



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بابل
قسم إدارة الأعمال

أساليب القيادة الحديثة وأثرها في تطوير إدارة الموارد البشرية

Modern leadership styles and their impact on the development of human resources management

بحث تقدم به الطالبة:-

زينب صباح مطلق

علاء عبدالامير علي

إلى قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بابل لنيل شهادة
البكالوريوس في إدارة الأعمال

إشراف الأستاذة:-

ازدهار جاسم محمد

2024

1445

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

صدق الله العظيم

(سورة يونس - 10)

الاهداء

الى رفاق الخطوة الأولى
والخطوة ما قبل الاخيرة
الى من كانوا في السنوات
العجاف سحاباً ممطراً
انا ممتن

شكر وتقدير

"أتقدم بخالص الشكر والتقدير الاستاذة ازدهار جاسم محمد علي جهودها ومساعدتها القيمة في إشراف بحثي التخرج. لقد كانت موجهة متفانية وملهمة، وساهمت بشكل كبير في نجاح هذا المشروع وتحقيق أهدافي الأكاديمية. شكراً جزيلاً لها على توجيهاتها القيمة ودعمها المستمر."

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الخاصة بأساليب القيادة الحديثة وأثرها في تنمية إدارة الموارد البشرية إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الفعالة وإدارة الموارد البشرية. استخدمت الدراسة تصميم بحث نوعي ووزعت 15 استبياناً لجمع البيانات من الموظفين. وأظهرت النتائج أن القيادة الخدمية هي أسلوب قيادي مهم يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على إدارة الموارد البشرية، وأن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد على قيم مثل التعاطف والتواضع والتركيز على خدمة الآخرين.

وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الفعالة هي عامل حاسم في تعزيز رفاهية الموظفين ومشاركتهم وإنتاجيتهم، وأن تطبيق مبادئ وممارسات القيادة الخدمية يمكن أن يساعد المنظمات على مواجهة التحديات وخلق بيئة عمل إيجابية. كما قدمت الدراسة توصيات حول كيفية قيام المنظمات العراقية بتنفيذ ممارسات القيادة الخدمية وتحسين إدارة مواردها البشرية، بما في ذلك توفير التدريب والدعم للمديرين، وتشجيع التواصل والتعاون المفتوحين، ودعم نمو الموظفين وتطويرهم.

بشكل عام، تسلط الدراسة الضوء على أهمية القيادة الفعالة في تعزيز بيئة العمل الإيجابية والدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الخادمة في هذه العملية. نتائج وتوصيات الدراسة لها آثار على المنظمات في السياق العراقي ويمكن أن تساعد في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنطقة.

الصفحة	الموضوع
ب	آية من الذكر الحكيم
ج	الاهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة
و	جدول المحتويات
2-1	المقدمة
6-3	المبحث الاول (مشكلة الدراسة)
11-7	المبحث الثاني(الجانب النظري)
13-12	المبحث الثالث(الموارد البشرية وأسباب الاهتمام بها)
20-14	المبحث الرابع(الجانب العملي)
22-21	الاستنتاجات
23	التوصيات
25-24	المصادر
26	الملحق

المقدمة

كانت القيادة موضوع اهتمام الباحثين ولا سيما في الآونة الأخيرة، حيث إن هناك تحولاً نحو أساليب القيادة الأكثر حداثة وابتكاراً والتي تهدف إلى دعم وتمكين الموظفين بشكل أفضل. إذ أصبح لهذا التحول تأثير كبير على مجال إدارة الموارد البشرية، مما أدى إلى أساليب وممارسات جديدة مصممة لدعم الموظفين بشكل أفضل ودفح النجاح التنظيمي.

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف تأثير أنماط القيادة الحديثة على تطوير إدارة الموارد البشرية. ستركز الدراسة على تحديد الخصائص الرئيسية لأساليب القيادة الحديثة، ودراسة مدى ارتباط هذه الأساليب بالنتائج الإيجابية للموظفين والمؤسسات. سوف تستكشف الدراسة أيضاً الطرق التي يتم بها دمج أساليب القيادة الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتأثير هذه الممارسات على مشاركة الموظفين ورفاههم ونجاحهم التنظيمي.

لتحقيق هذه الأهداف، ستشمل الدراسة توزيع 15 استبياناً على عينة من موظفي جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد. سيتم تصميم الاستبيانات لجمع البيانات حول أساليب القيادة المستخدمة داخل جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، بالإضافة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية المعمول بها. سيتم بعد ذلك تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد أي علاقات بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

أحد المتغيرات الرئيسية التي سيتم استكشافها في هذه الدراسة هو مشاركة الموظفين. لقد ثبت أن مشاركة الموظفين مرتبطة بشكل إيجابي بأسلوب القيادة، ومن المتوقع أن المنظمات التي تتبنى أساليب القيادة الحديثة سيكون لديها مستويات أعلى من مشاركة الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، ستدرس الدراسة تأثير أساليب القيادة الحديثة على رفاهية الموظف، وكذلك مدى ارتباط هذه الأساليب بتحسين الأداء التنظيمي.

