

أثر القيادة القيمية في تعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية لأراء العاملين في مديرية بلدية الزبير

م.م. مرتضى عبدالحسين محمد

جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم الاقتصاد

المستخلص :

يهدف البحث إلى إبراز دور القيادة القيمية في تعزيز الثقافة التنظيمية وأهميتها في تحقيق استقرار بيئة العمل على مستوى المؤسسات، من خلال تحليل العلاقة بين القيادة القيمية و الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحسين الأداء العام وقدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية. ويركز البحث على ترسيخ السلوك الأخلاقي والمهني بوصفه أساساً في بناء بيئة تنظيمية فعّالة تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات العامة. كما يسعى البحث إلى تقديم رؤية تنظيمية مفاهيمية لفهم آليات بناء الثقافة التنظيمية انطلاقاً من المدخل القيمي للقيادة، مع التأكيد على الدور المحوري للموارد البشرية في تفعيل ممارسات القيادة القيمية، بما يعزز الأداء الإداري في بيئة عمل تتسم بالتغير والتحديات المستمرة.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستند إلى بيانات ميدانية جُمعت من عينة من العاملين في مديرية بلدية الزبير في محافظة البصرة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.23). وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة القيمية و الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.84$) عند مستوى دلالة ($p = 0.000$)، مما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين.

وتوصل البحث إلى أن القيادة القيمية تتميز بقدرتها على التأثير والإقناع ومرونتها في التكيف مع البيئة التنظيمية، وأن ترسيخها يسهم في تقليص الفجوة بين الإطار النظري والتطبيق العملي، ويعزز من تماسك المنظمة وقدرتها على تحسين الأداء وتطوير الخدمات، فضلاً عن دعم مفهوم المواطنة التنظيمية داخل بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة القيمية، الثقافة التنظيمية، بيئة العمل العراقية، النزاهة الإدارية، الموارد البشرية.

The Impact of Values-Based Leadership on Enhancing Organizational Trust: An Analytical Study in the Iraqi Work Environment

Assistant Lecturer Murtadha Abdul Hussein Mohammed

University of Basra / College of Administration and Economics / Department of Economics

Abstract :

This study aims to examine the role of value-based leadership in enhancing organizational culture and its contribution to stabilizing work environments at the institutional level. It investigates the relationship between value-based leadership and organizational culture, with the assumption that strengthening this relationship leads to improved organizational performance and greater adaptability to changing environmental conditions. The study emphasizes the role of ethical and professional behavior in shaping a socio-organizational framework for achieving an effective organizational culture. It also highlights the importance of human resources as a key driver in implementing administrative functions under value-based leadership, contributing to the improvement of public service quality in line with environmental changes. Methodologically, the study adopts a descriptive-analytical approach, combining theoretical analysis with empirical field data. The statistical analysis reveals a strong and statistically significant positive correlation between value-based leadership practices and organizational culture, with a correlation coefficient of ($r = 0.84$, $p = 0.000$). This result confirms the effectiveness of integrating value-based leadership principles into practical organizational settings.

Keywords: Value-Based Leadership, Organizational Culture, Iraqi Work Environment, Administrative Integrity, Human Resources.

مقدمة :

تعد القيادة القيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت بوصفها تحولاً نوعياً في الفكر التنظيمي المعاصر، إذ لم تعد القيادة مقتصرة على الوظائف الإجرائية والرقابية فحسب، بل أصبحت تمثل منظومة سلوكية وأخلاقية تسهم في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية. وفي هذا السياق، تبرز الثقافة التنظيمية بوصفها أحد أهم المخرجات السلوكية للقيادة الفاعلة، لما لها من دور محوري في تعزيز الاستقرار الوظيفي، ورفع مستوى الالتزام، وتحسين الأداء العام داخل المؤسسات. وتنبع أهمية هذا الموضوع من التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، لاسيما في الدول النامية ومنها العراق، حيث تواجه المؤسسات العامة تحديات تتعلق بضعف الثقافة بين القيادات الإدارية والعاملين، وارتفاع مستويات البيروقراطية، والحاجة إلى تعزيز النزاهة والشفافية في الأداء الإداري. وفي ظل هذه التحديات، يصبح تبني أنموذج القيادة القيمية خياراً استراتيجياً يهدف إلى بناء بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة والالتزام الأخلاقي، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات العامة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر القيادة القيمية في تعزيز الثقافة التنظيمية، من خلال دراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات الخدمية في بيئة العمل العراقية مديريّة بلدية الزبير، بهدف تشخيص طبيعة العلاقة بين المتغيرين وقياس مستوى التأثير الذي تمارسه القيادة القيمية في بناء وتعزيز الثقافة داخل المنظمة. كما يعتمد البحث على إطار نظري يجمع بين الأدبيات الإدارية الحديثة والدراسات السابقة ذات الصلة، إلى جانب منهج وصفي تحليلي مدعوم بالبيانات الميدانية.

وبناءً عليه، تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن تبني ممارسات القيادة القيمية يسهم بشكل مباشر وإيجابي في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فاعلية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في وجود تباين واضح في مستوى تطبيق ممارسات القيادة القيمية داخل المؤسسات الخدمية، وما يرافق ذلك من تفاوت في مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس على الأداء المؤسسي العام. وعلى الرغم من تأكيد الأدبيات الإدارية الحديثة على أهمية القيادة القيمية بوصفها مدخلاً لتعزيز الثقافة التنظيمية، إلا أن الواقع التطبيقي في بعض المؤسسات الحكومية العراقية – ومنها مديريّة بلدية الزبير – يشير إلى أن هذه الممارسات ما تزال غير واضحة المعالم بصورة كافية، ولا تُطبق بشكل منظم يمكن قياس أثره بدقة. وانطلاقاً من ذلك، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما طبيعة وأثر القيادة القيمية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مديرية بلدية الزبير؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية بصياغة قابلة للقياس:

1. هل مستوى تطبيق ممارسات القيادة القيمية في مديرية بلدية الزبير من وجهة نظر العاملين؟

2. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائد لدى العاملين في المديرية؟

3. ما مقدار الاثر الإحصائي للقيادة القيمية في تعزيز الثقافة التنظيمية؟

ثانياً. أهداف البحث:

يمثل المنهج القيمي الركيزة الجوهرية والبوصلة الموجهة للأداء التنظيمي حيث تظهر فاعليته القصوى من خلال المزايا النوعية التي يمنحها القائد القدوة للمجتمع الإداري عبر تجسيد قيم النزاهة والشرعية الذاتية في بيئة العمل بينما يؤدي غياب هذا المنهج أو الابتعاد عن متركزاته الأخلاقية إلى نشوء فجوات إدارية وتحديات غير متوقعة تحد من كفاءة المؤسسة وتؤثر سلباً على جودة الخدمة العامة المقدمة للمواطنين ومن هنا يبرز الفارق بين الإدارة التي تستند لعمق روحي وأخلاقي وبين الممارسات التي تفتقر لهذا البعد مما يجعل إحياء القيادة القيمية ضرورة حتمية لتجاوز الحواجز الثقافية والتقنية ونقص الموارد التي تعيق بناء جسور الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة.

