



الباحث/ سعيد زعبنوت، وآخرون

القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة...

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة: دراسة ميدانية في بلدية ظفار(*)

سعيد محمد علي ماجونح زعبنوت

باحث في قسم الدعوة والتنمية البشرية

كلية أكاديمية الدراسات الإسلامية بجامعة ملايا، ماليزيا

محمد عبد الحميد قطاونة

أستاذ دكتور بقسم الدعوة والتنمية البشرية

كلية أكاديمية الدراسات الإسلامية بجامعة ملايا، ماليزيا

نور الدين الحسنی

أستاذ دكتور بقسم الدعوة والتنمية البشرية

كلية أكاديمية الدراسات الإسلامية بجامعة ملايا، ماليزيا

تاريخ قبوله للنشر 30/3/2026

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 2/1/2026

(*) موقع المجلة:

العدد (54)، شهر مايو 2026م

762

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة: دراسة ميدانية في بلدية ظفار

سعيد محمد علي ماجونح زعنوت

باحث بقسم الدعوة والتنمية البشرية

كلية أكاديمية الدراسات الإسلامية بجامعة ملايا، ماليزيا

محمد عبد الحميد قطاونة

أستاذ دكتور بقسم الدعوة والتنمية البشرية

كلية أكاديمية الدراسات الإسلامية بجامعة ملايا، ماليزيا

نور الدين الحسنى

أستاذ دكتور بقسم الدعوة والتنمية البشرية

كلية أكاديمية الدراسات الإسلامية بجامعة ملايا، ماليزيا

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة، في بلدية ظفار، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في بلدية ظفار والبالغ عددهم (748) موظفًا، تم استخدام العينة الميسرة، حيث بلغ حجم العينة (246) موظفًا، تم توزيع الاستبانة عليهم إلكترونيًا، وتم استرداد (234) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وقد استخدمت الدراسة التكرارات والنسبة المئوية لوصف أفراد العينة، كما استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتم استخدام الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها وجود علاقات ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم وتنمية الموارد البشرية المستدامة، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالقيم بأبعاده (التأمل الذاتي، التوازن، الثقة بالنفس) في تنمية الموارد البشرية المستدامة، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتواضع الحقيقي على تنمية الموارد البشرية المستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة إدراك القيادة الإدارية أن المناصب مسؤولية وليست مدعاة للتباهي، وذلك يكون من خلال عدم تعظيم إنجازاتهم، ونسب أي نجاح في المنظمة ليس للقيادة وحدها بل للعاملين أيضًا، مما يعزز ثقة فرق العمل بأنفسهم وثقتهم بالقيادة، ورغبتهم بالاستمرار والعطاء والإبداع، وأهمية أخذ القيادة بالبلدية بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية إلى جانب الأبعاد الاقتصادية لحسن استغلال الموارد الطبيعية والبيئية المتاحة، لتلبية حاجيات الأفراد مع الاحتفاظ بحق الأجيال القادمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالقيم، التنمية البشرية المستدامة، بلدية ظفار، القيادة الإدارية، القيادة الأخلاقية.

Leadership with values and its relationship to sustainable human development: A field study in the municipality of Dhofar

Said Mohammed Ali Majounah Zaabanoot

Dakwah and Human Development, Academy of Islamic Studies
Universiti Malaya, Malaysia

Mohammed ABDEL hamid Salem Qatawneh

Dakwah and Human Development, Academy of Islamic Studies
Universiti Malaya, Malaysia

Nurul Husan Binti Mansor

Dakwah and Human Development, Academy of Islamic Studies
Universiti Malaya, Malaysia