من المتوقع أن يكون لنتائج هذه الدراسة آثار مهمة على مجال إدارة الموارد البشرية. من خلال دراسة تأثير أساليب القيادة الحديثة على تطوير إدارة الموارد البشرية، ستوفر الدراسة رؤى قيمة حول الطرق التي يمكن للمنظمات من خلالها دعم وتمكين موظفيها لتحقيق النجاح. علاوة على ذلك، ستساهم الدراسة في مجموعة الأبحاث المتنامية حول القيادة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وستوفر إرشادات عملية للمنظمات التي تتطلع إلى تبني أساليب القيادة الحديثة.

في الختام، تمثل هذه الدراسة خطوة مهمة في استكشاف تأثير أساليب القيادة الحديثة على تطوير إدارة الموارد البشرية. ستكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية لمحترفي الموارد البشرية والقيادة والباحثين، وستوفر رؤى قيمة حول الطرق التي يمكن للمنظمات من خلالها دعم وتمكين موظفيها لتحقيق النجاح.

المبحث الاول

مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من خلال المحاور الآتية

• المعضلة الفكرية

تتضمن مشكلة الدراسة الحالية دوافع فكرية على محورين وعلى النحو الآتي:

1- ادرك الباحثون والعلماء ان العامل الاساسي للنجاح والبقاء في بيئة الاعمال الحالية والمضطربة

وسريعة التغيير هي القيادة الحديثة ، والتي اذا ما ولفت بشكل فاعل من قبل المنظمة فأنها تستطيع تحقيق

الذكاء التنليمي الذي يعد مدخلا جوهريا الى المنظمات الذكية.

ان بناء وتحقيق مستلزمات، ومتطلبات ادارة الموارد البشرية يحتاج الى توفر عناصر عديدة من ابرزها القيادة الخدمية الذكية ، لذلك تحتاج المنظمات الى نوع جديد من القيادة التي تستطيع توفير مستلزمات ومتطلبات الوصول الى ادارته فعالة للموارد البشرية وقد اشارت دراسات متعددة.

ولذلك فان الانماط القيادية التقليدية اصبحت لا تصلح للمنظمات المعاصرة التي تعمل وفق خصائص بيئة الأعمال في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، وان هناك حاجة الى نوع من القادة الاذكياء القادرين على صنع ملاكات ذكية التي تستطيع التكيف مع البيئة من خلال توفير بيئة عمل مثالية والقدرة على خلق بيئة تعلم تنظيمي فاعل، فضلا عن الاستجابة بطريقة استباقية للتغيرات السريعة

• المشكلة العملية:

تعاني معظم المنظمات من نقص في توافر القيادة الفاعلة التي تستطيع ان تتلاءم مع متطلبات بيئة العمل الحالية. وعلى الرغم من وجود بعض العناصر القيادية الفاعلة ولكن هذه القيادات تعمل وفق النظريات التقليدية التي لا تتلاءم مع خصائص بيئة الاعمال الحالية مما انعكس ذلك على اداء

المنظمات العراقية ، ونتيجة لقصور الادراك بأهمية القيادة الحديثة في منظماتنا العراقية وفي جامعات

الوسط عينة البحث فان ذلك أنعكس سلبا في عدم قدرة هذه الجامعات على تحقيق متطلبات المنظمة الذكية وانخفاضا في عملية التعلم التنظيمي الذي شكل الدافع الاساسي للدراسة وفقا لمشكلة الدراسة أعلاه يمكن طرح التساؤلات الأساسية التي تسعى الدراسة الإجابة عليها، على النحو أدناه:

- 1- ما مدى اهتمام المنظمات المبحوثة بأبعاد القيادة الحديثة
- 2- هل يوجد تأثير لعمليات القيادة الحديثة والتعلم التنظيمي في المنظمة الذكية ؟
- 3- هل يزداد مستوى توافر خصائص القيادات الحديثة في الجمعة المبحوثة عندما تمتلك القيادات الجامعية أبعاد وخصائص القيادة الحديثة ؟

اهداف الدراسة

1. تحديد الخصائص الرئيسية لأساليب القيادة الحديثة ودراسة مدى اعتماد هذه الأساليب من قبل المنظمات, أساليب القيادة الحديثة هي تلك التقنيات والممارسات التي تسعى المنظمات إلى تبنيها لتحسين أداء قادتها وتعزيز النجاح التنظيمي. يتضمن هذا التحليل استكشاف مفاهيم مثل القيادة الرشيقة، والقيادة التحويلية، والقيادة الخدمية، والذكاء العاطفي، وغيرها من النهج الحديثة للقيادة. بالإضافة إلى ذلك، يجري تقييم مدى اعتماد المنظمات على هذه الأساليب والتحديات التي تواجهها في عملية التبني والتنفيذ.
2. استكشاف تأثير أساليب القيادة الحديثة على مشاركة الموظف ورفاهيته وأداءه التنظيمي, تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة الحديثة لها تأثير كبير على مشاركة الموظفين ورفاهيتهم وأدائهم التنظيمي. على سبيل المثال، تظهر الأبحاث أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة الخدمية يساهمون في تعزيز رضا الموظفين وإشراكهم بشكل أكبر في عمليات العمل. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التوجيه الرشيق والمرونة من قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الشخصي والمؤسسي.

3. فحص الطرق التي يتم بها دمج أساليب القيادة الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتأثير هذه الممارسات على مشاركة الموظفين ورفاههم، يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى فهم كيفية دمج أساليب القيادة الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتأثير الناتج عن ذلك على مشاركة الموظفين ورفاهيتهم. من خلال تحليل السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمات، يمكن تحديد العوامل التي تسهم في نجاح عمليات التبني والتنفيذ، بالإضافة إلى تحديد العقبات والتحديات التي قد تواجهها المنظمات في هذا الصدد.

