

القيادة بالقيم وعلاقتها بقدرات الموارد البشرية بالتطبيق على فروع بنده في
مدينة جدة

Values-Based Leadership and Its Relationship to
Human Resource Capabilities: An Empirical Study of
the Branches of Panda Retail Company in Jeddah

أسم الطالب
صالح ناصر النهدي

الرقم الجامعي
222001631

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
7	1.2. مشكلة الدراسة
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. منهجية الدراسة
12	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة:
15	2.2. المتغير المستقل (القيادة بالقيم)
24	2.3. المتغير التابع (الموارد البشرية)
29	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
30	2.5. الخاتمة
33	قائمة المراجع

الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة المصدر: الطالب، 2026	10
2	منهجية الدراسة المصدر: الطالب، 2026	11
3	فريق العمل الفعال المصدر: (سماح، 2019)	18
4	القيادة بالقيم (بن خليفة، 2022)	19
5	التعامل مع الموارد البشرية المصدر (هاشم، 2019)	23

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
17	خطوات القيادة بالقيم المصدر: (البقي، 2020)	1
27	المقارنة بين التنافسية ودور الموارد البشرية المصدر (هشام، 2019)	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعدّ القيم والأخلاق الأساس المتين الذي يقوم عليه بناء أي مجتمع، إذ تستند إليها القوانين والأنظمة وتشكّل درعاً يحميه من عوامل التفكك والانهيار، فهي تضبط سلوك الأفراد وتحدّ من الانحرافات، كما تعكس مستوى رقيّ الشعوب وتقدّمها، ومن خلالها يتكوّن مجتمع واعٍ ومثقف قادر على تنظيم شؤونه بكفاءة، الأمر الذي يفرض ضرورة وجود قيادة رشيدة تتولى تنظيم العلاقات المختلفة وضبطها في ظل تنوع الشخصيات وتباين العقلية داخل المجتمع، وهو ما يبرز الدور المحوري للأخلاق في تحديد الأساليب المثلى لإدارة العلاقات وتلبية الحاجات المتعددة، خاصة وأنها تمثل أداة فعالة للتأثير في الأفراد وتعزيز تقبلهم للتوجيهات والسياسات التي ترسمها القيادات، وتتجلى هذه الأهمية بصورة أوضح داخل المنظمات حيث يُعدّ الفرد عنصراً أساسياً في تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها، وبما أن القائد جزء من مجتمعه يتأثر بقيمه السائدة ويؤثر فيها، فإن سلوكه القيادي يظل انعكاساً للمنظومة الأخلاقية التي نشأ في ظلها، مما يجعل الأخلاق ركيزة لا غنى عنها في نجاح القيادة واستقرار المجتمع على حد سواء. (بن خليفة، 2022)

ويتسم أداء المنظمات الإدارية، مهما اختلفت مستوياتها ومجالات عملها، بدرجات متفاوتة من الكفاءة والفاعلية، ويرتبط هذا التباين بجملة من العوامل المتداخلة داخلياً وخارجياً؛ فداخلياً يتأثر الأداء بقدرات القائد وخبرته ونمط قيادته، إضافة إلى سلوك العاملين ومستوى التزامهم، بينما تتصل العوامل الخارجية بطبيعة البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة وما تحمله من قيم واتجاهات قد تؤثر في سير العمل، خاصة في المجتمعات ذات البنية القبلية التي قد يبرز فيها تأثير الانتماءات الاجتماعية، وفي ظل هذه المعطيات، تتأكد أهمية القيادة الواعية القادرة على اختيار الأسلوب الأنسب في إدارة الأفراد وتوجيه سلوكهم بما يحقق أهداف المؤسسة، ومن هنا يكتسب مفهوم القيادة بأهمية متزايدة، إذ ينسجم مع متطلبات المرحلة الراهنة ويستجيب لتحديات الواقع، فالإنسان بوصفه كائنًا اجتماعيًا يحتاج إلى قيادة تنظّم شؤونه وترشده نحو تحقيق أهدافه المشروعة وفي مقدمتها العيش الكريم. (امحمد واخرين، 2018)

والجدير بالذكر أن كذلك الكفاءات البشرية تعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمات المعاصرة واستمراريتها، إذ تمثل المهمة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية في البحث عن الطاقات المتميزة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، والعمل على استثمارها بطريقة فعالة تعزز قدرتها على البقاء والتطور، وقد أصبح تطوير الموارد البشرية في الوقت الحاضر عملية منظمة تستند إلى أسس علمية ومعايير دقيقة، حيث تتجه المؤسسات بشكل متزايد إلى الاعتماد على الكفاءة باعتبارها المورد الاستراتيجي الأهم، من خلال

التركيز على التدريب المستمر والتعليم والتأهيل وصقل المهارات، وقد كان الاهتمام في السابق يقتصر على الجوانب الشكلية المتعلقة بالعنصر البشري، أما اليوم فالتوجه الحديث انتقل إلى استقطاب الكفاءات المؤهلة والمحافظة عليها وتنميتها بوصفها رأس مال فكرياً ومعرفياً لا غنى عنه، ومن ثمّ أضحت الكفاءة ركيزة أساسية في تحقيق الأهداف وصناعة التفوق التنافسي على المستويات المحلية والدولية، سواء في الأمد القريب أو المتوسط أو البعيد، وهو ما يعزز أهمية تناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل. (قادري، 2020) ويمكن تعريف القيادة بالقيم بأنها أسلوب قيادي يقوم على ترسيخ منظومة من المبادئ والأخلاق كمرجعية أساسية في توجيه سلوك الأفراد واتخاذ القرارات، بما يحفزهم على توظيف طاقاتهم وإبداعاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة والتزام. (بن خليفة، 2022)

وتُعدّ القيادة المرتكزة على مبادئ العدل والمساواة وترسيخ القيم إطاراً فعالاً لمعالجة المشكلات الإدارية والتنظيمية، ولا سيما في البيئات التي تتأثر بعوامل اجتماعية كقوة الروابط القبلية، مما يجعل دراسة أثر القيادة بالقيم في تحسين أداء العاملين موضوعاً جديراً بالبحث والتحليل. (امحمد واخرين، 2018)

أما قدرات الموارد البشرية فتعرف بأنها مجمل المعارف والمهارات والخبرات والسمات السلوكية التي يمتلكها الأفراد وتمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية داخل المنظمة، وتشمل هذه القدرات إمكاناتهم على التعلم والتكيف والإبداع وتحمل المسؤولية والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويُعدّ تطوير الأفراد جزءاً أساسياً من تنمية هذه القدرات، إذ يهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم من خلال برامج التكوين والتدريب المستمر، التي تعمل على صقل مهاراتهم وتحديث معارفهم وتعزيز جاهزيتهم لمواكبة متطلبات العمل المتجددة. (قادري، 2020)

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن القيادة بالقيم لم تعد مجرد إطار نظري يُتداول في الأدبيات الإدارية، بل أصبحت مدخلاً عملياً فاعلاً لتوجيه السلوك التنظيمي وتعزيز قدرات الموارد البشرية في بيئات العمل المعاصرة، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة بالتطبيق على فروع بنده في مدينة جدة لتسليط الضوء على واقع الممارسة القيادية داخل بيئة عمل تتسم بالتنوع البشري وتعدد المهام وضغط المنافسة في قطاع التجزئة، حيث تمثل الموارد البشرية العنصر الأكثر تأثيراً في جودة الخدمة ورضا العملاء واستدامة النجاح. ومن خلال هذا الإطار التطبيقي، تسعى الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين تبني القيادة القائمة على القيم وبين تنمية قدرات العاملين من حيث الكفاءة والإبداع والالتزام وتحمل المسؤولية، بما يساهم في تقديم تصور علمي يمكن الاستفادة منه في دعم القرارات الإدارية وتطوير السياسات التنظيمية.

1.2. مشكلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة بالقيم على قدرات الموارد البشرية في المنظمات، حيث يواجه القادة تحديات في توظيف القيم الأخلاقية لضمان تطوير كفاءات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، ومع تزايد أهمية العنصر البشري كعامل رئيسي في نجاح المنظمات، أصبح من الضروري فهم العلاقة بين أسلوب القيادة المبني على القيم وأداء الموارد البشرية، خصوصًا في بيئات عمل متنوعة ومعقدة مثل فروع بنده في جدة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- غياب إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين القيادة بالقيم وتنمية قدرات الموارد البشرية.
- نقص الدراسات التي تربط بين الأسلوب القيادي القيمي والأداء الفردي والجماعي في المنظمات.
- محدودية البحث في تطبيقات القيادة بالقيم في بيئات العمل الحديثة، وخاصة في قطاع التجزئة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- تفاوت مستويات أداء الموارد البشرية في فروع بنده بجهة نتيجة اختلاف أساليب القيادة.
- صعوبة قياس أثر القيادة بالقيم على تطوير كفاءة العاملين وتحفيزهم.
- عدم وجود برامج واضحة لتطبيق القيادة بالقيم وتأثيرها على الالتزام والإبداع والإنتاجية داخل الفروع.

