

دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية
بالتطبيق على شركة تاتش بمدينة الرياض

The Role of Values-Based Leadership in Enhancing
Human Resource Capabilities
A Case Study of TOUCH Company in Riyadh City

أسم الطالب

شريف مصطفى سليمان الحلو الشريف

الرقم الجامعي

2021204901

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثالث

الإهداء

أهدي هذا الجهد العلمي إلى عائلتي الكريمة، اللذين كانوا نعم السند والعون لي على طريق التعليم والنجاح، فقد بذلا غاية ما في وسعهما من أجل توفير كل ما يلزمي لمواصلة دراستي والوصول إلى هذه المرحلة، وما كنت لأصل إلى هنا لولا الله ثم دعمهما المستمر وتشجيعهما المتواصل، فإليهما أهدي ثمرة هذا العمل بكل إخلاص وتقدير

وأهدي هذا الإنجاز أيضًا إلى الجامعة الموقرة التي أنتمي إليها، تقديرًا لما قدمته لي من علوم ومعارف، ومنحتني من فرص النمو والتطوير، فقد كان للأساتذة الأكفاء والبرامج المتميزة الفضل في إعدادي وتأهيلي للحياة العملية المقبلة، وأرجو أن أكون عند حسن ظن هذه المؤسسة العريقة، وأن أساهم بما تعلمته في خدمة مسيرتها العلمية والعملية

وأسأل الله تعالى التوفيق والسداد

الشكر والتقدير

أشكر أهلي الأعزاء على دعمهم اللامحدود وتشجيعهم المستمر طوال مسيرتي الأكاديمية، لقد كانوا بمثابة الصخرة الراسخة التي أستند إليها في أوقات الصعوبة والتحديات، فبفضل الله ثم توجيهاتهم الحكيمة وصبرهم الدائم، تمكنت من تخطي العقبات والوصول إلى ما أنا عليه اليوم، إن وجودهم بجانبني كان بمثابة البوصلة التي أرشدتني نحو تحقيق أهدافي، لهم مني كل الامتنان والتقدير على ما قدموه لي من دعم ومساندة لا تقدر بثمن

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جامعتي العريقة، حيث حظيت بفرصة الانخراط في مجتمعها الأكاديمي المزدهر، كما أشكر هيئة التدريس الموقرة على جهودهم المتميزة في إثراء تجربتي الجامعية وتزويدي بالأدوات اللازمة لمواصلة النجاح

لا يمكنني أن أنسى دور أصدقائي الذين كانوا بمثابة الأسرة الثانية لي طوال رحلتي الجامعية، فقد أسهم تفاعلي معهم في تعزيز مهاراتي الاجتماعية والقيادية، كما ساعدوني في تخطي اللحظات الصعبة والاستمتاع باللحظات السعيدة

شكرًا لكم جميعًا

جدول المحتويات

7	المستخلص.....
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
10	1.1. المقدمة:.....
12	1.2. مشكلة الدراسة.....
12	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
13	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
13	1.3. أهمية الدراسة.....
13	1.3.1. على المستوى النظري:.....
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
14	1.4. أسئلة الدراسة.....
15	1.5. أهداف الدراسة.....
15	1.6. فرضيات الدراسة.....
16	1.7. نموذج الدراسة.....
17	1.8. منهجية الدراسة.....
18	1.9. الدراسة الميدانية.....
21	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
20	2.1. المقدمة:.....
21	2.2. المتغير المستقل.....
24	2.3. المتغير التابع.....
29	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
30	2.5. الخاتمة.....
32	3. الفصل الثالث منهجية البحث.....
33	3.1. المقدمة.....
33	3.2. التعريفات الإجرائية.....
34	3.3. تصميم البحث.....
35	3.4. مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات.....
36	3.5. طرق جمع البيانات.....

37	٣.٦ أنواع البيانات.....
37	٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات.....
38	٣.٨ الخاتمة.....
40	الفصل الرابع/التحليل الإحصائي.....
41	المقدمة.....
41	خصائص عينة الدراسة.....
42	قياس صدق وثبات الدراسة.....
45	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.....
47	ثبات اداة الدراسة.....
50	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
52	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.....
54	فرضيات الدراسة.....
67	الفصل الخامس.....
68	المقدمة.....
68	التوصيات.....
69	حدود الدراسة.....
69	الخاتمة.....
72	قائمة المراجع.....
74	الملاحق.....

جدول الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١٣	نموذج البحث المصدر: الطالب ٢٠٢٤	١
٢٣	مكونات القيادة المصدر: بن خليفة، 2022	٢
٤١	ملخص منهجية البحث المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٣

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٢	مجتمع الدراسة المصدر: الطالب، ٢٠٢٤	١
٤٢	عينة البحث المصدر: الطالب، ٢٠٢٤	٢
٤٣	المتغير المستقل المصدر: الطالب، ٢٠٢٤	٣
٤٤	المتغير التابع المصدر: الطالب، ٢٠٢٤	٤

المستخلص:

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة بالقيم على تعزيز قدرات الموارد البشرية في المؤسسات.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة المكون من 30 موظفًا، وتم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين في شركة تاتش بمدينة الرياض.

نتائج الدراسة:

تم تحليل أثر أبعاد القيادة بالقيم (مثل الالتزام بالقيم المؤسسية، التفاعل القيادي، وقدرة القادة على التحفيز والتوجيه) على تعزيز قدرات الموارد البشرية ومستوى تحقيقها (مرتفع – متوسط – منخفض).

المساهمة النظرية:

تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية، مع تقديم إطار شامل لفهم تأثير القيادة بالقيم على تطوير الكفاءات الوظيفية وزيادة الأداء المؤسسي.

التطبيقات العملية:

تقدم الدراسة توصيات للمؤسسات حول تطبيق مفاهيم القيادة بالقيم لتعزيز قدرات الموارد البشرية، مع التركيز على بناء بيئة عمل تدعم القيم المؤسسية وتحقق نتائج مستدامة من خلال قياس وتحليل الأثر على مختلف المستويات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية:

القيادة بالقيم، قدرات الموارد البشرية، التفاعل المؤسسي، التطوير المؤسسي.

Study Objective:

This study aims to explore the impact of value-based leadership on enhancing human resource capabilities in organizations.

Methodology:

To achieve the study's objectives, the researcher employed a descriptive-analytical approach. The study population consisted of 30 employees, with the study applied to a sample of employees at Touch Company in Riyadh.

Findings:

The study analyzed the impact of value-based leadership dimensions (such as commitment to organizational values, leadership interaction, and leaders' ability to motivate and guide) on enhancing human resource capabilities and the level of achievement (high – medium – low).

Theoretical Contribution:

This study contributes to the literature by shedding light on the relationship between value-based leadership and human resource capability enhancement, providing a comprehensive framework to understand the influence of value-based leadership on developing functional competencies and improving organizational performance.

Practical Applications:

The study offers recommendations for organizations to implement value-based leadership concepts to enhance human resource capabilities. It emphasizes the creation of a work environment that supports organizational values and achieves sustainable outcomes by measuring and analyzing the impact across different organizational levels.

Keywords:

Value-based leadership, human resource capabilities, organizational interaction, organizational development.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تمثل القيم مصدراً رئيسياً للقيادة الفعالة ومنظومة أساسية يجب أن تتوافر لدى القادة، كما أن قيم القائد يجب أن تُمثل القيم المؤسسية والمجتمعية، ويجب أن تظهر في سلوكيات كل من القادة والمروّوسين، وأن الإنسان يعيش في هذه الحياة وفق منظومة قيمية تحكم سلوكياته وأفعاله، فالقيم تمثل محددات لتحقيق النجاح، وعلامة تدل على حسن سير العمل، وأداة للتأثير في الآخرين، ومحدد لكفاءتهم وفاعليتهم. (الشريف، ٢٠٢٠)

والقيم والأخلاق هي القاعدة الأساسية لبناء أي مجتمع فعلياً تُبنى كل القوانين والأحكام، وهي بمثابة درع يحمي المجتمع من أي أسباب لانتهياره، حيث تمنع الأفراد من القيام بأي أعمال غير لائقة، كما أنها من بين الدلائل الواضحة على مدى تطور الشعوب، والتي من خلالها يتم بناء مجتمع واعٍ ومتقّف، وبالنظر إلى تعدد الشخصيات والذهنيات داخل المجتمع، فإن وجود قيادة تنظم وتضبط مختلف العلاقات يُعتبر أمراً ملحاً، فالأخلاق تلعب دوراً هاماً في تحديد الطريقة المثلى لإدارة هذه العلاقات والحاجيات المختلفة، خاصة فيما يتعلق بتأثير القادة على الأفراد لتقبل الطرق المختلفة التي يرسمونها، وبما أن الفرد هو أحد أهم العوامل المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات وغاياتها، فإن القادة، باعتبارهم أفراداً من المجتمع، يؤثرون ويتأثرون بمجمل الأخلاق السائدة في مجتمعهم. (بن خليفة، ٢٠٢٢)

كما إن القائد له تأثير كبير على سمو وتميز المؤسسة، لذلك برزت أهمية تدريب القائد وإعداده ليكون عضواً فعالاً ومؤثراً، فالقائد الناجح لا يكون مجرد رئيس يفرض حكمه بسلطته الرسمية، بل يكون ملهماً ومرغباً للجماعة حتى تتبعه بحمّض إرادتها، مما يسهل تحقيق أهداف التنظيم والحفاظ على مصالحه. ويتم ذلك من خلال غرس القيم القيادية التنظيمية داخل المؤسسة، وهذه القيم التنظيمية هي الأساس الأعلى لبناء أي مؤسسة، سواء كانت مبادئ أو معارف، ويجب العمل بجميع الأحكام والمعايير المتفق عليها كاحترام المروّوسين والموظفين، ولكل منظمة قيمها الخاصة بها والتي تميزها وتنفرد بها، وتؤدي دوراً مهماً في الحفاظ على هويتها، لذلك نجد أن المنظمات القوية والمستقرة تكتسب قوتها وميزتها من القيم القيادية السائدة بها. (زريق وآخرين، ٢٠٢٣)

وأداء المنظمة يتباين بوضوح عبر مختلف مستوياتها وتخصصاتها، ويعتمد هذا التباين على عدة عوامل داخلية وخارجية: فمن العوامل الداخلية هناك خبرة ومهارات وسلوك القادة، وأسلوب

القيادة المتبع، وسلوك العاملين داخل المنظمة، أما العوامل الخارجية فهي طبيعة البيئة والمجتمع المحيط بالمنظمة. ونتيجة لهذه العوامل المتنوعة، ينتج تباين في أداء العاملين، والقيادة الصادقون هم الذين يستطيعون النهوض بمؤسساتهم ومجتمعاتهم وسط هذه المتغيرات، وذلك من خلال إدراكهم لأسلوب القيادة المناسب في التعامل مع سلوك العاملين ضمن بيئة محيطة تتأثر بعوامل خاصة بالمجتمع القبلي. (الستي وآخرين، ٢٠١٨)

وتعد الموارد البشرية في المنظمات المختلفة أئمن موجوداتها نظرًا لكونها المفتاح الرئيس لتطور المنظمات، ويزداد دور الموارد البشرية في نجاح وتطور المنظمات بمرور الوقت، خاصة في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات، ودور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية، ولذلك يجب على المنظمات الاستثمار في تنمية وتطوير مواردها البشرية باعتبارها الأصول الأكثر أهمية لضمان تحقيق أهدافها ومواكبة المتغيرات المستقبلية. (معتوق، ٢٠١٦)

فأصبح موضوع تطوير الموارد البشرية متبني بشكل كبير من قبل الكثير من الشركات، وأصبحت هذه الشركات تعتمد بشكل متزايد على الكفاءة البشرية، باعتبارها الوسيلة الأساسية لبناء المؤسسات وتطويرها، وذلك من خلال التركيز على التدريب، والتعليم، والتكوين للموظفين، وكان الاهتمام بالموارد البشرية من قبل المؤسسات أكثر شكلي وجاف، ولكن لاحقًا، تحول هذا الاهتمام إلى التركيز على تطوير الكفاءات البشرية، وذلك من خلال الاستقطاب الفعال للعمالة المؤهلة، وأصبحت الشركات تفكر بشكل متعمق في كيفية الحفاظ على هذه المكاسب الهامة، والاهتمام بها، وخاصة تطويرها والاستثمار فيها، ويتم اليوم تطوير الموارد البشرية وفقًا لمعايير ودراسات وقواعد دقيقة، تتبناها معظم المنظمات والشركات، مما يعكس الأهمية المتزايدة التي تولى للكفاءة البشرية في بناء وتطوير الشركات. (قادري، ٢٠١٨)

وأخيراً فإن مفهوم القيادة من أهم المواضيع في جميع المنظمات وكافة المجالات الإدارية، خاصةً فيما يتعلق بالموارد البشرية، فنجاح هذه المنظمات رهن بنجاح قادتها، وذلك من خلال التأثير على مرؤوسيه، فالقيادة بالقيم هي فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف. (بن خليفة، ٢٠٢٢)

وبعد مراجعة الدراسات السابقة تلمست أوجه الاختلافات فيها ووجدت بعض الثغرات العلمية حول ما يتعلق بأبعاد القيادة بالقيم وتعزيز القدرات لدى الموارد البشرية ومن هنا جاء الدافع خلف

كتابة هذه الدراسة وذلك بتسليط الضوء على أبعاد ومفاهيم القيادة بالقيم ودورها في تعزيز قدرات الموارد البشرية وذلك بالتطبيق على شركة تاتش بمدينة الرياض.

1.2. مشكلة الدراسة

تعاني بعض المنظمات والشركات مشاكل تتعلق بضعف القيادة لديها، فمنظومة القيم ترتبط بشكل مباشر بالقيادة التنظيمية وبمهارات القائد في التعامل معها وفي تعزيز قدرات الموارد البشرية التي تساهم في الحفاظ على استقرار المنظمة، وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- ❖ عدم تبني القيادات العليا للقيادة بالقيم كأسلوب قيادي أساسي.
- ❖ قلة وعي المنظمة بأهمية دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية.
- ❖ عدم امتلاك القادة المهارات اللازمة لتطبيق القيادة بالقيم بشكل فعال.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ❖ غياب آليات تقييم وقياس واضحة لربط القيادة بالقيم بنتائج ملموسة في تنمية الموارد البشرية.
- ❖ ندرة الدراسات التطبيقية والأبحاث الميدانية التي تبرز الآثار العملية للقيادة بالقيم على قدرات الموظفين.
- ❖ عدم وضوح الآليات والنماذج النظرية التي تصف كيفية ترجمة القيم القيادية إلى واقع عملي في التنمية البشرية.

ومشكلة الدراسة الرئيسية هي: ما دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية في شركة تاتش؟

1.3. أهمية الدراسة

إن أهمية دراسة القيادة بالقيم تنبع من عدة جوانب هامة، فالقيادة بالقيم ذات أهمية بالغة في إدارة المنظمات، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على مختلف الجوانب المتعلقة بعمل المنظمات من الثقافة المؤسسية إلى الالتزام التنظيمي، كما أن قدرات الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في أداء الموظفين وإنتاجيتهم، وهو ما يجعل دراسة القيادة بالقيم ذات أهمية خاصة، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية و أهمية عملية:

1.3.1. على المستوى النظري:

- المساهمة في تنمية السلوكيات الإيجابية كالمسؤولية والإبداع والتعاون.
- تعزيز القيادة بالقيم والالتزام التنظيمي وتنمية شعور الولاء والانتماء لدى الموظفين.
- تمكين القادة على التعرف على القيم والأهداف التنظيمية وتحفيزهم على المشاركة فيها.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تطوير ثقافة تنظيمية قوية قائمة على قيم واضحة ومشاركة.
- بناء أساليب تساعد في تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير القيادات المستقبلية.
- إفادة المنظمة بالنتائج التي تساعد من رفع مهارات القادة في تعزيز قدرات الموارد البشرية.