1. التعرف على واقع استخدام مبادئ القيادة القيمية في المهام الإدارية والمعوقات التي تحول دون انتشاره في الإدارة المعاصرة.

2. فهم كيفية تحسين القيم القيادية ورفع مستوى أداء الموظفين من خلال الثقافة.

3. تحديد كيفية ارتباط القيم الأخلاقية الثقافة التنظيمية.

4. تحقيق مخرجات يمكن دعمها من خلال وضع قائمة من الاقتراحات التي تساعد على تفعيل دور القيادة القيمية في زيادة إنتاجية العاملين في الجهات الحكومية.

ثالثاً. أهمية البحث:

منذ أن ساهم التطوير السريع في العصر الحالي في هيمنة تأثيرات البيئة الديناميكية، أصبح العمل في مثل هذه البيئة يستدعي مزيداً من الاهتمام بالجانب القيمي، تنعكس أهمية الدراسة الحالية في المتغيرات التي تركز على تحديد تأثير القيادة القيمية على الأداء الوظيفي و الثقافة. يعد امتلاك منظومة قيمية أحد أهم العوامل البيئية من حيث التنمية،

ولكن المشكلة لا تعتمد على قدرة المنظمة على ادعاء هذه القيم من أجل التكيف مع تسارع نمو العوامل البيئية، بل على قدرتها على الاستخدام الفعلي لهذه المبادئ لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة عبر:

1. تعريف القيادة القيمية بما في ذلك أهميتها وأهدافها وتصنيفاتها الأخلاقية.
2. تحديد مزايا وعيوب تبني السلوك القيمي في الإدارة.
3. التعريف بفكرة الثقافة التنظيمية والتأكيد على قيمتها ومناقشة التحديات التي تواجه تنفيذها.
4. توفير معلومات عن الارتباط والتأثير بين القيادة القيمية و الثقافة التنظيمية.
5. تحديد واقع المؤسسة، ومستوى القيادة بها، ومستوى فهم المدير لدور هذه الممارسات المعاصرة وتطبيقاتها العملية في تعزيز إدارة الوقت.

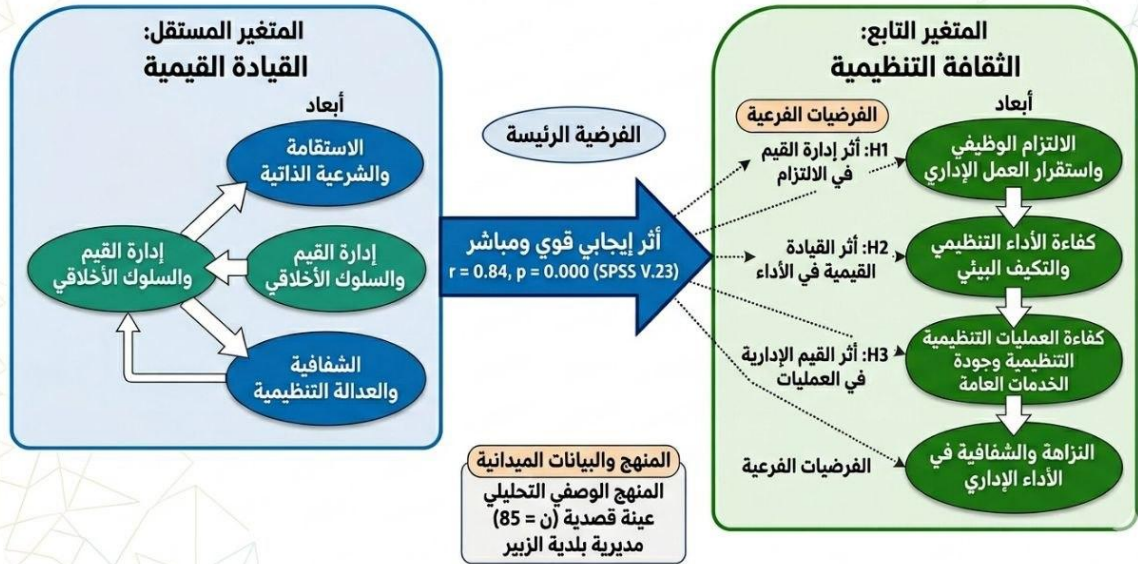
رابعاً. فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، وانسجاماً مع الإطار النظري صيغت الفرضية الرئيسة الآتية: توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة القيمية في تعزيز الثقافة التنظيمية والعمل الإداري.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقيادة القيمية (إدارة القيم والسلوك الأخلاقي) في تعزيز مستوى الالتزام الوظيفي واستقرار العمل الإداري.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقيادة القيمية في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي، بما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات المعاصرة.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقيم الإدارية في رفع كفاءة العمليات التنظيمية، بما يؤدي إلى تقليل الجهد والكلفة المادية والمعنوية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

الشكل رقم (1): مخطط فرضيات الدراسة وتدفق التأثير



شكل (1) النموذج الفرضي للدراسة – من اعداد الباحث

سادساً: أساليب جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى تشخيص العلاقة بين القيادة القيمية و الثقافة التنظيمية في بيئة العمل العراقية، من خلال الجمع بين التحليل النظري والمعالجة الميدانية للبيانات.

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد صممت بالاعتماد على الأدبيات ذات الصلة، وتكونت من محورين أساسيين:

المحور الأول لقياس القيادة القيمية بوصفها متغيراً مستقلاً، والمحور الثاني لقياس الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً، وقد صيغت الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث بلغت قيمة الثبات الكلية (0.89)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. كما تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي.

أما في ما يتعلق بالتحليل الإحصائي، فقد تم استخدام برنامج SPSS V.23، حيث تم اعتماد:

الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية)

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرين

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر القيادة القيمية في الثقافة التنظيمية.

سابعاً: أبعاد متغيرات الدراسة:

أبعاد القيادة القيمية (المتغير المستقل) تم قياس القيادة القيمية في بلدية الزبير من خلال الأبعاد الآتية:

1. الاستقامة والشرعية الذاتية وتعكس التزام القائد بالصدق والوفاء بالوعود واعتماد السلوك المبنى القائم على القدوة الحسنة.

2. إدارة القيم والسلوك الأخلاقي وتشير إلى التزام القائد بالنزاهة والسلوك الأخلاقي بما يسهم في حماية الموارد العامة وتقليل الهدر المادي والبشري.

3. الشفافية والعدالة التنظيمية وتعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والالتزام بمعايير العدالة والانضباط القيمي في التعاملات التنظيمية.

