على المتغير الوسيط بلغت (0.644) وبإشارة موجبة، مما يدل على أن زيادة معدل قيمة المتغير المستقل (X_2) تطبيق القيادة بالقيم بحوالي نقطة واحدة ستؤدي هذه الزيادة على المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) بمقدار (0.644) .

وأن نموذج العلاقة يفسر حوالي ٢٢% والتي تم التعرف عليها من خلال قيمة معامل التحديد ($R^2=0.219$) ومن ذلك يمكن القول إن نتائج التحليل قد جاءت لتحقيق فرضية الدراسة حسب التوقع المسبق .

الفرضية الفرعية الثالثة : Third Sub Hypothesis

(هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) .

وعند اختبار الفرضية أعلاه تم تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين كل من إدراك القيادة بالقيم باعتبارها متغيراً مستقلاً ويرمز له (X_3) وبين الولاء التنظيمي (M_2) ، وبعد التحليل واستخراج البيانات من برنامج (SPSS) الإحصائي تم الحصول على الجداول التالية :

جدول رقم (٧٩) ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sts. Error of the Estimate
1	0.516	0.266	0.264	0.75855

جدول رقم (٨٠) ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	106.462	1	106.462	185.021	0.000
	Residual	294.031	511	0.575		
	Total	400.493	512			

جدول رقم (٨١) نتائج النموذج المنحدر

Model		Unstandard coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	1.576	0.156		10.110	0.000
	X_3	0.581	0.043	0.516	13.602	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation Results

(١) نموذج العلاقة الارتباطية و التأثيرية :

من خلال الجداول السابقة يتضح أن صيغة العلاقة بين المتغير المستقل (X_3) إدراك القيادة بالقيم وبين المتغير الوسيط الولاء التنظيمي (M_2) تأخذ الشكل التالي :

$$M_2=1.576+0.581X_3$$

(٢) معامل التحديد (R^2) :

لقد بلغ معامل التحديد حوالي ٢٧% حيث إن القيمة المتحصل عليها ($R^2=0.266$) ، وهذه القيمة تمثل نسبة التغييرات في المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_2) تفسر بدلالة المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم X_3) أما المتغيرات غير المشمولة في الدراسة وغير المدرجة في النموذج تفسير القيمة الباقية ٧٣% .

(٣) اختبار F-Test :

تبين من خلال اختبار معنوية الانحدار للنموذج بصورة عامة أن القيمة المحسوبة للاختبار ($F_{cal}=185.021$) وأن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة (5%) كما ظهر ذلك في الجدول رقم (٨٠) ومن ذلك نستنتج وجود علاقة معنوية خطية بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم X_3) والمتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_2) . وعليه فإن نموذج العلاقة يتمتع بكفاءة في توفيق البيانات ويمكن استخدامه لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

(٤) اختبار t-test :

عند استخدام اختبار (t) بهدف التعرف على معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط للنموذج السابق أوضحت نتائج الاختبار كما تظهر في الجدول رقم (٨١) معنوية معامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل (X_3) حيث بلغت نسبة التأثير ($B=0.581$) وأن القيمة المعنوية ($Sig Level=0.000$) وهي أقل من قيمة الخطأ ($\alpha=0.05$) .

(٥) تفسير النتائج :

تبين من النتائج السابقة أن النموذج المتحصل عليه قد تجاوز كل الاختبارات الإحصائية وأن العلاقة بين المتغير المستقل (X_3) إدراك القيادة بالقيم ، والمتغير الوسيط (M_2) الولاء التنظيمي جاءت إيجابية وأن نسبة التأثير للمتغير المستقل على المتغير الوسيط بلغت (0.581) وبإشارة موجبة ، مما يدل على أن زيادة معدل قيمة المتغير المستقل (X_3) إدراك القيادة بالقيم بحوالي نقطة واحدة ستؤدي هذه الزيادة على المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) بمقدار (0.581) .

وأن نموذج العلاقة يفسر حوالي ٢٧% والتي تم التعرف عليها من خلال قيمة معامل التحديد ($R^2=0.266$) ومن ذلك يمكن القول بأن نتائج التحليل قد جاءت لتتحقق فرضية الدراسة حسب التوقع المسبق .

الفرضية الفرعية الرابعة : Forth Sub Hypothesis

(يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) .
وعند اختبار الفرضية أعلاه يتم تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين كل من تطبيق القيادة بالقيم باعتبارها متغيراً مستقلاً ويرمز له بالرمز (X_4) ، وبين الولاء التنظيمي (M_2) ، وبعد التحليل واستخراج البيانات من برنامج (SPSS) الإحصائي تم الحصول على الجداول التالية :

جدول رقم (٨٢)

ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sts. Error of the Estimate
1	0.481	0.231	0.230	0.77611

جدول رقم (٨٣) ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92.694	1	92.694	153.888	0.000
	Residual	307.799	511	0.602		
	Total	400.493	512			

جدول رقم (٨٤)

نتائج النموذج المقدر

Model		Unstandard coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	1.800	0.153		11.748	0.000
	X_4	0.584	0.047	0.481	12.405	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation Results

١) نموذج العلاقة الارتباطية و التأثيرية :

من خلال الجداول السابقة يتضح أن صيغة العلاقة بين المتغير المستقل (X_4) تطبيق القيادة بالقيم وبين المتغير الوسيط الولاء التنظيمي (M_2) تأخذ الشكل التالي :

$$M_2=1.800+0.584X_4$$

٢) معامل التحديد (R^2) :

لقد بلغ معامل التحديد حوالي ٢٣% حيث إن القيمة المتحصل عليها ($R^2=0.231$) ، وهذه القيمة تمثل نسبة التغييرات في المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_2) تفسر بدلالة المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم X_4) أما المتغيرات غير المشمولة في الدراسة وغير المدرجة في النموذج تفسر القيمة الباقية ٧٧% .

٣) اختبار F-Test :

تبين من خلال اختبار معنوية الانحدار للنموذج بصورة عامة أن القيمة المحسوبة للاختبار ($F_{cal}=153.888$) وأن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة (5%) كما ظهر ذلك في الجدول رقم (٨٣) ومن ذلك نستنتج وجود علاقة معنوية خطية بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم X_4) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_2) . وعليه فإن نموذج العلاقة يتمتع بكفاءة في توفيق البيانات ، ويمكن استخدامه لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

٤) اختبار t-test :

عند استخدام اختبار (t) بهدف التعرف على معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل وبين المتغير الوسيط للنموذج السابق أوضحت نتائج الاختبار كما تظهر في الجدول رقم (٨٤) معنوية معامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل (X_4) حيث بلغت نسبة التأثير ($B_1=0.584$) وأن القيمة المعنوية ($Sig Level=0.000$) وهي أقل من قيمة الخطأ ($\alpha=0.05$) .

٥) تفسير النتائج :

تبين من النتائج السابقة أن النموذج المتحصل عليه قد تجاوز كل الاختبارات الإحصائية ، وأن العلاقة بين المتغير المستقل (X_4) تطبيق القيادة بالقيم ، وبين المتغير الوسيط الولاء التنظيمي (M_2)، جاءت إيجابية ، وأن نسبة التأثير للمتغير المستقل على المتغير الوسيط بلغت (0.584) وبإشارة موجبة ، مما يدل على أن زيادة معدل قيمة المتغير المستقل (X_4) تطبيق القيادة بالقيم بحوالي نقطة واحدة ستؤدي هذه الزيادة على المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) بمقدار (0.584).

وأُن نموذج العلاقة يفسّر حوالي ٢٣% والتي تم التعرف عليها من خلال قيمة معامل التحديد ($R^2=0.231$) ومن ذلك يمكن القول : إن نتائج التحليل قد جاءت لتتحقق فرضية الدراسة حسب التوقع المسبق .

وعليه ومن النتائج السابقة للفرضيات الفرعية يتضح لنا تحقق الفرضية الرئيسة الثانية بأن هناك تأثير إيجابي بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) .

الفرضية الرئيسية الثالثة : The Main Third Hypothesis

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .

الفرضية الفرعية الأولى :

(توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) . ويرمز للمتغير الوسيط بالرمز (M_1) وللمتغير التابع بالرمز (Y_1) .

وبالرجوع إلى نتائج التحليل لبيانات الدراسة التطبيقية - من خلال استخدام النموذج الخطي البسيط لمعرفة وقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية حسب المتغيرات المذكورة أعلاه - تحصلنا على النتائج المدونة في الجداول التالية :

جدول رقم (٨٥)

ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sts. Error of the Estimate
1	0.586	0.344	0.339	0.35283

جدول رقم (٨٦) ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.644	1	9.644	77.468	0.0000
	Residual	18.424	148	0.124		
	Total	28.068	149			

جدول رقم (٨٧) نتائج النموذج المنحدر

Model		Unstandard coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	2.694	0.172		15.650	0.000
	M_1	0.374	0.042	0.586	8.802	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation Results

(١) نموذج العلاقة الارتباطية و التأثيرية :

تبين من خلال الجداول السابقة أن نموذج العلاقة بين المتغير الوسيط الولاء التنظيمي (M_1) وبين المتغير التابع أداء العاملين - والذي يأخذ الرمز (Y_1) - كانت على النحو التالي :

$$Y_1=2.694+0.374M_1$$

(٢) معامل التحديد (R^2) :

أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2=0.344$) وهي تعبر عن مقدار التأثير للمتغير التابع (أداء العاملين Y_1) تفسر بدلالة المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_1) أما بقية المتغيرات المحذوفة غير المدرجة وغير المشمولة في الدراسة تفسر النسبة الباقية (٦٦%).

(٣) اختبار F-Test :

أظهر اختبار معنوية الانحدار بصورة عامة أن القيمة المحسوبة للاختبار ($F_{cal}=77.468$) وأن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ٥% كما ظهر في الجدول رقم (٨٦) .

ومن تلك النتائج يتضح وجود علاقة معنوية خطية بين المتغير الوسيط (M_1) والمتغير التابع (Y_1) .

وعليه يمكن اعتماد النموذج المتحصل عليه في توفيق العلاقة بين متغيرات الدراسة .

(٤) اختبار t-test :

عند اختبار (t) للتعرف على معنوية وقوة العلاقة بين المتغير الوسيط وبين المتغير التابع في النموذج كما يتضح من نتائج الاختبار في الجدول رقم (٨٧) أن معامل الانحدار الخاص بالمتغير الوسيط بلغ ($B=0.374$) وأن القيمة المعنوية المحسوبة ($Sig Level=0.000$) وهي أقل من قيمة الخطأ ($\alpha=5\%$) .

(٥) تفسير النموذج :

بالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها في نموذج الدراسة يتضح أن النموذج قد تجاوز جميع الاختبارات الإحصائية ، وأن العلاقة بين المتغير الوسيط (M_1) الولاء التنظيمي ، وبين المتغير التابع (Y_1) أداء العاملين ، جاءت موجبة ، وأن نسبة التأثير للمتغير الوسيط (M_1) بلغت حوالي ($B_1=0.374$) ونأخذ الإشارة الموجبة ، مما يعني أن أية زيادة في قيمة المتغير الوسيط ينتج عنها زيادة في المتغير التابع ، بمعنى آخر إذا ما زاد معدل التغير في المتغير الوسيط بمقدار وحدة واحدة كانت النتيجة زيادة بقيمة المتغير التابع بمقدار ٣٧% .

وأن نموذج العلاقة يفسّر حوالي ٣٥% حيث إن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2=0.344$) ومن ذلك يمكن القول : إن نتائج التحليل حققت فرضية الدراسة بحسب التوقع المحدد .

الفرضية الفرعية الثانية : Second Sub Hypothesis

(توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) . ويرمز للمتغير الوسيط بالرمز (M_2) والمتغير التابع بالرمز (Y_2) .

وبالرجوع إلى نتائج التحليل لبيانات الدراسة التطبيقية من خلال استخدام النموذج الخطي البسيط لمعرفة وقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية - حسب المتغيرات المذكورة أعلاه - تحصلنا على النتائج المدونة في الجداول التالية :

جدول رقم (٨٨)

ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sts. Error of the Estimate
1	0.539	0.290	0.289	0.49337

جدول رقم (٨٩)

ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.917	1	50.917	209.176	0.000
	Residual	124.387	511	0.243		
	Total	175.304	512			

جدول رقم (٩٠) نتائج النموذج المقدر

Model		Unstandard coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	2.634	0.093		28.475	0.000
	M_2	0.357	0.025	0.539	14.463	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation Results

(١) نموذج العلاقة الارتباطية و التأثيرية :

تبين من خلال الجداول السابقة أن نموذج العلاقة بين المتغير الوسيط الولاء التنظيمي (M_2) وبين المتغير التابع أداء العاملين والذي يأخذ الرمز (Y_2) كانت على النحو التالي :

$$Y_2=2.634+0.357M_2$$

(٢) معامل التحديد (R^2) :

أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2=0.290$) وهي تعبر عن مقدار التأثير للمتغير التابع (أداء العاملين Y_2) تفسر بدلالة المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_2) أما بقية المتغيرات المحذوفة غير المدرجة وغير المشمولة في الدراسة تفسر النسبة الباقية (٧١%).

(٣) اختبار F-Test :

أظهر اختبار معنوية الانحدار بصورة عامة أن القيمة المحسوبة للاختبار ($F_{cal}=209.176$) وأن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ٥% كما ظهر في الجدول رقم (٨٩) .

ومن تلك النتائج يتضح وجود علاقة معنوية خطية بين المتغير الوسيط (M_2) والمتغير التابع (Y_2). وعليه يمكن اعتماد النموذج المتحصل عليه في توفيق العلاقة بين متغيرات الدراسة .

(٤) اختبار t-test :

عند اختبار (t) للتعرف على معنوية وقوة العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع في النموذج يتضح من نتائج الاختبار في الجدول رقم (٩٠) أن معامل الانحدار الخاص بالمتغير الوسيط بلغ ($B_1=0.357$) وأن القيمة المعنوية المحسوبة ($Sig \text{ Level}=0.000$) وهي أقل من قيمة الخطأ ($\alpha=5\%$) .

(٥) تفسير النموذج :

بالاستناد إلى النتائج المتحصل عليها في نموذج الدراسة يتضح أن النموذج قد تجاوز جميع الاختبارات الإحصائية ، وأن العلاقة بين المتغير الوسيط (M_2) الولاء التنظيمي ، وبين المتغير التابع (Y_2) أداء العاملين ، جاءت موجبة ، وأن نسبة التأثير للمتغير الوسيط (M_2) بلغت حوالي ($B_1=0.357$) وتأخذ الإشارة الموجبة ، مما يعني أن أية زيادة في قيمة المتغير الوسيط ينتج عنها زيادة في المتغير التابع ، بمعنى آخر إذا ما زاد معدل التغير في المتغير الوسيط بمقدار وحدة واحدة كانت النتيجة زيادة بقيمة المتغير التابع بمقدار (٠.٣٥٧) .

وأن نموذج العلاقة يفسر حوالي ٢٩% حيث أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2=0.290$) ومن ذلك يمكن القول : إن نتائج التحليل حققت فرضية الدراسة بحسب التوقع المحدد .

وعليه ومما سبق ومن نتائج الفرضيات الفرعية يتضح تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة بوجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .

الفرضية الرئيسية الرابعة : The Main Forth Hypothesis :

يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) تأثيراً إيجابياً على العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .

وتتضمن أربع فرضيات فرعية على النحو الآتي :

الفرضية الفرعية الأولى:

(يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) تأثيراً إيجابياً على العلاقة بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) .
 عند إخضاع المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_1) والمتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم X_1) من جهة ، والمتغير التابع (أداء العاملين Y_1) من جهة أخرى - وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد - تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه .

جدول رقم (٩١)

ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sts. Error of the Estimate
1	0.728	0.529	0.523	0.29979

جدول رقم (٩٢)

ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.586	2	7.428	82.647	0.0000
	Residual	13.212	147	0.090		
	Total	28.068	149			

جدول رقم (٩٣)

نتائج النموذج المقدر

Model		Unstandard coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	1.302	0.234		5.561	0.000
	X ₁	0.477	0.063	0.490	7.615	0.000
	M ₁	0.225	0.041	0.353	5.478	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation Results

(١) نموذج العلاقة الارتباطية و التأثيرية :

بعد إجراء التحليلات اللازمة اتضح أن صيغة العلاقة بين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M₁) والمتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم X₁) من جهة والمتغير التابع (أداء العاملين Y₁) من جهة أخرى تأخذ الشكل التالي :

$$Y_1=1.302+0.477X_1+0.225M_1$$

(٢) معامل التحديد (R²) :

بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.529) وهذه القيمة تمثل نسبة التغيرات في المتغير التابع (أداء العاملين Y₁) تفسر بدلالة المتغيرات المحددة في النموذج وهي المتغير الوسيط (M₁) والمتغير المستقل (X₁) وأن بقية المتغيرات غير المشمولة في النموذج تمثل النسبة الباقية حوالي ٤٧% .

(٣) اختبار F-Test :

من خلال اختبار معنوية الانحدار المتعدد بصورة عامة اتضح أن القيمة المحسوبة للاختبار (Fcal=82.647) وأن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (α=5%) كما يظهر من الجدول رقم (٩٢) .

وعليه فإن تلك النتائج تدعم وجود علاقة وساطة بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم X₁) ، والمتغير التابع (أداء العاملين Y₁) من خلال المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M₁) .
وأن نموذج العلاقة ذو كفاءة في توفيق البيانات المستخدمة في الدراسة ، ويمكن اعتماده لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

٤) اختبار t-test :

تم استخدام اختبار (t) بهدف معرفة معنوية وقوة العلاقة بين متغيرات النموذج ، وقد أظهرت النتائج المدونة في الجدول رقم (٩٣) معنوية معامل الانحدار لكل من المتغير المستقل (X_1) والمتغير الوسيط (M_1) كانت ($B_1=0.477$) و ($B_2=0.225$) على التوالي . وأن قيم التأثير النسبي كانت معنوية .

٥) تفسير النموذج :

من خلال النتائج السابقة يتضح أن النموذج قد تجاوز جميع الاختبارات الإحصائية ، وأن علاقة الوساطة للمتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_1) بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم X_1) وبين المتغير التابع (أداء العاملين Y_1) قد تحققت ، حيث إن قيمة التأثير النسبي للمتغير المستقل في النموذج المتعدد الأخير كانت حوالي (٤٨%) .
وأن قيمة التأثير النسبي للمتغير المستقل (X_1) في الفرضية الفرعية الأولى قد بلغ ($B_1=0.641$) وهي أكبر من قيمة التأثير في النموذج المتعدد الأخير ، وهذا يؤكد بأن هناك وساطة للمتغير الوسيط جزئية بين المتغير المستقل (X_1) وبين المتغير التابع (Y_1) .
وأن نسبة التأثير للمتغير الوسيط على المتغير التابع بلغت (٠.٢٢٥) .

الفرضية الفرعية الثانية : Second Sub hypothesis

(يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) بشكل إيجابي على العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) .
 عند إخضاع المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_1) والمتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم X_2) من جهة ، والمتغير التابع (أداء العاملين Y_1) من جهة أخرى - وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد - تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه .

جدول رقم (٩٤)

ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sts. Error of the Estimate
1	0.764	0.583	0.578	0.28205

جدول رقم (٩٥)

ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.373	2	8.187	102.906	0.000
	Residual	11.694	147	0.080		
	Total	28.068	149			

جدول رقم (٩٦)

نتائج النموذج المقدر

Model		Unstandard coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	1.537	0.186		8.248	0.000
	X_2	0.486	0.053	0.554	9.197	0.000
	M_1	0.208	0.038	0.327	5.419	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation Results

(١) نموذج العلاقة الارتباطية و التأثيرية :

بعد إجراء التحليلات اللازمة اتضح أن صيغة العلاقة بين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_1) والمتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم X_2) من جهة والمتغير التابع (أداء العاملين Y_1) من جهة أخرى تأخذ الشكل التالي :

$$Y_1=1.537+0.486X_2+0.208M_1$$

٢) معامل التحديد (R^2) :

بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.583$) وهذه القيمة تمثل نسبة التغيرات في المتغير التابع (أداء العاملين Y_1) تفسّر بدلالة المتغيرات المحددة في النموذج وهي المتغير الوسيط (M_1) والمتغير المستقل (X_2) وأن بقية المتغيرات غير المشمولة في النموذج تمثل النسبة الباقية حوالي ٤٢% .

٣) اختبار F-test :

من خلال اختبار معنوية الانحدار المتعدد بصورة عامة اتضح أن القيمة المحسوبة للاختبار ($F_{cal}=102.096$) وأن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=5\%$) كما يظهر من الجدول رقم (٩٥) .

وعليه فإن تلك النتائج تدعم وجود علاقة وساطة بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) (X_2) ، والمتغير التابع (أداء العاملين Y_1) من خلال المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_1) . وأن نموذج العلاقة ذو كفاءة في توفيق البيانات المستخدمة في الدراسة ، ويمكن اعتماده لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

٤) اختبار t-test :

تم استخدام اختبار (t) بهدف معرفة معنوية وقوة العلاقة بين متغيرات النموذج أظهرت النتائج المدونة في الجدول رقم (٩٦) معنوية معامل الانحدار لكل من المتغير المستقل (X_2) والمتغير الوسيط (M_1) كانت ($B_1=0.486$) و ($B_2=0.208$) على التوالي ، وأن قيم التأثير النسبي كانت معنوية .

٥) تفسير النموذج :

من خلال النتائج السابقة يتضح أن النموذج قد تجاوز جميع الاختبارات الإحصائية وأن علاقة الوساطة للمتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_1) بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم X_2) وبين المتغير التابع (أداء العاملين Y_1) قد تحققت ، حيث إن قيمة التأثير النسبي للمتغير المستقل في النموذج المتعدد الأخير كانت حوالي (٤٩%) .

وأن قيمة التأثير النسبي للمتغير المستقل (X_2) في الفرضية الفرعية الأولى قد بلغ ($B_1=0.621$) وهي أكبر من قيمة التأثير في النموذج المتعدد الأخير ، وهذا يؤكد بأن هناك وساطة للمتغير الوسيط جزئية بين المتغير المستقل (X_2) وبين المتغير التابع (Y_1) . وأن نسبة التأثير للمتغير الوسيط على المتغير التابع بلغت (٠.٢٠٨) .

الفرضية الفرعية الثالثة : Third Sub hypothesis

(يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) تأثيراً إيجابياً على العلاقة بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) .
 عند إخضاع المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_2) والمتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم X_3) من جهة ، والمتغير التابع (أداء العاملين Y_2) من جهة أخرى - وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد - تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه .

جدول رقم (٩٧)

ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sts. Error of the Estimate
1	0.689	0.474	0.472	0.42508

جدول رقم (٩٨)

ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83.151	2	41.576	230.091	0.000
	Residual	92.153	510	0.181		
	Total	175.304	512			

جدول رقم (٩٩)

نتائج النموذج المقدر

Model		Unstandard coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	1.927	0.096		20.135	0.000
	X_3	0.373	0.028	0.500	13.356	0.000
	M_2	0.186	0.025	0.281	7.497	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation Results

(١) نموذج العلاقة الارتباطية التأثيرية :

بعد إجراء التحليلات اللازمة اتضح أن صيغة العلاقة بين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_2) والمتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم X_3) من جهة وبين المتغير التابع (أداء العاملين Y_2) من جهة أخرى تأخذ الشكل التالي :

$$Y_2=1.927+0.373X_3+0.186M_2$$

٢) معامل التحديد (R^2) :

بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.474$) وهذه القيمة تمثل نسبة التغيرات في المتغير التابع (أداء العاملين Y_2) تفسر بدلالة المتغيرات المحددة في النموذج ، وهي المتغير الوسيط (M_2) والمتغير المستقل (X_3) وأن بقية المتغيرات غير المشمولة في النموذج تمثل النسبة الباقية حوالي ٥٣% .

٣) اختبار F-Test :

من خلال اختبار معنوية الانحدار المتعدد بصورة عامة اتضح أن القيمة المحسوبة للاختبار ($F_{cal}=230.091$) وأن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=5\%$) كما يظهر من الجدول رقم (٩٨) .

وعليه فإن تلك النتائج تدعم وجود علاقة وساطة بين المتغير المستقل (X_3) إدراك القيادة بالقيم، وبين المتغير التابع (أداء العاملين Y_2) من خلال المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_2). وأن نموذج العلاقة ذو كفاءة في توفيق البيانات المستخدمة في الدراسة ، ويمكن اعتماده لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

٤) اختبار t-test :

تم استخدام اختبار (t) بهدف معرفة معنوية وقوة العلاقة بين متغيرات النموذج أظهرت النتائج المدونة في الجدول رقم (٩٩) معنوية معامل الانحدار لكل من المتغير المستقل (X_3) والمتغير الوسيط (M_2) كانت ($B_1=0.373$) و ($B_2=0.186$) على التوالي . وأن قيم التأثير النسبي كانت معنوية .

٥) تفسير النموذج :

من خلال النتائج السابقة يتضح أن النموذج قد تجاوز جميع الاختبارات الإحصائية وأن علاقة الوساطة للمتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_2) بين المتغير المستقل (إدراك القيادة بالقيم X_3) وبين المتغير التابع (أداء العاملين Y_2) قد تحققت ، حيث إن قيمة التأثير النسبي للمتغير المستقل في النموذج المتعدد الأخير كانت حوالي (٠.٣٧٣) .

وأن قيمة التأثير النسبي للمتغير المستقل (X_3) في الفرضية الفرعية الأولى قد بلغت ($B_1=0.581$) وهي أكبر من قيمة التأثير في النموذج المتعدد الأخير ، وهذا يؤكد بأن هناك وساطة للمتغير الوسيط جزئية بين المتغير المستقل (X_3) وبين المتغير التابع (Y_2) . وأن نسبة التأثير للمتغير الوسيط على المتغير التابع بلغت (٠.١٨٦) .

الفرضية الفرعية الرابعة : Forth of Hypothesis Test

(يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) بشكل إيجابي على العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) .
 عند إخضاع المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_2) والمتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم X_4) من جهة ، والمتغير التابع (أداء العاملين Y_2) من جهة أخرى ، وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه .

جدول رقم (١٠٠)

ملخص تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sts. Error of the Estimate
1	0.658	0.433	0.431	0.44134

جدول رقم (١٠١)

ملخص تحليل تباين الانحدار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75.967	2	37.984	195.009	0.000
	Residual	99.337	510	0.195		
	Total	175.304	512			

جدول رقم (١٠٢)

نتائج النموذج المقدر

Model		Unstandard coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	2.040	0.098		20.821	0.000
	X_4	0.346	0.031	0.431	11.340	0.000
	M_2	0.219	0.025	0.331	8.718	0.000

تحليل وتفسير النتائج : Analysis and Explanation Results

(١) نموذج العلاقة الارتباطية التأثيرية :

بعد إجراء التحليلات اللازمة اتضح أن صيغة العلاقة بين المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_2) والمتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم X_4) من جهة والمتغير التابع (أداء العاملين Y_2) من جهة أخرى تأخذ الشكل التالي :

$$Y_2=2.040+0.346X_4+0.219M_2$$

٢) معامل التحديد (R^2) :

بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.433$) وهذه القيمة تمثل نسبة التغيرات في المتغير التابع (أداء العاملين Y_2) تفسر بدلالة المتغيرات المحددة في النموذج ، وهي المتغير الوسيط (M_2) والمتغير المستقل (X_4) وأن بقية المتغيرات غير المشمولة في النموذج تمثل النسبة الباقية حوالي ٥٧% .

٣) اختبار F-Test :

من خلال اختبار معنوية الانحدار المتعدد بصورة عامة اتضح أن القيمة المحسوبة للاختبار ($F_{cal}=195.009$) وأن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=5\%$) كما يظهر من الجدول رقم (١٠١) .

وعليه فإن تلك النتائج تدعم وجود علاقة وساطة بين المتغير المستقل (X_4) تطبيق القيادة بالقيم، وبين المتغير التابع (أداء العاملين Y_2) من خلال المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_2) . وأن نموذج العلاقة ذو كفاءة في توفيق البيانات المستخدمة في الدراسة ، ويمكن اعتماده لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

٤) اختبار t-test :

تم استخدام اختبار (t) بهدف معرفة معنوية وقوة العلاقة بين متغيرات النموذج أظهرت النتائج المدونة في الجدول رقم (١٠٢) معنوية معامل الانحدار لكل من المتغير المستقل (X_4) والمتغير الوسيط (M_2) كانت ($B_1=0.346$) و ($B_2=0.219$) على التوالي . وأن قيم التأثير النسبي كانت معنوية .

٥) تفسير النموذج :

من خلال النتائج السابقة يتضح أن النموذج قد تجاوز جميع الاختبارات الإحصائية ، وأن علاقة الوساطة للمتغير الوسيط (الولاء التنظيمي M_2) بين المتغير المستقل (تطبيق القيادة بالقيم X_4) وبين المتغير التابع (أداء العاملين Y_2) قد تحققت ، حيث إن قيمة التأثير النسبي للمتغير المستقل في النموذج المتعدد الأخير كانت حوالي (٠.٣٤٦) .

وأن قيمة التأثير النسبي للمتغير المستقل (X_4) في الفرضية الفرعية الأولى قد بلغت ($B_1=0.346$) وهي أكبر من قيمة التأثير في النموذج المتعدد الأخير ، وهذا يؤكد بأن هناك وساطة للمتغير الوسيط جزئية بين المتغير المستقل (X_4) وبين المتغير التابع (Y_2) . وأن نسبة التأثير للمتغير الوسيط على المتغير التابع بلغت (٠.٢١٩) .

ومما سبق ومن نتائج الفرضيات الفرعية يتبين تحقق الفرضية الرئيسية الرابعة بوجود أثر إيجابي للمتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) على العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .
وعليه وبشكل عام نستطيع القول بأن جميع فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية قد تحققت .
حسب ما جاء في هذ المبحث الخاص باختبار الفرضيات ، وحسب النتائج النهائية الموضحة فيه .

الخاتمة

النتائج و التوصيات

النتائج

RESULTS

وهي التي تعبر عن خلاصة ما توصل إليه الباحث بعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، من خلال الاعتماد على النسب المئوية والوسط الحسابي ، وغيرها من المعاملات الحسابية الخاصة بتحليل واختبار فرضيات الدراسة .

أولاً : نتائج البيانات الشخصية :

أشارت نتائج تحليل البيانات الشخصية إلى الآتي :

(١) أن نسبة (٩٤%) هم من المبحوثين الذكور في الإدارة العليا والوسطى ، ونسبة (٦%) من الإناث وفقاً لمجال النوع ، ونسبة (٩٥.١%) من المبحوثين الذكور العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة ونسبة (٤.٩%) من الإناث وفقاً لمجال النوع .