Abstract

The study aimed to identify leadership with values and their relationship to sustainable human development, in the municipality of Dhofar, where the study community included employees in the municipality of Dhofar, who numbered (748) employees, the soft sample approach was used, where the sample size was (246) employees, the questionnaire was distributed to them Electronically, (234) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The study used frequencies and percentages to describe the sample members. The study also used arithmetic averages and standard deviations. The Pearson correlation coefficient was used to assess the strength of relationships between variables, and multiple regression was used to evaluate the impact of independent variables on the dependent variable. The study followed a descriptive-analytical approach and yielded several results, the most prominent of which was the existence of direct, statistically significant correlations between leadership and values and the development of sustainable human resources. Self-confidence) in the development of sustainable human resources, the presence of a statistically significant effect of true humility on the development of sustainable human resources Tadamah, and the study recommended the need for the administrative leadership to realize that positions are a responsibility and not a cause for bragging, through not maximizing their achievements and attributing any success in the organization not only to the leadership but to the workers as well, which enhances the work teams' confidence in themselves and their confidence in leadership and their desire for continuity, giving and creativity. The importance of municipal leadership lies in considering the social, environmental, and economic dimensions to make effective use of available natural resources to meet individuals' needs while preserving the rights of future generations.

Keywords: Values-based leadership, sustainable human development, Dhofar Municipality, administrative leadership, Ethical leadership

مقدمة:

يعد التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية أحد المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات، وقد أصبحت القيادة الأخلاقية صفة أصيلة وممارسة ضرورية في المنظمة، بل أكثر من ذلك أصبحت منهجًا جديدًا للإدارة الحديثة، فهي تمثل البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة، لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المنظمة، والتي تحاول ترسيخ العمل الإيجابي، وبذلك ما هو سلبي أو غير أخلاقي، وتنطبق على بوصلة القيادة الأخلاقية مجموعة مبادئ مصممة لمساعدة القادة في إدارة منظماتهم من خلال توفير نموذج أخلاقي مبني على العدالة، والاحترام، والصدق، والأمانة، والإيثار، والخدمة وغيرها بحسب ما ذكر (الخلواني وآخرون، 2022).

استحوذ موضوع القيادة بالقيم على اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية لما له من أثر بالغ وبارز على سلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل، من أجل تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة، وجاء مفهوم التنمية البشرية المستدامة، ليمثل انتقاله من التنمية الشاملة المحدودة المعالم والأهداف إلى تنمية بشرية ذات صفة توزيعية للمنافع، ومؤكد على حقوق الإنسان وخياراته (السلطية، 2025).

يثير موضوع التنمية البشرية المستدامة عددًا من القضايا المهمة، والتي يمكن فهمها باعتبارها تتعلق بالطبيعة الاقتصادية والاجتماعية والصحية، الذي تسجله الدول عبر الزمن، وبطبيعة الإنجازات التي تحقّقها الدولة، فضلاً عن السياسات المتبعة لإحداث التنمية البشرية المستدامة، لذلك تكتسب دراسة التنمية البشرية المستدامة أهمية كبيرة على الصعيد العالمي، وظهر ذلك جليًا من بداية عقد التسعينيات من القرن المنصرم، هو إتاحة أفضل الفرص الممكنة لاستغلال الطاقات البشرية المتاحة من أجل تحقيق مستوى رفاهية أفضل للأفراد، فالبشر هم الهدف الأساس للتنمية البشرية، وهم أيضًا الأداة الأساسية، لتحقيق هذه التنمية، والنهوض بأوضاعهم الثقافية والاجتماعية، والصحية والتعليمية، وتمكينهم سياسيًا، وتفعيل مشاركتهم في المجتمع، وحسن توظيف طاقاتهم وقدراتهم، لخدمة أنفسهم ومجتمعاتهم (السرّحان، 2019).

مشكلة الدراسة:

جاءت الدراسة الحالية لسد الفجوة بدراسة القيادة بالقيم كأسلوب قيادي متميز وأثره على تنمية الموارد البشرية المستدامة، وتكمن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى ممارسات موظفي بلدية ظفار لأسس ومبادئ القيادة بالقيم؟
2. ما أسس ممارسات التنمية البشرية المستدامة المناسبة لموظفي بلدية ظفار؟
3. ما رؤية موظفي بلدية ظفار لمبادئ التنمية البشرية المستدامة؟
4. هل توجد علاقة بين مبادئ القيادة بالقيم ومبادئ التنمية البشرية المستدامة لدى موظفي بلدية ظفار؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة بالقيم (التأمل الذاتي، التوازن، الثقة الحقيقية بالنفس، التواضع الحقيقي) والتنمية البشرية المستدامة في بلدية ظفار.