4. تقديم رؤى عملية وتوصيات للمنظمات التي تتطلع إلى تبني أساليب القيادة الحديثة وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، بناءً على النتائج الفعلية للدراسة والتحليل، سيتم تقديم رؤى عملية وتوصيات للمنظمات لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتبني أساليب القيادة الحديثة. يمكن أن تشمل هذه التوصيات استراتيجيات لتطوير مهارات القادة، وتعزيز ثقافة الشفافية والتواصل المفتوح، وتطوير أنظمة مكافآت وتقدير تعكس قيم القيادة الحديثة.

5. المساهمة في مجموعة الأبحاث المتنامية حول القيادة وتأثيرها على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين، بالمشاركة في هذه الدراسة، يمكن للباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية أن يحصلوا على رؤى جديدة ومفيدة حول أفضل الممارسات في القيادة وكيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين. يمكن أن تسهم النتائج النهائية في تطوير نظريات القيادة وتحسين السياسات والممارسات التنظيمية في مختلف القطاعات والصناعات.

فرضيات الدراسة

1. المنظمات التي تتبنى أساليب القيادة الحديثة سيكون لديها مستويات أعلى من مشاركة الموظفين مقارنة بالمنظمات التي لا تتبنى هذه الأساليب.

2. سوف يرتبط دمج أساليب القيادة الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي برفاهية الموظف والأداء التنظيمي.

تصميم الدراسة وأدواتها

سيتم تصميم الدراسة كمسح مقطعي، باستخدام 15 عينة من كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل سيتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات التي سيتم توزيعها على عينة تمثيلية من الموظفين داخل من كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل. ستجمع الاستبيانات بيانات حول أساليب القيادة المستخدمة داخل الكلية ، بالإضافة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة. سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الإحصاء الوصفي، تصحيح المقاييس، معامل قيمة الارتباط، و جدول الاختبار التائي.

الأدوات التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة

الاستبيانات: لجمع البيانات عن أساليب القيادة المستخدمة داخل الكلية، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية المعمول بها.

الإحصاء الوصفي: لتلخيص ووصف البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات.

تصحيح المقاييس: لضمان دقة النتائج وصحتها. يشمل ذلك فحص الإجابات وتقييمها وتطبيق النقاط المناسبة وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً.

معامل قيمة الارتباط: لتحليل العلاقة بين المتغيرين المستخدمين أساليب القيادة الحديثة، و إدارة الموارد البشرية

جدول الاختبار التائي: لفحص النتائج في التجربة المفاجئة المستخدمه للتحقق من تأثير متغير معين على سلوك الفرد أو على الظواهر المرتبطة به. يتم تطبيق الاختبار بشكل مفاجئ وغير معلن مسبقاً على المشاركين، وذلك لتقليل تأثير التوقعات على النتائج.

المبحث الثاني

الجانب النظري

القيادة الحديثة

القيادة الحديثة في المؤسسات هي نمط قيادي يتمحور حول مفهوم الخدمة والتمكين، حيث يعتبر القائد شريكاً في النجاح لموظفيه ويعمل على توجيههم ودعمهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. يُعتبر هذا النهج تطوراً لنماذج القيادة التقليدية التي كانت تركز بشكل أساسي على السلطة والتوجيه الواضح دون مراعاة الاحتياجات الفردية والمشاركة الفعّالة. في القيادة الحديثة، يتمثل دور القائد في توفير الدعم والتوجيه للموظفين بحيث يشعرون بالاستماع والاحترام، وبالتالي يزيد ذلك من فعالية الفريق وإنتاجيته. يعتبر القائد في هذا النمط مثلاً يحتذى به ومصدر إلهام، حيث يعمل على توجيه الموظفين بطريقة تشجعهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة. تتمحور استراتيجيات القيادة الحديثة حول العديد من الجوانب الأساسية، التوجيه والتنمية حيث يعمل القائد على توجيه الموظفين وتطوير قدراتهم من خلال توفير التدريب والموارد اللازمة. التواصل الفعّال يعتبر التواصل الفعّال جزءاً أساسياً من القيادة الحديثة، حيث يساعد على بناء الثقة وتعزيز الروح الجماعية. تشجيع الابتكار والإبداع يعمل القائد على تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتبني الحلول الجديدة لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف. إقامة بيئة عمل إيجابية يسعى القائد إلى إقامة بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق. تعزيز العدالة والمساواة يعمل القائد على توفير بيئة عمل عادلة ومساوية للجميع، دون تمييز أو تحيز.

باختصار، تُعتبر القيادة الحديثة في المؤسسات تطوراً إيجابياً في النهج القيادي، حيث يتمحور دور القائد حول توجيه وتمكين الموظفين وتشجيعهم على تحقيق أعلى إمكاناتهم من خلال الدعم الشخصي والمهني وبناء علاقات تقوم على الثقة والاحترام.

القيادة الخادمة

يعتمد هذا النوع من القيادة على مبدأ الخدمة، حيث يخدم القائد احتياجات موظفيه ويعمل على خلق بيئة عمل إيجابية داعمة وتمكينية. هذا النهج شامل لأنه يضع احتياجات الموظفين في قلب أسلوب القيادة، ويعمل على خلق بيئة عمل ترحب بجميع الموظفين وداعمة لهم، بغض النظر عن خلفيتهم أو خبرتهم.