(٢) أن نسبة (٥١.٤%) من المبحوثين من الإدارة العليا والوسطى تتراوح أعمارهم بين ٤٠ سنة فأقل ، و(٤٩.٦%) تتراوح أعمارهم بين ٤١ سنة و ٥١ سنة فأكثر ، أما ما يخص العاملين في الإدارة التنفيذية فنسبة (٨٨.٤%) من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (٢١-٤٠ سنة) ونسبة (١١.٦%) بين ٤١-٥١ سنة فأكثر .

(٣) نسبة (١٧.٣%) من المبحوثين من الإدارة العليا والوسطى مستواهم العلمي دبلوم ، وثانوية عامة ، ونسبة (٨٢.٧%) مستواهم العلمي بكالوريوس فما فوق ، أما العاملون في الإدارة التنفيذية فنسبة (٧٦.٣%) مستواهم العلمي دبلوم فأقل ، ونسبة (٢٣.٧%) مستواهم بكالوريوس فما فوق .

(٤) نسبة (٧٨.٧%) من المبحوثين من الإدارة العليا والوسطى تتراوح سنوات خبرتهم بين ٢٠ سنة فأقل ونسبة (٢١.٣%) تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٢١ سنة و ٣١ سنة فأكثر ، ونسبة (٨٧.٤%) من المبحوثين من العاملين في الإدارة التنفيذية تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ١٠ سنوات و ٢٠ سنة فأقل ، ونسبة (١٢.٦%) تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٢١ سنة و ٣١ سنة فأكثر .

(٥) نسبة (٧.٣%) من المبحوثين من الإدارة العليا والوسطى يشغلون وظيفة ، مدير تنفيذي ، ومدير عام، ونائب مدير عام ، ونسبة (٩٢.٧%) يشغلون وظيفة مدير إدارة ، ورئيس قسم ، ونسبة (٤٠.٢%) من المبحوثين العاملين في الإدارة التنفيذية يشغلون وظائف الدرجة الخامسة والسادسة ، ونسبة (٥٩.٨%) يشغلون وظائف الدرجة السابعة والثامنة .

ثانياً : النتائج العامة :

أشارت نتائج اختبار و تحليل الفرضيات الرئيسية والفرعية إلى قبول وتأكيد جميع فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ، وإلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي :

أولاً : النتائج العامة الأساسية :

- (١) هناك علاقة إيجابية بين القيادة بالقيم وأداء العاملين .
- (٢) هناك علاقة إيجابية بين القيادة بالقيم وبين الولاء التنظيمي .
- (٣) هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وبين أداء العاملين .
- (٤) هناك علاقة وساطة إيجابية تأثيرية للولاء التنظيمي كمتغير وسيط بين (المتغير المستقل) القيادة بالقيم وبين (المتغير التابع) أداء العاملين .

ثانياً : النتائج العامة الثانوية :

وستوزع النتائج العامة الثانوية من وجهتين ، الأولى : وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى ، والثانية : من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة ، حسب التالي :

أ) من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى :

- (١) مستوى إدراك عالٍ لأفراد الإدارة العليا والوسطى لأهمية القيادة بالقيم ، بمتوسط (٤.١٤) .
- (٢) مستوى تطبيق القيادة بالقيم من قبل أفراد الإدارة العليا والوسطى جاءت بدرجة عالية تقدر بـ (٣.٧٠) .
- (٣) درجة الولاء التنظيمي الأخلاقي جاءت بدرجة عالية ، بمتوسط (٣.٩٩) .
- (٤) إدراك القادة أنهم يعتمدون على القيادة بالقيم ، المعتمدة على المبادئ الإسلامية ، وعلى أفضل التصرفات الأخلاقية في السلوك الإنساني ، جاء بمتوسط (٤.٤٨) .
- (٥) إدراك القادة أن القيادة بالقيم تعتبر أساس نجاح الشركات وتطورها ونموها ، بمتوسط (٤.٢٨) .
- (٦) إدراك القادة أهمية القيادة بالقيم كأسلوب للقيادة الإدارية ، بمتوسط (٤.٣٧) .
- (٧) إدراك القادة أن التزامهم بمنظومة القيم في العمل يؤدي إلى زيادة أداء العاملين ، بمتوسط (٤.٣٧) .
- (٨) إدراك القادة أهمية وجود قيم للشركة ، لتحقيق العدالة والإنصاف ، بمتوسط (٤.٣٤) .
- (٩) غالبية القادة يعتبرون أسلوب القيادة بالقيم هو الأسلوب الأمثل لقيادة أية منظمة ، بمتوسط (٤.٢٢) .

- ١٠) يتم تطبيق أفضل الممارسات والأساليب الحديثة للقيادة وفقاً للقيم ، من قبل شاغلي المستويات القيادية بمتوسط (٣.٥٦) .
- ١١) القادة يرون أن هناك التزاماً عالياً بقيم الشركة من جميع العاملين ، بمتوسط (٣.٣٦) .
- ١٢) لدى القادة قدرة على بناء العلاقات الإنسانية ، التي تساعد على تحقيق الأهداف ، بمتوسط (٣.٨٢) .
- ١٣) تطبيق القيادة بالقيم يؤدي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإيجابية والتعاونية بين الأفراد ، بمتوسط (٤.٣١) .
- ١٤) تمتاز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والتعاون وروح الفريق الواحد ، بمتوسط (٣.٨٨) .
- ١٥) هناك علاقة إيجابية وطيدة بين الولاء التنظيمي وبين زيادة الإنتاجية ، بمتوسط (٤.٧٤) .
- ١٦) توجد علاقة وطيدة بين أسلوب القيادة بالقيم وبين درجة ولاء العاملين ، بمتوسط (٤.٣٢) .
- ١٧) هناك ارتباط إيجابي بين أسلوب القيادة بالقيم وبين مستوى أداء العاملين ، بمتوسط (٤.٧٣) .
- ١٨) يرى أفراد الإدارة العليا والوسطى بأن درجة الولاء التنظيمي للعاملين تؤدي إلى تحسين الأداء ، وزيادة الإنتاجية ، بمتوسط (٤.٥٢) .
- ١٩) يوجد ارتباط وثيق بين ولاء العاملين وبين مستوى إبداعهم الوظيفي ، بمتوسط (٤.٢٧) .
- ٢٠) يعتبر أفراد الإدارة العليا والوسطى وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق القيادة بالقيم، وبين درجة جودة أداء العاملين ، بمتوسط (٤.١٧) .
- ٢١) أسلوب القيادة المناقض للقيم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ، وضعف ولاء العاملين ، بمتوسط (٤.٤٥) .
- ٢٢) للقيادة بالقيم دور كبير في زيادة ولاء العاملين ، بمتوسط (٤.٢٥) .
- ٢٣) يوجد ارتباط مباشر بين درجة ولاء العاملين ، وبين درجة جودة أداء العمل ، بمتوسط (٤.٦٦) .
- ٢٤) من أسباب زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين ثقتهم في التزام قيادتهم بقيم ومبادئ العمل ، بمتوسط (٤.٥١) .

٢٥) يرى أفراد الإدارة العليا والوسطى أن درجة ولاء العاملين تؤثر على مستوى كفاءتهم في أداء العمل ، بمتوسط (٤.٤٤) .

٢٦) قيم الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين بمتوسط (٣.٦٤) .

ب) من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية :

١) مستوى إدراك عالٍ لأهمية القيادة بالقيم لدى العاملين في الإدارة التنفيذية ، بمتوسط (٣.٥٦) .

٢) مستوى تطبيق القيادة بالقيم لدى القادة الإداريين في الشركات ، من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية ، جاء بدرجة متوسطة (٣.١٦) .

٣) درجة الولاء التنظيمي الأخلاقي جاءت عالية ، بمتوسط (٣.٦٥) .

٤) يعتبر العاملون أن قيم الشركة واضحة ومعروفة لديهم بدرجة متوسطة تقدر بـ (٣.٦٤) .

٥) يشعر العاملون بالسعادة ، والرضا لمعاني ومضمون قيم الشركة الثابتة والأصيلة جاءت بدرجة متوسطة تقدر بـ (٣.٥٧) .

٦) درجة ثقتهم بمنهجية قيادة الشركة تجاه عمالها ، بمتوسط (٣.٩) .

٧) لا يشعر العاملون بالأمان الوظيفي في الشركة ، لعدم اعتمادها على منهج القيادة بالقيم ، بمتوسط (٢.٨٩) .

٨) يعتبر معظم العاملين أن أسلوب القادة المؤسسين الأوائل للشركات يتَّسم بالالتزام بالقيم ، بمتوسط (٤.٠٨) .

٩) أسلوب القيادة في الشركات يتميز بالاحترام المتبادل مع العاملين ، بمتوسط (٣.٣٧) .

١٠) العاملون يرون أن هناك ضعفاً في الأسلوب القيادي بالشركات لدى الإدارة العليا يرضي جميع العاملين ، بمتوسط (٢.٧٥) .

١١) يرى العاملون أن أسلوب القيادة لدى المسؤولين يتَّسم بالثبات ، وعدم التغيير ، تبعاً للمواقف ، بنسبة ٣٨% و بمتوسط (٢.٨١) .

١٢) يمثل القادة الإداريون في الشركات قدوةً حسنةً ، بمتوسط (٣) .

١٣) أبدى العاملون عدم رضاهم عن الأسلوب القيادي في الشركات ، بمتوسط (٣.١٢) .

١٤) يتفق أغلب العاملين على أن الأسلوب القيادي في الشركات لا يعتمد الالتزام بالقيم ، بمتوسط (٣.١٢) .

١٥) التزام إدارة الشركات بالقيم المعلنة ، بمتوسط (٣.٠٦) .

١٦) العاملون يرون أن المسؤولين لا يمارسون أعمالهم وفق مبدأ العدالة والإنصاف وروح المسؤولية ، بمتوسط (٢.٦٤) .

- (١٧) دعم وتطوير إدارة الشركات لأنظمة تحفيز العاملين ، جاءت بدرجة متوسطة (٢٠٨٦) .
- (١٨) يؤثر أسلوب القيادة بالقيم بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين في الشركة ، بمتوسط (٤٠١٩) .
- (١٩) أسلوب القيادة بالقيم يزيد من ولاء العاملين ، بمتوسط (٤٠٣٦) .
- (٢٠) هناك دور كبير لمستوى الولاء التنظيمي في زيادة الإنتاجية ، بمتوسط (٤٠٣٧) .
- (٢١) يكون أداء العمال أفضل عند التزام الإدارة بالقيم ومبادئ الشركة ، بمتوسط (٤٠٣٧) .

مناقشة النتائج

DISCUSSION OF RESULTS

سيتم تناول النتائج النهائية الأساسية حسب الفرضيات الرئيسة للدراسة للمناقشة ومدى توافقها واختلافها مع بعض الدراسات السابقة على النحو الآتي :

- (١) هناك علاقة إيجابية بين القيادة بالقيم وأداء العاملين .
- وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع بعض الدراسات السابقة منها دراسة (فائزة محمد خير ٢٠٠٣ م) التي تشير إلى وجود علاقة طردية بين نمط القيادة ، وتوفير مناخ العمل المناسب . ودراسة (عائشة محمد عبدالحليم ٢٠٠٦ م) التي أكدت بأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة . وكذا مع دراسة (عزيز طارش الدهمي ٢٠٠٧ م) بأن هناك علاقة بين الأساليب القيادية ، وأهداف التغيير العائد من ممارسة أساليب القيادة بهدف تحقيق هدف معين . وهي كذلك متفقة مع دراسة (جريير وكليباترك ٢٠٠٨ م Graber and Kilpatrick) ، والتي أعتبرت أن القيم من أهم ركائز نجاح القائد في عمله وأن ممارسة القادة للقيم ، يؤدي إلى نجاح المؤسسة .
- كما اتفقت مع دراسة (سليمان شلاش وجمعة عباد ٢٠٠٩ م) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة في فاعلية المنظمة . وهي كذلك جاءت متفقة مع دراسة (موسى محمد يعقوب ٢٠١٢ م) في وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأخلاقيات الأعمال على

نتائج الأعمال في الشركات ، كما تتفق مع دراسة (آلاء محمد الحسن ٢٠١٢ م) في أن القائد ذا الخبرة يقوي من موقف المنظمة ، ويزيد من فرص نجاحها ، ودراسة (فيصل آل ثاني ٢٠١٢ م) بوجود علاقة بين نمط القيادة ومستوى الأداء . وبالتالي نجد أن هذه النتائج تتعاقد وتتكامل بكلياتها وجزئياتها المتشابهة والمتقاربة إلى أن العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين ونجاح المنظمة علاقة إيجابية . ومن وجهة نظر الباحث أن هذه العلاقة تكون أكبر وأكثر فاعلية في أسلوب القيادة بالقيم ، كما دلت عليها النتائج سابقاً .

(٢) هناك علاقة إيجابية بين القيادة بالقيم وبين الولاء التنظيمي .

نظراً لندرة الدراسات والأبحاث في هذا الموضوع - حسب علم الباحث - والتي تدرس العلاقة بين القيادة بالقيم والولاء التنظيمي ، ويعتبر ذلك تميز وتفرد لهذه الدراسة ، ونود أن نشير إلى دراسة (عبدالمحسن الغامدي ٢٠١١ م) والتي أكدت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ، وبين مستويات الولاء التنظيمي . وهي تتفق مع النتيجة التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة .

(٣) هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وبين أداء العاملين .

وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع بعض الدراسات السابقة منها دراسة (حمده محمد لوتاه ٢٠٠٢ م) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ، وأن زيادة مستوى ولاء الفرد للمنظمة يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول في العمل ، وزيادة الإنتاجية والأداء . ودراسة (مركيوري وهنكن ٢٠٠٤ م Marchiori and Henkin) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري (الأخلاقي) والأداء الوظيفي . ودراسة (فيصل الشواورة ٢٠١٢ م) التي أكدت وجود قوة ارتباطية مرتفعة بين الولاء التنظيمي ، وبين إجمالي الدخل من المبيعات . وهذه الدراسات توافقت وأيدت النتيجة المستخلصة من هذه الدراسة ، بالأثر الإيجابي لأسلوب القيادة على درجة ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين ، وهو ما يعزز ويقوي هذه النتيجة .

٤) يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) تأثيراً إيجابياً على العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة بالقيم) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) .

وتعد هذه النتيجة متفردة على جميع الدراسات إذ لم يسبق أن تم من سابق - حسب علم الباحث - دراسة هذه العلاقة وذلك باعتبار الولاء التنظيمي متغير وسيط بين متغيرين أحدهما مستقل وهو القيادة بالقيم والآخر تابع وهو أداء العاملين . وبالتالي لن نستطيع مناقشة ومقارنة هذه النتيجة بدراسات سابقة .

وسنناقش هنا بعض أهم النتائج الثانوية ومدى توافقها واختلافها مع الدراسات السابقة وإجراء مقارنة بين نتائج الإدارة العليا والوسطى وبين نتائج العاملين في الإدارة التنفيذية على النحو الآتي :

١) إدراك القادة أن القيادة بالقيم تعتبر أساس نجاح الشركات وتطورها ونموها. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (جريبر وكليباترك ٢٠٠٨ م Graber and Kilpatrick) التي أشارت بأن ممارسة القيادة بالقيم تؤدي إلى نجاح المؤسسة .