السؤال الرئيسي هو: ما أثر القيادة بالقيم على قدرات الموارد البشرية بفروع بنده في مدينة جدة؟

1.3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث في توضيح دور القيادة المبنية على القيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية وتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسات، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالتنوع والتحديات المستمرة مثل فروع بنده في جدة، إذ يساهم فهم هذا التأثير في تطوير أساليب الإدارة والقيادة بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز بيئة عمل محفزة وفاعلة.

1.3.1. على المستوى النظري:

- إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين القيادة بالقيم وتنمية قدرات الموارد البشرية.
- توفير إطار مفاهيمي لدراسة تأثير القيم على الأداء الفردي والجماعي.
- دعم الدراسات المستقبلية في مجال القيادة والتنمية البشرية في المنظمات.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- مساعدة الإدارة في فروع بنده على اعتماد أساليب قيادية قائمة على القيم لتعزيز كفاءة العاملين.
- تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تحفيز الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم.
- تقديم توصيات عملية لتطبيق القيادة بالقيم بما يدعم التميز التنافسي والاستدامة المؤسسية.

1.4. أسئلة الدراسة

- كيف تساهم القيادة التي تتبنى قيم الشركة بوضوح في جذب الموظفين ذوي الكفاءات ؟
- كيف تؤثر بيئة العمل القائمة على القيم على تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل الفرع الواحد؟
- إلى أي درجة تمنح القيادة بالقيم الموظفين الثقة والحافز لاتخاذ المبادرات وطرح أفكار جديدة تعزز من تطوير العمل في الفرع؟
- كيف ساعدت القيادة بالقيم في فروع بنده بجدة على بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، خاصة في مواجهة التحديات أو الضغوط؟
- ما دور القيم الواضحة في تمكين الموارد البشرية على التكيف بشكل أسرع مع متطلبات العمل المتغيرة أو استراتيجيات الشركة الجديدة؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة أثر القيادة بالقيم على قدرات الموارد البشرية في فروع بنده بجدة.

- تحديد القيادة التي تتبنى قيم الشركة بجذب الموظفين ذوي الكفاءات .
- تحليل تأثير بيئة العمل القائمة على القيم على تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل الفرع الواحد.
- قياس مدى تأثير القيادة بالقيم على الموظفين ومنحهم الثقة والحافز لاتخاذ المبادرات وطرح الأفكار الجديدة التي تعزز من تطوير العمل في الفرع .
- تقييم القيادة بالقيم الواضحة في فروع جدة، وتحليل طريقة بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، خاصة في مواجهة التحديات أو الضغوط .
- تحديد القيم التي تساهم في تمكين الموارد البشرية وتساعد على التكيف بشكل أسرع مع متطلبات العمل المتغيرة والمتغير وتبني استراتيجيات الشركة الجديدة.

1.6. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التي تتبنى قيم الشركة وبين جذب الموظفين ذوي الكفاءات .

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بيئة العمل القائمة على القيم وبين تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل الفرع الواحد.

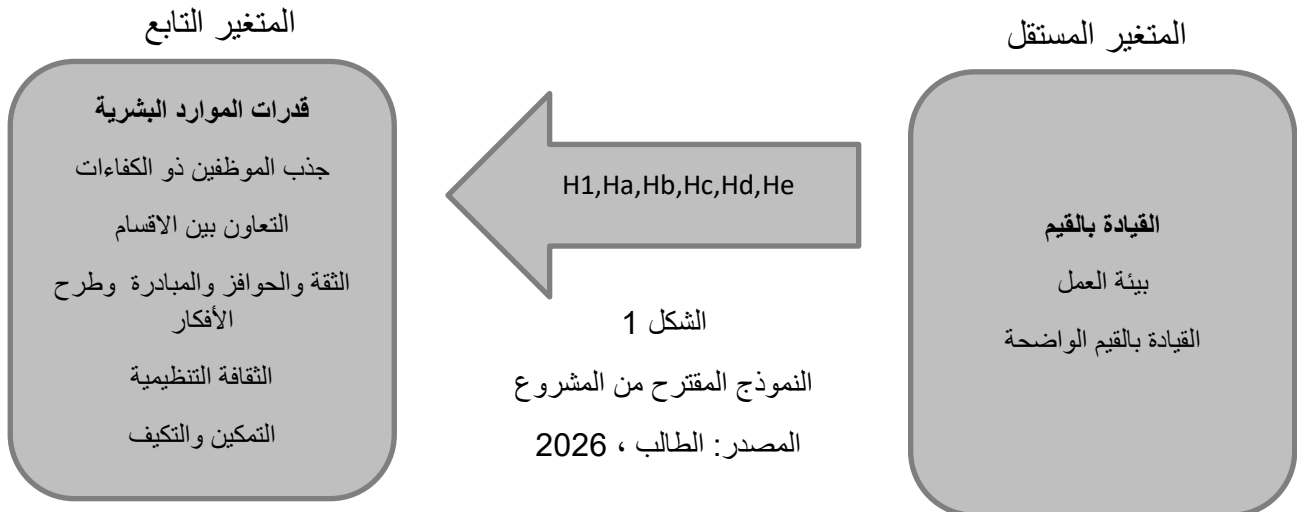
Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية القيادة بالقيم وبين منح الموظفين الثقة والحافز لاتخاذ المبادرات وطرح أفكار جديدة تعزز من تطوير العمل في الفرع

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم في فروع جدة وبين الطريقة المستخدمة لبناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، خاصة في مواجهة التحديات أو الضغوط

He: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم الواضحة في تمكين الموارد البشرية وبين التكيف بشكل أسرع مع متطلبات العمل المتغيرة أو استراتيجيات الشركة الجديدة.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث : المنهج الوضعي

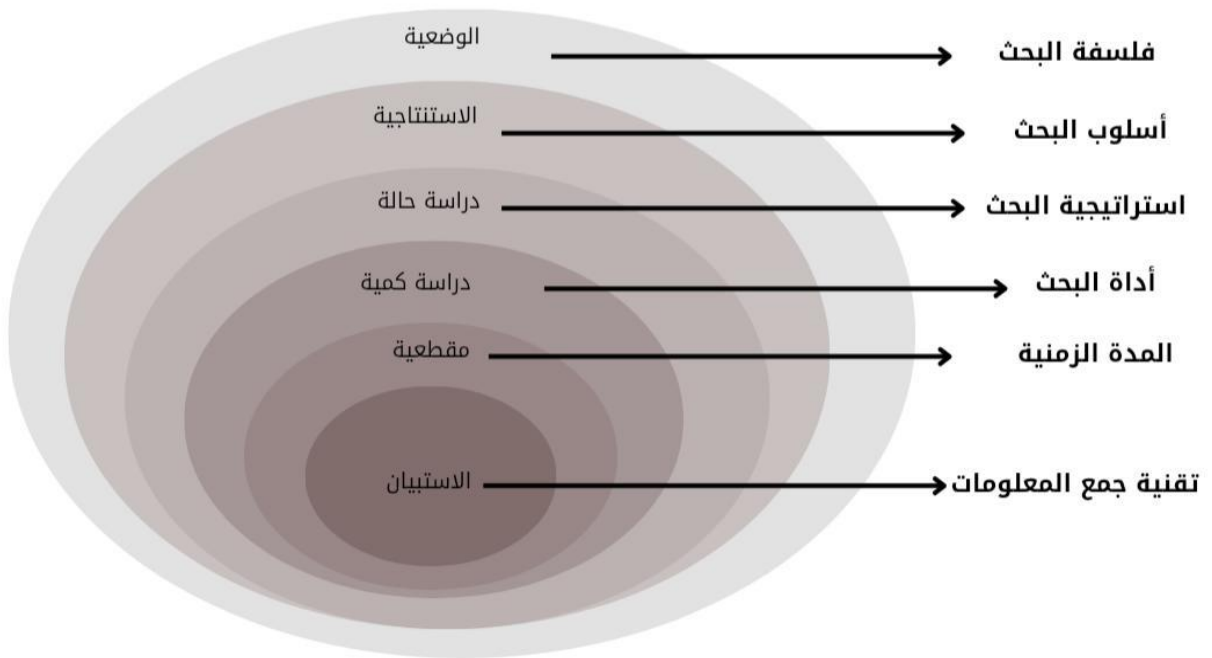
أسلوب البحث : استنتاجي

استراتيجية البحث : دراسة حالة

أداة البحث : كمية

المدة الزمنية : مقطعية

تقنية جمع المعلومات : استبيان



الشكل 2

منهجية الدراسة

المصدر: الطالب، 2026

1.9. الدراسة الميدانية

تتناقش الدراسة تأثير القيادة بالقيم على قدرات الموارد البشرية، حيث تُظهر كيفية تعزيز أداء الموظفين وتعاونهم في بيئة العمل، وتُبرز الدراسة أهمية هذه العلاقات في توجيه العمل وتطويره بطريقة منهجية وصحيحة.