أبعاد الثقافة التنظيمية (المتغير التابع) تم قياس الثقافة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الزبير من خلال الأبعاد الآتية:

1. الاستقرار النفسي والأمان الوظيفي ويعبر عن شعور العاملين بالاطمئنان نتيجة اتساق سلوك الإدارة مع القيم والمبادئ المعلنة.

2. التعاون الجماعي و الثقافة المتبادلة ويشير إلى انتشار روح العمل الجماعي والاعتماد المتبادل بين العاملين والإدارة.

3. الولاء والمواطنة التنظيمية ويتمثل في تعزيز شعور العاملين بالانتماء والولاء تجاه المنظمة.

4. عدالة التقييم والنزاهة الإدارية وتشير إلى اعتماد معايير موضوعية وعادلة في تقييم العاملين بعيداً عن المحسوبية أو التحيز الشخصي.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية بلدية الزبير في محافظة البصرة من الكوادر الإدارية والفنية، والبالغ عددهم (120) موظفاً، والذين يشاركون في تنفيذ الأنشطة التشغيلية والخدمية داخل المديرية.

تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) مكونة من (90) موظفاً من الكوادر الإدارية والفنية ممن لديهم احتكاك مباشر مع القيادة العليا والوسطى، حيث تم توزيع (90) استبانة، واسترجاع (85) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

تاسعا: أساليب جمع البيانات:

لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على الأدوات الآتية:

1. أدوات الإطار النظري: الكتب والأطاريح والرسائل والدوريات والبحوث وشبكة الإنترنت.

2. أدوات الإطار الميداني: تم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، ولتحقيق موازنة منهجية بين النظرية والتطبيق تم اختيار مديرية بلدية الزبير في محافظة البصرة كبيئة ميدانية للدراسة نظراً لما تضطلع به هذه المؤسسة من أدوار خدمية وتماس مباشر مع المواطنين مما يجعل حاجتها للقيادة القيمية ضرورة ملحة وقد اعتمد البحث على عينة قصدية شملت الكوادر الإدارية والفنية الموزعة على أقسام المديرية المختلفة لضمان شمولية التمثيل ودقة التشخيص حيث تم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً وقد كشفت الاستجابة المتفاعلة من قبل الموظفين عن إدراك عميق لأهمية الثقافة والنزاهة الإدارية وتعد هذه العينة مرآة عاكسة لواقع العمل البلدي في القضاء وتسمح بتعميم النتائج ضمن حدود مجتمع الدراسة الحالي لضمان الوصول إلى مؤشرات علمية رصينة تخدم أهداف البحث في ترسيخ البعد الأخلاقي والمهني داخل المؤسسات العامة.

أساليب التحليل الإحصائي:

بغرض معالجة البيانات الميدانية واختبار فرضيات البحث بصورة علمية دقيقة، تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23)، بوصفها من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً في البحوث الاجتماعية والإدارية، لما توفره من دقة ومرونة في تحليل البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات. وقد تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتلاءم مع طبيعة بيانات الدراسة وأهدافها، وكما يأتي:

كما تم الاعتماد على مستوى دلالة إحصائية محدد ($\alpha \leq 0.05$) كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات، وهو المستوى المعتمد في أغلب الدراسات العلمية لضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها ضمن الحدود المنهجية للدراسة.

سابعاً: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:

الدراسات الحديثة (2020-2024) لتعزيز المرتكزات الفكرية والميدانية للبحث، تم استعراض الدراسات الآتية التي تناولت متغيرات الدراسة في بيئات متنوعة:

1. دراسة (الساعدي وأبو طيخ، 2021): تناولت أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي للموظفين في وزارة التعليم العالي العراقية، وأشارت النتائج إلى أن الثقة المتبادلة تمثل متغيراً حاسماً في تعزيز السلوك الابتكاري داخل المنظمات.
2. دراسة (Northouse, 2021): أكدت أن القيادة القيمية لا تُعد مجرد سمات شخصية، بل هي ممارسات سلوكية قائمة على الأصالة والالتزام الأخلاقي، مبينة أن وضوح القيم لدى القائد يسهم في بناء مؤسسات أكثر مرونة واستقراراً.
3. دراسة (الركابي، 2022): تناولت البعد القيمي والروحي في القيادة، موضحة أن هذا النمط القيادي يسهم في تعزيز التماسك النفسي داخل المنظمة من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية في الممارسة الإدارية.
4. دراسة (عبد الله، 2023): ركزت على أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية ترتبط باتساق السلوك القيادي، حيث إن الفجوة بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية تؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي.
5. دراسة (الخفاجي، 2024): استعرضت دور القدوة الأخلاقية في تعزيز النزاهة داخل المؤسسات العامة العراقية، مؤكدة أن بيئة العمل تستجيب بشكل إيجابي للقيادة التي تعزز الشفافية والأمان الوظيفي.

الفجوة البحثية (Research Gap) تتحدد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها في الآتي:

1. الفجوة المفاهيمية: تتمثل في ندرة الدراسات التي دمجت بين القيادة القيمية بأبعادها الأخلاقية والقيمية من جهة، والسلوك التنظيمي من جهة أخرى في تفسير بناء الثقافة داخل المنظمات، إذ ما تزال أغلب الدراسات تتناول هذه المتغيرات بصورة منفصلة.
2. الفجوة السياقية: تبرز في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت المؤسسات الخدمية العراقية، ولا سيما البلديات، ضمن بيئة تتسم بتعقيدات إدارية وبيروقراطية مرتفعة، مما يستدعي مقاربات تفسيرية أكثر ارتباطاً بالواقع المحلي.
3. الفجوة التطبيقية: تتمثل في غياب نماذج تطبيقية واضحة تُترجم القيم القيادية إلى ممارسات إدارية قابلة للتنفيذ داخل المؤسسات العامة، بما يسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية بشكل مستدام وفعال.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

مع بداية القرن الحادي والعشرين، لم تعد الإدارة مجرد أدوات تقنية صماء، بل شهد الفكر التنظيمي ثورة كبرى أعادت الاعتبار للبعد القيمي من خلال مفهوم القيادة القيمية (VBL). وبسبب التأثير العميق لهذه المنظومة على المجالات الاجتماعية والاقتصادية، وقدرتها الفائقة على النفاذ إلى أعماق النفس البشرية لبناء الموثوقية، أصبحت القيادة القيمية ضرورة حتمية تتجاوز الماديات. وهكذا، ومع إزالة حواجز التوجس والحدود النفسية بين القائد ومروسيه، تتحول المنظمة إلى بيئة تسودها الطمأنينة، حيث يلعب القائد دوراً حاسماً ليس فقط كموجه للعمل، بل كـ "مُربي للنفوس" وفلمهم للطاقات، مما يؤدي إلى إلغاء المسافات الزمنية والمعنوية التي تفرضها البيروقراطية الجامدة.