حيث جاء مستوى الإدراك لأهمية القيادة بالقيم عالٍ ، لدى الإدارة العليا والوسطى بمتوسط (٤.١٤) وهو مستوى أكبر بقليل من مستوى الإدراك لدى العاملين في الإدارة التنفيذية الذي جاء بمتوسط (٣.٥٦) والذي جاء بدرجة عالية كذلك ، وربما تكون هذه نتيجة طبيعية بأن يكون هناك فارق في الإدراك لعدة أسباب من أهمها : المركز الوظيفي ، والمؤهل الدراسي ، والبرامج التدريبية وغيرها من الأسباب ، فأفراد الإدارة العليا والوسطى بمركزهم القيادي كأعلى مستوى وظيفي في الهيكل ، لديهم إدراك عالي حيث يعتبر ذلك من صميم عملهم . بل يمكن القول : أن من المفترض أن يكون إدراكهم أعلى من هذه النسبة ، وأنها تدل على وجود بعض القصور في الوعي القيادي والإداري ، أو في أبعاد القيادة الإدارية إذ من المهام الرئيسية للقائد التفكير الاستراتيجي ، أو استشراف المستقبل وإدراك كل ما يهيم ويرفع من المستوى القيادي لديهم ، ويشارك في تحسين وتطوير العملية الإدارية في المنظمة ، واختيار أفضل الأساليب لقيادة العاملين .

أما مستوى إدراك العاملين فهو مستوى عالٍ ، وهذه نتيجة جيدة بل ممتازة مقارنة بنتيجة أفراد الإدارة العليا والوسطى التي كان ينبغي أن تكون في درجة عالية جداً وليس في درجة عالية فقط ، بالرغم من الفارق في المؤهلات والمركز الوظيفي والبرامج التدريبية والمهام والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل مستوى وظيفي ، إذ أن الفارق في المتوسط كان ضئيلاً جداً ولا ينم حقيقة على الفوارق المذكورة آنفاً .

٢) مستوى تطبيق القيادة بالقيم من قبل أفراد الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٧٠) ، من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى . وبدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين في الإدارة التنفيذية ، بمتوسط حسابي (٣.١٦) . وهذه النتيجة لا تتوافق مع دراسة (حازم بدارنة ٢٠٠٩ م) التي أظهرت درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك بالأردن للإدارة بالقيم كانت كبيرة . وهي كذلك لا تتوافق مع دراسة (سعيد الحميدي ٢٠٠٩ م) التي أشارت بأن درجة ممارسة المديرين للقيم الإدارية الإسلامية كانت بدرجة عالية . وتتفق مع دراسة (رائدة العرايضة ٢٠١٢ م) بأن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية كان متوسط من وجهة نظر المعلمين . وبالرجوع إلى نتيجة العاملين في الإدارة التنفيذية ، فتعد مؤشر مهم للقيادات الإدارية لمراجعة أساليبها القيادية والإدارية لتحسين هذه النتيجة . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الحاجة الملحة لبرامج الإعداد القيادي لكافة القادة الإداريين ، وإلى المرشحين لشغل هذه الوظائف حسب ما جاء في التوصيات . كما أن هناك تذر من العاملين في المجموعة للأساليب القيادية المتبعة حالياً ، ونوعية التعامل من قبل القادة لأفرادهم ، مما يستوجب إعادة النظر في ذلك ، و إجراء مراجعة شاملة في كثير من الأمور الإدارية .

وقد كان مستوى التطبيق لدى أفراد الإدارة العليا و الوسطى بدرجة عالية ، بمتوسط حسابي (٣.٧٠) ، وهذه النتيجة بحسب رؤية الإدارة العليا والوسطى لمستوى تطبيقهم لأسلوب القيادة بالقيم ، وهذه النتيجة تعبر عن رأي هذا المستوى القيادي لمدى تطبيقه أسلوب القيادة بالقيم .

وقد أكد هذه النتيجة رؤية العاملين في الإدارة التنفيذية التي جاءت بدرجة متوسطة وبفارق متوسط حسابي (٠.٥٤) وهو ما يدعم رأي أو نتيجة تطبيق القيادة بالقيم لدى أفراد الإدارة العليا والوسطى . وهنا يمكن القول أن هذه النتيجة لها تعبير أدق من نتيجة أفراد الإدارة العليا والوسطى ، باعتبار العمال هم الفئة المستقبلية لأوامر وقرارات القيادة وهم من يقع عليهم على الواقع كل تبعات الأسلوب أو النمط الذي يختاره وينفذه عضو الإدارة العليا والوسطى . وهم من يشعرون به أكثر من صاحب القرار أو مصدر القرار . وهي كذلك تعطينا انطباع بأن النتيجة السابقة الخاصة بالإدراك كانت منطقية ، إذ كان المستوى عالٍ لدى الإدارة العليا والوسطى وبمستوى أقل حسابياً لدى العاملين . أما في مسألة التطبيق فالعاملين عبروا عن رؤيتهم التي ربما تكون أقرب إلى الواقع . بحسب رؤية الإدارة العليا والوسطى نفسها وبحسب بعض المؤشرات الأخرى الموجودة في ثنايا الدراسة الميدانية .

٣) درجة الولاء التنظيمي الأخلاقي جاءت بدرجة عالية ، بالنسبة لأفراد الإدارة العليا . وأما بالنسبة للعاملين في الإدارة التنفيذية فكانت بدرجة عالية كذلك لكن بدرجة أقل من درجة الإدارة العليا والوسطى . وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (حمده محمد لوتاه ٢٠٠٢ م) التي أشارت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين في وزارة الصحة في دولة الإمارات كان مرتفعاً . وهي غير متفقة مع دراسة (عبدالمحسن الغامدي ٢٠١١ م) التي أظهرت أن الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لديهم مستويات الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة .

حيث جاء مستوى الولاء التنظيمي الأخلاقي لدى أفراد الإدارة العليا والوسطى بدرجة عالية ، بمتوسط حسابي (٣.٩٩) ، وهو نفس المستوى لدرجة الولاء التنظيمي الأخلاقي لدى العاملين في الإدارة التنفيذية فقد كان بدرجة عالية كذلك ، يقدر بـ (٣.٦٥) وهي بذلك نتيجة قريبة حسابياً بفارق (٠.٣٤) ، وهذه النتيجة تعطي مؤشر واضح للدلالة لقيادة المجموعة على مدى درجة الولاء التنظيمي الأخلاقي لدى أفرادها ، فمن الملاحظ أن كثير من العاملين في المجموعة لديهم سنوات خبرة طويلة ، أي أنهم قد تعدى معظمهم الخمس السنوات والتي تسمى فترة الإنشاء أو فترة التجربة والقبول والتكيف والانسجام الكامل في العمل . مما يدل على وجود استعداد لرفع مستوى الولاء التنظيمي عموماً والأخلاقي خصوصاً، وهي كذلك أي النتيجة تعد متقاربة إلى حد ما بين أفراد الإدارة العليا والوسطى وبين العاملين في الإدارة التنفيذية ، إذ أن المستوى في درجة واحدة وهذا بحد ذاته مؤشر مهم جداً عندما يتساوى مستوى الولاء التنظيمي لدى شاغلي الوظائف العليا والوسطى من مديري العموم ونوابهم ومديري الإدارات ورؤساء أقسام ، بالرغم من وجود فوارق كبيرة في الأجور والمزايا وهي تختلف تماماً عن اجور ومزايا العاملين إلى جانب المتغيرات الأخرى مثل : المستوى الوظيفي ، والمهام والواجبات ، وظروف وبيئة العمل... الخ . وبالتالي نتيجة العاملين تعتبر جيدة بل ممتازة مقارنة بنتيجة الإدارة العليا والوسطى . إذ أن لديهم استعداد وقابلية كبيرة لزيادة مستوى الولاء التنظيمي عموماً والأخلاقي خصوصاً . وعلى قيادة المجموعة تقدير ذلك وإعادة النظر في الحوافز والمزايا لجميع العاملين ، وتفعيل صندوق الشكاوى ومعالجتها أولاً فإولاً وغيرها من الأعمال التي ذكرت في توصيات الدراسة . والتي من شأنها زيادة مستوى الولاء التنظيمي ورفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي .

التوصيات

RECOMMENDATIONS

من خلال نتائج الدراسة نضع أهم التوصيات على النحو الآتي :

أولاً : التوصيات العامة :

توجد توصيات عامة ، يرى الباحث أنها تستدعى من قبل الجهات المختصة في الحكومة ، المساهمة الفاعلة لمساعدة وتطوير التنمية المستدامة ، وتعزيز القيم والأخلاق في المجتمع ، وزيادة القدرات والمهارات القيادية لمتخرجي الجامعات والمعاهد المتخصصة ، وذلك على النحو التالي :

- ١) اعتماد تدريس القيادة الإدارية كمادة أساسية في الجامعات .
- ٢) اعتماد تدريس مادة القيم والأخلاق والقيادة ، وإدراجها في المنهج الدراسي كمادة رئيسية ، من المرحلة الأساسية وحتى الجامعة بطريقة حديثة ، تحاكي الواقع ، وتهتم بالممارسات الأخلاقية والقيادية كتطبيق فعلي .
- ٣) التوعية بالقيم الأخلاقية من خلال الوسائل الإعلانية والإعلامية المتاحة مثل التلفزيون والإذاعة والصحف والوسائل الإلكترونية ... الخ ، يشارك فيها القطاع الخاص كمسؤولية وقيمة اجتماعية إلى جانب الدولة .
- ٤) تعزيز حقوق العاملين في القوانين والتشريعات ، بما يكفل حقوق وكرامة العمال ضد أي جور ، أو فساد أخلاقي لدى منظمات الأعمال ، مع المتابعة والإشراف على حسن تطبيق القوانين في القطاع الخاص والعام .

ثانياً : التوصيات الخاصة :

- هي التي تخص منظمات الأعمال اليمينية ، على النحو الآتي :
- ١) اعتماد أسلوب القيادة بالقيم ، كمنهجية معتمدة لدى جميع منظمات الأعمال ، وجعلها نظاماً أساسياً لها .
 - ٢) إنشاء مراكز متخصصة للإعداد القيادي لكافة الافراد الشاغلين للوظائف القيادية أو المرشحين لها ، عبر اتحاد الغرف التجارية والصناعية المنطوية تحتها منظمات الأعمال الصناعية والتجارية ، وكذا يمكن للمجموعات الكبيرة التي لديها شركات كثيرة كمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه مثلاً ، أن تنشئ مثل هذه المراكز لتأهيل وتطوير موظفيها وغيرهم .

- ٣) اعتماد دليل خاص لقواعد الترقية للوظائف القيادية ، والاشتراطات المختلفة المهنية والفنية والسلوكية والالتزام بمنظومة القيم ، للمرشحين لشغل هذه الوظائف ، وفق منهجية علمية محددة .
- ٤) اعتماد منهجية لنشر القيم عموماً والتنظيمية خصوصاً والتأكد من وصولها لجميع العاملين وفهمهم لها .
- ٥) إعداد دليل أو دستور للسلوك الأخلاقي المهني ، يشتمل على القيم والمبادئ وأخلاقيات العمل .
- ٦) الاعتناء بالاختيار والتعيين عبر نظام خاص لذلك ، مع مراعاة منظومة القيم المعتمدة .
- ٧) إجراء دراسات دورية للقيم ومستواها ، ومدى تطبيقها على أرض الواقع ، والعمل على رفع مستوى ممارستها في جميع الشركات ومن جميع العاملين في كل المستويات الوظيفية .
- ٨) إجراء دراسات لمستوى الولاء التنظيمي ، والاستفادة من نتائجها في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين .
- ٩) اعتماد مبدأ الثواب والعقاب ، وفق القيم والقواعد الأخلاقية والقانونية .
- ١٠) الاعتماد الحقيقي للقيم في أداء الأعمال ، وجعلها قاعدة أساسية لمنهجية القيادة في العمل .
- ١١) عمل الحلول والمعالجات اللازمة للدراسات المختلفة ، في مجال القيادة والقيم وفقاً لنتائج هذه الدراسات واعتبارها من الامور الهامة والمستعجلة .
- ١٢) اعتماد مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري ، كمبدأ ثابت وأساس في العملية الإدارية .
- ١٣) الإيمان الأكيد بأن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي لأيئة منظمة ، والعمل على تطبيق ذلك حقيقة لا وصفاً .
- ١٤) تحسين وسائل الاتصال الرأسية والأفقية في المنظمات ، بحيث تكون سهلة وداعمة لنظم إصدار القرار وتعمل على إشراك العاملين حقيقة في أعمال اتخاذ القرارات في الشركات .
- ١٥) مراجعة كافة اللوائح والأنظمة الداخلية ، طبقاً للقيم والقواعد القانونية .
- ١٦) اعتماد مصفوفة محددة لبرامج تدريبية تخصصية للقيادات الإدارية ، بمواضيع القيم وأخلاقيات العمل ، وكذا برامج خاصة للقيادة الإدارية الناجحة .
- ١٧) إجراء برامج تدريبية عامة للقيم وأخلاقيات العمل لجميع العاملين ، وفق خطة معتمدة لذلك .

- ١٨) القياس المتجدد والدائم لقدرات ومهارات وأسلوب القيادة لدى أعضاء الإدارة العليا والوسطى، والعمل على اتخاذ الاجراءات اللازمة بما يكفل تنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية أولاً فأولاً .
- ١٩) اعتماد نظام أساس لأسلوب وطرق القيادة الإدارية ، وفقاً للقيم والفكر الإداري ، بدلاً عن العشوائية والفردية والمزاجية .
- ٢٠) نشر القيم ومبادئ العمل بين جميع العاملين بشتى الوسائل الإعلامية والإعلانية، لتصبح لدى جميع العاملين واضحة ومفهومة .
- ٢١) إعادة اختيار وصياغة قيم تنظيمية ، تتوافق مع وجهات نظر العاملين ومشاركتهم وتصبح أساسية للعمال وأرباب العمل .
- ٢٢) أن تعبر القيم عن الرؤى المشتركة بين العمال وأصحاب الأعمال ، بحيث لا تكون مقتصرة على جانب واحد ، أو أن يكون المنفذ جهة دون أخرى .
- ٢٣) اعتماد نظم ولوائح تؤسس العلاقة المؤسسية بين العاملين ، وبين قيادتهم الإدارية .
- ٢٤) إنشاء جوائز خاصة وقيمة لبرنامج شهري أو دوري ، للالتزام بالقيم وأخلاقيات العمل وفق ضوابط ومعايير مخصصة لذلك .
- ٢٥) إعادة الثقة للعاملين بأنفسهم وبقيادتهم تجاه الثوابت القيمية والأخلاقية المطبقة في الشركات .
- ٢٦) إنشاء مرجعية في أية شكوى ومخالفات لمنظومة القيم ، تلتزم بالقيم المعتمدة واللوائح والأنظمة المعمول بها ، وتعتمد سرعة البت ، وتعتبر قراراتها ملزمة وسريعة التنفيذ .
- ٢٧) الاهتمام بالعملاء وفق قواعد قيمية وأخلاقية .
- ٢٨) التعامل مع الآخرين من عملاء ومنافسين تعاملأ أخلاقياً راقياً تنفيذاً وترجمة حقيقية للقيم المعتمدة .
- ٢٩) الاهتمام بالجانب القيمي والأخلاقي ، إضافة إلى الجانب الإداري والتنظيمي ، واعتباره منظومة متكاملة وأساساً للنجاح .
- ٣٠) الاهتمام بعناصر وحوافز رفع الولاء التنظيمي للعاملين .
- ٣١) تحديث وتطوير أنظمة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين ، وجعلها ملائمة ومناسبة ومحفزة لهم .
- ٣٢) الاهتمام ببيئة العمل وجعلها مناسبة ، تتلاءم مع العاملين ، وظروفهم الصحية والعملية .