ولتحقيق ذلك، تم اختيار تطبيق الدراسة على سلاسل البيع بالتجزئة في المملكة العربية السعودية وهي فروع هايبر ماركت بنده بمدينة جدة، وهي تضم الكثير من الأجناس والثقافات المختلفة، لذا سيقوم الباحث بدراسة أثر القيادة بالقيم على الموظفين ورؤية مدى تأثير هذا النوع من القادة على أداء الموظفين وامكانياتهم.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني : الإطار النظري
- الفصل الثالث : منهجية البحث
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعدّ القيم والأخلاق حجر الأساس في بناء أي مجتمع، إذ تُشكّل المرجعية التي تُستند إليها القوانين والأنظمة، كما تمثل درعًا واقياً يحول دون تدهوره، فهي تسهم في ضبط سلوك الأفراد وتحدّ من التصرفات غير اللائقة، وتعكس في الوقت ذاته مستوى وعي المجتمعات وتطورها ومن خلالها يتكوّن مجتمع ناضج ومتقف، قادر على تنظيم شؤونه بصورة فعّالة، وتتجلى أهمية وجود قيادة واعية تعمل على تنظيم العلاقات المختلفة داخل المجتمع، خاصة في ظل تنوع الشخصيات واختلاف أنماط التفكير بين أفرادها ويجعل هذا التنوع من الضروري إبراز الدور المحوري للأخلاق في توجيه السلوك وتحديد الأساليب المثلى لإدارة العلاقات وتلبية الاحتياجات المتباينة. (خليفة، 2022)

ومن الطبيعي أن يختلف مستوى الأداء داخل المنظمات الإدارية، مهما تنوعت تخصصاتها ومستوياتها، حيث يتأثر هذا الأداء بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية فمن الداخل، تلعب خبرة القائد ومهاراته وسلوكه، إلى جانب أسلوب القيادة المتبع وسلوك العاملين، دورًا أساسيًا في تحديد مستوى الأداء أما من الخارج، فتؤثر البيئة المحيطة وطبيعة المجتمع في تشكيل هذا الأداء، مما يؤدي إلى تباين واضح بين الأفراد وفي ظل هذه الظروف، يبرز دور القادة الذين يمتلكون الصدق والوعي، حيث يسهمون في تطوير مؤسساتهم من خلال اختيار الأسلوب القيادي المناسب والتعامل بمرونة مع سلوك العاملين ومن هنا، أصبحت القيادة القائمة على القيم ضرورة تفرضها متغيرات العصر، إذ إن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي يحتاج إلى قيادة ترشده وتنظم شؤونه، وتوجهه نحو تحقيق أهدافه والوصول إلى غايته. (محمد، 2018)

وتعتمد القيادة الفعّالة على قدرة القائد في فهم طبيعة العاملين لديه، والعمل على تحفيزهم واستثمار قدراتهم الكامنة وتوجيهها بالشكل الذي يخدم أهداف المنظمة، ولا يقتصر دور القائد على الإشراف فقط، بل يمتد إلى تنسيق الجهود وتحسين الأداء لتحقيق الانسجام الوظيفي والوصول إلى النتائج المرجوة، وتتم هذه العملية من خلال تفاعل مستمر بين القيادة والموارد البشرية ويُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية لأي منظمة، لما يمتلكه من دور محوري في توليد المعرفة والابتكار والمساهمة الإيجابية في العمل لذلك، وتحرص المنظمات على منحه اهتمامًا كبيرًا والعمل على تطويره في مختلف الجوانب العلمية والعملية السلوكية، فنجاح المنظمات لا يرتبط بوفرة الموارد المالية بقدر ما يعتمد على كفاءة إدارة الموارد البشرية واستثمار طاقاتها بشكل فعّال. (سماح، 2019)

2.2. المتغير المستقل (القيادة بالقيم)

مفهوم القيادة بالقيم وتعريفها:

في إطار القيادة بالقيم، تُعد القيم مجموعة من المبادئ والمعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة والمجتمع، وتشكل الأساس الأخلاقي الذي يستند إليه القائد في توجيه قراراته وتصرفاته. فهي ليست مجرد مفاهيم نظرية، بل منظومة متكاملة تؤثر بشكل مباشر في السلوك الإنساني وتحدد مسارات العمل نحو تحقيق الأهداف المنشودة ومن هذا المنطلق، يبرز دور القائد في تبني هذه القيم وترسيخها، بما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل واتخاذ القرارات. (انيس، وآخرون، 2023)

تُعرّف القيادة على أنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين بطريقة تجعلهم يتبعونه برغبتهم دون أي فرض أو إلزام قانوني، وذلك نتيجة اقتناعهم بدوره وقيمه في تحقيق أهدافهم إذ يرونه ممثلاً لطموحاتهم وتطلعاتهم، مما يمنحه القدرة على توجيههم وقيادتهم جماعياً بالشكل الذي يحقق تلك الأهداف. (خليفة، 2022)

وتعرف القيم بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير السلوكية التي يلتزم بها الفرد أو القائد أثناء تعامله مع الآخرين وتُعد هذه القيم إطاراً منظماً للسلوك يقوم على أسس التقدير والاحترام والعدل والمساواة بين الجميع كما أن هذا السلوك يتشكل ويتأثر بعوامل متعددة مثل الدين والعادات والتقاليد والمجتمع والبيئة المحيطة، سواء كان الشخص قائداً أو تابعاً. وفي جوهرها، تمثل القيم ميثاقاً مشتركاً ومجموعة من المبادئ التي يتفق عليها أفراد المجتمع. (محمد، وآخرون، 2018)

وأن الإدارة بالقيم هي نمط إداري يقوم على الحياد والموضوعية، ويعتمد على التوجيه السليم ونقاء النية، إلى جانب الإلتقان في أداء العمل، مع وجود رقابة ذاتية وأخرى خارجية. ويُعد هذا النهج أساساً في تنظيم السلوك الإنساني بشكل فعال، بما يسهم في تحفيز الأفراد وإطلاق طاقاتهم، وصولاً إلى تحقيق تنمية بشرية مستدامة. (البقي، 2020)

ويمكن القول إن القيادة بالقيم تمثل نهجاً إدارياً يقوم على ترسيخ الأخلاق الرفيعة والمبادئ السامية في سلوك جميع العاملين داخل المؤسسة حيث يلتزم الأفراد بتطبيق هذه القيم أثناء أداء مهامهم، بما يتماشى مع أهداف المنظمة وتوجهاتها، ويسهم في تحقيق أفضل النتائج ضمن بيئة عمل إيجابية يسودها الاحترام والتقدير المتبادل. (انيس، وآخرون، 2023)

أهمية القيادة بالقيم:

ترتكز القيادة بالقيم على وجود إطار أخلاقي واضح يضمن احترام حقوق العاملين، ويمنحهم مساحة للمشاركة في اختيار أفضل السبل لتحقيق أهداف العمل، ويُنظر إلى الموظفين في هذا السياق بوصفهم جزءاً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه، حيث تسعى المنظمة إلى تعزيز شعورهم بالثقة من خلال التعامل العادل معهم، وتقدير جهودهم، وإشراكهم في مختلف أنشطتها بشفافية كما تعتمد القيادة بالقيم على نهج إداري منفتح، مثل سياسة الباب المفتوح، التي تتيح للعاملين التعبير بحرية عن آرائهم وأفكارهم وطموحاتهم وتتبع أهميتها من كونها تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد والجماعات، إذ تعزز الثقة بين القائد ومروسيه عندما يرون أن القيم التي يؤمنون بها يتم تبنيها وتطبيقها داخل المنظمة.