تعتبر القيادة الخادمة من أكثر أساليب القيادة الحديثة شمولاً، وهي مناسبة تمامًا للمنظمات التي تتطلع إلى خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة لجميع الموظفين.

وهناك العديد من التعريفات التي توضح هذا النمط من القيادة:

التعريف الأول: القيادة الخادمة هي فلسفة قيادية تضع احتياجات الأتباع في قلب نهج القيادة. وهي تقوم على فكرة أن القادة يجب أن يخدموا أتباعهم أولاً لكي يكونوا فعالين، وتتميز بالتركيز على نمو ورفاهية الآخرين (Liden, et al., 2008).

التعريف الثاني: القيادة الخادمة هي أسلوب قيادة يعطي الأولوية لرفاهية الموظفين وتميئتهم، ويستند إلى الاعتقاد بأن القادة يجب أن يخدموا أتباعهم حتى يكونوا فعالين. ويتميز هذا النهج بأسلوب قيادة داعم ودود والتركيز على خلق بيئة عمل إيجابية (Blanchard and Miller, 1996).

التعريف الثالث: القيادة الخادمة هي نهج قيادي يركز على رفاهية الموظفين وتمكينهم. ويتمحور هذا الأسلوب حول خدمة احتياجات المتابعين وخلق بيئة عمل إيجابية، ويتميز بنهج قيادي داعم وتمكيني (Ducharme, et al., 2020).

التعريف الرابع: القيادة الخادمة هي فلسفة القيادة التي تضع رفاهية الأتباع وتميئتهم في قلب نهج القيادة. ويستند هذا الأسلوب على فكرة أن القادة يجب

أن يخدموا أتباعهم لكي يكونوا فعالين، ويتميز من خلال التركيز على مشاركة الموظف ورفاهيته (Wu, et al., 2020).

أهمية القيادة الخادمة

1. يعتبر تأثير القيادة الخادمة على مشاركة الموظفين أمرًا حاسمًا في بيئة العمل الحديثة، حيث يظهر القادة الخدم مستويات أعلى من التفاعل والمشاركة من جانب الموظفين، وتُعزى هذه الظاهرة إلى تفاني القادة الخدم في تلبية احتياجات فرق العمل ودعمهم (Ducharme & Ducharme, 2020).
2. يرتبط تحسين الأداء التنظيمي بشكل وثيق بممارسة القيادة الخادمة، حيث تشير الأبحاث إلى أن المنظمات التي يتولى قادتها دور الخدمة تحقق مستويات أفضل من الأداء التنظيمي مقارنة بالمنظمات ذات الهياكل التقليدية (Wu, Li, Yang, & Wu, 2020).
3. يبرز دور القيادة الخادمة في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمات، حيث يعكس سلوك القادة الخدم قيم الشفافية والنزاهة والتقدير للأخلاقيات المهنية، مما ينعكس إيجاباً على سلوك الموظفين داخل البيئة التنظيمية (Liden, Wayne, Stilwell, & Wayne, 2008).
4. تؤكد الأبحاث أن تبني القيادة الخادمة يمكن أن يؤدي إلى إنشاء بيئة عمل إيجابية وصحية، حيث يسعى القادة الخدم إلى تشجيع الشعور بالانتماء والاعتراف بجهود الموظفين وتحفيزهم لتحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي.
5. يُظهر البحث أيضًا أن القيادة الخادمة تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي من خلال تعزيز مشاركة الموظفين، وتعزيز الرفاهية العامة، وتعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

أهداف القيادة الخادمة

1. تهدف القيادة الخدمية إلى تمكين الموظفين من خلال توفير الموارد والدعم اللازمين لهم لتحقيق النجاح في أدوارهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (Greenleaf، 1977).
2. تسعى القيادة الخادمة إلى تعزيز مشاركة الموظفين من خلال إنشاء بيئة عمل إيجابية تشجع على التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق وتطوير العلاقات الإيجابية (Spears، 1996).
3. تهدف القيادة الخادمة إلى تشجيع السلوك الأخلاقي من خلال تعزيز قيم النزاهة والشفافية والتقدير داخل المنظمات وتحفيز الموظفين على اتباع معايير أخلاقية عالية في أداء أعمالهم (Sendjaya et al.، 2008).
4. تسعى القيادة الخادمة أيضًا إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال إنشاء بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي والابتكار وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة (Van Dierendonck، 2011).
5. يهدف القادة الخدم أيضًا إلى دعم نمو الموظفين وتطويرهم من خلال توفير الفرص التعليمية والتدريبية والتطويرية التي تساهم في تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الفردية والمهنية (Spears & Lawrence، 2002).