٣٣) الاهتمام بالدراسات الإنسانية للعاملين مثل (الرضا الوظيفي ، الروح المعنوية) وغيرها من الدراسات التي تبحث في كيفية رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتقوي ولاءهم ، وتحسّن أداءهم .

٣٤) الاهتمام بالقيم المؤثرة بشكل مباشر على العاملين سلباً وإيجاباً ، مثل قيم (المساواة ، العدالة الوظيفية ، التعامل الراقى مع البشر ، الصدق ، الأمانة... الخ) إلى جانب القيم الأخرى ولكن تعطى أهمية أكبر من غيرها .

٣٥) إرساء ثقافة تنظيمية متكاملة في جميع الشركات ، مساعدة لتقوية العلاقات ، وتحسين أداء العاملين .

ثالثاً : توصيات خاصة لقيادة مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه :

إضافة الى ما سبق هناك بعض التوصيات الخاصة بالمجموعة والتي يراها الباحث ذات أهمية كبيرة ، وتحتاج الى اهتمام من قبل قيادة المجموعة على النحو التالي :

١) اقتفاء أثر المؤسسين الأوائل ، والنظر في مناقبهم ، وأسلوب قيادتهم ، مما له من أثر

كبير في نجاح الشركات ، وخاصة أسلوب قيادة الحاج هائل سعيد أنعم رحمه الله .

٢) الاهتمام بتعميق وترسيخ القيم ، بمختلف أنواعها لدى جميع أفراد الأسرة ، خاصة أبناء الجيلين الثالث والرابع ، باعتباره محور الارتكاز ، وعليه يعتمد تطوير واستمرار نجاح المجموعة ، وللوقاية من اندثارها وفشلها - لا قدر الله - إلى جانب الاهتمام بالجانب التعليمي والمهني .

٣) تفرغ القيادات العليا للمجموعة - ولو جزئياً - لمتابعة تطبيق أسلوب القيادة بالقيم ، ومدى الالتزام بمنظومة القيم من جميع القيادات الإدارية في شركات المجموعة ، ومدى شيوع القيم لدى جميع العاملين ، وتلمس أحوال وهموم العاملين ، ومتابعة الأعمال الخيرية تأسياً بالمرحوم هائل سعيد أنعم ، وإعطاء الفرصة للصف الثاني لمتابعة الأعمال الإدارية .

٤) الحرص الشديد على عدم تجاوز منظومة القيم ، أو السماح باختراقها ، وخاصة من القيادات الإدارية ، والعمل على ردع كل مخالف أو مقصر فيها ، مما يعطيها قيمة إضافية إلى قيمتها الحقيقية .

٥) الممارسة الفعلية والحقيقية لمنظومة القيم ، باعتبارهم المرجع والحامي لها ، وأي خرق أو قصور من قبلهم سيعطي صورة مغايرة تماماً لدى غيرهم ، وخاصة العاملين .

٦) تقصّي مكانم الخلل القيمي في شركات المجموعة بالوسائل المناسبة (الاستماع للشكاوى، و الملاحظة ، و الاستبانات والاستقصاءات ، و الدراسات... الخ) ، وإصلاح الخلل أولاً فأولاً .

٧) اجراء دراسات عاجلة في المؤشرات الرئيسة للعاملين مثل الرضا الوظيفي والروح المعنوية والولاء التنظيمي ، والعمل على وجه السرعة بتوصيات الدراسات ومعالجة مكانم الخلل لرفع المؤشرات الإيجابية لهذه الظواهر الهامة ، لما لها من أثار سلبية ربما يصعب معالجتها مستقبلاً أو ان تكون تكلفتها عالية جداً .

٨) الاهتمام الفعلي والحقيقي بالقيم ، ويتأتى ذلك بالشعور الصادق والإرادة الملزمة ، والتطبيق الفعلي لها ، لا أن يكون اهتماماً شكلياً ، أو ورقياً أمام الغير ، أو للتظاهر أو التقليد الخالي من الجوهر ، خاصة ونتائج تطبيق القيادة بالقيم جاءت بدرجة متوسطة وهو دون المستوى المتوقع في المجموعة ، قال تعالى : (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ) [سورة الصف ، الآيتان (٢) و(٣)] .

٩) إخلاص النية لله تعالى ، وتدعيم قيم المجموعة كثوابت إيمانية وإدارية ، يتعبّد ويؤجر عليها صاحبها .

١٠) الاندماج وعدم التفرقة بين تطوير الأنظمة واللوائح وبين منظومة القيم ، بحيث تكون منهجية مؤسسية معتمدة في المجموعة .

١١) الاهتمام الحقيقي بنشر منظومة القيم وشرحها وتعميقها بين جميع العاملين واعتماد برامج تدريبية خاصة ، ضمن خطة التنمية البشرية ، واستخدام كافة الوسائل المناسبة لذلك ، والتأكد من ممارستها لدى جميع المستويات الوظيفية دون استثناء .

١٢) تضمين المفاهيم والمبادئ القيمة في ثنايا دستور (ميثاق أسرة آل سعيد) ليصبح من الأسس التي يحترمها جميع أفراد الأسرة .

١٣) توثيق وأرشفة تراث المجموعة ، وكل ما يهم منظومة القيم والثقافة التنظيمية لها ، وخاصة بداية التأسيس والمؤسسين ، لا سيما المرحوم هائل سعيد أنعم ، حيث تفتقر المكتبة الوطنية والمؤسسية إلى هذا الأنموذج العظيم في مجال الاقتصاد والتجارة ، والقيم والممارسات الفعلية في قيادة الأعمال .

١٤) تخصيص موضوع القيادة بالقيم في الملتقى القادم للدور الريادي لقيادات المجموعة ، وإيضاح أهميتها وأثرها لجميع القيادات المشاركة من جميع شركات المجموعة .

١٥) الاستفادة من هذه الدراسة من كل جوانبها ، خاصة أن المجموعة كانت حالة تطبيقية لهذه الدراسة وأنموذجاً ممثلة في شخصية الحاج هائل سعيد أنعم ، وأن المبحوثين

يعبروا عنها وعن كل المستويات الوظيفية وأن اجاباتهم كانت معبرة عن آرائهم واتجاهاتهم تجاه جميع فقرات وبنود الاستبانات المعدة لذلك .

رابعاً : التوصيات العلمية :

لإثراء هذا الموضوع الهام ودراسته من جوانب أخرى ، يقترح الباحث - من وجهة نظره - إجراء دراسات بحثية مستقبلية في بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات ، من أهمها ما يلي:

- ١ (القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الرضا الوظيفي كمتغير وسيط .
- ٢ (القيادة بالقيم وأثرها على الرضا الوظيفي .
- ٣ (القيادة بالقيم وأثرها على الإنتاجية .
- ٤ (أثر القيم على نجاح القيادة الادارية .
- ٥ (خصائص القائد الناجح وأثرها على أداء العاملين .
- ٦ (القيادة الإسلامية وتميزها عن القيادة التقليدية - دراسة مقارنة - .

الملاحق

ملحق رقم (١)

طلب تحكيم استبانة دكتوراه

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور / الأكرم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

الموضوع / طلب تحكيم استبانة لدراسة دكتوراه

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه أفيد سيادتكم بأنني أقوم بإعداد دراسة الدكتوراه في إدارة الأعمال في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بجمهورية السودان تحت عنوان : القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين ، الولاء التنظيمي كمتغير وسيط . تحت إشراف الأستاذ الدكتور / أحمد إبراهيم أبو سن ، ونظراً لما عهدناه فيكم من معرفة واسعة وخبرة في هذا المجال نود تكريمكم بإبداء رأيكم حول فقرات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وإبداء ما ترونه مناسباً من حذف أو تعديل أو إضافة .

شاكرين ومقدرين تعاونكم الدائم مع طلاب العلم

الباحث

صفوان أمين سعيد السقاف

من فضلكم الرجاء بتعبئة البيانات التالية :

الاسم :

الصفة الوظيفية :

الجامعة :

الكلية :

التخصص :

ملحق رقم (٢)
استبانة رقم ١
ATTACHED (2)
QUESTIONNAIRE (1)



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

استبانة استبيان رقم (١)

أرجو وضع (✓) أمام العبارة التي تُعبر عن وجهة نظرك الفعلية . علماً بأن إجابة كل عبارة في أسئلة الاستبيان تتبع مقياس (ليكرت الخماسي) حسب الجدول التالي والموضح فيه العبارة وعدد الدرجات التي تمنحها :-

أوافق بشدة	أوافق	محايد (غير متأكد)	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

ملاحظة هامة : مفاهيم لأهم مصطلحات 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 .. الخ ، مما يساهم في الأثر الإيجابي لأدائهم ، ويرفع ولائهم وحبهم لمنظمتهم ، حيث يعتبرون أنفسهم شركاء فيها ، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة مع المنظمات الأخرى ، باعتبار القيم هي بمثابة الموجه والدافع لسلوك الأفراد .

الولاء التنظيمي : هو حالة من الارتباط بين الفرد ومنظمته ، يقبل الفرد وفقاً لقيم وأهداف المنظمة ويتبناها ويفتخر بها ، ويعمل بهمة عالية من أجل تحقيقها ، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها عن الانتقال إلى غيرها .

الأداء : هو درجة بلوغ الفرد وفريق العمل والمنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية .

هدف الإستبانة : تهدف هذه الإستبانة إلى قياس رأي الإدارة العليا والوسطى حول موضوع الدراسة

(المدراء التنفيذيون ، مدراء العموم ، نواب مدراء العموم ، مدراء الإدارات ، رؤساء الأقسام) .

أولاً : البيانات الشخصية:

* العمر : أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ - ٤٠ سنة من ٤١ - ٥٠ سنة من ٥١ سنة فأكثر

* النوع : ذكر أنثى

* المستوى التعليمي : إعدادية فأقل ثانوية دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

* سنوات الخبرة في الشركة أو في المجموعة :

أقل من ١٠ سنوات من ١٠ - ٢٠ سنة من ٢١ - ٣٠ سنة من ٣١ سنة فأكثر

* المستوى الوظيفي : (المسمى الوظيفي)

مدير تنفيذي مدير عام نائب مدير عام مدير إدارة رئيس قسم

هذه الاستبانة خاصة بموظفي الإدارة العليا والوسطى (من المدير التنفيذي إلى رئيس القسم)



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد (غير متأكد)	لا أوافق	لا بشدة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
الدرجة						
المحور الأول : إدراك القيادة بالقيم						
١	اعتبر نفسي غير ناجح إذا لم أنجح في إقناع الأفراد برويتي المستوحاة من رؤية الشركة .					
٢	تعتمد القيادة بالقيم على قواعد الشريعة الإسلامية وعلى أفضل التصرفات الأخلاقية في السلوك الإنساني .					
٣	من أسباب تحقيق أهداف الشركة معرفة القائد أو المسؤول للأسلوب القيادي المناسب لإدارة العمل .					
٤	أدرك أن العمل بروح الفريق الواحد يعتبر من أسس أنظمة الشركة .					
٥	قيم الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .					
٦	هناك منهجية واضحة لنشر وتوعية العاملين بقيم الشركة.					
٧	تعد اللوائح والأنظمة في الشركة وفقاً لقيم الشركة ومبادئها .					
٨	تتبع قيم الشركة من قيم الدين الإسلامي الحنيف.					
٩	تعتبر القيادة بالقيم أساس نجاح الشركات وتطورها ونموها .					
١٠	للقيادة بالقيم أهمية كبيرة ورئيسة في أسلوب القيادة الإدارية .					
١١	التزام القادة بمنظومة القيم في العمل يؤدي إلى زيادة أداء العاملين .					
١٢	أدرك تماماً مدى أهمية وجود قيم للشركة لتحقيق العدالة والإنصاف .					
١٣	رؤية الشركة تعزز قيمها ومبادئها .					
١٤	يعتبر أسلوب القيادة بالقيم الأسلوب الأمثل لقيادة أية منظمة .					
١٥	مبادئ العمل في الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .					
المحور الثاني : تطبيق القيادة بالقيم						
١	أقوم بقيادة الأفراد وفق منهجية وفلسفة خاصة بي .					
٢	يتم تطبيق أفضل الممارسات والأساليب الحديثة للقيادة وفقاً للقيم ، وذلك من قبل المستويات القيادية في الشركة					
٣	هناك منهجية معتمدة ومعروفة لدى القيادة العليا والوسطى للشركة في طرق ووسائل قيادة الموارد البشرية (العاملين) .					
٤	هناك التزام عالٍ بقيم الشركة من جميع العاملين فيها .					

هذه الاستبانة خاصة بموظفي الإدارة العليا والوسطى (من المدير التنفيذي إلى رئيس القسم)



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد (غير متأكد)	لا أوافق	لا بشدة أوافق
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
الدرجة						
٥	أبدل جهداً ووقتاً كافياً للتأكد من التزام العاملين التابعين لإدارتي بالقيم والمبادئ المتفق عليها .					
٦	هناك معايير للقيم القيادية والقدوة الحسنة منشورة للجميع .					
٧	يتوفر الجو الملائم في بيئة العمل لتطبيق قيم الشركة ومبادئها .					
٨	يشمل نطاق قيمنا العملاء (الداخليين والخارجيين) للشركة والمجتمع المحيط بنا.					
٩	أحرص أن أكون قدوة ، وأطبق على نفسي ما أتوقعه من الآخرين مهما كان صغيراً .					
١٠	أمدح علناً التزام أي فرد بالقيم لأن هذا عندي أهم من الإنجاز والأداء.					
١١	أحرص على التأكد من أن جميع العاملين معي يؤمنون حقاً بقيم شركتنا فعلاً وليس مجاملة لي.					
١٢	يتم التعامل من قبل المسؤولين في الشركة مع جميع العاملين باحترام وحسن تعامل .					
١٣	هناك دليل مكتوب لقيم الشركة .					
١٤	يتم مراجعة قيم الشركة من وقت لآخر ، تبعاً لاحتياجات وظروف الشركة .					
١٥	هناك التزام أخلاقي من قبل إدارة الشركة لجميع القوانين المرتبطة بالعمل .					
المحور الثالث : أداء العاملين						
١	يتم حل أية إشكالية أو خلاف وفقاً لقواعد وأنظمة معتمدة ومتطابقة مع قيم الشركة .					
٢	يتعاون فريق العمل بالشركة معاً من أجل تحقيق الأهداف .					
٣	لدى القادة في الشركة قدرة على بناء العلاقات الإنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف .					
٤	تطبيق القيم على مستوى الشركة يؤدي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإيجابية والتعاونية بين الأفراد .					
٥	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والتعاون وروح الفريق الواحد .					