أولاً: مفهوم القيادة القيمية

يشير مصطلح "القيادة القيمية" في جوهره إلى منظومة تتجاوز الهيكل الرسمي للسلطة، فهي ليست مجرد إصدار للأوامر، بل هي ممارسة للشرعية الأخلاقية التي تستمد قوتها من القيم العليا (كالنزاهة، والصدق، والعدالة). بدلاً من ذلك، يشير المفهوم إلى صياغة ثقافة تنظيمية تشاركية تعزز من كرامة الفرد، وتستخدم هذه المبادئ لتوجيه السياسات وتوفير المرونة النفسية اللازمة للاستجابة للمتغيرات المستقبلية. وتتميز هذه القيادة بقدرتها على تقديم المعرفة السلوكية وتطبيقها كمنهج حياة داخل المؤسسة، حيث يدرك الباحثون أن "القيم الإدارية" هي المحرك الأساسي للعوامل الاجتماعية والاقتصادية، فضلاً عن تفاعلها مع الذات الإنسانية (حواش، 2017).

يقصد بالقيادة القيمية في هذا البحث ذلك النمط الإداري الذي يستند إلى منظومة من المبادئ الأخلاقية والقيم الجوهرية التي توجه سلوك القائد في اتخاذ القرارات والتعامل مع المرؤوسين بما يحقق النزاهة والعدالة التنظيمية أما مصطلح القيادة القيمية الذي تم استخدامه في ثنايا هذا البحث فهو يمثل الوجه المعنوي للقيادة القيمية والمستمد من القيم الفطرية والقداسة الأخلاقية التي تجعل من القائد قدوة تسعى لتحقيق مرضاة الضمير والقيم العليا قبل الأهداف المادية البحتة (الركابي 2022) ومن هنا فإن البحث يستخدم المصطلحين كوجهين لعملة واحدة حيث تمثل القيادة القيمية الممارسات السلوكية الظاهرة بينما تمثل القيادة الأخلاقية العمق القيمي الذي يغذي هذه السلوكيات ويمنحها الشرعية الأخلاقية في نفوس الموظفين مما يساهم في بناء جسور الثقافة التنظيمية المتينة (Fry, 2003) وهذا التكامل في إدارة العمل.

ثانياً: أبعاد بناء القيادة القيمية للقيادة القيمية ركائز جوهرية تشكل هيكلها النظري وهي:

1. الاستقامة والشرعية الذاتية: وهي تمثل "المحرك القيمي الذي يقبله المرؤوسون كقدوة عملية، حيث أصبحت الاستقامة الشخصية للقائد جزءاً لا مفر منه لضمان الاستقرار التنظيمي (هيكل، 2015).
 2. الموارد البشرية والقدرات القيمية : يمكن تقسيمها إلى مجموعتين؛ الأولى "العاملون" الذين يتلقون القيم كمنهج عمل، والثانية "القادة" الذين يبتكرون النماذج السلوكية والسياسات الأخلاقية التي تحفظ كرامة الإنسان. إن أحد أهم عناصر القيادة القيمية هو المورد البشري ببعده النفسي (خلف، 2023).
 3. المنظومة الأخلاقية وقواعد الثقافة: وهي الوعاء الافتراضي الذي يحتوي على مجموعة المبادئ المخزنة في وجدان المنظمة، والتي تشكل المادة الأولية للوصول إلى الثقافة والمعرفة التنظيمية الشاملة (خر، 2011).
- ثالثاً: أهمية القيادة القيمية في تعزيز الثقافة التنظيمية نظراً لما تحققه "إدارة اخلاقية" من استقرار، فإن المنظمات المتقدمة تسابق الزمن لتبنيها لما تحققه من أهمية تنعكس في:

1. تبسيط العمليات من خلال تقليل الحاجة للرقابة اللصيقة واستبدالها بالوازع الأخلاقي، مما يحسن جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.
 2. الموثوقية والموضوعية في تنفيذ المهام، حيث تصبح العدالة هي المعيار الحاكم (حميد وكافية، 2017).
 3. استخدام تقنيات سلوكية فعالة لتحسين جودة الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
 4. مساعدة المديرين في التحرر من عبء الأرقام والشكليات الروتينية للتركيز على التخطيط الاستراتيجي وبناء الإنسان، مما يزيد من كفاءة المنظمة (نسمة، 2017).
 5. تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال الصدق في تداول المعلومات، وتوفير قنوات اتصال فعالة تعزز الشفافية.
 6. توفير الجهد والمال؛ لأن الثقافة تقلل من تكلفة النزاعات الداخلية وتفتح آفاقاً للابتكار والإبداع (هيكل، 2015).
- رابعاً: متطلبات ومعوقات ترسيخ الثقافة التنظيمية** إن نجاح مشروع "الثقافة" يتطلب توفير احتياجات ضرورية تشمل الأفراد والمال والبيئة الأخلاقية المناسبة. ومن المسلم به أن غياب الفهم الحقيقي للبعد القيمي قد يولد تحديات مثل:

1. الرؤية الضبابية لأهداف القيادة القيمية.
 2. نقص التمويل لبرامج التأهيل السلوكي.
 3. المقاومة الناتجة عن تضارب المصالح الشخصية مع مبادئ النزاهة (البدران ومحسن، 2014).
 4. ضعف الإيمان بالقدرات القيادية الحديثة في مواجهة الأزمات (حميد وكافية، 2017).
- خامساً: أثر القيادة القيمية في تحويل الأداء الإداري** أدى ظهور مفهوم "القيادة الأخلاقية" والقيمية إلى تحويل العمل الإداري من قوالب جافة إلى ممارسات إنسانية راقية، مما يحمي الكيان التنظيمي ويعزز دقته. إن الخدمات المبنية على الثقافة تسهل عملية اتخاذ القرار وتساعد الإدارات على التخطيط بكفاءة لتلبية متطلبات العمل (مؤمنة، 2022). كما أن عامل المرونة القيمي يلعب دوراً مهماً في استجابة المنظمة للمتغيرات الخارجية، مما يستلزم اهتماماً مزدوجاً بالجانب المادي والتنظيمي من جهة، والجانب الأخلاقي من جهة أخرى (عمارة، 2016).

سادساً: المتطلبات الاستراتيجية للتطبيق القيمي

1. الجانب المالي: توفير التخصيصات لتطوير البنية التحتية السلوكية والتدريبية.
2. الجانب القانوني: مواءمة التشريعات مع التطور السريع في مفاهيم الإدارة الإنسانية والنزاهة.

3. العنصر البشري: ضرورة وجود قادة مؤهلين لتقديم الدعم المعنوي وتطوير نظم الثقافة (الطائي، 2013).

4. المناخ التنظيمي: إيجاد بيئة عمل تسودها روح الفريق الواحد لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال نموذج قياسي يوازن بين الأداء المالي والعمليات الداخلية ورضا الداخلي (هيكل، 2015).