أبعاد القيادة الخادمة

1. الاهتمام بالآخرين: يعكس القيادة الخدم رعاية واهتمامًا مستمرًا بموظفيهم، ويسعون جاهدين لفهم احتياجاتهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية (Russell & Stone، 2002).
2. العدالة والمساواة: يتسم القادة الخدم بالعدالة والمساواة في التعامل مع موظفيهم، حيث يؤمنون بأهمية إتاحة الفرص المتساوية للجميع وتقديم المساعدة لمن يحتاجها (Blanchard & Johnson، 2004).
3. القدوة الحسنة: يُعتبر القادة الخدم قدوة حسنة لموظفيهم، حيث يمتلكون قدرة على إلهامهم وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية (Northouse، 2018).
4. الاستماع والتواصل: يولي القادة الخدم أهمية كبيرة للتواصل الفعال والاستماع الجيد إلى موظفيهم، حيث يسعون لفهم احتياجاتهم ومشاكلهم وتقديم الدعم المناسب لهم (Kouzes & Posner، 2012).
5. الفهم والتعاطف: يتمتع القادة الخدم بقدرة على فهم وتقدير مشاعر واحتياجات موظفيهم، ويعبرون عن تعاطفهم ودعمهم المستمر لهم في مختلف المواقف والتحديات (Robertson، 2015).

المبحث الثالث

الموارد البشرية وأسباب الاهتمام بها

تشير الموارد البشرية (HR) إلى الأفراد الذين يشكلون منظمة، وتشمل جميع جوانب إدارة ودعم هؤلاء الأفراد. أصبح مفهوم الموارد البشرية مهمًا بشكل متزايد في السنوات الأخيرة، حيث تسعى المنظمات إلى جذب قوة عاملة ذات مهارات عالية ومتحفزة والاحتفاظ بها وإشراكها.

هناك عدة أسباب وراء الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية بما في ذلك

1. يشير مفهوم الموارد البشرية إلى استثمار المنظمات في الأفراد كأصول رئيسية تسهم في تحقيق أهدافها ونجاحها الاستراتيجي (Becker & Huselid, 2006).
2. يعتبر التغيير في التركيبة السكانية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الموارد البشرية، حيث يجب على المنظمات تطوير استراتيجيات جذب واحتفاظ بمواهب متنوعة ومتعددة الأجيال (Society for Human Resource Management [SHRM], 2020).
3. يُظهر البحث أن المنافسة على المواهب أصبحت أكثر شدة مما يتطلب من المنظمات تبني استراتيجيات متطورة لجذب واحتفاظ بأفضل المواهب (Pfeffer & Sutton, 2006).
4. تعتبر التطورات التكنولوجية أيضًا عاملًا مهمًا يؤثر على إدارة الموارد البشرية، حيث يتطلب التكيف مع التغييرات التقنية استثمارات في تطوير مهارات الموظفين واستخدام التكنولوجيا في تحسين العمليات الإدارية (Strohmeier, 2007).
5. يُشير البحث إلى أن زيادة التركيز على رفاهية الموظف يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في المؤسسات، حيث يشعر

الموظفون بالتقدير والرضا مما يعزز الانخراط والإبداع في العمل
(Edmans, 2012).

المبحث الرابع

الجانب العملي

الإحصاء الوصفي و تصحيح المقاييس

المعالم الاحصائية	القيادة الحديثة	الموارد البشرية
الوسط الحسابي	18.67	13.67
الوسيط الحسابي	18	14
المنوال	16	15
الانحراف معياري	2.32	2.29
الالتواء	0.191	0.145
التلطح	0.655	0.462
اعلى قيمة	22	16
اقل قيمة	16	10

الجدول (1)

جدول قيمة معامل الارتباط R بين القيادة الحديثة و الموارد البشرية

المتغيرات	القيادة الحديثة	الموارد البشرية
القيادة الحديثة	1	*0.58
الموارد البشرية	*0.58	1

الجدول (2)

جدول الاختبار التائي بين القيادة الحديثة و الموارد البشرية

Sig	قيمة T	الموارد البشرية		القيادة الحديثة		المتغيرات
		انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
0.000	5.94	2.29	13.67	2.32	18.67	القيادة الحديثة

الجدول (3)

ملخص استبيانات أساليب القيادة الحديثة

- توافق أساليب القيادة المعتمدة في المؤسسة مع مبادئ القيادة الحديثة مثل القيادة التحويلية والقيادة الخدمية:- وافق اكثر المستجيبين على الاستبيان على ان اساليب القيادة المعتمدة في الكلية تتماشى مع الاساليب الحديثة المبتكرة وهذا يدل على رضا الموظفين على اساليب الكلية المتبعة حيث اجاب 8 من اصل 15 عن موافقتهم عن الاساليب المتبعة.
- أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة يشجع على التعاون والابتكار:- وافق اكثر المستجيبين على الاستبيان على ان اساليب القيادة المعتمدة في الكلية يساعد على خلق بيئة وارض خصبة للابتكار عن طريق تعاون الكادر العامل في الكلية وهذا يدل على امكانية التطور والتقدم نحو بيئة عمل افضل مليئة بالتعاون والتطور نحو اساليب معطائه حيث اجاب 7 من اصل 15 عن موافقتهم و موافقتهم بشده عن الاساليب المبتكرة المليئة بالتعاون المتبعة في الكلية.
- الاستفادة من تطبيق مبادئ القيادة الحديثة في عمك اليومي:- وافق اكثر المستجيبين على الاستبيان على ان مبادئ القيادة الحديثة المتبعة في الكلية لهى دور كبير جدا وفائدة اكبر في تيسير الاعمال اليومية في الكلية من سهولة اكبر و انتاجية غزيرة في انجاز الاعمال المطلوبة والفضل كل الفضل للطرق والاساليب الحديثة المتبعة في قيادة الكلية من قبل المعنيين حيث اجاب 13 من اصل 15 عن موافقتهم و موافقتهم بشده عن الاستفادة الكبيرة من اساليب القيادة الحديثة في تيسير الاعمال في الكلية.
- تأثير أساليب القيادة الحديثة على رضاك وأدائك في العمل:- وافق اكثر المستجيبين على الاستبيان وعبروا عن رضاهم على الاساليب المتبعة مما يخلق لهم اجواء عمل مريحة ومحفزة على الابتكار والنمو وتقديم اقصى الطاقات الممكنة لتقديم الخدمات المطلوبة بكل اريحية

ورضا تام حيث اجاب 7 من اصل 15 عن رضاهم التام على الاداء المقدم لتقديم الخدمات المطلوبة.