هذه الاستبانة خاصة بموظفي الإدارة العليا والوسطى (من المدير التنفيذي إلى رئيس القسم)



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد (غير متأكد)	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٦	من وجهة نظري هناك علاقة إيجابية وطيدة بين الولاء التنظيمي وزيادة الإنتاجية .					
٧	أشارك العاملين في اتخاذ القرارات وصنع الأهداف .					
٨	أقضي معظم وقتي في توجيه الأفراد ، والإنصات لهم والاتصال معهم .					
٩	أعطي قيمة كبيرة للعاملين والأفكار والرؤى والمفاهيم والقناعات المبنية على القيم .					
١٠	من وجهة نظري هناك علاقة وطيدة بين أسلوب القيادة وبين درجة ولاء العاملين .					
١١	من وجهة نظري هناك ارتباط إيجابي بين أسلوب القيادة بالقيم ومستوى أداء العاملين .					
١٢	الولاء التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .					
١٣	تتوافق نظم ولوائح الشركة مع القوانين النافذة .					
١٤	طرق الاتصال المعتمدة في الشركة بين الرؤساء والمروسين تساعد على تحقيق الأهداف .					
١٥	هناك ارتباط وثيق بين ولاء العاملين ومستوى إبداعهم الوظيفي .					
١٦	تتوافق قيم الشركة مع الجوانب التنظيمية والمهنية للعمل .					
١٧	هناك علاقة طردية إيجابية بين ممارسة القيادة بالقيم وبين درجة جودة أداء العاملين .					
١٨	أسلوب القيادة المناقض للقيم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ، وانخفاض ولاء العاملين .					
١٩	للقيادة بالقيم دور كبير في زيادة ولاء العاملين .					
٢٠	كلما كان ولاء العاملين للعمل مرتفعاً زادت جودة أداء العمل .					
٢١	من أسباب زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين ثقتهم بالتزام قياداتهم بقيم ومبادئ العمل .					
٢٢	تؤثر درجة ولاء العاملين على مستوى كفاءتهم لأداء العمل .					
٢٣	تدعم الإدارة باستمرار تطوير الأنظمة التحفيزية للعاملين .					
٢٤	أتأكد أن كل من حولي يتقدم في عمله ، ويطور نفسه ومهاراته باستمرار .					
٢٥	أتكلم بإيمان عميق وعاطفة صادقة عند الحديث عن المعنى الأسمى والهدف الحقيقي لعملنا (رؤيتنا ، أهدافنا ، قيمنا ، مبادئنا) .					

هذه الاستبانة خاصة بموظفي الإدارة العليا والوسطى (من المدير التنفيذي إلى رئيس القسم)



م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد (غير متأكد)	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
الدرجة						
المحور الرابع : الولاء التنظيمي الأخلاقي						
١	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للشركة التي أعمل بها .					
٢	الانتقال من شركة إلى أخرى بدون سبب مقبول عمل غير أخلاقي .					
٣	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الشركة .					
٤	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي ، حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .					
٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الشركة .					
٦	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الشركة نفسها .					

ملاحظات ومقترحات تودون تسجيلها :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

“ .. ”

مع أطيب تحياتي وتقديري لشخصكم الكريم ، ونشكر لكم تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة

الباحث / صفوان أمين السقاف

هذه الاستبانة خاصة بموظفي الإدارة العليا والوسطى (من المدير التنفيذي إلى رئيس القسم)

ملحق رقم (٢)

استبانة رقم ٢

ATTACHED (1)

QUESTIONNAIRE (2)



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

استبانة استبيان رقم (٢)

أرجو وضع (✓) أمام العبارة التي تُعبر عن وجهة نظرك الفعلية ، علماً بأن إجابة كل عبارة في أسئلة الاستبيان تتبع مقياس (ليكرت الخماسي) حسب الجدول التالي والموضح فيه العبارة وعدد الدرجات التي تمثلها :-

أوافق بشدة	أوافق	محايد (غير متأكد)	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

ملاحظة هامة : مفاهيم لأهم مصطلحات 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 ، ويكفل شفافية ومصداقية .. إلخ ، مما يساهم في الأثر الإيجابي لأدائهم ، ويرفع ولائهم وحبهم لمنظمتهم ، حيث يعتبرون أنفسهم شركاء فيها ، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة مع المنظمات الأخرى ، باعتبار القيم هي بمثابة الموجه والدافع لسلوك الأفراد .

الولاء التنظيمي :

هو حالة من الارتباط بين الفرد ومنظمته ، يقبل الفرد وفقاً لقيم وأهداف المنظمة ويتبناها ويفتخر بها ، ويعمل بهمة من أجل تحقيقها ، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها عن الانتقال إلى غيرها .

الأداء : هو درجة بلوغ الفرد وفريق العمل والمنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية .

هدف الإستبانة :

تهدف هذه الإستبانة إلى قياس رأي العاملين في الإدارة التنفيذية بالمستويات الوظيفية من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة حول موضوع الدراسة .

أولاً : البيانات الشخصية:

* العمر : من 21 - 30 سنة من 31 - 40 سنة من 41 - 50 سنة من 51 سنة فأكثر

* النوع : ذكر أنثى

* المستوى التعليمي : إعدادية فأقل ثانوية دبلوم بكالوريوس ماجستير

* - سنوات الخبرة في الشركة أو في المجموعة :

أقل من 10 سنوات من 10 - 20 سنة من 21 - 30 سنة 31 سنة فأكثر

* - المستوى الوظيفي :

الدرجة الخامسة الدرجة السادسة الدرجة السابعة الدرجة الثامنة

* - المسمى الوظيفي : (يرجى ذكر وظيفتك) .

هذه الاستبانة خاصة بالعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الوظيفية الخامسة وحتى الثامنة



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد (غير متأكد)	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
الدرجة						
المحور الأول : إدراك القيادة بالقيم						
١	تتوافق قيم الشركة مع قيمى الشخصية .					
٢	قيم الشركة واضحة ومعروفة لدى جميع العاملين .					
٣	أستشعر أهمية العمل بكل إخلاص وأمانة في تحقيق قيم الشركة على أرض الواقع.					
٤	أدرك مدى أهمية وجود قيم للشركة لإرساء الأنظمة وتحقيق العدالة والإنصاف.					
٥	أشعر بالسعادة والرضا لمعاني ومضمون قيم الشركة الثابتة والأصيلة .					
٦	تتوافق منظومة قيم الشركة مع القيم الاجتماعية .					
٧	أثق بمنهجية قيادة الشركة تجاه عمالها.					
٨	أشعر بالأمان الوظيفي في الشركة لاعتمادها على منهج القيادة بالقيم.					
٩	أدرك أهمية أن تكون القيادة بالقيم من المبادئ الأساسية في القيادة لدى الشركة بغض النظر عن شاغلي هذه الوظائف أو من هو قائدها .					
١٠	لدي ثقة كبيرة بقيادة الشركة وقدرتها على تحقيق الأهداف ونجاح الشركة .					
المحور الثاني : تطبيق القيادة بالقيم						
١	يتسم الأسلوب القيادي لدى القادة المؤسسين الأوائل للشركة بالالتزام بالقيم .					
٢	يتميز أسلوب القيادة في الشركة بالاحترام المتبادل مع العاملين .					
٣	يتسم الأسلوب القيادي في الشركة بمنهجية إدارية ومعايير محددة .					
٤	الأسلوب القيادي في الشركة لدى الإدارة العليا يرضى جميع العاملين .					
٥	تتبنى قيادة الشركة كل احتياجات العمال وتقدم مصلحتهم أولاً قبل كل شيء.					
٦	يتسم أسلوب القيادة لدى المسؤولين بالثبات وعدم التغيير بالرغم من اختلاف المواقف والحالات.					
٧	يظهر مسنولي المباشرة قيماً وأخلاقيات مثلى أثناء قيادته لأفراده مما يكسبه ثقة واحترام الجميع .					

هذه الاستبانة خاصة بالعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الوظيفية الخامسة وحتى الثامنة



م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد (غير متأكد)	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
	الدرجة					
٨	هناك اختلاف في تعامل المسؤولين المباشرين باختلاف رؤية قائد الشركة .					
٩	يمثل القادة الإداريون في الشركة قنوة حسنة للعاملين .					
١٠	الأسلوب القيادي في الشركة لدى القيادات الإدارية يُرضى جميع العاملين .					
١١	يتسم الأسلوب القيادي في الشركة لدى القيادات الإدارية بالالتزام القيم .					
١٢	أشعر بوجود اختلاف في نوع أسلوب القيادة لدى المسؤولين حسب رؤية واجتهاد كل شخص فيهم .					
١٣	لا تلتزم إدارة الشركة بالقيم المعلنة.					
١٤	تعزز إدارة الشركة عملياً القيم المُعلن عنها بوسائل وطرق متعددة .					
١٥	يمارس المسؤولون أعمالهم وفق مبدأ العدالة والإنصاف وروح المسؤولية.					
المحور الثالث : أداء العاملين						
١	يتعاون فريق العمل بالشركة معاً من أجل تحقيق الأهداف .					
٢	لدى القادة في الشركة قدرة على بناء العلاقات الإنسانية التي تساعد على تحقيق الأهداف.					
٣	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والتعاون وروح الفريق الواحد.					
٤	يتأثر مستوى الإنتاجية بدرجة الولاء التنظيمي للعاملين .					
٥	يتأثر أدائي في العمل تبعاً للأسلوب القيادي المُتبع في الشركة.					
٦	تطبيق القيم على مستوى الشركة يؤدي إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإيجابية والتعاونية بين العاملين .					
٧	للولاء التنظيمي تأثير كبير على إبداع العاملين في أدائهم لأعمالهم .					
٨	يكون أدائي أفضل في العمل عند التزام الإدارة بقيم ومبادئ الشركة .					
٩	أسلوب القيادة بالقيم يزيد من ولائي للعمل .					
١٠	لمستوى الولاء التنظيمي دور كبير في تحسين وزيادة الإنتاجية.					
١١	أسلوب القيادة المُناقض للقيم يؤدي إلى انخفاض ولاء العاملين للشركة .					

هذه الاستبانة خاصة بالعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الوظيفية الخامسة وحتى الثامنة



م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد (غير متأكد)	لا أوافق	لا بشدة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
	الدرجة					
١٢	يؤثر أسلوب القيادة بالقيم بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين في الشركة .					
١٣	كلما كان ولاء العاملين للعمل مرتفعاً زادت جودة الأداء .					
١٤	تدعم إدارة الشركة باستمرار تطوير أنظمة تحفيز العاملين .					
١٥	ممارسة قيادات الشركة لأسلوب القيادة بالقيم يحفزني لتحسين أدائي .					
١٦	يتم النشر والتوعية بقيم ومبادئ الشركة بما يتوافق مع المستوى الفكري والثقافي للعاملين .					
١٧	تتوافق نظم ولوائح الشركة مع القوانين النافذة .					
١٨	طرق الاتصال المعتمدة في الشركة بين الرؤساء والمرؤسين تساعد على تحقيق الأهداف .					
١٩	يزداد ولائي للعمل كلما كانت القيادة في الشركة تسير وفق قيم ومبادئ أصيلة .					
٢٠	من أسباب زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين التزام قيادات الشركة بقيم العمل .					
المحور الرابع : الولاء التنظيمي الأخلاقي						
١	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للشركة التي أعمل بها .					
٢	الانتقال من شركة إلى أخرى بدون سبب مقبول عمل غير أخلاقي .					
٣	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الشركة .					
٤	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي ، حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .					
٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الشركة .					
٦	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الشركة نفسها .					

ملاحظات ومقترحات تودون تسجيلها :

.....

مع أطيب تحياتي وتقديري لشخصكم الكريم ، ونشكر لكم تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة

الباحث / صفوان أمين السقاف

هذه الاستبانة خاصة بالعاملين في الإدارة التنفيذية من الدرجة الوظيفية الخامسة وحتى الثامنة

ملحق رقم (٣)

قائمة المحكمين

ATTACHED (3)

ARBITRATORS LIST

م	الاسم	الصفة	الجامعة
١	صديق بلل إبراهيم	أستاذ مساعد إدارة أعمال	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٢	إبراهيم فضل المولى البشير	أستاذ مشارك دراسات مصرفية	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٣	عبدالحفيظ علي حسب الله	أستاذ مشارك تسويق	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٤	فتح الرحمن الحسن منصور الحسن	أستاذ المحاسبة المشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٥	طارق محمد الرشيد	أستاذ مشارك اقتصاد خاص وإحصاء	جامعة أم درمان الإسلامية
٦	توفيق سريع باسردة	عميد كلية العلوم الإدارية	جامعة عدن
٧	صالح عمرو كرامة الجريري	نائب عميد كلية العلوم الإدارية	جامعة عدن
٨	عبدالمك أحمد المعمرى	نائب عميد كلية العلوم الإدارية للشؤون الأكاديمية	جامعة تعز
٩	أحمد محمد سميح	أستاذ مشارك كلية العلوم الإدارية	جامعة عدن
١٠	إبراهيم شوقي عبدالحميد	وكيل كلية التربية النوعية للدراسات العليا أستاذ علم النفس المهني	جامعة القاهرة
١١	خالد محمد المسني	أستاذ مساعد نظم المعلومات الإدارية	جامعة تعز - المعهد الوطني للعلوم الإدارية
١٢	جلال محمود مسلط	مدير عام التنظيم والموارد البشرية	مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه إقليم اليمن
١٣	عبدالله قائد الشرعبي	أستاذ مساعد كلية العلوم الإدارية	جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع تعز

ملحق رقم (٤)

نبذة عن مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه

HINTS OF HAS GROUP

تعد مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أكبر مجموعة اقتصادية في اليمن على الإطلاق ، من حيث المركز المالي وعدد الشركات ، وتنوعها وعدد العمالة المنتسبة إليها ، وكذا من حيث عدد منتجاتها التي تنتوع بتنوع شركاتها ، كما انها من أقدم الشركات في اليمن إذ بدأ نشاطها في عام ١٩٣٨ م . وتعدّ المجموعة من كبرى المجموعات الاقتصادية على مستوى الجزيرة العربية والوطن العربي ، إذ لديها شركات صناعية وتجارية في السعودية والإمارات ومصر ، كما تمتلك شركات في جنوب شرق آسيا في ماليزيا وإندونيسيا ، وكذلك لديها شركات في المملكة المتحدة . ففي اليمن وحدها تبلغ شركات المجموعة أكثر من (٦١) شركة صناعية وتجارية وخدمية ، ويقدر عدد المنتسبين إليها أكثر من (٢٠,٠٠٠) عامل ، بشكل رسمي ، ناهيك عن الأعداد الكبيرة من العمالة المؤقتة والوكلاء والوسطاء وغيرهم ، والذين يتعاملون مع المجموعة بشكل مباشر وغير مباشر .

رؤية ورسالة وقيم المجموعة Vision & Message and Value of HSA Group

القيم :

الصدق ، الأمانة ، الإخلاص ، المثابرة ، الولاء .

الرؤية :

أن نحقق نشاطنا المتنوع والتزاماتنا المؤسسية لسعادة العميل والمجتمع ، ونبني معهم التميز حيثما نتواجد ، وأينما يجب أن نكون .

الرسالة :

تطبيق مبادئ وأساليب العمل المؤسسي التي تحقق المنفعة المتبادلة مع عملائنا ومنتسبينا وشركائنا ، والمجتمع الذي نعمل فيه على أساس الثقة والكفاءة وضمان الجودة والتحديث المستمر من خلال الأداء الجماعي المتحفز للعباء والإبداع والتفاعل الإيجابي مع البيئة .

مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه (١) :

ونظراً للتنوع الكبير في تخصص الشركات في المجموعة والموضح في الجدول التالي ، ندرك تماماً قوة هذه المجموعة الاقتصادية :

جدول لأهم أنشطة

مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه

م	نوع الشركات	المجال
١	صناعية	- بسكويت ، حلويات ، ويفر وكيك وكعك . - اسفنج وبلاستيك وكرتون . - سمن وزيت ، صابون . - مطابع أوراق وكتب ، أدوات تجميل ، مواد غذائية خفيفة . - إنتاج وطباعة مواد طباعة والتغليف للشركات الصناعية . - صناعة السجائر . - ألبان ، عصائر ، بقوليات . - أسمنت . - صوامع غلال . - سكر . - مبيدات حشرية ، عطور ، مواد نظافة . - صناعة الأكياس ، صناعة الأدوية ، صناعة زيوت السيارات . - إنتاج المياه المعدنية . - صناعة الدهانات .
٢	تجارية	- تسويق محلية ، استيراد وتصدير ، تجارة عامة . تأمين شامل ، تجارة السيارات ، أدوات منزلية إلكترونيات وكهربائية ، تجارة الأدوية ، تقنية معلومات ، معدات وأدوات طبية ، مواد غذائية ، مستحضرات تجميل ، عطور .
٣	خدمية	خدمات علاجية (مستشفى) ، خدمات زراعية وحيوانية ، بنوك مالية ، تأمين شامل خدمات ملاحية متنوعة . خدمات إعلانية وتسويقية والإنتاج الفني والتلفزيوني خدمات فندقية خدمة المراكز التسويقية المقاولات العامة وتصنيع الخرسانات خدمات النقل والتفريغ البحري، التخليص الجمركي . خدمات نطية سفريات وسياحة نقل الخامات والبضائع ، تحلية مياه البحر تسويق وتصدير الأسماك والأحياء البحرية خدمات مجتمعية خيرية خدمات مجتمعية ثقافية وعلمية خدمات تعليمية (جامعة ومعاهد) خدمات استثمارية ، خدمات عقارية

(١) دليل مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ٢٠١١م ، ص ٨ .

ويلاحظ في هذا التنوع الكبير أن المجموعة قد تنوعت في منتجاتها وخدماتها بشكل كبير جداً ، إذ يبدو أنها لم تترك مجالاً تجارياً أو صناعياً أو خدمياً إلا وعملت به ، ما يؤهلها إلى ريادة السوق اليمنية باقتدار ، من خلال هذا التنوع الإنتاجي وما تمتلكه من كفاءات وقدرات بشرية متميزة . كما أنها تشارك - وبفاعلية - في تعزيز الاقتصاد الوطني وزيادة الدخل القومي ، ومহারية البطالة وإنعاش الاقتصاد ، وهو ما كان يرمي إليه مؤسس المجموعة الحاج هائل سعيد أنعم . ولأهمية الرؤية الاقتصادية العالمية ودورها الفاعل في اقتصاديات الدول والعالم بأكمله ، فقد بادرت المجموعة إلى إنشاء شركات صناعية وتجارية في العديد من دول العالم : السعودية ، الإمارات ، مصر ، إندونيسيا ، ماليزيا ، وبريطانيا ، مما جعلها تقترب في تصنيفها بأنها مجموعة عالمية . وعملت المجموعة على التكامل المتبادل بين شركاتها المختلفة وبين احتياج السوق من صناعات ومستهلكين ، فشركاتها في اليمن وفي الخارج تتكامل في خدماتها المتنوعة ، وهذا يدل على الرؤية الاستراتيجية الثاقبة لقيادة المجموعة والحكمة الاقتصادية لها . وفيما يلي تقسيم مفصل لشركات المجموعة على مستوى العالم :

شركات مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه^(١) Companies of HSA Group

إقليم اليمن :

الشركات التجارية :

- ١) هائل سعيد أنعم وشركاه - القسم التجاري .
- ٢) شركة الشرق الأوسط للتجارة - (متكو) .
- ٣) الشركة الوطنية للتجارة (شركة قابضة) .
- ٤) شركة ناتكو للسيارات .
- ٥) شركة ناتكو الاستهلاكي .
- ٦) شركة ناتكو المنزلية .
- ٧) شركة ناتكو للأدوية .
- ٨) شركة ناتكو لتقنية المعلومات .
- ٩) شركة ناتكو للأجهزة الإلكترونية والكهربائية .
- ١٠) شركة ناتكو الصيدلة .
- ١١) شركة السعيد للتجارة .
- ١٢) شركة تسويق المنتجات الوطنية .

(١) دليل مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ٢٠١١م ، ص ١٦-١١٦ .

- ١٣) شركة وديان التجارية .
- ١٤) شركة ناتكو الرازي المحدودة .
- ١٥) شركة آرتكس التجارية المحدودة .
- ١٦) شركة عدن جلف للتطوير المحدودة .

الشركات الصناعية : Industrial Companies

- ١) الشركة اليمنية للصناعة والتجارة .
- ٢) الشركة الوطنية لصناعة الإسفنج والبلاستيك .
- ٣) الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون .
- ٤) شركة الألبان والأغذية الوطنية .
- ٥) شركة الصناعات المتنوعة ومواد التعبئة .
- ٦) الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال - عدن .
- ٧) الشركة الوطنية للإسمنت .
- ٨) الشركة اليمنية لصناعة مواد التعبئة والتغليف .
- ٩) الشركة اليمنية لصناعة الزيوت المحدودة .
- ١٠) شركة العلم الصناعية .
- ١١) مجمع حضرموت الصناعي .
- ١٢) شركة أروى لصناعة المياه المعدنية .
- ١٣) الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال - الحديدية .
- ١٤) مصانع العربية السعيدة .
- ١٥) شركة جوتن للدهانات المحدودة .
- ١٦) الشركة اليمنية لتكرير السكر .
- ١٧) الشركة المتحدة للصناعات .
- ١٨) الشركة اليمنية المصرية لصناعة وتجارة الأدوية .

الشركات الخدمية : Service Companies

- ١) شركة الشرق الأوسط للملاحة .
- ٢) شركة ماس للإنتاج الفني والإعلاني .
- ٣) الشركة المتحدة للتأمين .
- ٤) بنك التضامن الإسلامي الدولي .

- ٥) فندق ميركور - صنعاء .
- ٦) فندق السعيد - تعز .
- ٧) مجمع عدن السياحي التجاري .
- ٨) شركة السعيد لتصنيع الخرسانة والمقاولات المحدودة .
- ٩) شركة خليج عدن البحرية المحدودة .
- ١٠) شركة صافر للخدمات الفنية .
- ١١) مستشفى اليمن الدولي .
- ١٢) وكالة تعز للسفريات والسياحة .
- ١٣) الشركة المتحدة للنقل .
- ١٤) الشركة اليمنية للتحلية - المخا .
- ١٥) الشركة اليمنية للتنمية الزراعية والحيوانية (سردود) .
- ١٦) شركة الجزيرة للموارد والأحياء البحرية .
- ١٧) المؤسسة الخيرية لهائل سعيد أنعم وشركاه .
- ١٨) مؤسسة السعيد للعلوم والثقافة .
- ١٩) جامعة السعيد .
- ٢٠) الجمعية الخيرية للأسر المنتجة .
- ٢١) أكاديمية السعيد (كلية مجتمع) .
- ٢٢) شركة الأوائل للتنمية العقارية .

إقليم السعودية ودول الخليج : Gulf Countries and Saudi Arabia Region :
السعودية :

- ١) الشركة الوطنية لصناعة البسكويت والحلويات المحدودة .
- ٢) الشركة الوطنية للصناعات الغذائية المحدودة .
- ٣) الشركة المتحدة لصناعات الكرتون المحدودة .
- ٤) الشركة المتحدة للأعلاف .
- ٥) شركة التوفيق للصناعات البلاستيكية والأكياس المنسوجة .
- ٦) شركة المخازن المتحدة المحدودة .
- ٧) شركة عمر قاسم العيسائي وشركاه للتسويق المحدودة .

الإمارات (دبي) : UAE (Dubai)

- ١) شركة فريمكس للاستثمار .
- ٢) شركة فريمكس الخليج .
- ٣) شركة ميمار الدولية .
- ٤) شركة أنجستون .

إقليم مصر : Egypt Region

- ١) شركة أرما للصناعات الغذائية .
- ٢) شركة هاي باك لصناعة مواد التعبئة والتغليف .
- ٣) شركة جلوبال إنترتريد .

إقليم دول شرق آسيا - ماليزيا وإندونيسيا :

East Asian Countries Region – Malaysia and Indonesia :

- ١) شركة باسفيك إنترلينك ، ماليزيا .
- ٢) شركة باسفيك لصناعة الزيوت والدهون ، ماليزيا .
- ٣) شركة بي تي أوليوكم لصناعة الصابون - إندونيسيا .
- ٤) شركة باسفيك أندوماس - إندونيسيا .
- ٥) شركة بي تي باسفيك أندوديري - إندونيسيا .
- ٦) شركة بي تي باسفيك بالميندو الصناعية - إندونيسيا .
- ٧) شركة بي تي باسفيك ميدان الصناعية - إندونيسيا .
- ٨) شركة بي تي باسفيك تكنو الصناعية - إندونيسيا .
- ٩) شركة بي تي باسفيك أندوبالم للصناعات - إندونيسيا .

إقليم بريطانيا : Britain Region

- ١) شركة لونجولف .
- ٢) شركة سيباك .

المراجع

أولاً : المصادر :

١) القرآن الكريم .

٢) السنة النبوية .

ثانياً : الكتب العربية والأجنبية المترجمة للعربية :

١ • إبراهيم الفقي ، أسرار قادة التميز ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة ، ط ١ ، ١٩٩٦ م .

٢ • إبراهيم الفقي ، سحر القيادة ، دار اليقين للنشر والتوزيع ، المنصورة ، ط ١ ، ٢٠٠٨ م .

٣ • أبو العباس فضل المولى كجوك ، الأصول العلمية لإدارة الأعمال ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، ط ٢ ، ٢٠٠٩ م .

٤ • أحمد إبراهيم أبو سن ، ادارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، ط ٣ ، ٢٠٠٩ م .

٥ • أحمد إبراهيم أبو سن ، الادارة في الاسلام ، مطبعة التمدن المحدودة، الخرطوم ، ط ٦ ، ١٩٩٩ م .

٦ • إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١١ م .

٧ • أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر : الأصول والمهارات ، الناشر المؤلف ، القاهرة ، ٢٠٠٢ م .

٨ • أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ م .

٩ • أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، ط ٥ ، ١٩٩٨ م .

١٠ • أحمد محمد المصري ، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤ م .

١١ • أحمد قائد الأسود ، اكتشف مدارك ، مركز القرن ٢١ للتجديد والتنمية ، صنعاء ، ط ١ ، ٢٠١٣ م .

١٢ • أشرف محمد عبدالغني ، علم النفس الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ٢٠٠١ م .

- ١٣ • أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م .
- ١٤ • آن دونيلون ، قيادة فريق العمل ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٧ م .
- ١٥ • إسماعيل محمد السيد وآخرون ، تنمية المهارات القيادية السلوكية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .
- ١٦ • بشير العلاق ، الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمّان ، ٢٠٠٨ م .
- ١٧ • بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمّان ، ط١ ، ٢٠١٠ م .
- ١٨ • بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، عمّان ، ط١ ، ٢٠٠٩ م .
- ١٩ • بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة ، عمّان ، ط١ ، ٢٠١٠ م .
- ٢٠ • بيتر ج. دين ، القيادة للجميع ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط٢ ، ٢٠١٠ م .
- ٢١ • بيتر ف. دراكر ، ممارسة الإدارة ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٠ م .
- ٢٢ • تحسين أحمد الطراونة ، الأخلاق والقيادة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١٠ م .
- ٢٣ • توم بيترز ، مهارات القيادة بين التخييل والإبداع ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، ط١ ، ٢٠٠٨ م .
- ٢٤ • جاك ويلش وسوزي ويلش ، الفوز ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط٢ ، ٢٠٠٩ م .
- ٢٥ • جون أدير ، الأساسيات السبعة لإعداد القادة ، دار السفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط١ ، ٢٠٠٨ م .
- ٢٦ • جون ر. كاتز نياخ ، الأداء المتميز ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٢ م .
- ٢٧ • جيفري كيه لاكر ، طريقة تويوتا : ١٤ مبدءاً إدارياً ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٩ م .
- ٢٨ • جيمس كوزس وباري بوسنر ، القيادة تحدٍ ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط٣ ، ٢٠٠٥ م .
- ٢٩ • حسين حريم ، مبادئ الإدارة الناجحة ، دار الجامعة للنشر ، عمّان ، ط١ ، ٢٠٠٦ م .
- ٣٠ • حسين عبدالحميد رشوان ، القيادة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ٢٠١٠ م .
- ٣١ • خالد عبدالرحيم مطهر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمّان ، ط١ ، ٢٠٠٣ م .
- ٣٢ • خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمّان ، ط١ ، ٢٠٠٢ م .

- ٣٣ • خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمّان ، ط ١ ، ٢٠٠٦ م .
- ٣٤ • دوجلاس ك. سميث ، إدارة تغيير الأفراد والأداء ، ايتراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، ط ٢ ، ٢٠٠٤ م .
- ٣٥ • ديل كارنيجي وآخرون ، اكتشف القائد الذي بداخلك (فن القيادة في العمل) ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ٤ ، ٢٠٠٤ م .
- ٣٦ • رانجيت سينج مالهما ، تعزيز الجودة الشخصية ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٥ م .
- ٣٧ • رابوية حسن ، القيادة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط ١ ، ٢٠١٤ م .
- ٣٨ • رفعت عبدالحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .
- ٣٩ • روب جوفي وجاريت جونتر ، كيف تكون قائداً أصيلاً ، العبيكان للنشر ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٧ م .
- ٤٠ • ريبيرت ميثاس وجون ماكسون ، إدارة الموارد البشرية ، شعاع للنشر والعلوم ، سوريا ، ط ١ ، ٢٠٠٩ م .
- ٤١ • ريتشارد تمبلر ، قواعد الإدارة ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٨ م .
- ٤٢ • ستيفن آر. كوفي ، العادات السبع للناس الأكثر فعالية ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٣ م .
- ٤٣ • ستيفن آر. كوفي ، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة ، دار الفكر ، دمشق ، ط ٥ ، ٢٠١٠ م .
- ٤٤ • ستيفن آر. كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٥ م .
- ٤٥ • سعود بن ضحيان الضحيان ، العينات والمتغيرات ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، حقوق الطبع والنشر للمؤلف ، ٢٠١٢ م .
- ٤٦ • سعيد أحمد الجناحي ، أحلام الرجل الفاضل ، الأمل للصحافة والدراسات والنشر ، صنعاء ، ط ١ ، ٢٠٠١ م .
- ٤٧ • سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرفس ، القاهرة ، ط ٢ ، ١٩٩٨ م .
- ٤٨ • سليمان عمر محمد مطرف ، القائد الإداري ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، ط ١ ، ٢٠٠٩ م .

- ٤٩ • سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٣ م .
- ٥٠ • سوار الذهب وأحمد عيسى عبدالرزاق ، مرتكزات الإدارة : حالات من واقع التجربة ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، ٢٠١٢ م .
- ٥١ • سيد الهواري ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٢ م .
- ٥٢ • سيد الهواري ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .
- ٥٣ • سيد الهواري وآخرون ، مبادئ الإدارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٣ م .
- ٥٤ • سيد محمد جاد الرب ، الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية ، الناشر المؤلف ، مطابع الدار الهندسية ، مصر ، ٢٠٠٩ م .
- ٥٥ • صلاح الدين محمد عبدالباقي ، السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، ٢٠٠٣ م .
- ٥٦ • طارق شريف يونس ، الفكر الاستراتيجي للقادة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م .
- ٥٧ • طارق محمد السويدان وفيصل عمر باشراحيل ، صناعة القائد ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ٢ ، ٢٠٠٣ م .
- ٥٨ • طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، القيادة في القرن ٢١ ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٠ م .
- ٥٩ • طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، ط ٢ ، ٢٠١١ م .
- ٦٠ • طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، مدخل إلى العمل المؤسسي ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، ط ٣ ، ٢٠١٢ م .
- ٦١ • طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، خماسية الولاء ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٣ م .
- ٦٢ • ظاهر كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٢ م .
- ٦٣ • عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م .
- ٦٤ • عبدالباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م .