1.4. أسئلة الدراسة

- كيف تساهم القيادة بالقيم في تحفيز الموظفين على المبادرة والمسؤولية الذاتية؟
- كيف تساهم القيادة القائمة على القيم في تطوير المعارف والمهارات لدى الموظفين؟
- كيف تساهم القيادة بالقيم في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التطوير المستمر للموارد البشرية؟
- ما هي أهم القيم التي يجب أن تعتمد عليها القيادة لتعزيز الدافعية والالتزام لدى الموارد البشرية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية.

الأهداف الفرعية:

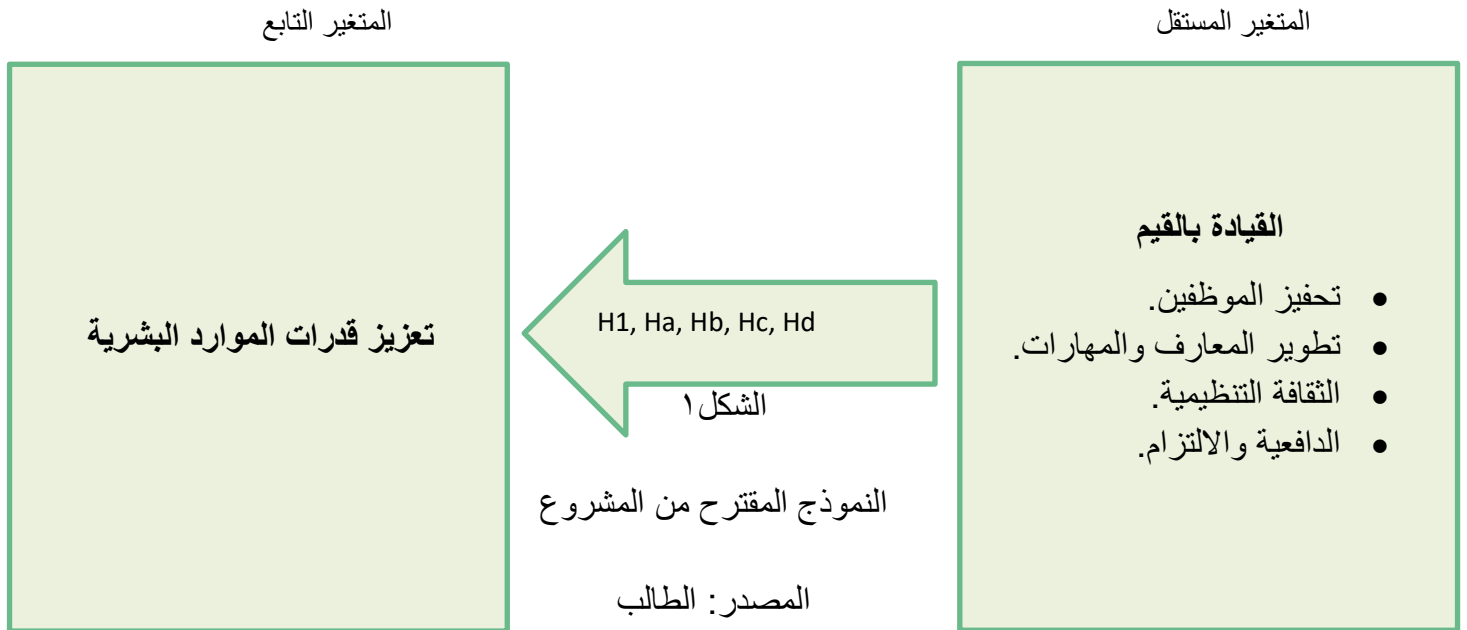
- تقييم أثر القيادة بالقيم في تحفيز الموظفين على المبادرة والمسؤولية الذاتية في شركة تاتش بمدينة الرياض .
- تحديد مدى فاعلية القيادة القائمة على القيم في تطوير المعارف والمهارات لدى الموظفين في شركة تاتش بمدينة الرياض.
- تحليل أثر القيادة بالقيم في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التطوير المستمر للموارد البشرية في شركة تاتش بمدينة الرياض.
- تحديد القيم التي يجب أن تعتمد عليها القيادة لتعزيز الدافعية والالتزام لدى الموارد البشرية في شركة تاتش بمدينة الرياض.

1.6. فرضيات الدراسة

- H1 :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم على تعزيز قدرات الموارد البشرية.
- Ha :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم في تحفيز الموظفين على المبادرة والمسؤولية الذاتية.
- Hb :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم على تطوير المعارف والمهارات لدى الموظفين.
- Hc :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم على الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية.
- Hd :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم على تعزيز الدافعية والالتزام لدى الموارد البشرية.

1.7. نموذج الدراسة

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



1.8. الدراسة الميدانية

إن دراسة موضوع القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية هي من المواضيع المهمة والحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، فالقيادة بالقيم تلعب دورًا محوريًا في تنمية وتطوير الكفاءات والقدرات الفردية للموظفين، وبالتالي تعزيز إنتاجيتهم وأدائهم المؤسسي، لذا سوف يقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية معمقة لاستكشاف واقع ممارسات القيادة بالقيم وأثرها على تعزيز قدرات الموارد البشرية في شركة تاتش في مدينة الرياض.

1.9. 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:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة القائمة على القيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق هذه الدراسة على شركة تاتش بمدينة الرياض وسيتم استكشاف كيفية تأثير القيادة التي تركز على مبادئ وقيم محددة على تحسين كفاءة وإنتاجية العاملين وكذلك على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية، وكما سيسعى البحث إلى تحديد العلاقة بين هذه القيم وبين نجاح وتطور الموارد البشرية داخل الشركة مما قد يساهم في تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات القيادة بما يتناسب مع تعزيز الكفاءة والإنتاجية في بيئة العمل.

اكتسب مفهوم القيادة عبر السنين اهتماما كبيرا اذ تولى العلماء والمهتمين دراستها ومناقشتها لأنها مكونا أساسيا ومظهرا من مظاهر الحياة المناسبة للمؤسسات والمنظمات التي تريد الاستدامة والنمو في اعمالها في ظل بيئة متقلبة ولذلك كان الرسول الكريم محمد (صل الله عليه واله وسلم) القائد الأول في الاسلام الذي اتخذ سلوكا واضحا ومنهجيا قياديا رائدا رغم التحديات والمشاكل من اجل خلق الشعور بالمسؤولية والتأثير في الناس من خلال الاخلاق واسلوب استخدام السلطة والحكم العادل والصالح والمنسجم مع القيم والمعتقدات الاسلامية التي جاء بها عندما كان المجتمع ملوثا بالأباطيل والبدع, فقد واجهه كل اشكال الانحراف عن مدرسة التوحيد من جهل وتخلف وارهاب وانطلاقا مما تقدم فان الدور الريادي الذي تبناه رسولنا الكريم (ص) في رسالته فكريا وعقائديا تجسد في قيادته الفذة للامه الاسلامية في ظروف وتحديات غامضة فقد اوجد شعوراً لدى المتعاملين معه في انجذابهم نحو شخصية وسلوكه السماوي وتأثيره النفسي والاخلاقي عليهم ومن هنا جاءت اهمية موضوع القيادة الاخلاقية وينبغي دراستها والتعرف على سلوكيات وقيم القادة الأخلاقيين وقناعاتهم بما يستلزم وبما يراه المجتمع مناسباً في هذا السياق . وقد ظهرت انواع من القيادة وبأشكال متعددة وهنا نسلط الضوء على القيادة الاخلاقية لأنها الطريقة المثلى للحفاظ على المعايير والمبادئ والقيم داخل المنظمات وخاصة الجامعات فهي الاداة التي تحتوي المعتقدات للاستفادة من الموارد والطاقات وتوظيفها من اجل تحمل مسؤوليتها في صنع القرارات وفقا للعدالة والانصاف. (الشريفي وآخرين، 2020)

تحتل القيادة المبنية على القيم مكانة بارزة في الدراسات الإدارية المعاصرة نظراً لدورها الحيوي في التأثير على كافة عناصر المنظمات بدءاً من سلوك العاملين وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة، والقيادة بالقيم ليست مجرد أداة إدارية بل هي نهج شامل يسعى إلى توجيه العمل التنظيمي بشكل يتماشى مع المبادئ الأخلاقية والإنسانية، ومن خلال هذا النهج يمكن للقادة استثمار الفرص المتاحة بكفاءة والتعامل بإيجابية مع

المخاطر التي قد تواجهها المؤسسات مما يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي والقدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، والقيادة الإلهامية كجزء أساسي من هذا الإطار وتعتمد على الإقناع والتوجيه وتقديم القدوة الحسنة والتحفيز الإيجابي للمرؤوسين وهذا النوع من القيادة لا يقتصر على تحقيق الأهداف التنظيمية فحسب، بل يسهم أيضاً في توليد اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو أعمالهم وهذه الاتجاهات تنبع من شعور الموظفين بأنهم جزء من منظومة قيمة تقدر مساهماتهم وتعزز روح التعاون والابتكار، وفي ظل التطورات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمات ومع تبني فكرة النظام المفتوح يصبح من الواضح أن المنظمات لا يمكن أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات المستمرة بل يتعين عليها تبني استراتيجيات تنافسية تمكنها من البقاء والنمو في بيئة عمل تتسم بالتحدي والتغيير، وأحد أهم هذه الاستراتيجيات هو اعتماد نمط القيادة الملهمة الذي يضمن للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية تُعزز من قدرتها على التفوق على منافسيها، وعندما تسعى المنظمات لتحقيق الازدهار في بيئات تنافسية يصبح تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين أولوية قصوى والقيادة التي تدعم الابتكار تسهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل مرنة ومتجددة حيث تلعب الأفكار الجديدة دوراً محورياً في النجاح في الاقتصاديات الحديثة التي تعتمد بشكل متزايد على العناصر غير الملموسة مثل السرعة والمرونة والابتكار وتصبح القدرة على التفكير الابتكاري أحد أعمدة التنافسية الأساسية. ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الناجحة لا تستمد مزاياها التنافسية فقط من تقديم أقل الأسعار أو استخدام أحدث التقنيات أو حتى تقديم أفضل المنتجات، بل تأتي هذه المزايا من قدرتها على الابتكار المستمر والذي يعد العنصر البشري جوهره الحقيقي فالتفكير الابتكاري ليس مجرد أداة لتحقيق التميز، بل هو أساس يضمن للمنظمة الريادة والقدرة على المنافسة في سوق دائم التغير. (عيد، 2023)

وتلعب القيادة القائمة على القيم دوراً جوهرياً في تطوير وتعزيز قدرات الموارد البشرية داخل المنظمات مما يجعلها عاملاً أساسياً لتحقيق الريادة وضمان النجاح على المدى الطويل. فعندما تعتمد المنظمة على قيادة تستند إلى مبدأ القيم ينعكس ذلك إيجاباً على سلوك الموظفين ويحفزهم على إظهار مستويات متقدمة من الإبداع والابتكار وهذا التفاعل الإيجابي لا يساعد فقط في تحسين أداء الموظفين بل يسهم أيضاً في بناء مكانة قوية للمنظمة ومما يعزز من قدرتها التنافسية ويجعلها تبرز بين منافسيها. وفي السياق المعاصر أصبحت القيادة القائمة على القيم محط اهتمام واسع في الدراسات الإدارية والأبحاث الحديثة تؤكد أن هذا النوع من القيادة يشكل عنصراً رئيسياً في عمليات التغيير والتطوير داخل المنظمات فالتطوير الناجح لا يتحقق إلا بوجود قيادة قادرة على تنظيم الحياة المهنية وعلاقات العمل بشكل فعال، بالإضافة إلى توظيف كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق المصالح والأهداف المؤسسية ويرى الباحثون أن القيادة القائمة على القيم

تُعد ركيزة أساسية لتطوير الميزة التنافسية للمنظمة فهي تسهم بشكل مباشر في تحديد الاستراتيجيات المناسبة وتشجيع الالتزام بين العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة فالمنظمات التي يقودها قادة يحملون قيماً قوية عادة ما تكون الأكثر نجاحاً وهؤلاء القادة يدركون أهمية التعامل مع المرؤوسين بتقدير واحترام ومصداقية، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تعزز من معنويات العاملين وتزيد من ولائهم للمنظمة، وفيما يتعلق بقدرات الموارد البشرية للمنظمة فإنها تؤثر بشكل مباشر على الانطباع الذي يحتفظ به الزبائن حول منتجات المنظمة مقارنة بالمنتجات الأخرى والحفاظ على هذا الانطباع يتطلب من المنظمات تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات الزبائن وتواكب التغيرات في أذواقهم، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن هذه المكانة الذهنية تشكل ميزة تنافسية جوهرية تساعد في تسويق منتجات المنظمة وضمان بقاءها في أذهان الزبائن كخيار أول ويمكن القول إن القيادة القائمة على القيم تلعب دوراً كبيراً في تعزيز مكانة المنظمة وقدرتها على الحفاظ على زبائنها وتوسيع قاعدة عملائها وهذه القيادة تُعزز الابتكار وتُحقق الريادة وتضمن بقاء المنظمة في طليعة المنافسة في السوق. (الراشدي، 2020)

والقيادة بالقيم تعتبر تطوراً في الفكر الإداري حيث حلت محل الإدارة بالأهداف التقليدية في الكيانات غير الحية البسيطة مثل المكائن والجسور والمباني، ويمكن فهم حركتها وسلوكها باستخدام قوانين الفيزياء والمعادلات الرياضية، ومما يسمح بالتنبؤ بدقة كبيرة بسلوكها ومع ذلك فإن هذا النهج لا يمكن تطبيقه بنفس الطريقة على الكيانات الحية المعقدة مثل الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات. والكيانات الحية تتميز بما يسمى "الجاذب الدخيل" أو "الطارئ"، وهو مفهوم يختلف عن الجاذب العادي المستخدم في تحليل الكيانات غير الحية، والجاذب الدخيل يساعد في فهم النمط العام للسلوك وتوقع ما قد تفعله الكيانات الحية في لحظة معينة، وهو أداة فعالة لتحليل السلوك الإنساني المعقد وفي هذا السياق نظم القيم تعد الجاذب الدخيل الذي يحدد شكل السلوك العام للأفراد والجماعات فلذلك حاول الباحثون منذ سنوات تطوير تصنيفات فريدة للقيم لتحليل هذه السلوكيات والقيم تم تقسيمها إلى ثلاث أبعاد رئيسية: قيم المادة والتحكم، القيم الأخلاقية، والقيم العاطفية والتطويرية وهذا التصنيف يساعد في فهم كيفية تأثير القيم على السلوك الإنساني بشكل أكثر دقة وشمولية، ويعزز من القدرة على التنبؤ بالتصرفات في مختلف السياقات الاجتماعية والتنظيمية. (العنزي، 2007)

وأداء المنظمة يتفاوت بشكل ملحوظ عبر مستوياتها المختلفة وتخصصاتها المتعددة ويعود هذا التفاوت إلى تداخل مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها وهذه العوامل تتنوع بين عوامل داخلية متعلقة بالمنظمة نفسها وعوامل خارجية تتأثر بها من محيطها.

وفيما يتعلق بالعوامل الداخلية فإن خبرة القادة ومهاراتهم تمثل عنصرًا حاسمًا في تحديد اتجاه المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات والقادة الذين يمتلكون خبرة واسعة ومهارات قيادية متقدمة يستطيعون توجيه فرق العمل بكفاءة عالية، ومما يسهم في رفع مستوى الأداء العام للمنظمة وإضافة إلى ذلك فإن سلوك القادة يلعب دورًا كبيرًا في تشكيل بيئة العمل والقادة الذين يظهرون التزامًا وأخلاقيات عمل قوية ينقلون هذه القيم إلى فرقهم، ومما يعزز من التفاني والالتزام بين الموظفين. وأسلوب القيادة المتبع هو أيضًا عامل داخلي جوهري حيث أن استخدام أساليب قيادة ملائمة وسياقات معينة يمكن أن يحدث فرقًا كبيرًا في كيفية تعامل الفريق مع المهام الموكلة إليه، ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر. وسلوك العاملين داخل المنظمة بدوره يتأثر بشكل مباشر بأسلوب القيادة المعتمد، فحين يشعر الموظفون بأنهم مدعومون ويعملون في بيئة تشجع على التعاون والابتكار، فإن ذلك ينعكس إيجابيًا على أدائهم وإنتاجيتهم.