ومن ناحية أخرى، يشجع هذا النمط القيادي على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ويدعم تقديم المقترحات وتنمية روح الإبداع والابتكار، كما يولي اهتماماً متوازناً بالجوانب المادية والمعنوية للعاملين، مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وبما أن القيادة بالقيم تتكيف مع ثقافة كل منظمة، فهي تُعد نموذجاً مرناً وقادراً على الانسجام مع بيئات مختلفة وتتجلى أهمية القيادة بالقيم في دور القائد الذي يلتزم بالمبادئ الأخلاقية، ويحترم العاملين، ويمنحهم الفرصة للمشاركة الفعالة، مما يعزز من نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق التميز والتفوق في بيئة المنافسة. (خليفة، 2022)

كما تُعد القيادة القائمة على القيم عنصراً جوهرياً في نجاح المؤسسات، إذ تسهم في تبسيط العمل وتقليل التعقيدات من خلال توجيه السلوك وفق مبادئ واضحة ومستقرة، كما تساعد على رسم رؤية استراتيجية تُوجّه الجهود نحو تحقيق الأهداف المستقبلية، وتعزز في الوقت ذاته روح الانتماء والالتزام لدى العاملين، مما ينعكس على جودة الأداء وتمتاز هذه القيادة بالمرونة، حيث تستوعب اختلاف القيم والثقافات دون أن تفرض نموذجاً جامداً، إلى جانب تركيزها على العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال، بما يقوي دور العنصر البشري داخل المنظمة وفي جوهرها، تمثل القيادة بالقيم نهجاً شاملاً يتجاوز كونه مجرد شعارات، ليصبح ممارسة فعلية تحكم مختلف جوانب العمل، وتسهم في مواجهة التحديات المعاصرة مع الحفاظ على البعد الإنساني داخل بيئة العمل. (انيس، وآخرون، 2023)

تكتسب القيادة بالقيم أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة، لأنها تمثل الأساس الذي يوجّه سلوك الأفراد ويؤثر في دافعيتهم وطريقة إدراكهم للعمل، كما تسهم في توسيع آفاق التفكير وتحديد مسارات العمل بما يتوافق مع أهداف المنظمة وتوجهاتها فهي توضح التوقعات، وترسم أولويات الأداء، وتساعد على استقطاب الكفاءات

القادرة على تحقيق التميز وفي الوقت ذاته، تعزز التواصل والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، مما يقوي روح الانتماء والتجانس بين العاملين. وتمتاز هذه القيادة بالمرونة والشمول، حيث تتكيف مع مختلف القيم والثقافات، وتعمل على ترسيخ الممارسات الأخلاقية وجعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية، بما يسهم في تطوير الأداء، وتشجيع الابتكار، وتحقيق التوازن بين المنافسة والالتزام بالقيم الإنسانية. (البقي، 2020)

خطوات القيادة بالقيم:

1/ التهيئة والاستعداد	2/ تحديد الأهداف والقيم وإيصالها	3/ التقييم والتوجيه	4/ التطبيق والمتابعة
1 / التعريف بمفهوم ودور الإدارة بالقيم والتغيير الإيجابي الذي تحدثه في المنظمة من خلال ورش العمل والمنشورات والمحاضرات. 2/ ترسيخ الإيمان بأهمية القيم وفاعلية تطبيقها لتحقيق النجاح 3/ جمع البيانات والمعلومات عن المنظمة وجميع الأطراف ومن ثم تحليلها 4/ استعداد الجميع لتغيرات الفردية في إطار عملية الإدارة بالقيم 5/ تحديد جميع المجموعات ذات الصلة المباشرة 6/ عقد جلسة معالجة لتعرف على المشكلات وأسبابها وحلولها 7/ إشعار الجميع بتطبيق الإدارة بالقيم والتأكد من موافقتهم وحماسهم	1/ التخطيط للقيم أين نحن الآن؟ وأين سنصل وكيف؟ 2/ مشاركة جميع أصحاب المصلحة في تحديد القيم وصياغة الأهداف 3/ تحديد قيم وأهداف المنظمة بشكل واضح ومحدد بحيث يسهل على الجميع فهمها وتطبيقها 4/ صياغة القيم بطريقة مؤثرة وواقعية. 4/ صياغة رؤية ورسالة المنظمة بما يتفق مع القيم والأهداف المحددة 5/ التوفيق بين قيم المنظمة والقيم الشخصية للأفراد. 6/ إيصال القيم لأصحاب المصلحة والعاملين من خلال المنشورات والملصقات وعقد الاجتماعات والندوات وغيرها. 7/ أن يكون كل أفراد المنظمة لديهم إرشادات بالإجراءات والقرارات الداعمة للقيم	1/ التأكد من أن التصرفات وسير العمل تتفق مع القيم المحددة 2/ مراقبة نتائج الأداء الفعلي وخضوع القيم لدراسة والتدقيق 3/ مدى دقة معايير التقييم والتعامل مع الانحرافات التي تحدث في الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع. 4/ سرعة اكتشاف الانحراف عن القيم ومحاولة معالجتها 5/ مناقشة التغذية الراجعة وتصحيح الأداء بما ينسجم مع القيم المحددة 6// الكشف عن المشكلات الإدارية والفردية وتقديم الحل المناسب لها بما يتفق مع القيم. 7/ فحص وتقييم النتائج	1/ أن تتفق الأفعال مع القيم المحددة والمعلنة 2/ وجود قدوة حسنة تنبني القيم وتعمل بها وغالبا تكون من القادة 3/ أن تكون القيم هي الرئيس والموجه للجميع في المنظمة ويعمل الجميع تحت رايها 4/ الالتزام بالقرارات والإجراءات الداعمة لتنفيذ القيم والأهداف 5/ ممارسة القيم ومعايشتها يوميا وجعلها أسلوب حياة 6/ انسجام القرارات مع القيم المحددة 7/ التوافق بين الرؤية المستقبلية والأولويات المحددة وما نتج عن ذلك من أهداف منجزة

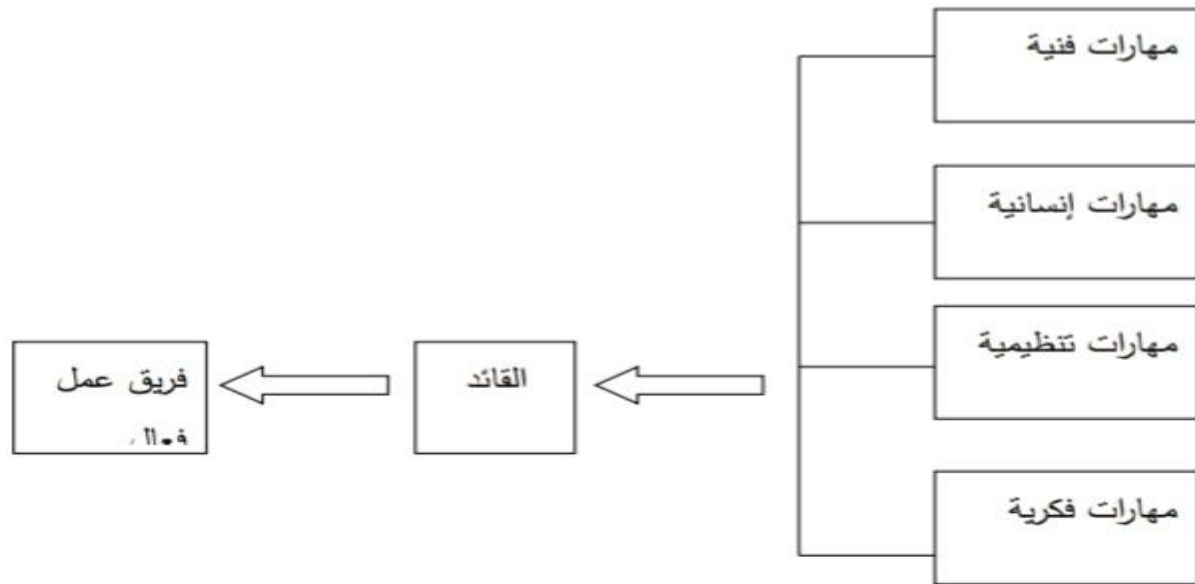
جدول 1 المصدر: (البقي، 2020)

مهارات القيادة: (المصدر: سماح، 2019)

تُعد مهارات القيادة الإدارية من الركائز الأساسية التي تمكّن القائد من التأثير في سلوك مرؤوسيه وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة فالقائد الناجح يحتاج إلى مجموعة متكاملة من المهارات التي تساعد على فهم عناصر العملية القيادية، والمتمثلة في القائد والتابعين والموقف، بما يحقق التوازن بين إنجاز العمل ورفع مستوى رضا الأفراد.