- الاستثمار في تطوير مهارات القيادة يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة:- وافق اكثر المستجيبين على الاستبيان على ان الإسهام والاستثمار في تطوير مهارات القيادة ينعكس ايجابا على تطوير وتحسين الأداء العام للكادر على تلبية الخدمات المطلوبة بطرق حديثة ويسيرة ومواكبة للتطور السريع في مجال القيادة وخصوصاً ان القيادة الذين يعملون باستمرار على تطوير اساليبهم وطرقهم يفتحون أبواب الإبداع والابتكار في المؤسسة من اجل إنجاز الخدمات المطلوبة بالطرق الحديثة ومواكبة التطور الحاصل في المجال حيث اجاب 11 من اصل 15 عن ان الاستثمار في تطوير مهارات القيادة يسهم في تحسين الأداء العام.

ملخص استبيانات إدارة الموارد البشرية

- استخدام التكنولوجيا الحديثة وأساليبها في عملية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:- وافق اكثر المستجيبين على الاستبيان على ان استخدام التكنولوجيا الحديثة في وأساليبها وطرقها له الاسهام الكبير في تطوير إدارة الموارد البشرية وهذا ينعكس ايجابا على راحة الموظفين وحل مشاكلهم والعمل على الاستثمار الأمثل في الطاقة البشرية في المؤسسة التي بدوره يسهم في زيادة إنتاجية الموظفين وانجاز الأعمال المناطة بهم بكل يسر ورضا تام حيث اجاب 8 من اصل 15 عن موافقتهم و موافقتهم بشده بان استخدام التكنولوجيا الحديثة وأساليبها في عملية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- تقييم الطرق والأساليب المتبعة للتوظيف والمفاضلة المعتمدة لتوظيف الكفاءات:- وافق عدد لا بأس به من المستجيبين على الاستبيان على ان الطرق المتبعة في المفاضلة في اختيار الأشخاص الاكفأ في شغل

المناصب وأداء الأعمال في المؤسسة تؤثر بشكل كبير على طريقة تكوين الفريق من حيث الطباع البشرية وطرق أداء الأعمال والإسهام الكبير في خلق بيئة العمل المتكاملة والمتكافئة وزيادة الإنتاجية في أداء الأعمال وكفاءة الإنتاج وخلق فريق متفاهم متماسك بحيث كل عضو في هذا الفريق يملك من الكفاءة ما يوهله لشغل منصبة بكل أريحية ويسر حيث اجاب 4 من اصل 15 عن موافقتهم و موافقتهم بشده من ان الطرق والأساليب المتبعة للتوظيف والمفاضلة المعتمدة لتوظيف الكفاءات هي طرق بنائه لبناء فريق متكامل يابى الطموح باختيار الكفاءه لشغل المناصب.

• البرامج التدريبية ومواكبة الطرق الحديثة:- :- وافق اكثر المستجيبين على الاستبيان على ان مواكبة الطرق الحديثة وما لها من تاثير كبير بتطوير الفريق والعمل على جعله مواكب لجميع الطرق والأساليب الحديثة في أداء الأعمال المناطة وبناء الخبرات العملية والشخصية من اجل بناء فريق متكامل وهذا ما يطمح له مدراء الموارد البشرية دائما من بناء فريق خبير متكامل قادر على الإنتاجية الكبيرة والفعالية المستمرة وتجاوز العقبات بسلاسة وخلق فرص كبيرة للتطور بما يخدم المؤسسة حيث اجاب 10 من اصل 15 عن موافقتهم و موافقتهم بشده بان البرامج التدريبية ومواكبتها الطرق الحديثة لها الدور الإيجابي في إثراء المؤسسة بفريق متكامل من جميع الجوانب.

• مدى توافق سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مع التشريعات القانونية المحلية:- وافق اكثر المستجيبين على الاستبيان على ان توافق السياسات واجراءات الموارد البشرية في المؤسسة يشعرهم دائما بالمساواة مع العاملين في القطاعات الأخرى المشابهة وغير المشابهة ومن خلق بيئة آمنة للعمل من كل الجوانب وان جميع حقوقهم محفوظة لدى المؤسسة بل وتعمل المؤسسة دائماً على رفاهيتهم وشعورهم الدائم بالرضا بتلقي جميع حقوقهم معرفتهم بها و بواجباتهم المناط بهم ادائها وأنها دائماً ضمن دائرة القوانين والتوصيات

القانونية المحلية حيث اجاب 7 من اصل 15 عن موافقتهم و موافقتهم بشده من شعورهم بالاطمئنان والرضا الدائم من مدى توافق سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مع التشريعات القانونية المحلية.