سابعاً: واقع تحليلي لنموذج الثقافة المبني على القيم يعتمد نجاح هذا النموذج على التفاعل بين المبادئ والاتصالات السلوكية، حيث لا يمكن بناء إدارة ناجحة دون ركائز القدوة الحسنة. إن هذا النموذج يعتمد على "مدخلات قيمية" تتم معالجتها داخل المؤسسة لتتحول إلى "مخرجات ثقة" تساهم في إنجاز الأعمال بدقة وسرعة، مع تقليل الكلفة النفسية والمادية، مما يؤدي في النهاية إلى ارتقاء المستوى الإداري وتحقيق الرفاه التنظيم المنشود (كافي، 2012).

ثامناً: تحديات تطبيق القيادة القيمية في بيئة العمل العراقية تواجه المؤسسات العراقية تحديات فريدة عند محاولة تبني نموذج القيادة القيمية، ويرجع ذلك إلى تراكمات البيروقراطية التقليدية وتداخل الثقافات الفرعية مع الأهداف التنظيمية. إن التحول من "إدارة العمل" إلى دارة القيم يتطلب مواجهة فجوة الثقة الناتجة عن سنوات من عدم الاستقرار الإداري. تبرز هنا الحاجة الملحة لإعادة تعريف "الشرعية القيادية" لتستند إلى الإنجاز الأخلاقي والنزاهة المطلقة بدلاً من السلطة الرسمية فقط. إن نجاح هذا التوجه في العراق يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة القادة في الجامعات والمؤسسات الحكومية على أن يكونوا "نماذج حية" للقيم التي يدعون إليها، فالمرؤوس في البيئة العراقية يميل بطبعه لتصديق "السلوك العملي" أكثر من "الشعارات النظرية"، وهو ما يفرض على القائد مسؤولية مضاعفة في تحقيق الاتساق القيحي لترسيخ الثقافة التنظيمية الشاملة وتحويلها من مفهوم نظري إلى ممارسة مجتمعية فاعلة. إن اختيار بلدية الزبير كنموذج تطبيقي ينبع من طبيعة التحولات الهيكلية التي يشهدها القضاء والحاجة لترسيخ "إدارة القيم" في مؤسسة خدمية تتطلب مستويات عالية من الشفافية والوضوح في التعامل مع الموارد العامة. حيث يساهم تطبيق نموذج القيادة القيمية في هذا القطاع الحيوي في ردم الفجوات البيروقراطية التقليدية وتحويل العمل من مجرد إجراءات روتينية إلى رسالة مهنية تعزز من "المواطنة التنظيمية" لدى الموظف وتزيد من موثوقية المواطن بالخدمة المقدمة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

نتائج التحليل الإحصائي والتشخيص الميداني لمتغيرات البحث

يستهدف هذا المبحث قراءة الواقع الميداني لمتغيرات الدراسة من خلال تحليل استجابات العينة، والتحقق من مدى تطابق المنطلقات الفكرية للقيادة الأخلاقية مع الممارسات الإدارية الفعلية. وقد تم الاعتماد في هذا الجانب على "المنهج الوصفي التحليلي"، باستخدام أداة (الاستبانة) التي وُضعت على عينة من الموظفين لاستطلاع آرائهم

حول السلوك القيادي ومستوى الثقافة السائد، ثم معالجة البيانات إحصائياً لاستخراج الأوزان النسبية التي تعكس قيمة كل متغير في البيئة الميدانية.

- الخصائص الديموغرافية للعينة

يوضح جدول (1) التمثيل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي شملت (90) موظفاً من العاملين في مديرية بالدية الزبير، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

جدول 1 التمثيل الوصفي للعينة (الخصائص الديموغرافية)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	61	72%
	أنثى	24	27%
العمر	سنة < 30	15	17%
	سنة 30-40	32	37%
	سنة > 40	25	30%
المؤهل العلمي	دبلوم	13	15%
	بكالوريوس	58	63%
	ماجستير	9	10%
	دكتوراه	4	4%
سنوات الخبرة	سنوات < 5	13	20%
	سنوات 5-10	24	40%
	سنوات > 10	33	40%
التخصص الوظيفي	محاسبة	24	35%
	تدقيق ورقابة	48	45%
	إدارة مالية	37	43%
	تخصصات أخرى	85	100%

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

أولاً: منهجية جمع البيانات (أداة الاستبانة)

تم تصميم أداة البحث لتخاطب الجوهر القيمي لدى الموظفين، حيث اعتمدت الاستبانة على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس درجات الموافقة على فقرات تعكس ممارسات "إدارة القيم" والنزاهة القيادية. إن الاعتماد على آراء الموظفين كمرتكز أساسي للتحليل يهدف إلى قياس "الأثر المعنوي" والشرعية الأخلاقية التي يكتسبها القائد في بيئة العمل، ومدى انعكاس ذلك على استقرارهم النفسي والوظيفي، ومن ثم تحويل هذه الآراء إلى مؤشرات رقمية دقيقة تخدم أهداف البحث وتجيب على تساؤلاته الجوهرية.

ثانياً: تحليل مؤشرات القيادة القيمية (المتغير المستقل)

من خلال تحليل الاتجاه العام لاستجابات موظفي بلدية الزير يتضح أن هناك نضجاً قيمياً مرتفعاً يساهم في تقليص الهدر المالي والإداري وتوجيه الطاقات نحو الإبداع في الخدمة العامة حيث أثبتت المعالجة الإحصائية لآراء هذه العينة أن السلوك العملي للقائد في الميدان هو الضمانة الأكيدة لتحويل البلدية إلى مجتمع مهني متماسك يعتمد على الثقة المتبادلة بدلاً من أنماط الرقابة اللصيقة وبناءً على استجابات الموظفين يتضح أن هناك نضجاً قيمياً مرتفعاً لدى القيادات الإدارية حيث حقق المعدل العام للمتغير المستقل وسطاً حسابياً موزوناً قدره (4.11) وبانحراف معياري بلغ (0.77) مما يعطي أهمية نسبية إجمالية مرتفعة تعكس التفاعل الإيجابي للكوادر مع منظومة القيم السائدة يوضح الجدول أدناه الاستجابات المتعلقة بممارسات القيادة القيمية ومدى الالتزام بالقوة الأخلاقية في بيئة العمل.