وتتمثل هذه المهارات في عدة جوانب مترابطة؛ حيث تشمل المهارات الفنية التي تعكس إتقان القائد لعمله ومعرفته الدقيقة بطبيعة المهام والإجراءات، وقدرته على تحليل المعلومات واستخدام الوسائل المناسبة لإنجاز العمل بكفاءة كما تبرز المهارات الإنسانية في قدرته على التعامل الإيجابي مع الآخرين، وبناء علاقات قائمة على الاحترام والثقة، بما يعزز روح التعاون ويحفّز الأفراد على العطاء دون إكبار.

إلى جانب ذلك، تأتي المهارات التنظيمية التي تمكّن القائد من النظر إلى المنظمة كنظام متكامل، وفهم ترابط أجزائها وأهدافها، وقدرته على إدارة الصلاحيات وتنسيق الجهود بما يخدم العمل. وأخيرًا، تبرز المهارات الفكرية التي تعكس قدرة القائد على التحليل والتفكير المرن، واستيعاب المتغيرات، وتبني الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها في ظل مختلف الظروف.



شكل 3 المصدر: (سماح، 2019)

أبعاد القيادة بالقيم: (المصدر: خليفة، 2022)

النزاهة: تعني التزام القائد بالصدق والوضوح في أقواله وأفعاله، بحيث يكون سلوكه متسقًا مع ما يعلنه من قيم. فالقائد النزيه يكسب ثقة الآخرين لأنه يطبق ما يقول، ويُعد نموذجًا يُحتذى به داخل بيئة العمل.

الرحمة والتعاطف: تتمثل في اهتمام القائد بالآخرين وفهم احتياجاتهم ومشاعرهم، والسعي لدعمهم ومساندتهم. فالقائد الذي يتسم بالتعاطف يخلق بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والولاء بين أفراد الفريق.

التواضع ونكران الذات: يعكس هذا البعد قدرة القائد على تقديم مصلحة الفريق على مصلحته الشخصية، والابتعاد عن التكبر، مع إدراكه أنه لا ينجح بمفرده بل من خلال الآخرين، مما يعزز روح العمل الجماعي والانتماء.

المساءلة والانضباط الذاتي: يشير إلى التزام القائد بمحاسبة نفسه قبل الآخرين، والعمل وفق القيم والمعايير المتفق عليها، مع الحرص على تحقيق الأهداف دون الإخلال بالأخلاق، مما يرسخ ثقافة المسؤولية داخل المنظمة.

الرؤية والشجاعة الأخلاقية: تتمثل في قدرة القائد على استشراف المستقبل وتحديد اتجاه واضح للمنظمة، إلى جانب امتلاكه الشجاعة لاتخاذ قرارات أخلاقية حتى في المواقف الصعبة، وإلهام الآخرين للسير نحو تحقيق تلك الرؤية.



شكل 4 المصدر: (خليفة، 2022)

نظريات القيادة بالقيم: (بن خليفة، 2022)

تعددت نظريات القيادة نتيجة ارتباط مفهوم القيادة بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية عبر الزمن، حيث تسعى هذه النظريات إلى تفسير العوامل التي تجعل من الفرد قائداً مؤثراً، ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

أولاً: نظرية الإدارة بالقيم

تؤكد هذه النظرية على ضرورة تحديد إطار واضح لتطبيق القيم، خاصة ضمن السياق الإداري المستمد من التعاليم الإسلامية. وترى أن الإدارة بالقيم تمثل أساساً جوهرياً في تشكيل السلوك الإداري داخل المنظمة، لما لها من دور كبير في توجيه الممارسات التنظيمية.

أهداف ومزايا النظرية:

- اعتماد مبدأ الشورى كأساس في اتخاذ القرارات، مما يعكس عدالة المنهج الإسلامي.
- الاهتمام بتوفير الاحتياجات المادية للعاملين.
- تعزيز العلاقة بين المنظمة وبيئتها الاجتماعية ضمن إطار العدالة كقيمة أساسية.

خصائص النظرية:

- المرونة في تطبيق القيم دون إلزام جامد بقيم محددة.
- اعتبارها وسيلة فعالة للاتصال داخل المنظمة.
- احتلالها مكانة مهمة ضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- التركيز على الشراكة القيمية من خلال الإعلان والتفاعل المشترك.
- شموليتها بحيث تمتد لتشمل كافة الممارسات الإدارية، وليس مجرد شعارات.

ثانياً: نظرية التفوق الإداري (الإدارة بالقيم)

ترتكز هذه النظرية على أهمية ثبات القيم الأساسية كشرط لتحقيق التميز الإداري، حيث ترى أن استقرار القيم يسهم في توجيه الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

أهم مفاهيمها:

- التمييز بين القيم كممارسة فعلية والرؤى الإدارية النظرية.
- تصنيف القيم إلى جوهرية وثنائية وفق درجة أهميتها.
- إدراك الأثر العميق لمنظومة القيم على الأداء التنظيمي.
- ضرورة تحديد القيم الإدارية بما يتوافق مع خصوصية المجتمعات.

ثالثاً: نظرية الإدارة بالقيم (المنظور الإنساني)

تركز هذه النظرية على البعد الإنساني في الإدارة، حيث تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية. وتقوم على بناء تصورات تساعد المنظمات على استثمار القيم المشتركة بين أطراف العملية التنظيمية، مثل الموظفين والعملاء والمنظمة نفسها، بما يعزز التفاهم والتكامل بينهم.

أسس القيادة بالقيم: (البقي، 2020)

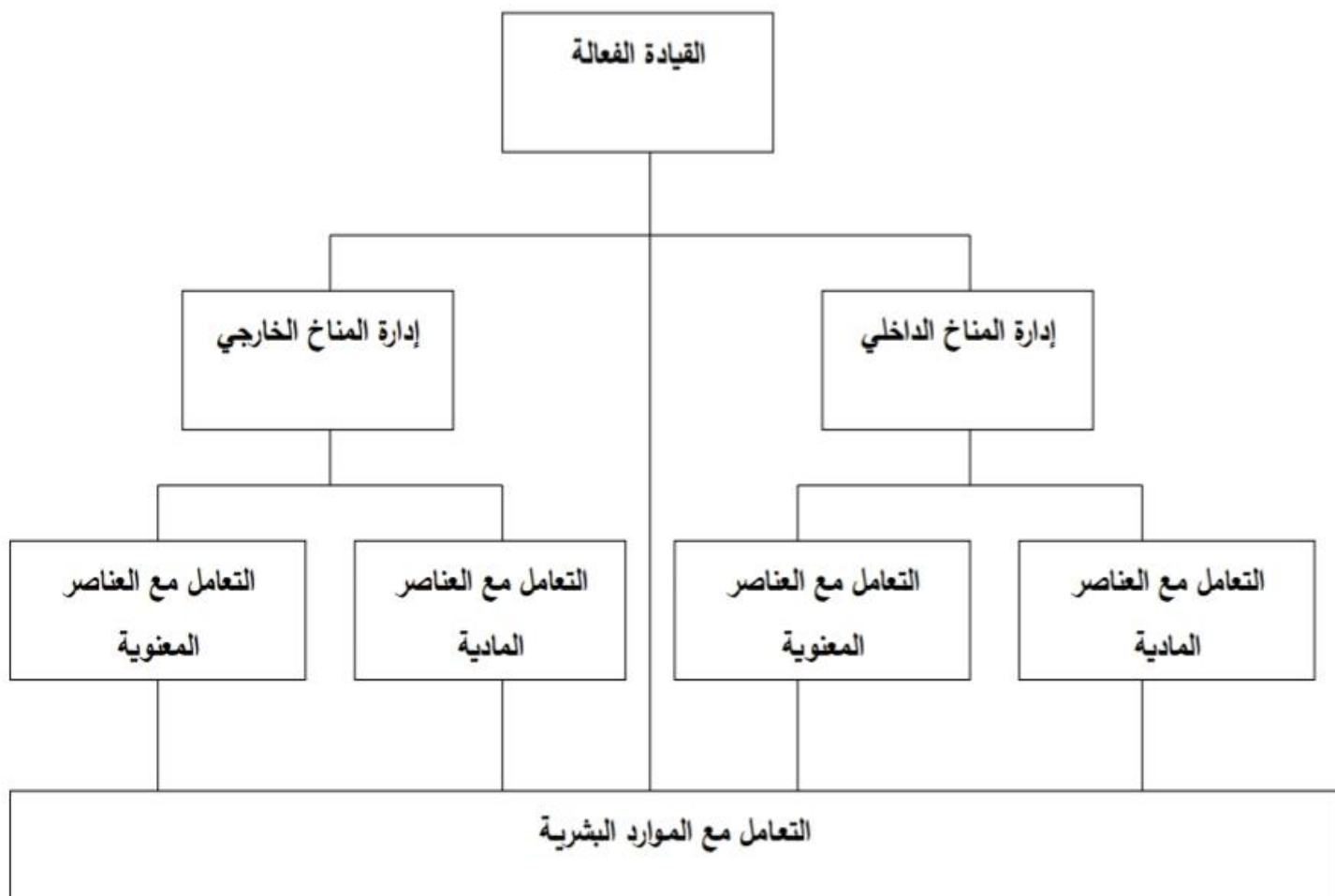
تقوم أسس الإدارة بالقيم، كما أشار بلانشارد وأوكونور (2000)، على فكرة جوهرية اعتمدت عليها العديد من الشركات الكبرى الناجحة، حيث ترتكز هذه الفلسفة على أربعة محاور رئيسية يرمز لها بالاختصار (CEOS)، وتمثل الأطراف الأساسية المؤثرة في نجاح المنظمة يتمثل المحور الأول (C) في العملاء، حيث تركز المؤسسة على تلبية احتياجاتهم وتقديم خدمات عالية الجودة بما يحقق رضاهم ويحولهم إلى شركاء داعمين. أما المحور الثاني (E) فيتعلق بالعاملين داخل المنظمة، من خلال توفير بيئة عمل محفزة وإنسانية تعزز شعورهم بالانتماء وتدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة بما يخدم مصالحهم أيضاً.