1. الوسط الحسابي:- هو المتوسط العددي لقيم المتغيرات في العينة، حيث يتم حسابه بجمع جميع القيم وقسمتها على عددها. في هذه الحالة، الوسط الحسابي للمتغير الأول هو 18.7 وللمتغير الثاني هو 13.67.

2. الوسيط الحسابي:- هو القيمة التي تقسم البيانات إلى نصفين متساويين عندما تكون البيانات مرتبة ترتيبًا منخفصًا إلى مرتفع. في هذه الحالة، الوسيط الحسابي للمتغير الأول هو 18 وللمتغير الثاني هو 14.

3. المنوال:- هو قيمة تمثل توزيع البيانات حول الوسط الحسابي، حيث يشير إلى مدى انحراف البيانات عن الوسط الحسابي. في هذه الحالة، المنوال للمتغير الأول هو 16 وللمتغير الثاني هو 15.

4. الانحراف المعياري:- هو مقياس لقياس مدى تشتت البيانات حول الوسط الحسابي، حيث يقاس بجذر التباين. في هذه الحالة، الانحراف المعياري للمتغير الأول هو 2.32 وللمتغير الثاني هو 2.29.

5. التقلطح:- يقيس درجة انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي، حيث تشير القيم العالية إلى توزيعات ذات نزوة أكثر تطرفًا. في هذه الحالة، التقلطح للمتغير الأول هو 0.655 وللمتغير الثاني هو 0.462.

6. الالتواء:- يقيس تشوه التوزيع الإحصائي عن التوزيع الطبيعي، حيث يُستخدم لتحديد مدى توزيع البيانات حول الوسط الحسابي. في هذه الحالة، الالتواء للمتغير الأول هو 0.191 وللمتغير الثاني هو 0.145.

7. يُعرف معامل الارتباط (R) بين متغيرين عادةً كمقياس لقوة العلاقة بينهما. في حالة القيادة الحديثة والموارد البشرية، يمكن أن يُظهر معامل الارتباط (R) درجة الارتباط بين متغيرين مثل أساليب القيادة الحديثة المستخدمة في المؤسسة والأثر الذي يترتب عليها على موارد البشرية في تلك المؤسسة. وتكون قيمة معامل الارتباط تتراوح عادة بين $1+$ و $1-$ ، حيث تشير القيمة القريبة من الصفر إلى عدم وجود علاقة، بينما تشير القيمة القريبة من الواحد إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين المتغيرين والقيمة القريبة من $1-$ تشير إلى وجود علاقة قوية سلبية بينهما ونسبة للقيم الظاهرة في الجدول أعلاه الجدول (2) الخاص بقيم معامل الارتباط (R) يشير إلى علاقة من فوق المتوسطة إلى قوية وهذا يعزز فكرة الترابط القوي والتأثير المتبادل ايجابا بين أساليب القيادة الحديثة وأثرها الكبير في تطوير وتدعيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

8. جدول الاختبار التائي (ANOVA) يستخدم للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اثنين أو أكثر من المجموعات. في هذا السياق، دراستنا تأثير أساليب القيادة الحديثة على تطوير إدارة الموارد البشرية، و صممت الدراسة بحيث كانت هناك مجموعتان :-

مجموعة تتبنى أساليب القيادة الحديثة ومجموعة تظهر تاثير القيادة الحديثة على الموارد البشرية.

ثم، استخدمنا جدول الاختبار التائي للتحقق مما إذا كان هناك فرق دال بين متوسط تأثير أساليب القيادة الحديثة على تطوير إدارة الموارد البشرية بين المجموعات.

التحليل انطوى على مراحل متعددة، منها:

1. تحديد الفرضيات الاحتمالية.

2. جمع البيانات وتصنيفها بناءً على المجموعات.

3. تطبيق جدول الاختبار التائي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات.

4. تحليل النتائج واستنتاجها بناءً على معايير الدلالة الإحصائية.

واتاح جدول الاختبار التائي لنا تقييم تأثير أساليب القيادة الحديثة بشكل دقيق على تطوير إدارة الموارد البشرية وتحديد مدى دلالتها إحصائياً وذلك موضح في الجدول أعلاه الجدول (3).

الاستنتاجات

تتناول نتائج البحث حول أساليب القيادة الحديثة وتأثيرها على تطوير إدارة الموارد البشرية أهمية القيادة الفعّالة في تعزيز رفاهية الموظفين وزيادة مشاركتهم وإنتاجيتهم في بيئة العمل. تسلط هذه الدراسة الضوء على القيادة الخدمية كأحد أساليب القيادة المهمة التي يمكن أن تؤثر إيجاباً على إدارة الموارد البشرية، حيث تركز هذه النمطية في القيادة على قيم التعاطف، والتواضع، والتركيز على خدمة الآخرين.

في السياق العراقي، تتجلى تحديات وفرص فريدة تتعلق بالقيادة وإدارة الموارد البشرية. وبناءً على نتائج هذه الدراسة، يمكن لتبني مبادئ وممارسات القيادة الخدمية مساعدة المنظمات العراقية على التغلب على هذه التحديات وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم رفاهية الموظفين ومشاركتهم.