وأما بالنسبة للعوامل الخارجية، فإن طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة تشكل تحديًا أو دعمًا لأدائها والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة بالمنظمة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على قراراتها الاستراتيجية وعلى كيفية تنفيذها لخططها. والبيئة المستقرة قد توفر ظروفًا مواتية للنمو والتطور بينما البيئات المتقلبة قد تفرض تحديات إضافية تتطلب من القادة اتخاذ قرارات سريعة ومبتكرة للتكيف مع الظروف المتغيرة والمجتمع المحيط بالمنظمة هو أيضًا عامل خارجي مهم حيث يمكن للتقاليد والعادات السائدة في المجتمع أن تؤثر على كيفية تفاعل المنظمة مع عملائها وشركائها. وفي المجتمعات التي تكون فيها الهياكل القبلية بارزة قد تجد المنظمة نفسها مضطرة للتعامل مع ديناميكيات اجتماعية معقدة تتطلب حساسية ثقافية ومرونة في اتخاذ القرارات. وفي ظل هذا التشابك بين العوامل الداخلية والخارجية، ينتج تباين في أداء العاملين داخل المنظمة. ومع ذلك القادة الصادقون هم الذين يستطيعون النهوض بمؤسساتهم ومجتمعاتهم بالرغم من هذه المتغيرات والتحديات ويمتلك هؤلاء القادة رؤية واضحة وفهمًا عميقًا للأساليب القيادية المناسبة التي يمكن استخدامها للتعامل مع السلوكيات المختلفة للموظفين، خاصة في البيئات التي تتأثر بعوامل مجتمعية خاصة، مثل المجتمع القبلي. وإن القدرة على التكيف مع هذه التحديات الخارجية والداخلية مع الحفاظ على الالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية وتجعل من هؤلاء القادة قادرين على تحقيق التميز ورفع مستوى الأداء العام للمنظمة مما يضمن تحقيق أهدافها بفاعلية أكبر وسط بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار. (الستي وآخرين، 2018)

وكما تشكل القيادة محورًا جوهريًا تعتمد عليه كافة النشاطات داخل المنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة ومع توسع المنظمات وتعقد أعمالها وتشابك العلاقات الداخلية بين مختلف أقسامها ووحداتها إلى جانب

التأثيرات الخارجية التي تتعرض لها من الناحية السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وتبرز الحاجة إلى قيادة واعية وقادرة على إحداث التغيير المستمر والتطوير الفعّال. فلا يمكن للمنظمات أن تزدهر أو تواجه هذه التحديات بنجاح دون قيادة تمتلك رؤية ثاقبة وقدرة على التوجيه والإلهام. والعنصر البشري هو العمود الفقري لأي منظمة، إذ يمثل الأساس الذي تبنى عليه جميع الأنشطة والإجراءات وعلى مر العصور كان الاهتمام الأساسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو كيفية تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية بهدف تحسين رفاهية الإنسان وتعظيم إنتاجيته ومن هنا يمكن القول بأن تحقيق التميز في الأداء التنظيمي يعتمد بشكل كبير على كيفية إدارة وتطوير هذه الموارد، والقيادة ليست مجرد إدارة للأنشطة اليومية، بل هي عملية إلهام للأفراد لكي يقدموا أفضل ما لديهم. والقائد الناجح هو من يستطيع توجيه الأفراد نحو الاتجاه الصحيح وتحفيزهم على الالتزام بأهدافهم والعمل على تحقيقها بكل جدية وفي هذا السياق، يمكن اعتبار المدير الناجح بمثابة قائد فعال قادر على استنهاض همم العاملين وتحفيزهم على تقديم أداء متميز. والقيادة تُستمد قوتها من شخصية القائد وقدرته على التنظيم وتماسك فريق العمل ومن التفاعل الإيجابي الذي يحدث بين القائد وأتباعه بينما كانت المؤسسات الاقتصادية التقليدية تعتمد على إدارة فردية وقرارات إرتجالية تعتمد على خبرات محددة، فإن المؤسسات العصرية تتجه نحو أساليب إدارة أكثر تنظيمًا وفعالية وتركز على تسيير ناجح للموارد البشرية، وفي النهاية القيادة الناجحة ليست مجرد صفة أو موهبة بل هي فن يتطلب من القائد أن يكون ملهمًا مدرّكًا للأهداف وقادرًا على تحفيز فريقه لتحقيق أقصى إمكاناتهم مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح داخل المنظمة. (برو، 2019)

2.2 المتغير المستقل: (القيادة بالقيم)

ومن المعروف أن للقائد دورًا محوريًا في تعزيز رفعة وتفوق المؤسسة، مما يجعل تدريب القادة وإعدادهم أمرًا بالغ الأهمية لضمان فاعليتهم وتأثيرهم الإيجابي. القائد الناجح لا يُختزل دوره في كونه رئيسًا يمارس سلطته الرسمية لإصدار الأوامر، بل يتجاوز ذلك ليصبح مصدر إلهام ودافع للجماعة، مما يدفعهم لاتباعه عن طيب خاطر، وبذلك يتحقق التناغم في تحقيق أهداف التنظيم وحماية مصالحه وتحقيق هذه الغايات يتطلب زرع القيم القيادية التنظيمية في نسيج المؤسسة وهذه القيم التنظيمية تعتبر الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها أي كيان مؤسسي ناجح، سواء كانت هذه القيم متمثلة في مبادئ راسخة أو معارف متعمقة. والعمل وفق الأحكام والمعايير المتفق عليها مثل احترام المرؤوسين والموظفين، يشكل أساسًا للتعاون والإنتاجية داخل المؤسسة ومن الجدير بالذكر أن لكل منظمة طابعها الخاص وقيمها الفريدة التي تميزها عن غيرها، وتسهم في الحفاظ على هويتها وهذه القيم القيادية تشكل الأساس الذي تستند إليه المنظمات القوية

والمستقرة وتعتبر مصدر قوتها وميزتها التنافسية، فالقيم القيادية السائدة داخل المنظمة ليست مجرد شعارات، بل هي المحرك الذي يدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها ودوام نجاحها. (زريق وآخرين، 2023)

والقيادة بالقيم تُعرف بأنها ممارسة تهدف إلى تعزيز وتكريس القيم الأساسية داخل المنظمة ومع مراعاة الاهتمامات الشخصية والقدرات الفريدة التي يمتلكها الأفراد ضمن هذا السياق وتُعتبر هذه القيادة وسيلة فعّالة لتوجيه القيم الشخصية المرغوبة والمفيدة ليس فقط للأفراد الذين يتبنونها، ولكن أيضًا لأولئك الذين يعيشون ويعملون في المجتمع أو في المنظمات التي يخدمونها، ويرى بعض الخبراء أن القيادة بالقيم تتمثل في التوجيه المستمر للقيم الشخصية التي تُعتبر ذات أهمية بالغة للأفراد والمنظمات على حد سواء، وهذا التوجيه لا يقتصر على توجيه السلوكيات والتصرفات اليومية لأعضاء المنظمة، بل يشمل أيضًا تعزيز الالتزام بالقيم الأساسية التي تُعد حجر الزاوية في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، والقادة الذين يمارسون القيادة بالقيم يركزون على هذه القيم الأساسية كمبادئ توجيهية تشكل سلوك وتصرفات جميع أعضاء المنظمة فهم يرون في هذه القيم مجموعة محددة من المعتقدات أو المفاهيم التي يتم إعلانها وتعميمها داخل المنظمة ومع التوقع بأن يلتزم بها الجميع. وهذه القيم الأساسية ليست مجرد شعارات أو مفاهيم نظرية بل هي القواعد التي تحدد كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ومع المنظمة ككل والالتزام بهذه القيم يعزز من وحدة الصف ويزيد من فعالية العمل الجماعي ومما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل يتماشى مع المبادئ الأخلاقية والمهنية التي تميز المنظمة وفي نهاية المطاف تُعد القيادة بالقيم نهجًا شاملاً يربط بين الأهداف التنظيمية والالتزامات الأخلاقية ويعمل على تعزيز بيئة عمل دائمة تقوم على الثقة المتبادلة والاحترام والالتزام بالقيم المشتركة وهذه البيئة تُمكن الأفراد من تحقيق أقصى إمكاناتهم وتضمن بقاء المنظمة قوية وقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية. (الشريف، 2020)

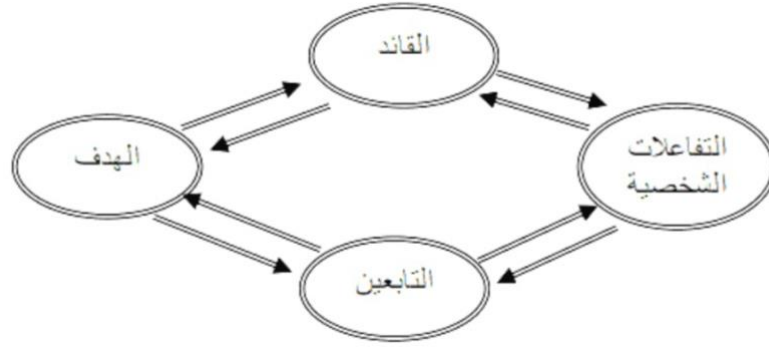
وقد قام عدد من العلماء بدراسة مفهوم القيادة من زوايا مختلفة، حيث ركز بعضهم على التعريف الرسمي والتنظيمي للقيادة، معتبرين إياها مركزًا أو وضعًا رسميًا يُمنح لشخص معين داخل مؤسسة أو منظمة محددة، وهذا المنصب الرسمي يمنح القائد صلاحيات ومسؤوليات معينة تمكنه من توجيه الأفراد وتحريكهم نحو أهداف محددة، ومن جهة أخرى يُنظر إلى القيادة أيضًا على أنها عملية ديناميكية تتجاوز مجرد شغل منصب رسمي وفقًا لهذا التعريف، فالقيادة هي فن تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه هدف معين ومخطط له مسبقًا ويتم ذلك من خلال تحفيز الأفراد وإلهامهم للعمل بجدية والتزام، مما يضمن توجيه جهودهم بشكل

متناسق نحو تحقيق الأهداف المشتركة وهذا النوع من القيادة يعتمد على قدرة القائد على التواصل الفعال وبناء الثقة وتحفيز الفريق لتحقيق الأداء الأمثل. (أرباب، 2022)

وتعرف القيادة أيضا بأنها نهج قيادي متميز يقوم على أسس من الإيثار والأخلاق العالية، وهو نهج يتطلب من القادة أن يكونوا على وعي عميق باحتياجات أتباعهم ويتطلب هذا النهج من القائد أن يكون أكثر من مجرد مدير أو مشرف بل أن يكون شخصاً يهتم بصدق بمصلحة من يقودهم ويتجلى هذا الاهتمام من خلال القدرة على التعاطف مع الآخرين وفهم احتياجاتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى الالتزام برعايتهم وتوجيههم نحو تحقيق النمو الشخصي والمهني. وفي إطار هذا النهج لا يقتصر دور القائد على توجيه أتباعه فحسب بل يتجاوز ذلك إلى ضمان أن يصبح كل فرد في الفريق أكثر معرفة وإدراكاً وأن يكتسب الحرية اللازمة لاستقلاله الفكري والعملية ويهدف القائد إلى تمكين الأفراد من خلال توفير الأدوات والموارد التي يحتاجونها للنجاح مما يمكنهم من اتخاذ قراراتهم بأنفسهم وتطوير قدراتهم القيادية وهذا النهج القيادي يقوم على فكرة أن القائد الحقيقي هو من يستطيع خلق قادة آخرين قادرين على تحقيق الإنجازات بأنفسهم فالقيادة ليست مجرد ممارسة للسلطة أو التفوق على الآخرين بل هي عملية مستمرة من التعليم والتمكين حيث يسعى القائد إلى إحداث تغيير إيجابي في حياة الأفراد الذين يقودهم ومن خلال هذه العملية يصبح الأتباع أكثر استقلالية وفعالية مما يمكنهم من تولي مهام القيادة بأنفسهم في المستقبل. وعندما يركز القادة على تطوير أتباعهم بهذه الطريقة فإنهم لا يساهمون فقط في تحقيق أهداف المنظمة على المدى القصير بل يضعون أيضاً أسساً قوية لاستمرارية النجاح على المدى الطويل القيادة وفقاً لهذا النهج هي عمل قائم على العطاء والتضحية حيث يضع القائد احتياجات فريقه قبل احتياجاته الشخصية مما يخلق بيئة عمل تتسم بالثقة والاحترام المتبادل وهذه البيئة تتيح للأفراد أن يشعروا بالقيمة والانتماء مما يعزز من حماسهم وإبداعهم وقدرتهم على تحقيق الإنجازات وفي النهاية يمكن القول إن هذا النوع من القيادة الأخلاقية والإيثارية يمثل أحد أهم الأسس التي يمكن أن تبني عليها المؤسسات الناجحة، حيث يتحول القائد إلى رمز للقدوة والمثل الأعلى الذي يسعى الجميع لتقليده والاقتداء به، وبهذا الشكل يصبح القائد محفزاً وداعماً للنمو والتطوير الشخصي والجماعي مما يؤدي إلى خلق مجتمع من القادة الذين يستطيعون بدورهم التأثير بشكل إيجابي في مجالات حياتهم المختلفة. (السكر، 2019)

مكونات القيادة وهي أمر هام لقيادة فعالة:

1. القائد هو الشخص المسؤول عن توجيه ودفع المجموعة نحو تحقيق الأهداف ويتخذ القرارات الرئيسية ويتحمل المسؤولية عن الأداء والنتائج كما يمتلك المهارات والسمات القيادية مثل الرؤية، الحماس، التواصل الفعال، صنع القرار، وبناء الفريق.
2. التابعون هم الأشخاص الذين يختارون اتباع القائد والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة ويعتبرون مصدر القوة والتأثير للقائد فبدونهم لا يمكن للقائد أن يقود، وتختلف درجات الالتزام والانخراط لدى التابعين تبعاً لعوامل مثل الثقة والدافعية.
3. الهدف هو الغاية أو النتيجة المرغوبة التي يسعى القائد والتابعون لتحقيقها، والرؤية الواضحة والملهمة هي عامل أساسي للقيادة الفعالة وتعمل الرؤية على تنسيق جهود القائد والتابعين نحو تحقيق الأهداف.
4. التفاعلات الشخصية هي النمط والجودة والتفاعلات بين القائد والتابعين وتشمل التواصل وبناء الثقة وإدارة الصراعات وتحفيز التابعين وتؤثر هذه التفاعلات على مستوى الالتزام والأداء لدى التابعين. وهذه المكونات متداخلة وتؤثر على بعضها البعض. القائد الفعال يعمل على موازنة هذه المكونات لتحقيق الأهداف المرجوة. (بن خليفة، 2022)



الشكل رقم (٢) يوضح مكونات القيادة

المصدر: بن خليفة، 2022

مستويات القيادة بالقيم:

مستويات القيادة بالقيم تُقسم إلى أربعة مستويات رئيسية، ويساهم كل منها في تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والقيم التي تعزز ثقافة المنظمة وهذه المستويات هي:

1. المستوى التنظيمي: في هذا المستوى يتم التركيز على الأعمال المنظمة والإدارية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والقيادة بالقيم في هذا السياق تتعلق بتطبيق المبادئ والقيم التنظيمية في جميع جوانب العمل من وضع السياسات إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية والهدف هنا هو ضمان أن جميع العمليات داخل المنظمة تُدار وفقاً للقيم الأساسية التي تمثل أساسها.