ويشير المحور الثالث (O) إلى المالكين أو المساهمين، حيث يتم التركيز على تحقيق الأرباح والعوائد بطريقة أخلاقية تتسم بالنزاهة والشفافية، بما يعزز الثقة بين الإدارة وأصحاب رأس المال في حين يرمز المحور الرابع (S) إلى الأطراف الأخرى ذات العلاقة، مثل الموردين والمجتمع والمنافسين، حيث تقوم المنظمة الناجحة على بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل والمصالح المشتركة والمسؤولية الاجتماعية. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الإدارة بالقيم تمثل منهجًا عمليًا يوازن بين رضا العملاء، وتحفيز العاملين، وتحقيق مصالح المالكين، وتعزيز العلاقات الإيجابية مع البيئة الخارجية، ضمن إطار من القيم الأخلاقية التي تدعم استدامة النجاح المؤسسي. (البقي، 2020)

دور القيادة في المنظمات الحديثة: المصدر: (هاشم، 2019)

في ظل طبيعة المنظمات الحديثة التي تعتمد على تفاعل الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية داخل بيئة متغيرة، تبرز القيادة بالقيم كإطار أساسي يوجه العمل المؤسسي نحو تحقيق الأهداف بأسلوب أخلاقي ومستدام. فالقائد لا يكفي بمتابعة التغيرات واستثمار الفرص، بل يوظف منظومة القيم في اتخاذ قراراته وإدارة الموارد، بما يعزز التوازن بين الكفاءة والبعد الإنساني. ويتجسد دور القيادة بالقيم في عدة ممارسات أساسية، من أبرزها:

- متابعة التغيرات الخارجية وفهم آثارها، مع توجيه الاستجابة لها وفق مبادئ واضحة.
- استثمار الفرص بطريقة تحقق مصلحة المنظمة دون الإخلال بالقيم الأخلاقية.
- معالجة التحديات الداخلية بروح المسؤولية والعدالة، مع الحفاظ على استقرار بيئة العمل.
- إدارة الموارد البشرية بأسلوب يقوم على الاحترام والثقة وتحفيز الطاقات الكامنة.
- تحقيق العدالة في تقييم الأداء، وربط الحوافز بالسلوك والقيم إلى جانب النتائج.
- التعامل مع الأزمات بحكمة واتزان، مع الالتزام بالمبادئ في مختلف الظروف.
- تعزيز ثقافة التعلم والانفتاح، وترسيخ القيم كأساس للتطوير المستمر.
- وبذلك، تمثل القيادة بالقيم منهجًا متكاملًا يربط بين تحقيق الأهداف التنظيمية والالتزام الأخلاقي، مما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية قادرة على التكيف والنجاح على المدى الطويل.



شكل 5 المصدر (هاشم، 2019)

2.3. المتغير التابع (الموارد البشرية)

مفهوم الموارد البشرية و تعريفها:

يُعد مصطلح إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث جاء ليحل تدريجياً محل مفهوم إدارة الأفراد نتيجة التوسع الكبير في هذا المجال وتزايد أهميته داخل المنظمات، وقد شكّل عام 1990 نقطة تحول بارزة عندما تم تبني هذا المصطلح بشكل رسمي ليعكس الدور الاستراتيجي المتنامي للعنصر البشري، إذ لم يعد دور إدارة الموارد البشرية يقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية، بل أصبح شريكاً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.

ويشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تركز على إدارة العنصر البشري داخل المنظمة، من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة، وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم، والحفاظ عليهم بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما تهدف إلى بناء علاقات عمل إيجابية ومتوازنة بين العاملين، وتوجيه جهودهم بما يخدم مصلحة المنظمة والأفراد في آن واحد.

وتشمل إدارة الموارد البشرية أيضاً العديد من المهام مثل تخطيط القوى العاملة، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وتقديم الحوافز والتعويضات، إضافة إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والصحية للعاملين، وبشكل عام، فهي تمثل الجانب الإداري الذي يعنى بالإنسان داخل المنظمة، ويسعى إلى تعظيم مساهمته في تحسين الأداء وتحقيق النجاح المؤسسي. (هشام، 2019)

وتُعرف الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأفراد الذين يشكلون أساس المؤسسة أو المنظمة، ويتمتعون بمهارات وكفاءات متنوعة تمكّنهم من الإسهام في بناء وتطوير كيانها، من خلال القيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، بما ينعكس على تحقيق أهدافها. (قودة، 2013)

وهي الإدارة فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء. (صلاح الدين، 2014)

أهمية الموارد البشرية :

تتجلى أهمية الموارد البشرية في كونها أحد أهم عناصر نجاح المؤسسة واستمراريتها، فهي تسهم في توفير التعويضات والمزايا للعاملين مثل الرواتب والأجور والمكافآت والامتيازات الوظيفية، والتي تمثل جزءاً من

العلاقة التبادلية بين الموظف والمؤسسة وتؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي كما تُعد الموارد البشرية عنصرًا رئيسيًا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما يمتلكه العاملون من مؤهلات علمية وخبرات عملية ومهارات متنوعة، إضافة إلى الجهد المبذول في أداء المهام، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، وإلى جانب ذلك تلعب الموارد البشرية دورًا مهمًا في دعم الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، حيث تُعد المصدر الأساسي للأفكار الجديدة، كما تساهم في تصميم المنتجات والإشراف على عمليات الإنتاج وضمان جودة المخرجات كما تشارك في دعم استثمار رأس المال من خلال أنشطة التسويق وتطوير المنتجات، بما يعزز الأداء المالي للمؤسسة ويزيد من أرباحها، إضافة إلى دورها في المساهمة بوضع الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحديد اتجاه المؤسسة وتحقيق رسالتها على المدى البعيد ومن جهة أخرى، فإن وجود موارد بشرية كفؤة وفعالة يعد شرطًا أساسيًا لتحقيق الكفاءة التنظيمية، إذ لا يمكن للمؤسسة أداء مهامها وتحقيق أهدافها دون امتلاك كوادر بشرية مؤهلة وقادرة وبناءً على ذلك، يتضح أن المورد البشري يمثل عنصرًا محوريًا في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان تميزها وتفردها في تقديم خدماتها، مما يستدعي اهتمامًا أكبر به باعتباره مصدر القيمة المضافة الحقيقي وصعب التقليد، وهو ما يتطلب تبني أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية (محنوف، 2025)

خصائص الموارد البشرية:

تتميز الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها من أهم عناصر نجاح المؤسسة واستمراريتها، حيث تمثل نقطة الانطلاق الأساسية لأي منظمة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ أو تستمر دون وجود مورد بشري قادر على تفسير أعمالها كما تُعد الموارد البشرية من الأصول الجوهرية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها، نظرًا لما تمتلكه من معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتُعد كذلك من أهم الموارد القادرة على تحقيق النمو والتطور داخل المؤسسة، كما أنها تُصنف ضمن الموارد الاستراتيجية التي لا غنى عنها مهما كان نوع النشاط المؤسسي، إذ يعتمد نجاح المؤسسة واستمرارها على كفاءة وفعالية أدائها البشري بالإضافة إلى ذلك، فإن المورد البشري لا يقتصر على الجانب الوظيفي فقط، بل يشمل رأس المال البشري ورأس المال الفكري، مما يعزز من أهميته داخل المنظمة، حيث يتضمن رأس المال الفكري الأبعاد الداخلية مثل براءات الاختراع والقدرات البشرية،

والأبعاد الخارجية مثل السمعة والعلامة التجارية، بينما يتكون رأس المال البشري من التعليم والكفاءات والخبرات والقيم والمواقف التي يمتلكها الأفراد. وبناءً على ذلك يمكن تلخيص خصائص الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تمثل نقطة الانطلاق الأساسية لأي مؤسسة.
- تُعد من الأصول الجوهرية التي تحدد نجاح المؤسسة أو فشلها.
- تمتلك معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات تسهم في تحسين الأداء.
- تُعد من الموارد القادرة على تحقيق النمو والتطور داخل المؤسسة.
- تُعتبر موردًا استراتيجيًا لا غنى عنه في أي مؤسسة بغض النظر عن نشاطها.
- يعتمد نجاح المؤسسة واستمرارها على كفاءة وفعالية مواردها البشرية.
- تشمل رأس المال البشري والفكري بما يزيد من قيمتها وأهميتها. (محنوف، 2025)

إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة:

تُعد الوظائف الإدارية الأساسية في المؤسسة جزءًا من خط السلطة المباشر، حيث تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الرئيسية وفي المقابل، توجد وظائف استشارية لا تتدخل بصورة مباشرة في تنفيذ هذه الأهداف، لكنها تؤدي دورًا مهمًا من خلال توفير الدعم الفني والتقني، ومساندة وظائف الخط في أداء مهامها وتحمل مسؤولياتها بكفاءة.

ويُشكل العنصر البشري الركيزة الأساسية لأي منظمة، إذ ظل عبر مختلف العصور محور اهتمام الباحثين والممارسين في علم الإدارة، سعيًا لتعظيم الاستفادة من قدراته بما يحقق رفاهية الإنسان وتطور المؤسسة فالإنسان ليس مجرد جزء من المنظمة، بل هو جوهرها الحقيقي، ومن هنا تأتي أهميته كأحد أبرز عوامل تحقيق التميز في الأداء التنظيمي.

وتتجلى أهمية الموارد البشرية في كون الإنسان هو صانع القرار، ومحرك الابتكار، ووسيط التعلم داخل المنظمة. فعلى الرغم من التطور الكبير في الأساليب الكمية الداعمة لاتخاذ القرار، يبقى العنصر البشري هو العامل الحاسم، لما يمتلكه من قدرات عقلية وفكرية تسهم في توليد الأفكار وتطويرها لذلك، يصبح من الضروري استثمار هذه القدرات بشكل إيجابي، مع تعزيز اهتمام القيادات العليا بتنمية الموارد البشرية، والارتقاء بالكفاءة التنظيمية والإدارية للمسؤولين عنها.

ومع التحول من النماذج التقليدية للمؤسسات، التي تعتمد على الهرمية والمركزية والخبرة المترجمة إلى النماذج الحديثة القائمة على العمل الشبكي، وروح الفريق، واللامركزية، والاستفادة من المعلومات، أصبحت جودة الموارد البشرية وخصائصها العامل الحاسم في نجاح هذا التحول. وعندما تتوافر الكفاءة مقرونة بالرغبة في بيئة عمل منسجمة، تتحول إدارة الموارد البشرية إلى مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، تلعب الموارد البشرية دورًا جوهريًا في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تتمكن المنظمة من التميز عن منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى وبأساليب أكثر كفاءة وربحية ورغم أن المزايا التنافسية التقليدية كانت تعتمد على التكنولوجيا أو جودة المنتج أو الحماية السوقية، فإن دور الموارد البشرية في دعم وتعزيز هذه المزايا أصبح اليوم أكثر أهمية وتأثيرًا من أي وقت مضى.

الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
1	• دورة حياة المنتج قصيرة. • زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. • زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
2	• التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. • التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. • العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.
3	• الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. • المنافسة حق مشروع للجميع. • التنافس من خلال رأس المال الفكري.

جدول 2 المصدر (هشام، 2019)

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: (صلاح الدين، 2014)

وتقوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق انسجام وتوازن بين أهداف المنظمة من جهة، والظروف البيئية والإمكانات الداخلية من جهة أخرى، حيث تسهم إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي في

تحسين استثمار موارد المنظمة وتوجيهها بشكل فعال. ويتطلب ذلك وجود تكامل وتفاعل بين مختلف عناصر المنظمة، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة ومن أجل تحقيق هذا التكامل، يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة استراتيجية المنظمة عند تحديد المهارات والقدرات المطلوبة، إضافة إلى تصميم نظم وبرامج تشمل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتحفيز العاملين، بما يعزز اندماجهم داخل المنظمة ويدعم تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية في المستقبل:

تشير الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية إلى ضرورة فهم التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بالمنظمات، حيث تشهد المؤسسات اليوم تحولات كبيرة وضغوطاً متزايدة تدفعها إلى تحسين الكفاءة والسرعة والقدرة التنافسية، وهو ما يعتمد بشكل كبير على جودة مواردها البشرية هذا الواقع يفرض على المؤسسات تطوير ممارساتها التنظيمية، مثل إعادة الهيكلة أو تقليص الحجم أو الاندماج مع مؤسسات أخرى، بهدف التكيف مع المتغيرات كما أن إدارة الموارد البشرية نفسها تتطور باستمرار لتواكب هذه التحولات، من خلال تبني أساليب جديدة قادرة على دعم التغيير التنظيمي والثقافي، بما يجعلها أكثر مرونة وملاءمة للبيئة المستقبلية المتغيرة.

الفرع الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم مسؤوليات الإدارة العليا والمديرين الاستراتيجيين، حيث يقوم على وضع أهداف واضحة واستراتيجيات تتماشى مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويشمل هذا التخطيط تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال إدارة احتياجات الموارد البشرية المستقبلية، وتوظيف الأفراد وتوزيعهم على الوظائف المناسبة، إضافة إلى وضع أنظمة للمكافآت والتقييم والتطوير ويهدف هذا التوجه إلى بناء قوة عمل مؤهلة قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي عدة محاور فرعية، من أبرزها تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ووضع آليات الاختيار والتعيين، وتطوير برامج التدريب لرفع كفاءة العاملين، وتنظيم سياسات النقل والترقية والأجور والمكافآت، إضافة إلى تقييم الأداء بشكل دوري بهدف قياس مدى التقدم وتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء.(صلاح الدين، 2014)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد القيادة بالقيم من الأساليب الإدارية التي تركز على ترسيخ المبادئ الأخلاقية والإنسانية داخل المؤسسة، حيث تلعب القيادة العليا دورًا مهمًا في تحسين أداء مختلف الوظائف التنظيمية من خلال الالتزام بالقيم مثل العدالة، الشفافية، الاحترام، والمسؤولية فالفائد القيمي لا يكتفي بوضع السياسات والاستراتيجيات فقط، بل يعمل أيضًا على توجيه سلوك العاملين وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والالتزام، إضافة إلى مشاركته في دعم الموظفين ومساعدتهم على مواجهة المشكلات اليومية وفق أسس أخلاقية وإنسانية.