الفرضيات الفرعية: للإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة، تم صياغة الفرضيات الأتية:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأمل الذاتي والتنمية البشرية المستدامة في بلدية ظفار.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن والتنمية البشرية المستدامة في بلدية ظفار.
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الحقيقية بالنفس والتنمية البشرية المستدامة في بلدية ظفار.
4. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواضع الحقيقي والتنمية البشرية المستدامة في بلدية ظفار.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على العلاقة بين القيادة بالقيم والتنمية البشرية المستدامة في بلدية ظفار.
 2. التعرف على مدى تطبيق القيادة بالقيم في بلدية ظفار.
 3. التعرف على مستويات التنمية البشرية المستدامة في بلدية ظفار.
- أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة من خلال جانبين وهما كالاتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

استمدت الدراسة أهميتها من خلال طرحها لموضوع من الموضوعات المعاصرة في الفكر الإداري وهو علاقة القيادة بالقيم بتنمية الموارد البشرية المستدامة، كما ظهرت الأهمية من خلال بناء إطار نظري لسد الفجوة البحثية والتعريف بمفهوم القيادة بالقيم ودورها في تنمية الموارد البشرية المستدامة، كما استمدت هذه الدراسة أهميتها من خلال رفد المكتبة العربية عامّةً والمكتبة العمانية خاصةً بهذا النوع من الأبحاث والدراسات، حتى يتم الاستفادة منها من قبل الباحثين في ذات المجال.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية والتطبيقية للدراسة من خلال بيان أهم الوسائل والأساليب في تطبيق المديرين والمسؤولين في البلدية للقيادة بالقيم، وكيفية تنمية الموارد البشرية المستدامة فيها. كما استمدت هذه الدراسة أهميتها من إمكانية استفادة المديرين والمسؤولين في بلدية ظفار من نتائج الدراسة، وإمكانية اتباع أساليب القيادة بالقيم من أجل تنمية الموارد البشرية في البلدية واستدامتها، مما يعزز من القدرات والإمكانات لديهم في فهم المشكلات التي تواجه المديرين في البلدية في عمليات التسويق البيئي الأخضر، أو تعزيز مبدأ الإنتاجية الخضراء من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية في البيئة العمانية، وعدم استهلاكها بصورة عشوائية.

مصطلحات الدراسة: ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات يمكن تعريفها كما يلي:

القيادة بالقيم: "سمات وقدرات فائقة تمكّن القائد من التأثير في الآخرين، لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة" (العتيبي، 2019، 85).

التأمل الذاتي: هو عملية عقلية يمكن من خلاله إدراك وتقييم العمليات المعرفية والسلوكية التي يقوم بها الفرد، وتحليل الأسباب التي أدت لحدوثها (شحاته، 2019).

التوازن: تحقيق نوع من عدم التعارض والتداخل بين أولويات الحياة الشخصية والمهام الوظيفية، يصل فيها الفرد إلى نمط خالي من التداخل بين الحياتين (السقاف وأبوسن، 2019).

الثقة بالنفس: إيمان الإنسان بأهدافه وقراراته وبقدراته وإمكاناته، أي الإيمان بذاته، ويعرف الإنسان الواثق من نفسه في علم النفس بأنه الشخص الذي يحترم ويقدر ذاته، ويجب نفسه ولا يعرضها للأذى، ويتق بقدراته على اتخاذ القرارات الصائبة ويدرك كفاءته (حماد والعكر، 2020).

التواضع الحقيقي: هو سلوك حميد ينطوي عليه زيادة في الإكرام وخفض الرتبة وكراهية التعظيم، ويتحلى الفرد بالفضائل الحميدة والأخلاق الرفيعة، ويتجنب كل ما فيه الكبر والإعجاب بالنفس والغرور (حسون، 2016).

التنمية البشرية المستدامة: عرف تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام 1990 التنمية البشرية على أنها "عملية توسيع اختيارات الشعوب".

القيادة بالقيم:

تعد القيم من أهم الركائز التي تُبنى عليها المجتمعات، وتقام عليها الأمم، وتتعلق القيم بالأخلاق والمبادئ، وهي معايير عامة وضابطة للسلوك البشري الصحيح، هي الخصائص أو الصفات المحببة والمرغوب فيها لدى أفراد المجتمع، والتي تحددها ثقافته مثل التسامح والقوة (الراشدي، 2020).