2. المستوى الإداري: هذا المستوى يركز على المسؤولية المشتركة بين القادة والمديرين وبين الآخرين لتحقيق الأداء المطلوب وهنا تتجلى القيادة بالقيم من خلال تعزيز التعاون والمشاركة الفعالة بين أعضاء الفريق والقادة في هذا المستوى يعملون على توجيه وتحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة مع الحفاظ على الالتزام بالقيم التنظيمية التي توجه جميع جوانب العمل الإداري.

3. المستوى الجماعي (الثقافة الجماعية): يتناول هذا المستوى العلاقة بين الأفراد والتعاون المشترك داخل الفريق أو المجموعة، والقيادة بالقيم هنا تركز على بناء وتعزيز ثقافة جماعية قوية تقوم على الاحترام المتبادل والثقة، والتعاون، والقيم في هذا المستوى تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الانسجام والتماسك بين أعضاء الفريق مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي وزيادة الفاعلية في تحقيق الأهداف المشتركة.

4. المستوى الشخصي (العلاقة بالذات): في هذا المستوى، يتم التركيز على العلاقة التي يمتلكها الفرد مع ذاته والتي تشمل الثقة بالنفس والتزامه الشخصي بالقيم والقيادة بالقيم في هذا السياق ترتبط بتطوير الذات والوعي بالقيم الشخصية التي تؤثر على سلوك القائد وتصرفاته والقائد الذي يمتلك مستوى عالٍ من الثقة بالنفس والوعي بقيمه الشخصية يكون أكثر قدرة على قيادة الآخرين بفعالية وتحفيزهم على تبني القيم التنظيمية.

ومن المهم أن نلاحظ أن أسلوب القيادة بالقيم لا يقتصر على مستوى واحد فقط بل يعتمد على الوسط والبيئة المحيطة وكذلك ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة وكل مستوى من هذه المستويات يرتبط ببعضه البعض بشكل وثيق وتعتمد فعالية القيادة بالقيم على مدى تطبيق وإدراك هذه القيم في كل مستوى، والقيادة بالقيم تكون أكثر فعالية عندما يكون هناك انسجام وتكامل بين هذه المستويات مما يساهم في تعزيز القوة والمرونة التنظيمية. (الستي وآخرين، 2018)

القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم

يمكن للإدارة تبني مفهوم القيادة الاستراتيجية من خلال امتلاك القائد مجموعة من القدرات والمهارات كالتوقع والتنبؤ واستشراف المستقبل والمرونة والتفكير بشكل استراتيجي والقدرة على العمل والتأثير في الآخرين وهذه القدرات والمهارات التي يستطيع من خلالها تنفيذ الوظائف الإدارية الاستراتيجية من وضع الرؤية والأهداف والاستراتيجيات والخطط المستقبلية أي التحول من المفهوم التقليدي للمدير إلى المفهوم الحديث للقيادي القادر على تحقيق المواءمة والتوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح الموظفين بتطبيق العناصر التالية:

- أ. تحديد الغاية من بقاء المنظمة ورؤيتها ووضع الخطوط الإرشادية التي توضح اتجاهاتها المستقبلية.
- ب. تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية لهم اهتمام بتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل من خلال العاملين.
- ج. تنظيم العاملين وتوجيههم داخل فرق عمل مكونين هيكلًا تنظيميًا يعطي من قيمة المنظمة على المدى الطويل.
- د- تطوير رأس المال البشري من خلال تنمية المعارف والمهارات الموجودة، وصقل القيم الإيجابية وتحفيزها بهدف تنمية وتطوير الأداء الفردي لفترة زمنية طويلة.
- هـ - المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بحيث تشكل هذه الثقافة ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة وللعاملين.
- و. التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الإيجابية والأداء المتميز، وذلك بوضع مجموعة من المبادئ والقواعد والمرشحات المحددة للسلوك الإيجابي ومتابعة تطبيقها وقيام القائد بدور القدوة أو النموذج بتطبيق هذه القواعد على أدائه.
- ز. بناء نظم رقابة تنظيمية متوازنة ومرنة تسمح بحرية الابتكار والتطوير أي: عمل مجموعة من نظم الرقابة الاستراتيجية والمالية التي يمكن أن تولد سلوكيات إبداعية. (شتوان، 2021)

وكما تُعتبر القيادة المرتكزة على القيم جزءًا أساسيًا وضروريًا في أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح المستدام والتأثير الإيجابي على موظفيها فالقيادة بالقيم تمثل الأساس الذي يبني عليه فهم الاتجاهات الرئيسية وتحفيز الأفراد لتحقيق الأداء الأمثل وتشكيل تصوراتهم تجاه أهداف المنظمة وإن أهمية تطبيق هذا النوع من القيادة في منظمات الأعمال لا تقتصر على الجوانب الأخلاقية فحسب بل تمتد لتشمل عدة أبعاد استراتيجية تسهم في تعزيز نجاح المنظمة.

أولاً، توفر القيادة بالقيم رؤية أوسع وأعمق في عملية التفكير مما يمكن المنظمة من توجيه جهودها نحو تحقيق أهدافها في مختلف المجالات بطريقة متكاملة وفعالة.

ثانيًا، تُسهم هذه القيادة في تحديد نوعية الأعمال التي ترغب المنظمة في أن تكون جزءًا منها وتلك التي تفضل الابتعاد عنها ما يساهم في توضيح الهوية المؤسسية ويساعد في بناء سمعة إيجابية.

ثالثًا، تعمل القيادة بالقيم على توضيح توقعات المنظمة ونشرها بين الأفراد داخل وخارج المؤسسة مما يساهم في خلق بيئة عمل شفافة ويعزز من التزام الموظفين بتحقيق هذه التوقعات.

رابعًا، تساعد هذه القيادة في استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية الذين يتوافقون مع قيم المنظمة مما يضمن جودة الموارد البشرية ويعزز من تنافسية المنظمة.

خامسًا، تساهم القيادة بالقيم في تحديد الأسلوب الأنسب لإدارة وتوجيه الأعمال داخل المنظمة مما يساهم في تحقيق الانسجام بين الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.

وأخيرًا، تساعد هذه القيادة في تحديد أولويات العمل الرئيسية مما يمكن المنظمة من التركيز على ما هو أكثر أهمية لتحقيق النجاح المستدام. (البقي، 2020)

وكما أن القيادة بالقيم وفقًا لتعريف الباحث النظري هي نموذج إداري متميز يُمارَس من قِبَل القادة والمديرين في إطار تعاملهم اليومي مع الموظفين وهذا النوع من القيادة لا يقتصر على إصدار الأوامر وتنفيذ التعليمات بل يمتد ليشمل توجيه السلوك التنظيمي بشكل ينسجم مع مجموعة من القيم والأخلاقيات والتقاليد التي تتجذر في المجتمع المحيط بالمنظمة، فالقيم هنا تُعتبر الأساس الذي يُبنى عليه التفاعل بين القادة ومرؤوسيهـم حيث تسعى القيادة إلى تجسيد هذه القيم في كافة جوانب العمل مما يعكس ثقافة المجتمع وتوقعاته ويعزز الانسجام بين أهداف المنظمة واحتياجات المجتمع. ومن الجانب الإجرائي يصف الباحث القيادة بالقيم كنموذج إداري يعتمد على دمج القيم والمبادئ في الممارسات اليومية للقيادة وهذا النموذج يتجسد عملياً من خلال استبيانات تُستخدم لقياس مدى تطبيق القيم في واقع العمل داخل المنظمة ويُعد هذا التقييم أداة حيوية لفهم كيفية توظيف القيم كموجه رئيسي في اتخاذ القرارات والتفاعل بين القادة والمرؤوسين، فالقادة الذين يتبعون هذا النهج لا يسعون فقط لتحقيق أهداف مؤسسية بل يهدفون أيضًا إلى بناء بيئة عمل تحترم وتُعزز القيم الإنسانية والاجتماعية مما يؤدي إلى خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين جميع أعضاء المنظمة. (الشريف، 2020)

2.2. المتغير التابع: (الموارد البشرية)

إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الإدارات في أي مؤسسة، حيث تُركز على الاعتقاد بأن العاملين هم الثروة الحقيقية للمؤسسة. هذه الإدارة تؤمن بأن المؤسسة يجب أن توفر لموظفيها جميع الأدوات والموارد اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية. بالإضافة إلى ذلك، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تلبية احتياجات الموظفين ومراعاة مصالحهم، بما يضمن تحقيق مصالح المؤسسة ككل. هذا يشمل أيضًا مراقبة أداء الموظفين بشكل مستمر، والسهر على شؤونهم لضمان بيئة عمل تعزز النجاح المشترك للجميع ومن ناحية أخرى، تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها نشاط إداري يُعنى بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، ثم توفير الكفاءات المناسبة بالعدد المطلوب. تسعى هذه الإدارة إلى الاستفادة القصوى من هذه الكفاءات من خلال توظيفها في الأماكن المناسبة، وضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية وكما يُمكن تعريف الموارد البشرية كإحدى الوظائف الأساسية في منظمات الأعمال، والتي تتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها. هذه التأثيرات الخارجية تلعب دورًا حاسمًا في تحديد كيفية إدارة المؤسسة لمواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على البيئة الداخلية للمؤسسة وعلى أدائها العام. (قادري، 2018)

وتعد دراسة طبيعة العلاقة والأثر الذي تتركه الموارد البشرية على عملية إعداد وبناء القادة أمرًا بالغ الأهمية وخاصة في ظل التحولات السريعة التي تشهدها هذه الصناعة الحيوية ويهدف كيف تؤثر الموارد البشرية، بما في ذلك سياسات التوظيف، وبرامج التدريب وتطوير المهارات على قدرة الشركات على تأهيل قادة قادرين على قيادة التحولات الاستراتيجية في بيئات عمل ديناميكية ومعقدة وتشمل هذه الدراسة تحليلًا عميقًا للطرق والأساليب التي تعتمد عليها دوائر الموارد البشرية في تحديد السمات والقدرات القيادية المطلوبة، ومن ثم العمل على تعزيز هذه السمات من خلال برامج تدريبية متخصصة وتوجيه مستمر. وكما تهدف إلى فهم الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في اختيار وتطوير القادة الذين يمتلكون القدرة على التأثير إيجابًا على الأداء العام للشركة، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

وبالإضافة إلى ذلك يسعى البحث إلى تسليط الضوء على العلاقة بين جودة الموارد البشرية المتاحة ومدى فعالية القادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية فبدون دعم قوي ومؤهل من قبل الموارد البشرية، قد تواجه الشركات تحديات كبيرة في إعداد قادة قادرين على قيادة التغيير وتحقيق النمو المستدام في قطاع حيوي وحساس كهذا. (شادي،

وتُعتبر الموارد البشرية القوة الدافعة الأساسية وراء التقدم والنمو الاقتصادي، حيث يشكل الإنسان جوهر كل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وإن الهدف الأساسي من هذه الأنشطة هو تلبية احتياجات الإنسان سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة لذلك تُقاس درجة نمو أي نشاط اقتصادي بقدرة الأفراد على زيادة الإنتاج، سواء كان مادياً أو معنوياً وعلى تحسين وتطوير هذا الإنتاج بمرور الوقت وفي هذا السياق يُعتبر الإنسان أو الفرد الاقتصادي ليس فقط كمنتج بل أيضاً كمستهلك فهو الذي يساهم في تحريك العملية الإنتاجية ويشكل الأساس الذي يقوم عليه توزيع ناتج هذه العملية والموارد البشرية القادرة على إحداث ثورة في الإيرادات بفضل المهارات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد وليس فقط من خلال عمليات التحويل المادي للموارد. فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الأفراد عاجزين عن إحداث التحولات والتغييرات الضرورية لتحقيق النمو والتقدم وتُعد الموارد البشرية المورد الحقيقي الوحيد لأي منظمة إذ أن الإنسان هو العنصر الحاسم في تحقيق النجاح أو الفشل وكما أن الموارد البشرية هي القوة الكامنة في أي منشأة وهي التي تُحدّد نجاح أو فشل المنظمة بناءً على كيفية إدارتها إذا تم إدارة هذه الموارد بشكل جيد فهي قادرة على دفع المنظمة نحو النجاح والتفوق وأما إذا ساءت إدارتها فإنها قد تكون السبب الرئيس وراء الفشل. (خوجة، 2019)

وكما أن هناك مجموعة من المتغيرات الحالية والمستقبلية التي قد تؤثر بشكل كبير على الموارد البشرية في المنظمات العامة مع التركيز على تقييم مدى تأثير كل من هذه المتغيرات وأثرها على تطوير الموارد البشرية الوطنية ويهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تسهم بشكل فعال في تعزيز وتطوير الموارد البشرية، وهناك مجموعة من المتغيرات الهامة التي تلعب دوراً محورياً في هذا السياق وهي التقدم التكنولوجي والمعلوماتي والتأهيل التقني والتغيرات في الأنماط الإدارية داخل المنظمات بالإضافة إلى رأس المال الفكري والاجتماعي، وإن توظيف هذه المتغيرات بشكل فعال في عمل المنظمات العامة يمكن أن يؤدي إلى تعزيز فاعلية هيئة الاستثمار، مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق نجاح أكبر للمنظمات وزيادة مساهمتها في تطوير الاقتصاد الوطني وتنشيط عملية الاستثمار المحلي والأجنبي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية ومعايشة ميدانية، وكذلك دراسة الوثائق والتقارير التاريخية المتعلقة بالموارد البشرية العاملة في المنظمة وهذا المنهج المتعدد الأدوات يتيح فهماً أعمق وأكثر شمولية لتأثير هذه المتغيرات على الموارد البشرية وكيفية توظيفها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات. (معتوق، 2016)

أهمية إدارة الموارد البشرية

لقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، حيث أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كقسم هام من أقسام الإدارة، وفيما يلي بعض السطور التي تبين أهمية هذه الوظيفة:

- 1- توفير المساندة للمدراء التنفيذيين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، والمساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل من خلال تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي لديهم.
- 2- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة وتساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة وتسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات الأخرى.
- 3- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
- 4- إن الأداة الناجحة لإدارة الموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لاسيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات. (قادري، 2020)

مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية:

مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية تتنوع بشكل كبير رغم اختلاف التسميات والأساليب المستخدمة أحياناً في عملية التدريب إلا أن معظم هذه الأساليب تتقاطع في مضمونها وأهدافها الرئيسية وبشكل عام يمكن تصنيف مداخل تنمية الموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1. التدريب خارج مجال العمل: يتضمن هذا النوع من التدريب البرامج والأنشطة التعليمية التي تُجرى خارج بيئة العمل التقليدية والهدف الأساسي هنا هو تعزيز المعرفة والمهارات لدى الأفراد، بعيداً عن المهام اليومية المعتادة ويمكن أن يشمل ذلك الالتحاق بدورات تدريبية متخصصة، وورش عمل ومؤتمرات، مما يمنح الموظفين فرصاً لتعلم تقنيات ومهارات جديدة يمكن تطبيقها عند العودة إلى بيئة العمل.
2. التدريب داخل مجال العمل: يركز هذا النوع من التدريب على تطوير المعرفة والمهارات من خلال الأنشطة والتجارب العملية التي تتم أثناء أداء المهام اليومية في بيئة العمل ويُعد هذا النوع من التدريب مفيداً لأنه يتيح للموظفين تعلم وتطبيق المهارات في الوقت نفسه مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل

مباشر ويمكن أن يشمل هذا النوع من التدريب التوجيه الوظيفي والإرشاد من قبل القادة أو زملاء العمل، أو البرامج التعليمية داخل المؤسسة.