- ٦٥ • عبدالحמיד عبدالفتاح المغربي ورمضان فهيم غريبة ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، مكتبة الشقري ، الرياض ، ط ٢ ، ٢٠٠٦ م .
- ٦٦ • عبدالرحمن توفيق ولى حسن القرشي ، كلنا مبدعون ولكن ، دون ذكر دار النشر أو سنة الطبع .
- ٦٧ • عبدالسلام الأثوري ، هائل سعيد : مسيرة العمل والخير ، مطابع شركة الصناعات المتنوعة ، تعز ، ١٩٩٤ م .
- ٦٨ • عبدالسلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ م .
- ٦٩ • عبدالشافي محمد أبو الفضل ، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٨ م .
- ٧٠ • عبدالكريم علي اليماني وآخرون ، القيم في الفكر التربوي والإسلامي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١١ م .
- ٧١ • عبدالملك أحمد أحمد المعمري ، إدارة الأعمال ، مكتبة دار السلام للنشر والتوزيع ، تعز ، ط ٤ ، ٢٠١٣ م .
- ٧٢ • عبدالمنعم دهمان ، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي ، شعاع للنشر والعلوم ، سوريا ، ط ١ ، ٢٠١٠ م .
- ٧٣ • عبدالناصر محمد علي حمودة ، إدارة التنوع في الموارد البشرية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .
- ٧٤ • عصام بن عبدالمحسن الحميدان ، أخلاقيات المهنة في الإسلام ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠١٠ م .
- ٧٥ • علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٠ م .
- ٧٦ • علي الشيباني ، صفحات غير مقروءة من حياة هائل سعيد أنعم ، ط ١ ، تعز ، دون ذكر دار وسنة النشر .
- ٧٧ • علي محمد إبراهيم كردي ، الإدارة والقيادة ، وادي النيل للتنمية البشرية ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠١١ م .
- ٧٨ • فائزة أنور شكري ، القيم الأخلاقية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠١٠ م .
- ٧٩ • فتحي إبراهيم محمد أحمد ، مصداقية المديرين وفاعلية أداء المرؤوسين ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٧ م .

- ٨٠ • فضل الله علي فضل الله ، القيادة الإدارية في الإسلام ، مطابع المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، ط ١ ، ١٩٩٦ م .
- ٨١ • فهمي خليفة الفهداوي ، الإدارة في الإسلام ، دار المسيرة ، عمّان ، ط ٣ ، ٢٠١٤ م .
- ٨٢ • فيليب سادلر ، القيادة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٨ م .
- ٨٣ • فيل دورادو ، دروس سريعة في قيادة الأعمال ، أكاديمية إنترناشيونال ، بيروت ، ٢٠٠٩ م .
- ٨٤ • فيونا إلساندت ، القيادة ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٦ م .
- ٨٥ • كامل المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر ، عمّان ، ١٩٩٣ م .
- ٨٦ • كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، ط ١ ، ١٩٩٧ م .
- ٨٧ • كول بانديا وروبي شل ، نخبة القادة الإداريين ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، ط ١ ، ٢٠٠٥ م .
- ٨٨ • ماجد زكي جلاذ ، تعلم القيم وتعليمها ، دار المسيرة للنشر ، عمّان ، ط ٣ ، ٢٠١٠ م .
- ٨٩ • ماهر محمد صالح حسن ، القيادة : أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، عمّان ، ط ١ ، ٢٠٠٤ م .
- ٩٠ • مانفريد كيتس دي فرييز ، سر القيادة وسحرها ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، ط ٢ ، ٢٠١٠ م .
- ٩١ • مايك فانس وديان ديكون ، التفكير خارج الصندوق ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٢ م .
- ٩٢ • محمد أحمد سليمان وسوسن عبدالفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي : قيم وأخلاقيات العمل ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١١ م .
- ٩٣ • محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم ، بيروت ، ط ١ ، ٢٠٠٢ م .
- ٩٤ • محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دون ذكر رقم الطبعة وسنة النشر .
- ٩٥ • محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة ، عمّان ، ط ٢ ، ٢٠١٠ م .
- ٩٦ • محمد ديماس ، فنون القيادة المتميزة ، دار ابن حزم ، بيروت ، ط ١ ، ٢٠٠٠ م .
- ٩٧ • محمد عبدالغني حسن هلال ، مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ط ٣ ، ٢٠٠٣ م .
- ٩٨ • محمد فتح الله كولن ، النور الخالد : محمد ﷺ مفخرة الإنسانية ، دار النيل للطباعة والنشر ، القاهرة ، ط ٥ ، ٢٠٠٩ م .

- ٩٩ • محمد فتحي ، ٧٦٦ مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م .
- ١٠٠ • محمد فتحي ، الطريق نحو التميز : كيف تصنع من نفسك قائداً ناجحاً ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م .
- ١٠١ • محمد فتحي ، القيادة في الإسلام ، دار أجيال ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٧ م .
- ١٠٢ • محمد محمود العجلوني ، النظرية الإدارية الإسلامية ، دار المسيرة ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١٤ م .
- ١٠٣ • محمد محمود المكاوي ، دور القيم والأخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية ، المكتبة العصرية ، مصر ، ط ١ ، ٢٠٠٩ م .
- ١٠٤ • محمود المساد ، الإدارة الفعالة ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، ط ١ ، ٢٠٠٣ م .
- ١٠٥ • محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٢ م .
- ١٠٦ • مدحت محمد أبو النصر ، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، أيتراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٥ م .
- ١٠٧ • مدحت محمد أبو النصر ، قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٩ م .
- ١٠٨ • مدحت محمد أبو نصر ، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٨ م .
- ١٠٩ • مصطفى محمود أبو بكر ، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط ١ ، ٢٠١٠ م .
- ١١٠ • موزة أحمد راشد العباد ، القيم الأخلاقية بين الفكرين الإسلامي والغربي في عصر العولمة ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٩ م .
- ١١١ • موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط ٢ ، ٢٠٠٣ م .
- ١١٢ • ميشيل أرمسترونج ، إذا كنت مديراً ناجحاً : كيف تكون أكثر نجاحاً ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠١ م .
- ١١٣ • نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١١ م .
- ١١٤ • نواف سالم كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، الإصدار الثامن ، ٢٠٠٩ م .

١١٥ • نورا عايد شحاته ، الإدارة بالإيمان ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٨ م .

١١٦ • نوربرت هرمان ، الإدارة بالتوافق ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٣ م .

١١٧ • هشام الطالب ، دليل التنمية البشرية ، المعهد العالمي للعالم الإسلامي ، دون ذكر رقم الطبعة ومكان النشر ، ١٩٩٤ م .

١١٨ • هيثم حمام ، القيادة الفعالة ، شعاع للنشر والعلوم ، سوريا ، ط ٢ ، ٢٠٠٦ م .

١١٩ • هيربرت أي. سايمون ، السلوك الإداري : دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية ، مركز البحوث في معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠٣ م .

١٢٠ • وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء وأساسيات التقييم وبطاقة الأداء المتوازن ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٩ م .

١٢١ • وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٩ م .

١٢٢ • وليام أ. كوهين ، فن القيادة ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٣ م .

١٢٣ • يحيى عبدالحميد إبراهيم ، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠١ م .

ثالثاً : المجلات العلمية وأوراق العمل والبرامج التدريبية :

١ • الحسن محمد المغيدي ومحمد عبدالله آل ناجي ، الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل ، دراسة ميدانية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد ٢٩ ، ١٩٩٤ م .

٢ • حازم علي بدارنة ، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، دراسة ميدانية ، جامعة فيلادلفيا ، الأردن ، ٢٠٠٩ م .

٣ • سليمان شلاش الحوري وجمعة محمود عباد ، أثر النمط القيادي على فاعلية المنظمة ، دراسة ميدانية في جامعة الزرقاء الأهلية ، الأردن ، ٢٠٠٩ م .

٤ • شهيناز فاضل أحمد ، تحليل العلاقة بين القيادة التمويلية والقيم التنظيمية ، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، ٢٠٠٨ م .

٥ • طارق محمد السويدان وغيث خليل الهواري ، القيادة : المبادئ الأساسية ، دورة تدريبية ، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠١٠ م .

٦ • طارق محمد السويدان وغيث خليل الهواري ، منهجية إعداد القادة ، دورة تدريبية ، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠٠٨ م .

- ٧ • طارق محمد السويدان وغيث خليل الهواري ، نموذج إعداد القيادة ، دورة تدريبية ، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠٠٨ م .
- ٨ • عادل عبدالمنعم المسدي ، العلاقة بين أخلاقيات العمل الإدارية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية، المجلة العلمية وجامعة طنطا ، كلية التجارة ، العدد الثاني ، مطبعة جامعة طنطا ، ٢٠٠٦ م .
- ٩ • عبدالفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٥ ، العدد ٣ + ٤ ، ٢٠٠٩ م .
- ١٠ • علي عبدالوهاب ، ثقافة المؤسسات الرائدة وتنمية ولاء الموارد البشرية ، ورقة عمل في ملتقى المؤسسات الرائدة الثاني ، دبي ، ٢٠٠٤ م .
- ١١ • فاطمة صالح الرويسان وحسان علي عبدالقادر ، مساهمات قيم العمل في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الأول ، المجلد ٢٨ ، ٢٠٠٦ م .
- ١٢ • فاطمة علي جاد الله وسوزان جمال الدين ذهني ، إطارات متكاملة لدراسة أخلاقيات العمل ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، العدد ٧٠ ، الجزء الثاني ، ٢٠٠٨ م .
- ١٣ • فيصل محمود الشواور ، الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات ، جامعة مؤتة ، دراسة تطبيقية ، ٢٠١٢ م .
- ١٤ • مازن فارس رشيد ، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد ١ ، ٢٠٠٤ م .
- ١٥ • محمد علي قحطان وآخرون ، ندوة المرحوم هائل سعيد أنعم في ذكرى رحيله الخامسة عشرة ، مؤسسة السعيد للعلوم والثقافة ، تعز ، ط١ ، ٢٠٠٨ م .
- ١٦ • محمد غمري الشوافي ، اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقته بالإحباط الوظيفي ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، العدد ٢ ، المجلد ٢٤ ، ٢٠٠٢ م .
- ١٧ • محمد نصر ، تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء ، المؤتمر العلمي الرابع عشر، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء ، المجلد الأول ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٢ م .

رابعاً : الرسائل الجامعية :

- ١ • ابتسام محمد عوض ، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠٠٧ م .
- ٢ • آلاء محمد الحسن عمر إبراهيم ، دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠١٢ م .
- ٣ • حمده محمد يوسف لوتاه ، العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير منشورة ، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة ، الناشر الهيئة العليا للإصلاح الزراعي ، الإمارات ، ٢٠٠٢ م .
- ٤ • رائدة هاني محمود العرايضة ، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ٢٠١٢ م .
- ٥ • سعيد بن سهل الحميدي ، ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام لمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية ، ٢٠٠٩ م .
- ٦ • سليمان عمر محمد مطرف ، القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠٠٤ م .
- ٧ • سميرة صالح ، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٨ م .
- ٨ • عائشة محمد عبدالحليم ، أثر القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القرآن الكريم ، الخرطوم ، ٢٠٠٦ م .
- ٩ • عبدالرحيم محمد عبدالرحيم ، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٦ م .
- ١٠ • عبدالمحسن بن عبدالله الغامدي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١١ م .
- ١١ • عزيز طارش الدهمي ، أثر الأساليب القيادية على إدارة التغيير بالتطبيق على شركات المساهمة المغلقة الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة وادي النيل ، السودان ، ٢٠٠٧ م .
- ١٢ • فائزة محمد خير ، القيادة وأثرها على الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠٠٣ م .

- ١٣ • فيصل بن جاسم بن محمد آل ثاني ، القيادة وأثرها في كسب الولاء ، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة أمدرمان الإسلامية ، الخرطوم ، ٢٠١٢ م .
- ١٤ • فيصل عمر باشراحيل ، أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠١٠ م .
- ١٥ • فخر الدين محمد شمس الدين ، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الإداري ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٣ م .
- ١٦ • محمد نشوان الواكي ، القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، الخرطوم ، ٢٠٠٣ م .
- ١٧ • محمد خميس ناصر الكواري ، القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء الإداري بالهيئات الدبلوماسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠١٠ م .
- ١٨ • موسى محمد يعقوب ، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأعمال ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠١٢ م .
- ١٩ • نهلة عبدالقيوم عبدالرحمن ، القيادة المشاركة ودورها في تغيير السلوك التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، ٢٠١٢ م .

خامساً : النشرات والتقارير :

- ١ • نشرة الملتقى الأول للدور الريادي لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ١٩٩٦ م .
- ٢ • نشرة الملتقى الثاني للدور الريادي لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ١٩٩٩ م .
- ٣ • نشرة الملتقى الثالث للدور الريادي لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ٢٠٠١ م .
- ٤ • نشرة الملتقى الرابع للدور الريادي لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ٢٠٠٢ م .
- ٥ • نشرة الملتقى الخامس للدور الريادي لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ٢٠٠٣ م .
- ٦ • نشرة الملتقى السادس للدور الريادي لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ٢٠٠٤ م .
- ٧ • نشرة ملتقى تقييم أداء إدارات شركات مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ٢٠٠٤ م .
- ٨ • نشرة الملتقى السابع للدور الريادي لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ٢٠٠٥ م .
- ٩ • التقرير الخاص بحفل تكريم متخرجي الجامعات والدراسات العليا ٢٠٠٤ م .
- ١٠ • التقرير الخاص بالاحتفال بمرور ٧٠ عاماً على إنشاء مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ٢٠٠٨ م .
- ١١ • الدليل التنظيمي للعاملين في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة ، ٢٠١١ م .
- ١٢ • التقرير الخاص بحفل تكريم العاملين في عيد العمال العالمي لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ٢٠١٢ م .

٠١٣ التقرير الخاص بحفل تكريم العمال في عيد العمال العالمي لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ٢٠١٣ م .

٠١٤ دليل الشركات لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ، ٢٠٠٥ م .

٠١٥ دليل الشركات لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ٢٠١١ م .

٠١٦ دليل التهيئة والإعداد للشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون ، ٢٠١١ م .

٠١٧ دليل التهيئة والإعداد لشركة الصناعات المتنوعة ومواد التعبئة ٢٠١١ م .

سادساً : الإنترنت :

٠ ١ موقع مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه www.hsagroup.com

٠ ٢ جون ماكسويل ، <http://www.arbi.ws/jds> / <http://alwatan.kuait.tt> ،

٠ ٣ محمد أكرم العدلوني ، مجلة عالم الإبداع ، [http:// www.ebdaa.ws](http://www.ebdaa.ws) ،

٠ ٤ منصور صالح اليوسف ، www.tanmioiaria.ipa.edu.sa ، معهد الإدارة العامة ،

الرياض ، ٢٠١٣ م .

٠ ٥ هاري كرامر ، من القيم إلى العمل : المبادئ الأربعة للقيادة القائمة على القيم ، موقع

الاقتصادية www.aleqt.com .

(تم بحمد الله تعالى وتوفيقه)