في ظل التطورات الحاصلة في عصرنا الحالي تسعى المنظمات جاهدة إلى التطوير والتميز من خلال تبني مداخل إدارية حديثة، فتنوعت أساليب إدارة المنظمات وقيادتها في توجيه موارد المؤسسة، واستثمار قدراتها وإمكاناتها، ومن أساليب إدارة المنظمات الحديثة التي ترتبط بالجانب السلوكي للعاملين أسلوب الإدارة بالقيم، لذلك تعد قيم القادة هي الجوهر الأساسي في تشكيل ثقافة المنظمة (سكر، 2018).

مفهوم القيادة بالقيم:

بالنظر إلى مصطلح القيادة بالقيم وجد أنه يختصر معنى دمج القيم في الإدارة، بحيث يصبح القائد شخصية ذات قيم ومبادئ ثابتة يضيفها إلى تعامله مع الأشخاص الذين يعملون تحت قيادته، ويصل هذا النمط القيادي إلى ترسيخ وغرس الولاء والشعور بالذات، والميول والدافعية في داخلهم، ويزيل تناقضاتهم، حتى يصبح تفكيرهم وهدفهم الأول هو نجاح هذه المؤسسة، ونجاح قائدها، وتحقيق أهدافها ومهامها.

وقد عرفت القيادة بالقيم بأنها: "هي مجموعة من القيم الشخصية المرغوبة والمفيدة لأنفسنا ومجتمعنا أو المنظمات التي نعمل بها" (Peregryn & Walf, 2018: 5).

وأشار Niekerk & Botha (2017، 135) أن القيادة بالقيم "هي مجموعة محددة من المعتقدات والمفاهيم المعلن عنها بشكل عام، والتي من المتوقع أن يلتزم بها جميع من في المنظمة". ويرى آخر أن "القيادة بالقيم نهج قيادي جديد قائم على مجموعة من القيم المحورية المشتركة والتي تصب في مصلحة الجميع والتي على العاملين الالتزام بها" (عليوي وآخرون، 2019، 10).

وقد عرف (Khan et al., 2019: 21) القيادة بالقيم بأنها: "بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية، وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات". فيما أشار عبد الحكيم (2018، 11) بأن القيادة بالقيم "أسلوب يعتمد القيم لكل معاملات القائد وأفكاره، والتشجيع للتطوير المستمر لكل من العاملين، والتنظيم مع حرصهم على مقاربة الأهداف بينهم، فضلاً عن خلق ثقافة إيجابية في المنظمة من خلال التعامل الإنساني، والزاهة في التعليمات الإدارية".

ويعرفها (Kuenzi et al., 2019, 190) بأنها " صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين".
بينما عرفت القيادة بالقيم بأنها " فلسفة وأسلوب وممارسة يتعامل بها القائد مع الأفراد العاملين في المنظمة، والاهتمام بهم والتعامل معهم على وفق القيم الإنسانية، وتقديم التسهيلات لهم بالشكل الذي يساهم في التطور الإيجابي لأدائهم، وزيادة حبههم، وولائهم للمنظمة" (الراشدي، 2020، 113).
يستنتج مما تقدم أن القيادة بالقيم: مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العاملين بالمنظمة، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب العاملين الفضائل الأخلاقية التي تجعل منهم أناساً صالحين ذوي منفعة للمنظمة والمجتمع.

أهمية القيادة بالقيم:

تكمن أهمية القيادة بالقيم في المنظمة في مدى تأثيره في الكثير من المجالات، مما يجبر المنظمات على الالتزام به، وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة (صنادلة، 2018).