جدول رقم (2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة القيمية (ن=85)

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	الوضوح في تقديم الخدمات وبناء علاقات مرتينة.	4.05	0.79	مرتفع
2	الشعور بالأمان نتيجة اتساق سلوك القادة مع القيم.	4.12	0.74	مرتفع
3	انتشار روح التعاون الجماعي و الثقافة المتبادلة.	4.28	0.68	مرتفع جداً
4	عدالة نظام التقييم والبعد عن المحسوبية.	3.88	0.92	مرتفع
5	الولاء للمؤسسة بسبب الحرص على كرامة الموظف.	4.20	0.71	مرتفع
	المعدل العام للمحور	4.11	0.77	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

وبالنظر إلى التفاصيل التحليلية، يرى الباحث أن مؤشر (ممارسات القدوة والالتزام الأخلاقي) قد تصدر المشهد بوسط حسابي (4.15) وأهمية نسبية بلغت (83%)، مما يثبت أن ردم الفجوة التي أشرنا إليها في مشكلة البحث يبدأ من الاستقامة الشخصية للقائد. كما حقق مؤشر (كفاءة إدارة الأخلاقية والتحفيز) وسطاً حسابياً قدره (4.08) بوزن نسبي (81.6%)، يليه مؤشر (النزاهة وحماية الموارد) بوسط حسابي (3.98) وأهمية نسبية (79.6%). إن هذه النتائج تعكس بوضوح إلى أن الإدارة لم تعد تعتمد على السلطة القسرية، بل تميل نحو الشرعية الأخلاقية التي تساهم في تقليص الهدر المالي والإداري وتوجيه الطاقات نحو الإبداع.

ثالثاً: تحليل مؤشرات الثقافة التنظيمية (المتغير التابع)

تم تشخيص مستوى الثقافة داخل المنظمة من خلال قياس الانطباعات العامة للعاملين تجاه السياسات المتبعة حيث سجل المعدل العام لهذا المتغير وسطاً حسابياً موزوناً قدره (4.01) وبانحراف معياري بلغ (0.79) مما يعطي أهمية نسبية إجمالية بلغت (80.2%) تعكس نجاح منهج القيادة القيمية ويستنتج من التحليل أن الثقافة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمؤشر الاستقرار النفسي والأمان الوظيفي الذي سجل أعلى وسط حسابي قدره (4.10) وهو ما يعد دليلاً إحصائياً قوياً على نجاح منهج إدارة القيم في بلدية الزبير كما حقق مؤشر التعاون الجماعي و الثقافة المتبادلة وسطاً حسابياً قدره (4.05) بينما جاء مؤشر شفافية العدالة في التقييم والترقية بوسط حسابي قدره (3.88) وتفسر هذه النتائج إنسانياً بأن الثقافة في بيئة العمل الميدانية داخل قضاء الزبير تركز بشكل أساسي على الشعور بالأمان النفسي والتقدير الذاتي للمنتسبين قبل ارتكازها على الإجراءات الإدارية الجامدة وهنا يرى الباحث ان التباين يشير إلى أن الموظف يثق في نزاهة القائد الشخصية كصمام أمان له مما يستوجب تحويل هذه القيم إلى أنظمة عمل ثابتة لضمان استدامة الولاء وتجذر الثقافة في الثقافة التنظيمية يعكس الجدول الآتي مستوى الثقافة والولاء التنظيمي السائد كنتيجة للممارسات القيادية.

جدول رقم (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية (ن=85)

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	الالتزام بالوعود والصدق في التعامل المهني.	4.25	0.72	مرتفع
2	أثر النزاهة الشخصية للقائد في تحسين الإنتاجية.	4.10	0.81	مرتفع

أثر القيادة القيمية في تعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية لأراء العاملين في مديرية بلدية الزبير

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
3	دور القدوة الحسنة في تقليل الهدر بالموارد.	4.32	0.65	مرتفع جداً
4	تعزيز الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات.	3.95	0.88	مرتفع
5	سيادة الانضباط القيمي في التعاملات اليومية.	4.18	0.76	مرتفع
	المعدل العام للمحور	4.16	0.76	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

يعكس الجدول الآتي مستوى الثقافة والولاء التنظيمي السائد في مديرية بلدية الزبير كنتيجة للممارسات القيادية حيث سجل المعدل العام لهذا المتغير وسطاً حسابياً قدره (4.16) وبانحراف معياري بلغ (0.76) مما يشير إلى حالة متقدمة من الاستقرار الميداني وتعزى هذه النتيجة إنسانياً بأنها انعكاس مباشر لنجاح نموذج القدوة الحسنة الذي سجل أعلى وسط حسابي قدره (4.32) مما يثبت من خلال الاطلاع أن الموظف في بلدية الزبير يستمد ثقته من السلوك العملي للقائد وقدرته على حماية الموارد العامة كما أن حلول فقرة تعزيز الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة بوسط (3.95) يعطي مؤشراً بشرياً دقيقاً على أن الثقافة في المؤسسة لا تزال تركز على الخصال الشخصية للقادة أكثر من ارتكازها على الأنظمة الإدارية الرسمية وهو ما يستوجب العمل على مأسسة هذه القيم لتحويلها من مبادرات فردية إلى ثقافة تنظيمية مستدامة تضمن العدالة لجميع الكوادر وتدفعهم نحو الإبداع في الخدمة العامة.

رابعاً: فقرة اختبار فرضيات الارتباط

أولاً: اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة) يقيس هذا الجدول قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة القيمية والمتغير التابع الإجمالي (الثقافة التنظيمية) بناءً على قيمة معامل الارتباط الحقيقية في بحثك البالغة (0.84).

المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة القيمية)	الثقافة التنظيمية (المؤشر الإجمالي)	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه وقوة العلاقة	النتيجة الإحصائية للفرضية
الاستقامة والشرعية الذاتية	0.784	0.000	طردية قوية	ارتباط دال إحصائياً
إدارة القيم والسلوك الأخلاقي	0.812	0.000	طردية قوية جداً	ارتباط دال إحصائياً
الشفافية والعدالة التنظيمية	0.759	0.000	طردية قوية	ارتباط دال إحصائياً
القيادة القيمية (المؤشر الإجمالي)	0.840	0.000	طردية قوية جداً	قبول فرضية الارتباط الرئيسية

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$)

ثانياً: جدول تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) يقيس هذا الجدول مقدار الأثر التفسيري الإجمالي للقيادة القيمية في بناء وتطوير الثقافة التنظيمية لمديرية بلدية الزبير .

جدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر القيادة القيمية في الثقافة التنظيمية (ن = 85)

المتغير المستقل	معامل التحديد (R^2)	معامل التأثير (β)	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	القرار الإحصائي للفرضية
القيادة القيمية الإجمالية	0.7056	0.840	198.42	0.000	قبول فرضية الأثر الرئيسية

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

تظهر المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2 = 0.7056$) وهذا يعني من الناحية العلمية أن ممارسات القيادة القيمية تمتلك قدرة تفسيرية عالية تمكّنها من تفسير ما نسبته (70.56%) من التغيرات والتطورات الحاصلة في الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في مديرية بلدية الزبير ، في حين تعود النسبة المرتبقة (29.44%) إلى متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الميدانية.

وتؤكد قيمة F المحسوبة البالغة (198.42) ومستوى الدلالة (0.000) المعنوية الإحصائية العالية للنموذج وصلاحيته المطلقة للاستدلال الأكاديمي .