1- مسؤوليات القيادة بالقيم في تفعيل إدارة الموارد البشرية

تسهم القيادة بالقيم في تعزيز قبول المؤسسة لمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة عندما تُبنى هذه المفاهيم على أسس أخلاقية واضحة، كما أن للقيادة دورًا مهمًا في دعم التغيير الإيجابي داخل المنظمة من خلال القدوة الحسنة ونشر ثقافة القيم في بيئة العمل ويمكن إبراز أبرز مسؤوليات القيادة بالقيم فيما يلي:

- متابعة التطورات في مجال إدارة الموارد البشرية مع تقييمها من منظور قيمي وأخلاقي يضمن توافقها مع مبادئ المؤسسة.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام والنزاهة والعمل الجماعي، مع توضيح أهمية الالتزام بالقيم في تحسين الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- المشاركة في تطوير الهياكل التنظيمية بما يعزز العدالة وتكافؤ الفرص داخل المؤسسة.
- دعم أنظمة الموارد البشرية بما يضمن النزاهة في التوظيف والتقييم والترقية وإدارة الأداء، بعيدًا عن المحسوبية أو التحيز.
- توفير بيئة عمل عادلة تدعم التدريب والتطوير المستمر وتمنح الموظفين فرصًا متساوية للنمو.
- تعزيز مبدأ القدوة القيادية من خلال التزام القادة أنفسهم بالقيم التنظيمية، وتشجيع العاملين على تبنيها في ممارساتهم اليومية.

2- القيادة بالقيم وتنمية رأس المال الفكري

تُسهم القيادة بالقيم في تنمية رأس المال الفكري من خلال خلق بيئة عمل تشجع على تبادل المعرفة واحترام الخبرات، حيث يعتمد رأس المال الفكري على تفاعل معارف ومهارات العاملين وخبراتهم وعندما تُدار المنظمة وفق قيم واضحة، فإن ذلك يعزز الثقة بين الأفراد ويشجعهم على الابتكار والمشاركة الفعالة في تطوير العمل كما أن القيادة القائمة على القيم تساهم في اكتشاف القدرات الكامنة لدى الموظفين ورعايتها، من خلال العدالة في التقييم، وتشجيع الحوار، ومنح الفرص المتساوية للتطور، مما يحول المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية تدعم قوة المؤسسة واستمراريتها.

3- دور القيادة بالقيم في خلق الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية في ظل القيادة بالقيم ناتجة عن التزام المؤسسة بمبادئ أخلاقية تجعلها أكثر ثقة واستقراراً في بيئة العمل، حيث لا تعتمد المنافسة فقط على الابتكار أو الكفاءة، بل أيضاً على السمعة التنظيمية والمصادقية فالمنظمات التي تتبنى القيادة بالقيم تتميز بقدرتها على بناء علاقات قوية مع العاملين والعملاء، مما يعزز استدامة النجاح كما أن الاستثمار في الموارد البشرية وفق قيم العدالة والشفافية يساهم في رفع مستوى الانتماء والولاء، وهو ما يشكل أساساً قوياً لتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها، لأن جوهرها مرتبط بالإنسان والقيم وليس فقط بالموارد المادية أو التقنية. (هشام، 2019)

2.5. الخاتمة

ولخصت دراسة خليفة إلى أن القيادة بالقيم لها دور إيجابي وفَعّال في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تبين أن الأبعاد القيمية مثل النزاهة، الرحمة، التواصل، الانضباط الذاتي، والشجاعة الأخلاقية تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى التزام العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يعزز ارتباطهم بالمؤسسة ويقلل من رغبتهم في الانتقال إلى مؤسسات أخرى. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر والحالة العائلية، بينما وُجدت فروق مرتبطة بالمؤهل العلمي والخبرة المهنية والمستوى الوظيفي وبشكل عام، أكدت الدراسة أن ترسيخ القيادة بالقيم داخل المؤسسة يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والاحترام، ويُعد عاملاً مهماً في تحقيق الالتزام والاستقرار التنظيمي. (خليفة، 2022)

وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة بالقيم على أداء أعضاء المجالس البلدية ومجالس الشورى في ليبيا، مع دراسة دور الولاء القبلي كعامل مؤثر في هذه العلاقة وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 300 فرد من أعضاء المجالس في مناطق وقبائل مختلفة وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للقيادة بالقيم على أداء الأعضاء، كما بينت أن الولاء القبلي يُعد عاملاً مؤثراً في هذا التأثير، حيث يؤثر بشكل مباشر على سلوك وأداء العاملين داخل المجالس، نتيجة تأثيرهم بالبيئة القبلية والمعايير الاجتماعية السائدة. (محمد، وآخرون، 2018)

في ختام هذه الدراسة انيس يتضح أن الإدارة بالقيم تُعد من العوامل المهمة في تحقيق السعادة داخل المؤسسات، حيث تسهم في تعزيز رضا العاملين ورفع مستوى ولائهم، من خلال ترسيخ مجموعة من القيم الشخصية والتنظيمية والاجتماعية التي تساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ومناسبة كما أن الإدارة الجيدة للقيم داخل المؤسسة تساهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين، وتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها المستقبلية بشكل أكثر سلاسة وفعالية، إضافة إلى أن الالتزام بالقيم المختلفة يُعد عنصراً أساسياً في بناء السعادة المؤسسية وتحقيق الاستقرار الوظيفي وقد بينت الدراسة من الناحية التطبيقية أن مستوى تطبيق الإدارة بالقيم كان متوسطاً بشكل عام، حيث أظهرت النتائج وجود اتفاق نسبي بين أفراد العينة على توفر القيم داخل بيئة العمل، إلا أن هذا الاتفاق لم يكن قوياً بالشكل الكافي، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز وتفعيل هذه القيم بشكل أكبر لضمان تحقيق السعادة المؤسسية بصورة أفضل. (انيس، وآخرون، 2023)

وأظهرت الدراسة أن الإدارة بالقيم تُعد أسلوباً إدارياً حديثاً أحدث تغييرات إيجابية عميقة في بيئة العمل داخل المنظمات، حيث ساهمت في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى أداء العاملين كما بينت النتائج أن تطبيق هذا الأسلوب يتطلب موارد بشرية مؤهلة يتم اختيارها بعناية، مع العمل على تدريبها وتطويرها بشكل مستمر لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة إضافة إلى ذلك، فإن هناك العديد من المبررات التي تدفع إلى تبني الإدارة بالقيم في منظمات العصر الحديث، نظراً لدورها في تعزيز الفعالية التنظيمية ومواكبة التغيرات. (البقي، 2020)

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن إدارة الكفاءات لها دور فعّال في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة، وكذلك إدارة المعرفة وإدارة المواهب وإدارة السلوك تسهم جميعها في هذا التطوير كما تبين أن الكفاءات البشرية تمثل مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الأفراد، وأن التطور الذي يشهده المجتمع يعود بدرجة كبيرة إلى تطور هذه الكفاءات كما أن امتلاك موارد بشرية كفؤة يعد عنصراً أساسياً لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها في المنافسة وأشارت النتائج أيضاً إلى أن إدارة الكفاءات تُعد مجالاً حديثاً يساهم في تحقيق التميز والإبداع داخل المؤسسات من خلال أبعاده المختلفة، إلا أن تطبيق هذا المفهوم ما يزال غير متطور بالشكل الكافي في بعض المؤسسات، مما يعكس وجود قصور في فهمه وتطبيقه بالشكل الصحيح كما بينت الدراسة أن العقول المبدعة تمثل عنصراً أساسياً في تطوير باقي الموارد، وأن إدارة الكفاءات تُعد مدخلاً استراتيجياً لنجاح المنظمات الحديثة باعتبارها شكلاً من أشكال الاستثمار في الإنسان وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات واضحة لتنمية الموارد البشرية بالاعتماد على الكفاءات المتاحة داخل المؤسسة وتطويرها بشكل مستمر. (قادري، 2020)

قائمة المراجع

- أنيس الشلي، 2023، الإدارة بالقيم ودورها في خلق السعادة المؤسسية: دراسة حالة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة.
- البقمي، 2020، الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات.
- بن خليفة، أ.، 2022، دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة حالة شركة عجائن السوسو، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- قادري، م.، 2020، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر – قالمة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- قودة، 2013، التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر.
- محنوف، 2025، أثر مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز قالمة.
- محمد، تبيك، عبد المطلب، 2018، الولاء القبلي وأثره على العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم وأداء العاملين: دراسة تحليلية على أعضاء المجالس البلدية ومجالس الشورى في ليبيا.
- سماح، 2019، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز – بسكرة (TIFIB).
- صلاح الدين، 2014، الموارد البشرية للإدارة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص القانون الإداري.
- هشام، 2019، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- امحمد وآخرون، 2018، الولاء القبلي وأثره على العلاقة بين القيادة بالقيم وأداء العاملين: دراسة تحليلية على أعضاء المجالس البلدية ومجالس الشورى في ليبيا، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 2، العدد 2.