تتسم القيادة بالقيم بأنها قائمة على وجود ميثاق يحترم حقوق العاملين في تقرير أفضل الطرق، لإنجاز أهدافهم وتعد هذه الحقوق جزءاً من كيان المنظمة، كما يتضمن الميثاق، حيث يعد العاملين هم القلب النابض لأي منظمة وروحها، وأنهم متميزين ولا يجوز استبدالهم، وأن يعزز لديهم بأن القادة في المنظمة وأصحاب العمل يحترمهم ويتفوقون بإمكانياتهم وقدراتهم، وأن تتم معاملتهم بعدالة ومساواة، بالإضافة إلى تقدير المنظمة لجهود هؤلاء العاملين الإضافية، وإن تطلعهم الإدارة على كافة الأنشطة بصورة موضوعية وشفافة، واتباع سياسة الباب المفتوح، وتعطيهم مساحات واسعة من الحرية وحق التعبير عن الرأي وعن أفكارهم (الأسدي، 2016).

ويشير (Liu & Zaho 2020) إلى أهمية القيادة بالقيم لدى الرؤساء والمشرفين في المنظمات الحكومية، حيث إنها تعمل على تعزيز الفهم والإدراك العملي عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمؤسسة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية.

وتكمن أهمية القيادة بالقيم من كونها تتبنى العنصر المحرك لسلوك العاملين وفرق العمل الجماعية، مما يجعل العاملين يشعرون بالثقة برؤية قائدهم في المنظمة يتبنى قيماً هم متفقين عليها وجرى تعميمها على كل العاملين في المنظمة، وإن نمط القيادة بالقيم يشجع على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتقديم اقتراحات حول العمل تفتح مجالاً واسعاً لطرح الأفكار الإبداعية، وتبني جميع هذه الأفكار والمبادرات الخلاقة، كما يهتم هذا النمط من القيادة بالجانب النفسي للعاملين والجانب المادي، وبما أن القيادة بالقيم تتبنى قيماً معينة، لتطبيقها حسب ثقافة المنظمة، لذا تعد نمطاً مرناً ومتناسقاً مع كل التشكيلات الثقافية (عبد الحكيم، 2018).

ويمكن القول إنه طالما أن القائد الإداري من الدعائم الأساسية للمنظمة، فإن هذا يتطلب الاهتمام بالجانب القيمي والأخلاقي لديه، الذي بدوره تصبح المنظمة بلا معنى وبلا قيمة، فالجانب القيمي من أهم جوانب شخصية القائد، وعليه تقوم أخلاقيات المهنة التي هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي ينبغي أن يتمسك بها

القائد ويعمل بمقتضاها، وبذلك يكون ناجحًا في تعامله مع العاملين في المنظمة ومجتمعهم، وناجحًا في مهنته؛ لأنها تمكن من اكتساب ثقة العاملين وزملائه في العمل (الراشدي، 2020).

أهداف القيادة بالقيم

تهدف القيادة بالقيم إلى بناء العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وبشكل ينسجم مع أهدافها، فالقيادة بالقيم تعد بوابة نجاح إستراتيجية مركزية لأي منظمة تنشُد النمو وتحقيق الغايات، فهي قيادة تحقق العدالة والشفافية، وتشجع العمل الجماعي المشترك، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالعاملين وتعزيز نموهم، والتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة والمستندة إلى الوصاية والهرمية، وسلطة المركز، وذلك وفق إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها مع الاعتناء بالعاملين وتطويرهم وتحفيزهم وتعزيز دورهم، وتعاظم أهمية القيادة بالقيم في المنظمات بكونها تتعامل مع الإنسان، وتحاول صياغة شخصيته صياغة سليمة وإيجابية تنمي فيه الخلق القويم، وترسخ فيه القيم السامية، والشعور بالمسؤولية عبر منظومة منبثقة من القيم الأخلاقية الراسخة (Peregrym & Walf, 2018).

كما تسعى إلى تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ضمن إطار أخلاقي، إضافة لتعميم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية، والعمل على مواكبة التغيرات وتوظيفها لخدمة المنظمة والعاملين فيها، فكما ترتقي الأمم بالأخلاق فإن المنظمات على مختلف نوع نشاطها تزدهر وترتقي وتتطور إذا توافرت وسادت بها القيم والمبادئ والأخلاق.