3. بناء المنظمة: يختلف هذا المدخل عن النوعين السابقين بتركيزه على تنمية الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية إلى جانب تعزيز المعرفة والمهارات ويهدف بناء المنظمة إلى تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويشمل ذلك جهودًا لتحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز العمل الجماعي، وتطوير القيادة داخل المنظمة وهذا النوع من التدريب يتطلب مشاركة واسعة من جميع أفراد المنظمة ويهدف إلى تعزيز التماسك والانسجام الداخلي.

ويُعتبر النوع الأول والثاني من التدريب أساسيين لتنمية المعرفة والمهارات التقنية لدى الموظفين، بينما يركز النوع الثالث على تنمية الاتجاهات والسلوكيات إلى جانب بعض الجوانب المعرفية والمهاراتية وكل من هذه التصنيفات يلعب دورًا مهمًا في تطوير الموارد البشرية ويعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح. (خوجة، 2019)

وفي ظل التحولات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح تطوير الموارد البشرية محورًا أساسيًا لنجاح المؤسسات ولم يعد هذا التطوير يعتمد على مبادئ عامة أو توجهات عشوائية بل تحول إلى عملية ممنهجة تستند إلى معايير ودراسات دقيقة تتبناها معظم المؤسسات الرائدة إذ تعتمد هذه المؤسسات بشكل متزايد على الكفاءة البشرية باعتبارها القوة المحركة لبناء وتطوير هيكلها التنظيمية ولتحقيق ذلك تُطبق استراتيجيات متعددة، منها التدريب والتعليم والتكوين وغيرها من الأساليب التي تهدف إلى تعزيز مهارات العاملين وتطوير قدراتهم وفي بداياته كان الاهتمام بالموارد البشرية يتسم بالسطحية والاقتصار على الجوانب الشكلية دون التركيز على الجوهر ولكن مع مرور الوقت تطور هذا الاهتمام ليشمل استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والفعالة وبدأت المؤسسات تدرك أن هذه الكفاءات ليست مجرد عناصر تشغيلية بل هي مكاسب استراتيجية يمكنها أن تحدث الفارق في نجاح المنظمة. ومن هنا اتجهت الجهود نحو التفكير الجدي في كيفية الحفاظ على هذه الموارد البشرية القيمة وتطويرها بشكل مستمر، بالإضافة إلى الاستثمار فيها بشكل يضمن تعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق استمرارية النمو والابتكار داخل المنظمة وهذا التوجه أصبح جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسات لتحقيق التفوق في بيئة أعمال تتسم بالتنافس الشديد والتغيرات السريعة. (قادري، 2020)

وتهدف إدارة الموارد البشرية في الجامعات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة التي تعكس التزامها بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية، فضلاً عن تعزيز الكفاءة التنظيمية والفردية. وفقاً لما ذكره التوجيهي (2022)، تتضمن هذه الأهداف ما يلي:

1. الأهداف المجتمعية: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى الوفاء بمسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية تجاه المجتمع وهذا يشمل تعزيز العدالة، المساواة، والالتزام بالممارسات الأخلاقية في جميع جوانب العمل، بالإضافة إلى المساهمة في التنمية المجتمعية من خلال برامج تنمية المهارات والتعليم.

2. الأهداف التنظيمية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال ضمان تنظيم العمليات الإدارية بفعالية وكفاءة وهذا يتضمن تخطيط الموارد البشرية بشكل يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة وضمان أن الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية تدعم تحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية.

3. الأهداف الوظيفية: يتمثل هذا الهدف في دور إدارة الموارد البشرية في دعم وتمكين الوحدات التنظيمية الأخرى داخل الجامعة وإدارة الموارد البشرية تعمل على توفير الكفاءات البشرية المناسبة واللائمة التي يمكنها تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية وهذا الدعم يساهم في تمكين الوحدات المختلفة من تحقيق أهدافها التشغيلية والمساهمة في الأداء العام للجامعة.

4. الأهداف الشخصية الفردية: تُعنى إدارة الموارد البشرية أيضاً بتحقيق أهداف الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا من القياديين الإداريين أو الموظفين وتسعى الإدارة إلى خلق بيئة عمل تدعم تحقيق الأهداف الشخصية مثل التطوير المهني والنمو الوظيفي، ومما يعزز الرضا الوظيفي ويزيد من الالتزام والولاء للمؤسسة. وإدارة الموارد البشرية، من خلال تحقيق هذه الأهداف الأربعة تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء العام للجامعة وتدعم في الوقت نفسه تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد مما يؤدي إلى بيئة عمل متوازنة ومنتجة. (التوجيهي، 2022)

وترى خوجة أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يشمل مجموعة من الجهود المخططة والمنفذة بعناية بهدف تطوير مهارات وسلوكيات الأفراد العاملين داخل المنظمة وهذه الجهود لا تهدف فقط إلى تحسين فعالية أداء هؤلاء الأفراد بل تسعى أيضاً إلى تحقيق ذواتهم من خلال مساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والتي تتكامل بدورها مع أهداف المنظمة وفي هذا السياق يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة التي تم تصميمها خصيصاً لتعزيز وتحسين أهداف الأفراد والمنظمة على حد سواء. وتوضح خوجة أن مفهوم تنمية الموارد البشرية قد شهد تطوراً كبيراً عن مفهوم إدارة الأفراد

التقليدي، فبينما كان مفهوم إدارة الأفراد يركز في السابق على الجوانب التشغيلية والروتينية المرتبطة بتوظيف وإدارة العاملين أصبح مفهوم تنمية الموارد البشرية يتضمن دلالات أعمق وأكثر شمولاً فقد أصبحت الفلسفة الإدارية التي يتبناها المهتمون بتنمية الموارد البشرية تعتمد على تغييرات جوهرية تركز على الإنسان كعنصر أساسي ومحوري في تحقيق النجاح المؤسسي. وهذه الفلسفة الجديدة تعكس تغييراً في النظرة إلى العاملين حيث لم يعد يُنظر إليهم كمجرد أدوات لتحقيق الإنتاجية بل كأفراد لديهم احتياجات وطموحات يجب تلبيتها لتعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة ولذلك فإن تنمية الموارد البشرية تشمل استراتيجيات وبرامج تهدف إلى تطوير المهارات الفنية والشخصية للعاملين بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم وبين المنظمة. ومن خلال هذه الجهود المتكاملة تسعى المؤسسات إلى بناء قوة عاملة قادرة على الابتكار والإبداع مما يعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق المتغيرة وبالتالي يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية لم تعد تقتصر على مجرد تحسين الأداء الوظيفي بل أصبحت أداة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة للأفراد والمنظمة معاً، وفي النهاية تعكس هذه التحولات في مفهوم تنمية الموارد البشرية فهماً أعمق لأهمية العامل البشري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات مما يجعل من تنمية هذا المورد البشري دور في بناء مستقبل المنظمة وضمان بقاءها في بيئة الأعمال المتغيرة. (خوجة، 2019)

2.3. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

والقيادة بالقيم يُعد واحداً من المواضيع الأساسية والمحورية التي تحتل مكانة بارزة في جميع المنظمات، بغض النظر عن المجال الإداري الذي تنشط فيه ويُنظر إلى هذا المفهوم باعتباره حجر الزاوية في تطوير وتعزيز الموارد البشرية داخل أي مؤسسة، إذ أن نجاح أي منظمة مرتبط بشكل وثيق بنجاح قيادتها والقادة الذين يتبنون هذا النهج لا يكتفون فقط بإصدار الأوامر أو اتخاذ القرارات بل يعتمدون بشكل أساسي على التأثير الإيجابي الذي يمارسونه على مرؤوسيه، والقيادة بالقيم تتجاوز المفهوم التقليدي للقيادة حيث يتمحور هذا النهج حول فن التوجيه الذي يركز على غرس القيم الأخلاقية والمهنية في صميم العمل اليومي والقادة الذين يطبقون القيادة بالقيم يعملون على تنسيق الجهود داخل المؤسسة بشكل يحقق انسجاماً بين الأهداف الفردية والجماعية ومما يسهم في دفع عجلة النمو وتحقيق الأهداف المشتركة ولا تقتصر القيادة بالقيم على التوجيه وحسب بل تشمل أيضاً تشجيع الأفراد والجماعات على تبني هذه القيم والعمل وفقاً لها ومن خلال هذا النهج يستطيع القادة بناء فرق عمل متماسكة وملتزمة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بكل إخلاص وتفانٍ

ويصبح الهدف من القيادة بالقيم ليس فقط تحقيق النتائج المطلوبة بل ضمان أن هذه النتائج تتحقق بطريقة تتماشى مع القيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة وبهذا المعنى يمكن القول إن القيادة بالقيم هي عملية مستمرة من التأثير الإيجابي والتوجيه الحكيم وتهدف إلى تحقيق توازن بين مصالح الأفراد والجماعة وتحقيق النجاح الدائم للمؤسسة ككل وهذا النهج يجعل من القائد شخصاً مؤثراً يلهم فريقه ويساهم في تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على القيم والأخلاق، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة وسمعتها في البيئة التي تعمل فيها. (بن خليفة، 2022)

والقيادة بالقيم تعد واحدة من الأساليب الأكثر تأثيراً في تعزيز الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث تعتمد على مجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية التي تشكل القاعدة الأخلاقية للأفراد وتلعب دوراً حاسماً في توجيه سلوكهم واتخاذ قراراتهم وهذه القيم التي تشكل جوهر التوجهات الأخلاقية للفرد هي المعتقدات والمبادئ التي تساهم في بناء وتشكيل الذات وتؤثر في كيفية تصرف الفرد في مواقف الحياة المختلفة فهي ليست مجرد أفكار مجردة بل تمثل إطاراً مرجعياً يستخدمه الفرد لتقييم سلوكياته وتصرفاته مما يجعلها جزءاً لا يتجزأ من شخصية الإنسان وطريقة تفكيره، وعندما يكتسب الشخص نظاماً قيمياً فإنه يستعين بهذا النظام لتوجيه سلوكياته واتخاذ قراراته في مختلف جوانب حياته وهذا النظام القيمي يصبح بمثابة دليل مرشد للفرد يساعده على تمييز الصواب من الخطأ ويوجهه نحو تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية على حد سواء. والقيادة بالقيم تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المعتقدات الفردية كما تؤثر في الطريقة التي ينظر بها الإنسان إلى العالم من حوله وتحدد كيفية تقييمه للمواقف والتحديات التي يواجهها وفي إطار المجتمعات والمؤسسات تشكل القيم الإطار العام الذي يحدد سلوك الأفراد والجماعات فهي تمثل المحور الأساسي الذي يدور حوله سلوك الأفراد والجماعات وتعمل على توجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة التي يسعون إليها. والقيم تلعب دوراً حيوياً في توجيه السلوك الفردي والجماعي حيث تعمل على توجيه القرارات نحو تحقيق الأهداف المنشودة وهذا الدور المحوري للقيم يبرز بشكل خاص في المؤسسات التي تعتمد على القيادة بالقيم كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية والقيادة بالقيم في هذا السياق تعزز من قدرات الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية تقوم على المبادئ الأخلاقية والمعايير التي يعتنقها الأفراد داخل المؤسسة وهذه الثقافة التنظيمية تصبح محركاً رئيسياً لتحقيق التميز والنجاح في بيئة العمل حيث يتم تعزيز الالتزام بالقيم الأخلاقية كمبدأ أساسي في العمل اليومي وعندما تكون القيم جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة فإنها تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي بين الموظفين وهذا الالتزام القيمي ينعكس بشكل إيجابي على جودة العمل والقدرة التنافسية للمؤسسة وكما يساهم في بناء مجتمع عمل يعتمد على النزاهة والشفافية

والاحترام المتبادل ومن خلال هذا الإطار القيمي تستطيع المؤسسات تحقيق التميز ليس فقط في أدائها الداخلي بل أيضاً في قدرتها على التفاعل مع المجتمع الخارجي والقيادة بالقيم تساهم في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، حيث تصبح المنظمة قادرة على تحقيق تأثير إيجابي يتجاوز حدود العمل ليصل إلى المجتمع الأوسع وبهذا الشكل تصبح القيادة بالقيم أداة قوية لتحقيق النجاح في بيئة العمل وتساهم في بناء مجتمع أكثر تماسكاً وأخلاقية وبالتالي يمكن القول إن القيادة بالقيم ليست مجرد نهج إداري بل هي فلسفة حياة تؤثر في جميع جوانب العمل والتنمية البشرية من خلال تبني هذه الفلسفة وتطبيق المؤسسات تحقيق نجاحات متواصلة وتعزيز مواردها البشرية بشكل يجعلها قادرة على مواجهة تحديات المستقبل بمرونة وكفاءة، فالقيادة بالقيم تعمل على ترسيخ المبادئ الأخلاقية داخل المؤسسات مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل تنسم بالثقة والاحترام المتبادل ويعزز من الروح التعاونية بين الأفراد، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح والتميز على المدى الطويل في كل من بيئة العمل والمجتمع بشكل عام. (بن زايد وآخرين، 2023)

وايضاً القيادة بالقيم تلعب دوراً حاسماً في تعزيز قدرات الموارد البشرية داخل أي منظمة والقيادة، في جوهرها هي عملية توجيه وتحديد الأهداف والطموحات من قبل قائد يتولى مسؤولية تحديد الاتجاه الذي يجب أن يسير فيه فريقه وهذا القائد لا يكفي فقط بتحديد هذا المسار بل يسعى إلى جعل أعضاء الفريق يتحركون معه جنباً إلى جنب بحيث يكون هناك تلاحم وتعاون بين الجميع لتحقيق الهدف المحدد بكفاءة عالية والقيادة هنا ليست مجرد توجيه أو إعطاء أوامر بل هي عملية تتطلب التزاماً كاملاً من الجميع وتعمل على تحفيز الأفراد ليكونوا جزءاً من رؤية مشتركة والقيادة بالقيم تتجاوز النظرة التقليدية إلى القيادة، التي قد تقتصر على الأوامر والتعليمات وإنها تقوم على أساس علاقة هادفة بين القائد وفريقه، حيث تُعتبر القيم المشتركة هي المحرك الأساسي الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة ومن خلال تعزيز هذه القيم يتمكن القائد من خلق بيئة عمل تُلهم الموظفين وتدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم ليس فقط لتحقيق الأهداف قصيرة المدى بل لبناء ثقافة تنظيمية تقوم على الالتزام والولاء والابتكار وتظهر التوجهات المعاصرة في دراسات القيادة أن القيادة الفعالة تتجلى غالباً بشكل عرضي بين المشاركين في عملية القيادة وفي هذا السياق تُعتبر مهارات الأفراد في التأثير والدفاع عن التغيير عوامل رئيسية تساهم في نجاح القيادة والقادة الفاعلون يدركون أن التأثير لا يقتصر فقط على توجيه الأفراد بل يتطلب أيضاً القدرة على الاستماع إلى أفكارهم وآرائهم ومن ثم استخدام تلك الأفكار لإحداث التغيير المطلوب وهذا النوع من القيادة يكون أكثر شمولية وتفاعلية، حيث يشجع الأفراد على المشاركة النشطة في عملية اتخاذ القرار وتطبيق التغييرات اللازمة والقيادة بالقيم إذن تعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على تحديد ودمج القيم الأساسية التي يجب أن تسود داخل المنظمة وهذه

القيم تعمل كمعايير توجه سلوك الأفراد وتحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع التحديات التي تواجههم من خلال غرس هذه القيم ويستطيع القائد أن يخلق بيئة تنظيمية تدعم الابتكار والتعاون وتعزز من قدرات الموارد البشرية عبر تمكين الأفراد وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية وفي النهاية يتجلى دور القيادة بالقيم في قدرتها على تحويل المنظمات إلى كيانات مرنة وديناميكية قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة والقادة الذين يتبنون هذا النهج ليسوا فقط قادرين على تحقيق الأهداف المحددة، بل يساهمون أيضاً في بناء فرق عمل قوية ومتماسكة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية بثقة وكفاءة. وبهذه الطريقة تصبح القيادة بالقيم ليست فقط أداة لتحقيق النجاح الفوري بل هي أيضاً استراتيجية طويلة الأمد لتعزيز قدرات الموارد البشرية وضمان دوام النمو والابتكار داخل المنظمة.(دسوقي،

تُعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم والأعلى في أي منظمة تشكل الأساس الذي تقوم عليه كل أنشطة المنظمة وتطلعاتها نحو التطور والنمو المستدام ففي ظل العولمة والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح الاعتماد على الموارد البشرية القادرة والمؤهلة أكثر من مجرد ضرورة، بل أصبح حجر الزاوية في تحقيق النجاح والتميز التنافسي إذ لم تعد الموارد البشرية تُعتبر مجرد عنصر إنتاجي عادي بل هي القلب النابض الذي يدير عجلة المنظمة وينبغي توجيه العناية الكبيرة نحو تطويرها وتنميتها باستمرار. ومن هنا تبرز أهمية القيادة المرتكزة على القيم في توجيه وتطوير هذه الموارد البشرية فالقيادة التي تعتمد على القيم الأخلاقية والمبادئ الراسخة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تُحفز الموظفين على بذل أقصى جهدهم وتعزز من شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وبالتالي فإن استثمار المنظمات في تطوير مواردها البشرية من خلال تعزيز قدراتها المهنية والشخصية ومواكبة المستجدات والتغيرات المستقبلية، يُعتبر استثماراً استراتيجياً بعيد المدى فهذا الاستثمار لا يقتصر على تحسين كفاءة الأفراد فحسب بل يمتد ليشمل رفع مستوى الأداء العام للمنظمة وضمان قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر. (معتوق، 2016)

وإن إعداد القادة داخل المنظمات يتطلب تبني استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية حيث تلعب هذه الاستراتيجيات دوراً حاسماً في تحديد واختيار وتطوير الأفراد القادرين على قيادة المنظمة نحو النجاح ومن بين هذه الاستراتيجيات:

1. استراتيجية الاستقطاب: تُعتبر استراتيجية الاستقطاب خطوة أولى وأساسية في إعداد القادة وحيث تركز على جذب المواهب المميزة للعمل في المنظمة والاستقطاب ليس مجرد عملية توظيف تقليدية، بل هو عملية

دقيقة تتطلب تحديد الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة التي تتوافق مع احتياجات المنظمة وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية تحليل احتياجات المنظمة بعناية ثم استهداف الأفراد الذين يمكنهم تلبية هذه الاحتياجات ويتم ذلك من خلال خطوات متعددة تشمل تحديد معايير الموهبة وتقييم قدرات المتقدمين والتأكد من مدى ملاءمتهم للوظائف المتاحة ويهدف الاستقطاب إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، حيث أصبحت المنافسة بين المنظمات تحتدم بشكل كبير للحصول على الكفاءات العالية. لذا تسعى العديد من المنظمات لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الأفراد الموهوبين، ليس فقط للانضمام إلى فرق العمل بل أيضًا لتطويرهم ليصبحوا قادة في المستقبل.

2. إستراتيجية التدريب: بعد استقطاب المواهب تأتي مرحلة تدريبهم وتطويرهم كقادة مستقبليين والتدريب هنا ليس مجرد تعليم للمهارات الأساسية، بل هو عملية متكاملة تهدف إلى تعزيز المعارف والخبرات التي يحتاج إليها القادة الناشئون ويتضمن التدريب تزويد الأفراد بالمعرفة التي تنقصهم، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والسلطة، وتطوير الأنماط السلوكية والمهارات الملائمة التي تسهم في رفع مستوى الكفاءة في الأداء. والتدريب يجب أن يكون موجّهًا نحو تحسين الإنتاجية وضمان إتقان العمل مع التركيز على الاقتصاد في التكلفة والجهود والوقت، والتدريب الفعال يمكن أن يحول الأفراد الموهوبين إلى قادة ذوي تأثير كبير داخل المنظمة مما يسهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

وإجمالاً فإن استراتيجية الاستقطاب تعمل على جذب الأفراد المناسبين بينما تهدف استراتيجية التدريب إلى تطوير هؤلاء الأفراد ليصبحوا قادة فعالين بتكامل هاتين الاستراتيجيتين ويمكن للمنظمات بناء قيادة قوية تدعم نجاحها. (شادي،

وأيضا القيادة بالقيم تعد من أهم العناصر الأساسية في تعزيز قدرات الموارد البشرية وهي موضوع يثير الكثير من النقاش والجدل خاصة في ظل التغيرات الكبيرة والسريعة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف مجالات الحياة، وفي عصرنا الحالي تركز الإدارة بشكل متزايد على تبني أساليب الإدارة الحديثة كوسيلة للتكيف مع هذه المتغيرات، ومما أدى إلى الاهتمام المتزايد بوظائف الإدارة المختلفة داخل المؤسسات بما في ذلك تحديد الرؤية والرسالة والأهداف. وفي هذا السياق تبرز القيادة بالقيم كركيزة أساسية لأي منظمة، وجوهر فلسفتها في تحقيق النجاح، فهي لا تقتصر فقط على كونها إطاراً نظرياً بل تشكل شعوراً بالتوجيهات المشتركة بين جميع الأفراد داخل المؤسسة مما يجعلها مؤشراً لسلوكياتهم اليومية ومن خلال القيادة بالقيم يمكن للإدارة أن تكتسب قوة كبيرة مستمدة من القيم المشتركة بين العاملين، حيث يصبح الموظفون على دراية واضحة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها بالإضافة إلى ذلك تسهم القيادة بالقيم في ترسيخ

السلوكيات المرغوبة داخل المنظمة مما يعزز من فعالية الأداء الجماعي ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر كفاءة وهذا التكريس للسلوك المرغوب يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة مما يسهم في تحقيق نجاح دائم ومواجهة التحديات المتغيرة بفاعلية. (البقي، 2020)

2.4. الخاتمة

والقيادة الإدارية تعد الركيزة الأساسية في نجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها خصوصاً في ظل المنافسة المتزايدة والتغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة فالقيادة ليست مجرد آلية لتوجيه العمليات الإدارية داخل المؤسسات، بل هي القوة الدافعة التي تمكن هذه المؤسسات من تحقيق التميز والنجاح في مواجهة التحديات المتزايدة ولتحقيق هذا النجاح يجب أن يكون هناك اهتمام خاص بالموارد البشري من خلال المحافظة عليه وتطويره بشكل مستمر وهنا يظهر الدور المحوري للقيادة في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية مما يعزز من مستوى المؤسسة ويساعد في تحقيق رؤيتها، والقيادة ليست مجرد عنصر إضافي يمكن الاستغناء عنه بل هي عنصر جوهري وضروري في جميع المؤسسات وإن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على نجاح قادتها وقدرتهم على التأثير في مرؤوسيه وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم وفي هذا السياق تظهر أهمية دراسة دور القيادة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات حيث يتضح من خلال التحليل أن القيادة الإدارية تلعب دوراً حيوياً في هذا المجال فالقيادة الفعالة تعتمد على عمليات اتصالية إيجابية بين العاملين مما يحفزهم على رفع مستوى أدائهم ويعزز من روح التعاون والإنتاجية داخل المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فإن التوجيهات التي يتلقاها العاملون من قادتهم تساهم بشكل كبير في زيادة معرفتهم وتطوير قدراتهم. وهذا الاستثمار في تطوير القدرات البشرية لا يعزز فقط الأداء الفردي للعاملين بل يسهم أيضاً في تطوير المورد البشري ككل داخل المؤسسة ونتيجة لذلك يؤدي هذا التطوير إلى تحقيق التميز والنجاح على مستوى المؤسسة بأكملها. ويمكن القول إن القيادة الإدارية هي مفتاح النجاح والتميز في أي مؤسسة من خلال دورها الحاسم في تنمية وتطوير رأس المال البشري، الذي يُعد العنصر الأكثر أهمية لتحقيق التقدم والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة. وفي النهاية يمكننا أن نستخلص أن القيادة الإدارية ليست مجرد دور يتم القيام به لتحقيق الأهداف المؤسسية بل هي عملية متكاملة تسهم في تعزيز المهارات وتطوير القدرات لدى الأفراد داخل المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل ولذلك يعد الاستثمار في القيادة وتطويرها استثماراً استراتيجياً لا يمكن إغفاله في سبيل تحقيق النجاح المؤسسي. (خوجة، 2019)

وفي الختام يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تشكل العمود الفقري لأي منظمة حيث تلعب دورًا جوهريًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال الإدارة الفعّالة للموارد البشرية ويمكن للمنظمات تحقيق مستويات عالية من الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية إذ تعتمد هذه الإدارة على تحسين كفاءة الموظفين وتطوير قدراتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة وفي هذا السياق لا تقتصر إدارة الموارد البشرية على كونها مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل هي محرك أساسي يسهم في تعزيز فعالية أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، والإدارة الناجحة للموارد البشرية تسهم في تحسين العمليات الداخلية وضمان توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة للمنظمة عبر تطبيق استراتيجيات متكاملة مثل التدريب المستمر والتقييم الدوري للأداء والتحفيز المناسب ليتمكن الموظفون من أداء مهامهم بفاعلية أكبر مما يعزز قدرة المنظمة على التميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار وعلاوة على ذلك تُسهم إدارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل متكاملة تدعم الابتكار وتعزز التنافسية فهي تركز على تطوير السياسات والبرامج التي تشجع الموظفين على التفاني في العمل وتعمل على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والالتزام بالجودة وبهذا النهج تصبح المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات المستقبلية مما يعزز من قدرتها على البقاء والتفوق في سوق العمل. لذلك يعتمد نجاح أي منظمة بشكل كبير على مدى فاعلية إدارة مواردها البشرية فالإدارة الفعّالة للموارد البشرية هي العامل الأساسي الذي يمكن أن يحدث الفرق بين منظمة ناجحة وأخرى تعاني من التراجع من خلال إدارة قوية ومرنة للموارد البشرية، وتستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على الابتكار والمنافسة على المستويين المحلي والدولي ومن هنا، يتضح أن استثمار الموارد البشرية بشكل استراتيجي هو المفتاح لضمان الاستمرارية والنجاح في ظل التحديات المتزايدة في سوق العمل اليوم. (التويجري، 2022)

٣. الفصل الثالث: منهجية البحث

٣.١ المقدمة:

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة لدراسة موضوع دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية بالتطبيق على شركة تاتش بمدينة الرياض، ويعرض هذا الفصل بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراء تحليل البيانات.

٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعتبر التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أداة حيوية للباحثين، حيث تتيح قياس المتغيرات بدقة، يوضح التعريف الإجرائي كيفية قياس أو ملاحظة أو تعديل المتغير، مما يساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

٣.٢.١ القيادة بالقيم

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن المحرك الأساسي للأفراد لجعلهم يبرزون كل طاقاتهم وابداعاتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة من طرف المنظمات. (بن خليفة، ٢٠٢٢)

٣.٢.٢ الموارد البشرية

التعريف الإجرائي: أنها العملية التي تقوم فيها المؤسسة وتهتم بكل ما يتعلق بالعامل البشري من كل الجوانب لتحقيق أهدافها، ويشمل هذا الاهتمام توظيف الموارد البشرية والإشراف عليها ومتابعتها لتحقيق أهداف المنشأة. (قادري، ٢٠٢٠)

٣.٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

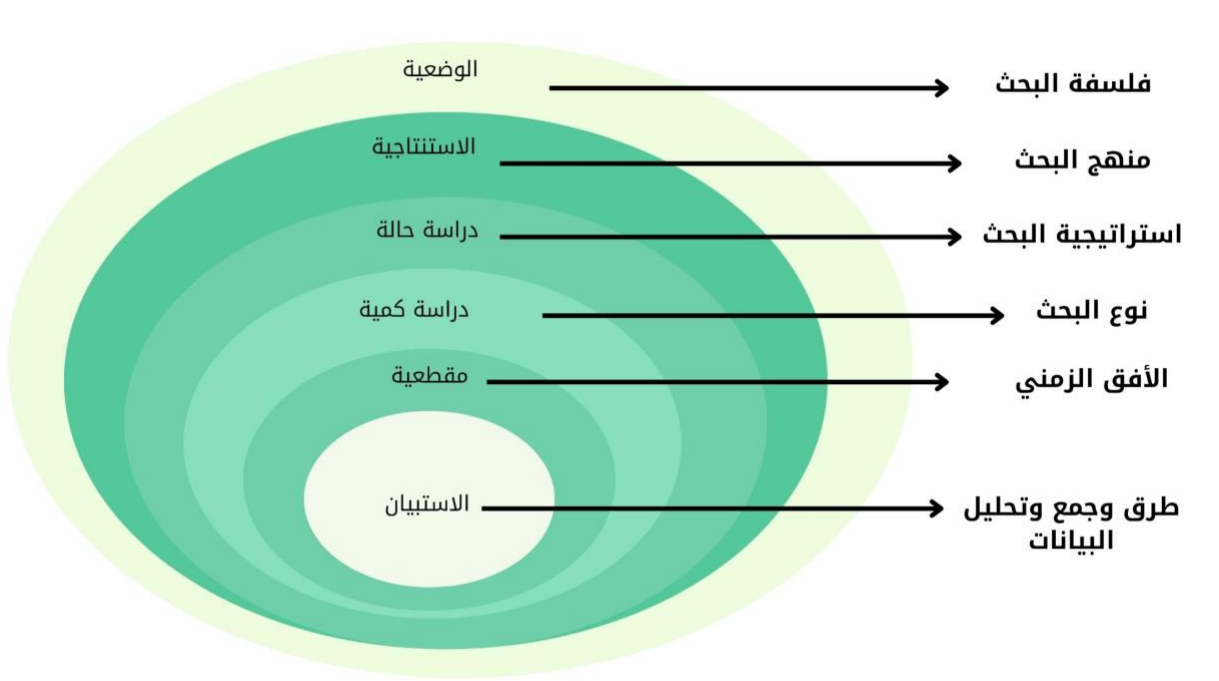
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان



الشكل رقم: ٣

ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب، ٢٠٢٤

٣.٤ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات:

تُعتبر عينة البحث وتقنيات أخذ العينات من الركائز الأساسية في إجراء البحوث العلمية، حيث تعتمد التحليلات الإحصائية بشكل رئيسي على المعلومات والبيانات المستمدة من هذه العينات، لذا يجب على الباحثين الالتزام بالدقة والموضوعية في اختيار عينة البحث وطرق أخذها، لضمان تمثيل البيانات بشكل صحيح للمجتمع المستهدف، هذا الأمر يساهم في تحقيق نتائج بحثية موثوقة وصادقة، وسيناقش هذا القسم مجتمع الدراسة وعينة البحث وتقنيات أخذ العينة كالتالي:

٣.٤.١ مجتمع الدراسة

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة تاتش	قسم الادارة	٣
	قسم التسويق	٥
	الموظفين	٣٣

جدول رقم: ١

المصدر: الطالب، ٢٠٢٤

٣.٤.٢ عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في شركة تاتش	٣٠ موظف

جدول رقم: ٢

المصدر: الطالب، ٢٠٢٤

٣.٤.٣ طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

٣.٥ طريقة جمع البيانات

سيتم إجراء تحليل إحصائي للبيانات المجمعة، يتضمن تحديد البيانات الأولية وتحويلها إلى معلومات مفيدة، مما سيساهم في كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل وهو القيادة بالقيم، والمتغير التابع وهي الموارد البشرية بالتطبيق على شركة تاتش بمدينة الرياض.