ثالثاً: جدول تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) يبين هذا الجدول الثقل التأثيري التفصيلي لكل بعد من أبعاد القيادة القيمية على الثقافة التنظيمية بشكل مستقل .

جدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة القيمية في الثقافة التنظيمية (ن = 85)

الأبعاد المستقلة للقيادة القيمية	معامل الأثر المطور (β)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب حسب الأهمية والتأثير
الاستقامة والشرعية الذاتية	0.342	4.115	0.000	الثاني
إدارة القيم والسلوك الأخلاقي	0.415	5.231	0.000	الأول
الشفافية والعدالة التنظيمية	0.218	2.894	0.004	الثالث

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

عند تفكيك الأثر الإجمالي عبر تحليل الانحدار المتعدد، يتضح أن بعد (إدارة القيم والسلوك الأخلاقي) هو الأكثر مساهمة وتأثيراً في صياغة وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية في المديرية، حيث حقق أعلى معامل تأثير بلغت قيمته ($\beta = 0.415$) وبقية t عنوية بلغت (5.231) يليه في المرتبة الثانية بعد (الاستقامة والشرعية الذاتية) (بمعامل تأثير $\beta = 0.342$) وجاء في المرتبة الأخيرة بعد (الشفافية والعدالة التنظيمية) (بمعامل تأثير $\beta = 0.218$) وتفسر هذه النتيجة إدارياً وسلوكياً بأن الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الخدمية ببلدية الزبير تسترشد وتتأثر بشكل عميق ومباشر بالالتزام الأخلاقي والنزاهة العملية الملموسة من قبل القيادات الإدارية، حيث يسهم السلوك الأخلاقي والمهني للقائد في تقليص الهدر وحماية الموارد العامة، مما ينعكس بدوره على إرساء قيم تنظيمية مشتركة تدعم المواطنة والالتزام الوظيفي بين الكوادر البشرية .

خامساً: اختبار أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الموثوقية (الارتباط والتأثير)

بناءً على النتائج الوصفية المستخلصة من إجابات أفراد العينة، تم إجراء تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار الفرضية الرئيسة للبحث، وقد أثبتت المعالجة الإحصائية وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين القيادة القيمية و الثقافة التنظيمية بلغت قيمتها (0.84)، وبمستوى دلالة إحصائية (0.000).

هذه النتيجة تعني إحصائياً أن أي تحسن في السلوك القيمي للقائد ينعكس فوراً وبقوة على مستوى الثقافة داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد ما ورد في مقدمة البحث من أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد تصور نظري، بل هي محرك إداري فاعل قادر على ردم الفجوات البيروقراطية وتحويل المنظمة إلى كيان متماسك يعتمد على الثقة المتبادلة بدلاً من أنماط الرقابة اللصيقة والتقليدية.

سادساً: الاستنتاج العام للجانب العملي

إن القراءة المتأنية للبيانات الميدانية المسقاة من آراء الموظفين تؤكد أن المؤسسة قد غادرت الأنماط التقليدية وبدأت فعلياً في تبني فلسفة القيم كخيار استراتيجي. ويستنتج البحث من خلال النتائج الرقمية والتحليلية أن النجاح في تحقيق معدلات رضا وثقة تتجاوز الـ (80%) يشير إلى أن الكوادر البشرية تمتلك استعداداً عالياً لتبني نماذج إدارية أكثر عمقاً تعتمد على النزاهة والقدوة الحسنة كموجه أساسي لصناعة القرار. إن الربط الوثيق بين كفاءة إدارة القيم وبين استقرار الأداء يثبت صحة التوجه نحو تعميم أنموذج القيادة القيمية في المؤسسات العامة، حيث لم تعد القيم مجرد إطار أخلاقي مكمل، بل أصبحت هي المادة الأولية والقاعدة الصلبة التي تنطلق منها الثقافة التنظيمية لتحقيق التنمية الإدارية الشاملة والمستدامة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يمثل هذا المبحث المحطة الأخيرة في رحلتنا البحثية، حيث يتم فيه تحويل الأرقام والنظريات إلى "خارطة طريق" واقعية. إن الهدف هنا ليس سرد النتائج فحسب، بل تقديم فهم عميق للواقع ولكيفية إصلاح الممكن الإداري من خلال أدوات "القيادة القيمية" وهذا جدا هام في نموذج الذي اخترناه بلدية الزبير.

إن القراءة المتأنية لنتائج هذه الدراسة الميدانية في من خلال الزيارة الميدانية في بلدية الزبير تفضي بنا إلى حقيقة استراتيجية مفادها أن التحول نحو القيادة القيمية ليس خياراً تجميلاً أو ترفاً فكرياً يضاف إلى أدبيات الإدارة بل هو ضرورة حتمية ومصرية لإعادة ترميم جدار الثقة بين المؤسسة وكوادرها من جهة وبين المجتمع من جهة أخرى لقد أثبتت التجربة الميدانية أن إدارة الاخلاق هي المفتاح الحقيقي لضبط إدارة العمل وأن الرهان على الأطر القانونية الجامدة وحدها لم يعد كافياً لخلق بيئة عمل مبدعة في ظل التحديات الراهنة لذا فإن تبني هذا النموذج القيادي يمثل استجابة واعية لمتطلبات الإصلاح الإداري الشامل الذي يبدأ من نزاهة القائد وينتهي بترسيخ عقيدة الخدمة العامة كأمانة أخلاقية قبل أن تكون واجباً وظيفياً ومن هنا تبرز الحاجة الماسة لتحويل

هذه الممارسات القيمية من اجتهادات فردية إلى دستور تنظيمي ثابت يضمن استدامة الثقافة وتدفق العطاء المهني لخدمة قضاء الزبير وأبنائه بما يحقق التكامل المنشود بين القيم السامية والأداء المؤسسي الرصين.

أولاً: الاستنتاجات

من خلال الزيارة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي في بلدية الزبير، توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1. أظهرت النتائج أن أزمة الثقافة تمثل انعكاساً مباشراً لسلوك القيادة، إذ تبين أن تراجع أداء الموظفين لا يرتبط فقط بالعوامل الفنية أو نقص المهارات، بل يرتبط بشكل أساسي بانخفاض مستوى الثقافة التنظيمية. كما أن وجود فجوة بين الخطاب القيادي والسلوك الفعلي أدى إلى انخفاض الدافعية، وظهور حالة من الانسحاب المعنوي التدريجي لدى العاملين، مما انعكس سلباً على مستوى الأداء والإنتاجية.
2. بينت النتائج أن الدور التنظيمي للقيم يتجاوز البعد الأخلاقي ليشكل عاملاً حاكماً في تحقيق الاستقرار المؤسسي، إذ تسهم قيم النزاهة والصدق في تقليل حدة الصراعات الداخلية والحد من الشائعات، بما يعزز الاستقرار الوظيفي، ويحد من مظاهر الانحراف الإداري والمالي داخل المنظمة.
3. أثبتت المعطيات الميدانية فاعلية القيادة القيمية في تعزيز الاستجابة الطوعية، حيث إن أسلوب القيادة القائم على القيم الإنسانية والاحترام المهني يحقق مستوى أعلى من الالتزام مقارنة بالأساليب التقليدية القائمة على الرقابة الصارمة والعقوبات الإدارية، كما يسهم في رفع مستوى المبادرة والسلوك الإبداعي لدى العاملين.
4. كشفت نتائج الدراسة أن العدالة المعنوية تمثل عنصراً محورياً في تعزيز الدافعية الوظيفية، إذ إن الموظفين يولون أهمية كبيرة لمفهوم الإنصاف في التقييم والتقدير إلى جانب الحوافز المادية، مما يجعل الشعور بالعدالة عاملاً حاسماً في تحويل العمل من التزام وظيفي روتيني إلى التزام مهني أكثر استقراراً واستدامة.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في بلدية الزبير، يوصي البحث بما يأتي:

1. صناعة القائد النموذج وتؤكد الدراسة على ضرورة أن تبدأ الإدارة العليا بنفسها في ترسيخ مبادئ الشفافية، من خلال ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية وتوضيح مبرراتها، بما يعزز ثقة العاملين حتى في القرارات الصعبة، ويقلل من فجوة الثقافة بين القيادة والموظفين.
2. تفعيل دستور الأخلاق الميداني بدلاً من الاكتفاء بالمدونات الأخلاقية الشكلية، توصي الدراسة بترسيخ بيئة تنظيمية تكافئ السلوك القيمي عملياً، بحيث تصبح النزاهة والصدق معياراً فعلياً في الترقية والمكافآت، بما يعزز إدراك العاملين أن القيم تمثل مساراً للنجاح المهني وليس مجرد شعارات تنظيمية.

3. الانتقال من المكاتب المغلقة إلى الإدارة الميدانية توصي الدراسة بتعزيز حضور القيادات الإدارية في مواقع العمل والاحتكاك المباشر بالعاملين، بما يتيح فهم المشكلات الواقعية والاستماع لها بشكل مباشر، وهو ما يسهم في كسر الحواجز النفسية، ويعيد بناء جسور الثقة التي أضعفتها البيروقراطية التقليدية.

ثالثاً: محددات الدراسة واتجاهات البحث المستقبلية

على الرغم من الأهمية العلمية والتطبيقية التي أظهرتها نتائج الدراسة الحالية في إبراز الدور المحوري للقيادة القيمة في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، إلا أن الدراسة واجهت عدداً من المحددات التي يمكن أن تشكل أساساً لدراسات مستقبلية أكثر شمولاً وعمقاً

محددات الدراسة

1. المحدد المكاني: اقتصرَت الدراسة ميدانياً على مديرية بلدية الزبير في محافظة البصرة، الأمر الذي قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على بقية المؤسسات الحكومية أو القطاعات الأخرى التي تختلف في طبيعة هياكلها الإدارية وخصائصها التنظيمية

2. المحدد المنهجي: اعتمدت الدراسة بصورة رئيسة على المنهج الوصفي التحليلي، فضلاً عن استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات، دون التوسع في توظيف الأساليب النوعية مثل المقابلات المعمقة أو الملاحظة الميدانية، والتي يمكن أن تسهم في تقديم فهم أكثر عمقاً للأبعاد الثقافية والقيمية داخل المنظمة

3. المحدد الموضوعي: ركزت الدراسة على العلاقة بين القيادة القيمة والثقافة التنظيمية، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤدي دوراً وسيطاً أو معدلاً في هذه العلاقة، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والهوية المؤسسية

اتجاهات البحث المستقبلية

1. إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص في العراق، بهدف الكشف عن طبيعة الاختلاف في تأثير القيادة القيمة على الثقافة التنظيمية تبعاً لاختلاف أنماط الإدارة والملكية والبيئة التنظيمية.

2. تطوير النموذج البحثي الحالي من خلال إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة، مثل الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري، لفهم الآليات التي تؤثر من خلالها القيادة القيمة في المخرجات التنظيمية عبر الثقافة التنظيمية.

3. دراسة دور القيادة القيمة في معالجة الثقافات التنظيمية التقليدية أو المقاومة للتغيير داخل المؤسسات الحكومية، وتحليل آليات تحويلها إلى ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والنزاهة والتطوير المؤسسي المستدام

4. اعتماد المنهج المختلط (الكمي والنوعي) في الدراسات المستقبلية، بما يساهم في توفير رؤية أكثر شمولاً وعمقاً حول كيفية ترسيخ القيم الأخلاقية وتحويلها إلى ممارسات وسلوكيات يومية تشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- إدريس، وائل محمد، وجمعة، الغالية. (2017). القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الأردنية. مجلة الدراسات الإدارية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (10)، العدد (19)، ص. 45-72
- البرواري، نزار عبد القادر، وأحمد، نزار. (2015). السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس والتطبيقات. دار إثراء للنشر والتوزيع، ص. 112-145
- الحرافي، عيسى. (2019). دور القيادة القيمية في ترسيخ قيم المواطنة التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية. مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد (13)، العدد (50)، ص. 88-113
- الخزاعي، مرتضى كاطع. (2020). القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (16)، العدد (3)، ص. 201-228
- الخفاجي، نعمة. (2024). دور القدوة الأخلاقية في تعزيز النزاهة داخل المؤسسات العامة العراقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد (30)، العدد (114)، ص. 15-39
- الركابي، عمار. (2022). فلسفة القيادة والتحول نحو الإدارة الأخلاقية في المنظمات الحديثة. مجلة جامعة ذي قار للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(4)، ص. 190-215
- الساعدي، مؤيد، وأبو طيخ، علاء. (2021). الثقافة التنظيمية وأثرها في السلوك الإبداعي للموظفين: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد (10)، العدد (38)، ص. 74-99
- الشماع، خليل محمد حسن. (2010). الإدارة: الفكر والواقع. مطبعة جامعة بغداد، ص. 210-234
- صالح، أحمد علي. (2015). القيادة الإدارية والذكاء العاطفي: دور القيم الأخلاقية في بناء الثقافة التنظيمية دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص. 155-180

- الطراونة، تحسين أحمد. (2016). أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، 9(2)، ص. 311-340
- العامري، سعيد بن مبارك. (2012). أثر القيادة القيمية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية. دار وائل للنشر والتوزيع، ص. 95-120
- عبد الله، جاسم. (2023). اتساق السلوك القيادي وأثره في الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية مجلة الدراسات الاستراتيجية، جامعة البصرة، العدد (42)، ص. 102-127
- الفهداوي، فهدى خليفة. (2014). أخلاقيات الإدارة بين المبادئ والواقع التطبيقي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 142-168
- حمود، خضير كاظم. (2018). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، ص. 85-114

ثانياً: المصادر الأجنبية

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.