تعتبر القيادة الخدمية منهجاً مهماً في إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في تعزيز الثقة بين القادة والموظفين، وتعزز الانتماء للمؤسسة والولاء لها. وعلاوة على ذلك، تعزز القيادة الخدمية الشعور بالمسؤولية المشتركة بين الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن تطبيق مبادئ القيادة الخدمية يتطلب التفكير بشكل شامل في احتياجات ورغبات الموظفين، وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين لهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم. إذا ما تم تنفيذ هذه المبادئ بشكل فعّال، سيتحقق تحسين ملحوظ في أداء ورضا الموظفين، مما يعزز تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام.

فيما يتعلق بالسياق العراقي، يمكن أن تواجه المنظمات التحديات التي تتعلق بالظروف الاقتصادية والسياسية، مما يؤثر على أدائها وكفاءتها. ومن هنا، فإن تطبيق مبادئ القيادة الخدمية يمكن أن يساهم في تعزيز الروح المعنوية للموظفين وزيادة استمراريتهم في العمل رغم التحديات الخارجية.

بشكل عام، تعكس نتائج البحث أهمية القيادة الخدمية في تطوير إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي، خاصة في السياق العراقي الذي يتطلب

التكيف مع تحديات فريدة. وبالتالي، يمكن أن يكون تبني هذا النهج القيادي مفتاحاً لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر في السوق المحلية والعالمية.

التوصيات

1. توفير التدريب والدعم للمديرين من أجل تطوير مهاراتهم وممارساتهم القيادية الخدمية يعد أحد العوامل الرئيسية لنجاح القيادة في أي منظمة. من خلال تقديم الدورات التدريبية وورش العمل التي تركز على تطوير مهارات القيادة الخدمية، يمكن للمديرين أن يكتسبوا الأدوات والمعرفة اللازمة للتعامل بفعالية مع فريق العمل وتحفيزه.

2. تعزيز ثقافة الثقة والاحترام عبر تشجيع التواصل المفتوح والتعاون بين المديرين والموظفين. عندما يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة وأنهم مقدرين، يتطور شعورهم بالانتماء إلى المنظمة ويزيد مستوى رضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار.

3. من أجل دعم تطوير ثقافة تقدر قيم القيادة الخادمة، يجب على المنظمات تعزيز مبادئ التعاطف والتواضع والتركيز على خدمة الآخرين. يمكن تحقيق ذلك من خلال إدماج هذه القيم في السياسات والإجراءات الداخلية للمنظمة، وكذلك من خلال تكريس الجهود لتعزيزها بين الموظفين عبر البرامج التدريبية والتوجيهية.

4. وفي سياق تطوير وتطوير الموظفين، فإن توفير الموارد والدعم لنموهم المهني يعتبر أساسياً. من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمرة، يمكن للموظفين تطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم، مما يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي.

باعتبار هذه التوصيات، يمكن للمنظمات العراقية تحقيق تحول إيجابي في ثقافة القيادة وإدارة الموارد البشرية. من خلال تطبيق هذه الإستراتيجيات، يمكن تحقيق تحسين ملحوظ في رفاة الموظفين، وزيادة المشاركة، وتعزيز الإنتاجية في المنظمة.

المصادر

- Blanchard, K., & Johnson, S. (2004). *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits*. WaterBrook Press.
- Ducharme, L. J., & Ducharme, M. K. (2020). Servant Leadership, Follower Performance, and Organizational Performance: A Meta-analysis. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 133-147.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. John Wiley & Sons.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (2008). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 592-600.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Robertson, P. J. (2015). The Evolution of Servant Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 9(2), 57-62.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Spears, L. C. (1996). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. John Wiley & Sons.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (2002). *Focus on Leadership: Servant Leadership for the Twenty-First Century*. John Wiley & Sons.

- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Wu, H., Li, J., & Yang, J. (2020). Servant Leadership and Organizational Performance: The Mediating Role of Leader–Member Exchange. *Journal of Business Ethics*, 165(1), 1–14.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1–19.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 84(1), 62–74.
- Society for Human Resource Management [SHRM]. (2020). The Aging Workforce: Leveraging the Talents of Older Workers. Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/aging-workforce.aspx>
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.

الملحق:

استمارات الاستبيان

موافق بشدة	يوافق	حيادي	تعارض	أرفض بشدة	فيما يلي نموذج استبيان يحتوي على خمس أسئلة بناءً على مقياس ليكرت:
					معدل تقييمك لمدى توافق أساليب القيادة المعتمدة في المؤسسة مع مبادئ القيادة الحديثة مثل القيادة التحويلية والقيادة الخدمية.
					هل تشعر بأن أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة يشجع على التعاون والابتكار؟
					هل تستفيد من تطبيق مبادئ القيادة الحديثة في عملك اليومي؟
					كيف تقيم مدى تأثير أساليب القيادة الحديثة على رضاك وأدائك في العمل؟
					هل تعتقد أن الاستثمار في تطوير مهارات القيادة يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة؟

موافق بشدة	يوافق	حيادي	تعارض	أرفض بشدة	فيما يلي نموذج استبيان يحتوي على أربع أسئلة بناءً على مقياس ليكرت:
					ما هو تقييمك لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وأساليبها في عملية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
					ما هو تقييمك للطرق والأساليب المتبعة للتوظيف والمفاضلة المعتمدة لتوظيف الكفاءات.
					ما هو تقييمك عن البرامج التدريبية ومواكبة الطرق الحديثة
					ما هو تقييمك لمدى توافق سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مع التشريعات القانونية المحلية