٣.٥.١ القيادة بالقيم

اعتمد الطالب على إستبانة بن خليفة، ٢٠٢٢، من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة بالقيم) من حيث خمس أبعاد وهي: النزاهة، الرحمة والشعور بالإمتنان، التواضع ونكران الذات، المساءلة والانضباط الذاتي، التصور والشجاعة الأخلاقية، بأجمالي ٢٣ عنصر للمتغير، حيث اشتمل البعد الأول والثالث والخامس على ٥ عناصر، واشتمل البعد الثاني والرابع على ٤ عناصر، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي لكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المتغير المستقل

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة بالقيم	النزاهة	٢٣ عبارة	بن خليفة، ٢٠٢٢
	الرحمة والشعور بالإمتنان		
	التواضع ونكران الذات		
	المساءلة والانضباط الذاتي		
	التصور والشجاعة الأخلاقية		

جدول رقم: ٣

المصدر: الطالب: ٢٠٢٤

٣.٥.٢ الموارد البشرية

اعتمد الطالب على إستبانة قادري، ٢٠٢٠، من أجل قياس المتغير التابع (الموارد البشرية) من حيث أربعة أبعاد وهي: تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة، التدريب، التدريب الفردي أو الذاتي والتدريب الجماعي التكويني، بأجمالي ١٤ عنصر للمتغير، حيث اشتملت جميع الأبعاد على ٣ عناصر، عدا البعد الثالث اشتمل على ٥ عناصر، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي لكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المتغير التابع

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الموارد البشرية	تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة التدريب التدريب الفردي أو الذاتي والتدريب الجماعي التكوين	١٤ عبارة	قادري، ٢٠٢٠

جدول رقم: ٤

المصدر: الطالب: ٢٠٢٤

٣.٦ أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات أولية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالاتي:

٣.٦.١ البيانات الأولية

- تصميم وتوزيع استبيانات لقياس تأثير القيم القيادية على أداء الموظفين.
- إجراء مقابلات مع قادة ومديرين للتعرف على تجاربهم وأفكارهم حول القيادة بالقيم.
- مراقبة سلوك القادة في المؤسسات وكيفية تطبيقهم للقيم في ممارساتهم اليومية.

٣.٦.١ البيانات الثانوية

- مراجعة الدراسات الأكاديمية والمقالات العلمية التي تناولت موضوع القيادة بالقيم وتأثيرها على الموارد البشرية.
- الاطلاع على تقارير الأداء المؤسسي التي تسلط الضوء على دور القيادة في تعزيز قدرات الموظفين.
- تحليل دراسات حالة لشركات نجحت في تطبيق القيادة بالقيم وكيف أثرت على أداء الموظفين.

٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة.

وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق التحليلي العاملي (الاستكشاف تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرو نباخ (ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣.٨ الخاتمة:

في الفصل الثالث، تم عرض منهجية البحث التي شملت المقدمة، التعريفات الإجرائية، تصميم البحث، مجتمع البحث، وأساليب وتقنيات أخذ العينات، كما تم تناول طريقة جمع البيانات، أنواعها، وطرق تحليلها، وانتهى الفصل بالخاتمة.

الفصل الرابع / التحليل الإحصائي

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية. تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 28 في جميع مراحل التحليل، بدءًا من الإحصاء الوصفي للعينة وصولاً إلى التحليل الاستدلالي وشمل التحليل تقييم أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات، ثم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات البحثية وتحديد العوامل المؤثرة في (الموارد البشرية).

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣١ إلى ٣٩ ☐ من ٤٠ إلى ٤٩ ☐ ٥٠ سنة فأكثر ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

الأقدمية المهنية: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة ☐

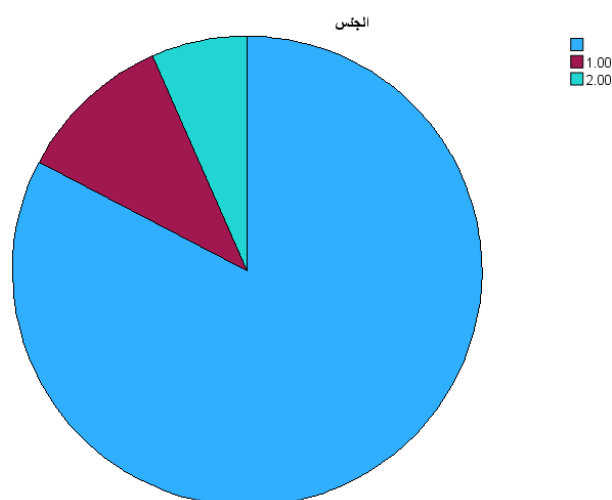
المستوى الوظيفي: مدير ☐ مدير / إنتاج / تجارة / مالية ☐ موظفين إداريين ☐ مسئول مناوبة ☐ عمال ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من اجمالي العينة
الجنس	ذكر	13	%10,7
	انثى	8	%6,6
	الإجمالي	21	%100
العمر	أقل من 30 سنة	11	%9,1
	من 31 الى 39 سنة	9	%7,4
	من 40 الى 49 سنة	1	%,8
	50 سنة فأكثر	0	%0
	الإجمالي	21	%100
الحالة الاجتماعية	أعزب	12	%9,9
	متزوج	8	%6,6
	أرمل	1	%,8
	مطلق	0	%0
	الإجمالي	21	%100
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	1	%,8
	جامعي	17	%14,0
	دراسات عليا	2	%1,7
	أخرى	1	%,8
	الإجمالي	21	%100
الاقدمية المهنية	5 سنوات فأقل	10	%8,3
	من 6 الى 10 سنوات	5	%4,1
	من 10 الى 15 سنة	4	%3,3
	أكثر من 15 سنة	2	%1,7

الإجمالي	21	100%
مدير	5	4,1%
مدير/انتاج/ تجارة/ مالية	11	9,1%
موظفين اداريين	1	8%
مسؤول مناوبة	4	3,3%
عمال	0	0%
الإجمالي	21	100%

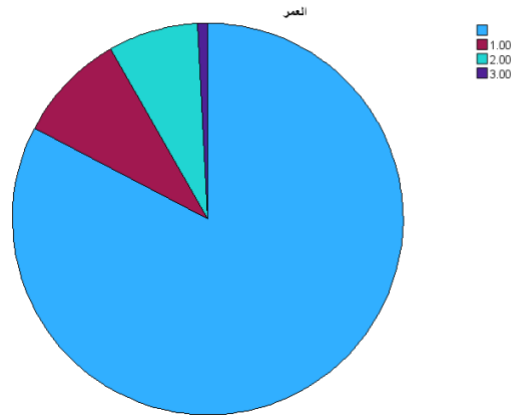
من بيانات جدول رقم 5 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الذكور 13 شخص بنسبة 10,7%، وبلغ عدد الاناث 8 بنسبة 6,6%.



التصنيف وفق الجنس

العمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 30 سنة 11 شخص بنسبة 9,1%، وعدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 31 الى 39 سنة 9 اشخاص بنسبة 7,4%، وعدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 40 الى 49 سنة 1 شخص بنسبة 8%، وبلغ عدد الأشخاص الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة 0 بنسبة 0%.



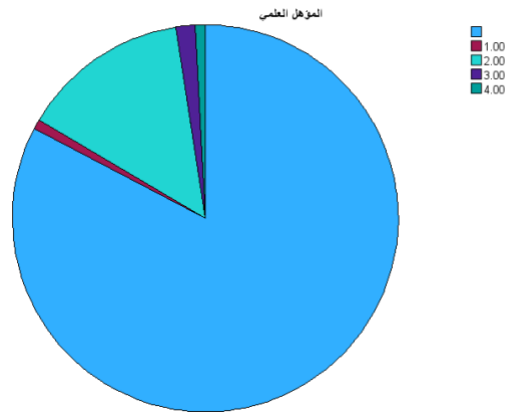
التصنيف وفق العمر

الحالة الاجتماعية: أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الأشخاص الذين حالتهم الاجتماعية أعزب 12 شخص بنسبة 9,9%، وعدد الأشخاص الذين حالتهم الاجتماعية متزوج 8 اشخاص بنسبة 6,6%، وعدد الأشخاص الذين حالتهم الاجتماعية أرمل 1 بنسبة 8%، وبلغ عدد الأشخاص الذين حالتهم الاجتماعية مطلق 0 بنسبة 0%.



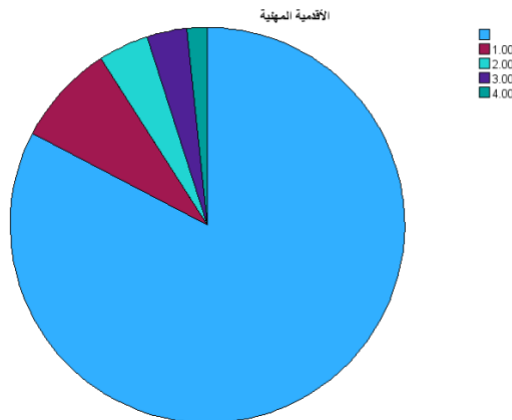
التصنيف وفق الحالة الاجتماعية

المؤهل العلمي: أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الأشخاص ذو المؤهل ثانوي فأقل 1 بنسبة 8,9%، وبلغ عدد الأشخاص ذو المؤهل جامعي 17 شخص بنسبة 14,0%، وعدد الأشخاص ذو المؤهل دراسات عليا 2 شخص بنسبة 1,7%، وبلغ عدد الأشخاص الذين يحملون مؤهلات أخرى 1 شخص بنسبة 0,8%.



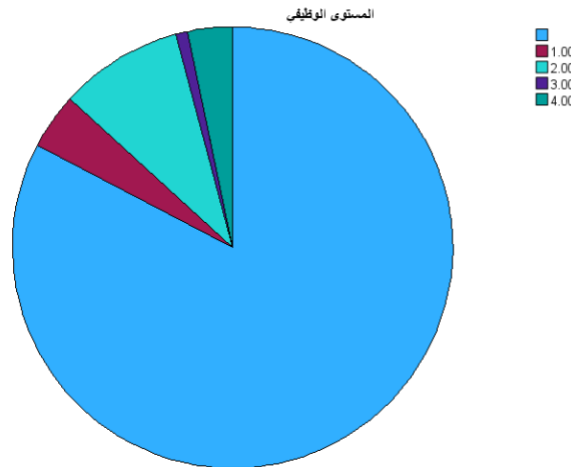
التصنيف وفق المؤهل العلمي

الاقدمية المهنية: أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الأشخاص الذين خبرتهم 5 سنوات وأقل 10 اشخاص بنسبة 8,3%، وبلغ عدد الأشخاص الذين تتراوح خبراتهم من 6 الى 10 سنوات 5 اشخاص بنسبة 4,1%، وعدد الأشخاص الذين تتراوح خبراتهم من 10 الى 15 سنة 4 اشخاص بنسبة 3,3%، وبلغ عدد الأشخاص الذين تجاوزت خبراتهم أكثر من 15 سنة 2 شخص بنسبة 1,7%.



التصنيف وفق الاقدمية المهنية

المستوى الوظيفي: أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الأشخاص الذين مستواهم الوظيفي مدير 5 اشخاص بنسبة 4,1%، وبلغ عدد الأشخاص الين مستواهم الوظيفي مدير/ انتاج/ تجارة/ مالية 11 شخص بنسبة 9,1%، وبلغ عدد الأشخاص الذين مستواهم الوظيفي مسؤول مناوبة 4 اشخاص بنسبة 3,3%، وعدد الأشخاص الذين مستواهم الوظيفي عمال 0 بنسبة 0%.



التصنيف وفق المستوى الوظيفي

قياس صدق وثبات الدراسة

تم إجراء تحليل للصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة بهدف التأكد من دقتها وموثوقيتها، بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام نموذج المعادلات البنائية، لتحليل البيانات وتحقيق الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ولقد تم تنفيذ جميع التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، والفقرات والجدول التالية توضح ذلك.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

لقد تم اختيار صدق الاتساق الداخلي كأحد معايير الصدق، وتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ.، كما تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم الصدق التقاربي بين البنود عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج. (Average Variance Extracted)

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي ينتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه، وفقاً لدراسة (1974) kaiser معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Value s	Standar d deviatio n الانحراف المعياري	Factor loading s معامل الارتباط	KM O	Statem ents العبارات	Variable المتغير	
4,80065	2.882 2	0,00	,58959	,795-	,538	A1	النزاهة	القيادة بالقيم
		0,00	,65828	,755		A2		
		0,00	,72703	,667		A3		
		0,00	,94365	,629		A4		
		0,00	1,04881	,863		A5		
	1,033	0,00	,66904	,618		B1	الرحمة	
		0,00	,83095	,787		B2	والشعور	
		0,00	1,00000	,933		B3	بالامتنان	

4,4675		0,00	,65465	,800	,538	B4		الموارد البشرية
	0,430 4	0,00	1,12335	,848		C1	التواضع ونكران الذات	
		0,00	,74960	,821		C2		
		0,00	,70711	,615		C3		
		0,00	1,13599	,890		C4		
		0,00	,97346	,795		C5		
		0,099 25	0,00	,92066		,626	D1	
	0,00		,80475	,677		D2		
	0,00		,58959	,508		D3		
	0,00		,63246	,773		D4		
	0,356	0,00	,81358	,661		E1	التصور والشجاعة الأخلاقية	
		0,00	1,07127	,630		E2		
		0,00	,78376	,537		E3		
		0,00	,80475	,650		E4		
		0,00	,64365	,571		E5		
	3,068 3	0,00	1,39557	,511		A1	تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة	
		0,00	1,04881	,646		A2		
		0,00	,70034	,631		A3		
	1,039	0,00	1,01653	,762		B1	التدريب	
		0,00	,92839	,955		B2		
		0,00	1,16701	,582		B3		
	0,298 2	0,00	,83666	,716		C1	التدرب الفردى والجماعي	
		0,00	,79582	,922		C2		
		0,00	,94868	,816		C3		
		0,00	1,06458	,568		C4		

		0,00	1,14018	,887		C5		
		0,00	,87287	,815		D1		
	0,062	0,00	,90238	,711		D2	التكوين	
		0,00	,83095	,809		D3		

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها القيادة بالقيم عند قيم أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0/001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك بالنسبة للنتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته للمتغير (القيادة بالقيم) هو (4,80065) < 0.5 ووفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس قدرات الموارد البشرية قيمتها أكبر من ٧/٠ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (جودة الخدمات) ككل الذي يساوي (4,4675) وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبانة إلى مدى استقرار نتائجه عند تكرار توزيعه على نفس العينة في أوقات مختلفة، ولضمان ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، ووفقاً لمعايير (Hair et al, 2010) تعتبر قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,7 مؤشراً جيداً على ثبات المقياس.

Cronbach's alpha		Number of Statements عدد العبارات	Variable المتغير	
,878	,877	5 عبارات	النزاهة	القيادة بالقيم
	,870			
	,871			
	,865			
	,870			
	,874	4 عبارات	الرحمة والشعور بالامتنان	
	,871			
	,878			
	,872			
	,873	5 عبارات	التواضع ونكران الذات	
	,876			
	,873			
	,874			
	,872			
	,874	4 عبارات	المساءلة والانضباط الذاتي	
	,884			
,879				
,870				

	865,			
	867,			
	870,	5 عبارات	التصور والشجاعة الاخلاقية	
	877,			
	866,			
	813,		تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة	
	814,	3 عبارات		
	843,			
	821,			
	844,	3 عبارات	التدريب	
	805,			
	833,			
839,	832,			
	840,	5 عبارات	التدريب الفردي والجماعي	
	803,			
	842,			
	844,			
	835,	3 عبارات	التكوين	
	823,			

(القيادة بالقيم): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (878)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

(الموارد البشرية): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (839)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ (المقياس الخماسي) $= 20\%$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول في الأعلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي	مستوى درجة الممارسة/ الأهمية
من ١ إلى أقل من ١,٨٠	غير موافق بشدة	من ٢٠ إلى أقل من ٣٦٪	منخفض جداً

منخفض	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢ %	غير موافق	من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠
متوسط	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨ %	محايد	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠
مرتفع	من ٦٨ إلى أقل من ٨٤ %	موافق	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠
مرتفع جداً	من ٨٤ إلى أقل من ١٠٠ %	موافق بشدة	من ٤,٢٠ إلى أقل من ٥

مستوى الأهمية		الاتجاه العام		المتوسط الحسابي		المتغير	
متوسط	متوسط	محايد	محايد	4,80065	2.8822	النزاهة	القيادة بالقيم
منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		1,033	الرحمة والشعور بالامتنان	
منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		0,4304	التواضع ونكران الذات	

	المساءلة والانضباط الذاتي	0,09925		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	التصور والشجاعة الاخلاقية	0,356		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
الموارد البشرية	تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة	3,0683	4,4675	محايد	محايد	متوسط	متوسط
	التدريب	1,039		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	التدريب الفردي والجماعي	0,2982		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	التكوين	0,062		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

القيادة بالقيم الموارد البشرية	النزاهة	الرحمة والشعور بالامتنان	التواضع ونكران الذات	المساءلة والانضباط الذاتي	التصور والشجاعة الاخلاقية
تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة	Pearson correlation	,652	,652	,652	,652
	Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01
	N	21	21	21	21
التدريب	Pearson correlation	,546	,546	,546	,546
	Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01
	N	21	21	21	21

التدريب الفردي والجماعي	Pearson correlation	,559	,559	,559	,559	,559
	Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01
	N	21	21	21	21	21
التكوين	Pearson correlation	,380	,380	,380	,380	,380
	Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01
	N	21	21	21	21	21

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

الفرضيات:

H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم على تعزيز قدرات الموارد البشرية.

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم في تحفيز الموظفين على المبادرة والمسؤولية الذاتية.

Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم على تطوير المعارف والمهارات لدى الموظفين.

HC : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم على الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم على تعزيز الدافعية والالتزام لدى الموارد البشرية.

العلاقة بين دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	a,796	,634	,615	,34944

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,0264	1	,0264	,96932	<.001 ^b
Residual	,3202	19	,122		
Total	,3466	20			

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,229	,351		,652	,522
المتغير_الاول	,0291	,179	,796	,7425	<.001

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني



مناقشة النتائج والاستنتاجات

المقدمة

يركز هذا الفصل على استكشاف الأبعاد النظرية والتطبيقية لتأثير القيادة بالقيم على تعزيز قدرات الموارد البشرية، حيث يتناول تحليلًا للعوامل التي تجعل القيادة الموجهة بالقيم أداة فعالة في تطوير مهارات الموظفين وتحسين كفاءاتهم بما يعزز من أدائهم العام داخل المؤسسة، كما يناقش الفصل التحديات التي قد تواجه تطبيق القيادة بالقيم، مع تقديم مقترحات وحلول عملية تضمن تحسين فاعلية هذا النهج القيادي، ويتضمن الفصل عرضًا للتوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة والمقترحات المستقبلية التي تهدف إلى تحقيق فهم أعمق للعلاقة بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية، يُختتم الفصل بملخص شامل لأبرز النتائج والاستنتاجات، مما يوفر إطارًا تطبيقيًا يعزز من فعالية القيادة بالقيم في المؤسسات.

التوصيات

- تعزيز ثقافة القيم المؤسسية: توجيه المؤسسات لتبني قيم واضحة ومشتركة يتم مشاركتها مع جميع العاملين، بما يساهم في تعزيز الالتزام الجماعي والاندماج الوظيفي.
- برامج تدريبية متخصصة: تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تركز على مفهوم القيادة بالقيم وكيفية تطبيقها لتعزيز قدرات الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.
- آليات تقييم دور القيادة بالقيم: تطوير أدوات تقييم دور القيادة بالقيم في تعزيز مهارات الموارد البشرية، مع التركيز على تأثيرها على الأداء العام.
- تمكين الموظفين: توفير بيئة داعمة تمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم وتعزيز مشاركتهم في صنع القرارات بناءً على القيم المؤسسية.
- تعزيز التفاعل بين القائد والفريق: تشجيع القادة على تطبيق أساليب تواصل فعالة تعتمد على القيم المشتركة لتعزيز الثقة والتعاون داخل الفرق.
- مواءمة القيم المؤسسية مع أهداف الموارد البشرية: العمل على تحقيق توافق بين القيم المؤسسية وأهداف تطوير الموارد البشرية لضمان تكامل الأدوار بين القيادة والموظفين.
- إدارة التغيير بالاعتماد على القيم: استخدام القيم كأساس لإدارة التغيير المؤسسي وتوجيه الموارد البشرية نحو تحقيق التميز.
- قياس تأثير القيادة بالقيم على القدرات البشرية: إجراء دراسات دورية لقياس الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة بالقيم على تطوير المهارات والقدرات لدى العاملين.

- تعزيز القيادة التحفيزية بالقيم: تشجيع القادة على تقديم تحفيز مبني على القيم الشخصية والمؤسسية لتعزيز الأداء وتطوير الكفاءات.
- بناء استراتيجيات طويلة الأمد: وضع خطط استراتيجية تعتمد على القيادة بالقيم كإطار أساسي لتعزيز القدرات البشرية وتحقيق الاستدامة في تطوير الموارد البشرية.

مناقشة النتائج والاستنتاجات:

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على القيادة بالقيم وأثرها على تعزيز قدرات الموارد البشرية.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على الموظفين في شركة تاتش بمدينة الرياض.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي لشركة تاتش بالرياض.

الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة خلال العام 2024.

خاتمة الدراسة

تعد القيادة بالقيم من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على ترسيخ القيم المؤسسية وتعزيز الانسجام بين الأهداف الشخصية للموظفين والأهداف المؤسسية، مما يساهم في تحقيق بيئة عمل تحفز على الإبداع والتطور. جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية، باعتبارها أحد المحاور الأساسية لتحقيق النجاح المؤسسي المستدام ومن خلال هذه الدراسة، تم استعراض الجوانب النظرية والعملية التي تبرز أهمية القيادة بالقيم، وتأثيرها المباشر وغير المباشر على تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطوير أدائها.

شملت الدراسة خمسة فصول رئيسية، تم خلالها استعراض مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع البحث. في الفصل الأول، تم تقديم التعريف بمشكلة البحث وأهمية الدراسة، حيث تم تسليط الضوء على الفجوة المعرفية التي تتعلق بكيفية تطبيق القيادة بالقيم في بيئات العمل المختلفة وأثرها على الموارد البشري، كما تم استعراض أهداف الدراسة، والتي ركزت على تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموظفين، بالإضافة إلى تقديم إطار علمي يعزز من فهم هذه العلاقة.

وفي الفصل الثاني، تناولت الدراسة أبرز نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة بالقيم وتأثيرها على مختلف جوانب العمل المؤسسي، وتم تحليل هذه الدراسات بهدف بناء أساس علمي متين يساعد في تفسير النتائج النهائية، مع الإشارة إلى أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

في الفصل الثالث، تم تعريف المتغيرات الإجرائية الخاصة بالدراسة، مثل القيادة بالقيم وأبعادها المختلفة (مثل الالتزام بالقيم، التفاعل الإيجابي، التحفيز على الأداء القيمي)، بالإضافة إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية (مثل التدريب، التفاعل المؤسسي، والاستدامة في الأداء) كما تناول الفصل المنهجية المستخدمة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.

أما في الفصل الرابع، تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها بشكل تفصيلي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية، حيث تبين أن تبني القيم الواضحة والمؤسسية من قبل القادة يساهم في تحسين أداء الموظفين، وزيادة التزامهم، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن القيادة بالقيم تعزز من روح الفريق وتساهم في توفير بيئة عمل إيجابية وملئمة بالثقة.

في الفصل الخامس، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين تطبيق القيادة بالقيم في المؤسسات، ومن بين هذه التوصيات، ضرورة تدريب القادة على تبني القيم المؤسسية وترسيخها في أنشطتهم اليومية، بالإضافة إلى تعزيز التفاعل بين القادة والموظفين بما يضمن توافق الأهداف الشخصية مع الأهداف المؤسسية.

تُظهر هذه الدراسة أهمية القيادة بالقيم كأداة فعالة لتعزيز قدرات الموارد البشرية في المؤسسات، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن التأكيد على أن القيادة بالقيم ليست فقط وسيلة لتحسين الأداء، بل هي نهج استراتيجي يضمن تحقيق استدامة النجاح المؤسسي، ومن الضروري أن تعمل المؤسسات على تصميم برامج تدريبية وتعليمية تستهدف القادة والموظفين لتعزيز مفهوم القيادة بالقيم وتحقيق أقصى استفادة منه.

ختاماً، تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للبحث في موضوع القيادة بالقيم، مع إمكانية توسيع نطاق الدراسة لتشمل مجالات أخرى أو تطبيقها في مؤسسات ذات طبيعة مختلفة، ومن شأن ذلك أن يسهم في تعزيز الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة بالقيم ودورها المحوري في تطوير الموارد البشرية وتحقيق النجاح المؤسسي.

قائمة المراجع:

- ١-أرباب، ٢٠٢٢، أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين.
- ٢-البقي، ٢٠٢٠، الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات.
- ٣-التويجري، ٢٠٢٢، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز.
- ٤-الراشدي، ٢٠٢٠، دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة (بحث إستطلاعي لآراء موظفي جامعة وارث الأنبياء عليه السلام/العتبة الحسينية المقدسة)
- ٥-الستي وآخرين، ٢٠١٨، الولاء القلبي وأثره على علاقة بين أسلوب القيادة بالقيم وأداء العاملين.
- ٦-السكر، ٢٠١٩، القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي:دراسة حالة الملكية الأردنية.
- ٧-الشريف، ٢٠٢٠، درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك.
- ٨-الشرفي وآخرين، ٢٠٢١، دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين.
- ٩-العنزي، ٢٠٠٧، الإدارة بالقيم:الفلسفة الجديدة للنظام الاقتصادي المعاصر.
- ١٠-برو، ٢٠١٩، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية.
- ١١-بن خليفة، ٢٠٢٢، دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- بن خليفة، ٢٠٢٢، استبيان القيادة بالقيم، دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي.

١٢- بن زايد، ٢٠٢٣، الإدارة بالقيم ودورها في خلق السعاد المؤسسية دراسة حالة أساتذة المركز الجامعي عبدالحفيظ -الصفوف-ميلة-

١٣- خوجة، ٢٠١٩، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز.

١٤- دسوقي، التوجهات المعاصرة لنتائج بعض الدراسات في مجال القيادة.(دراسة تحليلية)

١٥- زريق وآخرين، ٢٠٢٣، تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة.

١٦- شادي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إعداد القادة التحويليين.دراسة تطبيقية على شركات الكهرباء المصرية.

١٧- شتوان وآخرين، ٢٠٢١، القيم التنظيمية لدى القيادات وعلاقتها بجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة.

١٨- عيد، ٢٠٢٣، دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين:دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين .

١٩- قادري، ٢٠٢٠، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية.

قادري، ٢٠٢٠، استبيان الموارد البشرية، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية.

٢٠- معتوق، ٢٠١٦، المتغيرات الآنية والمستقبلية المساعدة في تطوير الموارد البشرية.

الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية أضع بين يديكم استبيان لقياس مدى فاعلية دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية بالتطبيق على شركة تاتش بمدينة الرياض، يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب أن تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: اقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣١ الى ٣٩ ☐ من ٤٠ إلى ٤٩ ☐ ٥٠ سنة فأكثر ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

الأقدمية المهنية: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة ☐

المستوى الوظيفي: مدير ☐ مدير / انتاج/ تجارة/ مالية ☐ موظفين إداريين ☐ مسئول مناوبة ☐ عمال ☐

استبيان تحفيز الموظفين

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النزاهة						
١	السعي لتطوير عمل شركة تاتش					
٢	تطبيق القانون على جميع العاملين في شركة تاتش					
٣	عدالة توزيع المهام بين العاملين					

٤	اختيار العاملين بتم بناء على خبرتهم وكفاءتهم وسمعتهم الوظيفية				
٥	معاملة جميع العاملين بمساواة				
الرحمة والشعور بالامتنان					
٦	معاملة الموظفين باحترام ولطف حتى عندما يحدث خطأ في تنفيذ بعض إجراءات العمل في شركة تاتش				
٧	لا يمانعون من التراجع عن قرار خاطئ في حال اقناعهم من قبل العاملين				
٨	استخدام نظام المكافأة كحافز للموظفين لزيادة التزامهم بأداء العمل بأفضل صورة				
٩	تقديم المساعدة والدعم للموظفين حتى ينجزوا أعمالهم بأفضل مستوى ممكن				
التواضع ونكران الذات					
١٠	مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة				
١١	لا يمانعون من الاشراف شخصيا على تدريب العاملين				
١٢	يفضلون المصلحة الجامعة على المصلحة الشخصية				
١٣	لا يضعون أي حدود بينهم وبين العاملين				
١٤	يستمعون باهتمام للموظفين عند حدوث مشكلة إدارية أو تنظيمية				
المساءلة والانضباط الذاتي					
١٥	مساءلة الموظفين عن أخطائهم				

					المحافظة على مواعيد العمل	١٦
					لا يؤثر ثقل المسؤولية التي يتحملوها على كفاءتهم أداء المهام	١٧
					دقة في تطبيق قواعد وإجراءات العمل	١٨
التصور والشجاعة الأخلاقية						
					متابعة ظروف العمل باستمرار في شركة تاتش	١٩
					الخيال الواسع	٢٠
					امتلاك الشجاعة الاخلاقية في أصعب الظروف	٢١
					الاهتمام بمصالح الآخرين عند اتخاذ قراراته	٢٢
					قدرتهم على طرح تصورات وأفكار إبداعية	٢٣

استبيان الموارد البشرية

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب أن تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: ٢٠ - ٣٠ ☐ ٣١ - ٤٠ ☐ ٤١ - ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐
- الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐
- المؤهل العلمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐
- الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنوات ☐
- المنصب الوظيفي: مدير ☐ رئيس فرع ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐

الرقم	الأسئلة	موافق	معارض	لا أعرف
أولاً: تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة				
١	تضع مؤسستكم استراتيجيات لتطوير المورد البشري.			
٢	تدعم المؤسسة تنمية مواردها البشرية بدعم البرامج اللازمة لذلك وتطويرها.			
٣	تكاليف تطوير الموارد البشرية من تدريب وتكوين ورسكلة هو بمثابة استثمار على المدى المتوسط والطويل.			
ثانياً: التدريب				
٤	تقوم المؤسسة بتحديد البرامج التدريبية لعماله بناءاً على دراسات مسبقة وبعناية كبيرة.			

٥	تدريب العمال المستمر يزيد من مردودية المورد البشري.			
٦	تعتمد المنشأة على برامج تدريبية للعاملين الجدد قصد إكسابهم مهارات جديدة.			
ثالثاً: التدريب الفردي أو الذاتي والتدريب الجماعي				
٧	تشجع المنظمة على تطوير قدرات أفرادها من خلال التعلم الذاتي والمستمر.			
٨	تشارك الإدارة في تعزيز ثقافة المعرفة التشاركية والعمل كفريق.			
٩	يمكن لأي فرد بمشاركة معارفه وخبراته وتطبيقها على أرض الواقع.			
١٠	تولي المؤسسة أهمية بالغة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين.			
١١	تدعم المؤسسة التدريب والتعليم بمنح تعليمية بالخارج.			
رابعاً: التكوين				
١٢	تحدد المؤسسة مدى حاجة العمال لتربصات أو تكوينات في اللغات أو الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة.			
١٣	تركز المؤسسة على برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصف دائمة.			
١٤	توفر المنشأة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين.			