أبعاد القيادة بالقيم:

تنوعت أبعاد القيادة بالقيم حيث أشار كل من (Niekerk & Botha, 2017؛ Bulti, 2016) إلى أن أبعاد القيادة بالقيم هي (التأمل الذاتي، التوازن، الثقة الحقيقية بالنفس، التواضع الحقيقي) ويمكن تناولها كالتالي:

أولاً: التأمل الذاتي: هو القدرة على إدراك القيادة، وتقييم عملياتها المعرفية والعاطفية والسلوكية، وتحليل الأسباب التي أدت إلى ذلك، إذا فالتأمل الذاتي عملية عقلية تستخدم من قبل الأفراد لتنمية المفاهيم لديها وبيان هويتها، والتعرف على قيمها وإدراك الدوافع الكامنة وراء سلوكياتها، ومشاعرها وأفكارها، عندما يفكر القائد بنفسه يصبح أكثر وعياً بما يدفعه، ويمكنه بكل سهولة ويسر إجراء تغييرات تساعد على تطوير ذاته وتحسين حياته بصورة أفضل (الحلواني وآخرون، 2022).

فالقائد الفعال والذي يمتلك القيم قادر على تجاوز الصعوبات والتحديات التي تواجهه من خلال ممارسته لأسلوب التأمل الذاتي بصورة منتظمة، فهو يقوم ببذل جهد كبير في البحث عن ذاته، يمنح نفسه الوقت اللازم للتعلم من تجاربه، من خلال وضعها في منظورها الصحيح، وهو ما يساعده على تجاوز أي موقف للنجاح، واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، وتعديل مسار عمله، والمضي قدماً نحو تحقيق المزيد من النجاح والتفوق (Kouzes & Posner, 2018).

ثانياً: التوازن: هو مفتاح بناء الشخصية القيادية، فمن أهم مهارات القيادة معرفة كيفية صنع التوازن بين الأمور، حيث إنه يفصل بين الأشياء خيوط رقيقة ومتشابكة لا تحتاج إلا للتوازن، حتى يمكن اكتساب أجمل الصفات والمهارات، وبالتالي بناء الشخصية القيادية التي تعرف كيف تفصل وتوازن بين الحزم والغلظة، وبين الغرور والثقة

بالنفس، وبين المغامرة والتهور، وهذا ما يمنح الحكمة إلى القائد ويجعل منه شخصية تحسن التصرف في المواقف المختلفة (مخامرة، 2019).

ويمتلك القائد القدرة على تحقيق عدم التعارض بين أولويات الحياة الشخصية وأولويات المهام الوظيفية المكلف بها، يصل فيها القائد إلى نمط حياة خالي من التداخل بين حياته العملية وبين حياته الشخصية، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية عند القائد تأتي من خلال عدم وجود تعارض بين أدوار الحياة المختلفة وبين المهام الوظيفية، وهي حالة من التوازن التي يصل لها القائد الفعال عندما تكون متطلبات الحياة الشخصية والحياة العملية متساوية في الاهتمام والأداء بطريقة لا تجعل معيار الاهتمام والأداء يرجح كفة جانب على جانب آخر (الشريف، 2020).

ثالثاً: الثقة الحقيقية بالنفس: الثقة بالنفس من أهم الخصال التي تميّز شخصية القائد الفعال التي تتمثل بتقبُّل كل السلبيات والإيجابيات الجسدية والشخصية والفكرية، والتعايش معها بل والافتخار بها، وتُعرف الثقة بالنفس على أنها ثقة الفرد في قدراته وإمكانياته وقراراته أو الاعتقاد بأنه قادر على مواجهة تحديات ومتطلبات العمل اليومية بنجاح، وتجلب الثقة بالنفس أيضاً السعادة للشخص، فعندما يكون واثقاً من قدراته، فإنه يكون أكثر سعادةً بسبب نجاحه، وكلما شعر بشعور أفضل حول إمكانياته وقدراته، زاد نشاطه وحماسه لاتخاذ القرارات والشروع بتحقيق الأهداف، ويُعرف آخرون الثقة بأنها إيمان الشخص بذاته، أو هي توقعات الفرد لأدائه المستقبلي وتقييمه الذاتي لقدراته وأدائه السابق (Smith et al., 2019).

رابعاً: التواصل الحقيقي: حيث يتصف القادة بالقيم بالإيثار وليس بالأنانية، وأن يكون العاملين لديهم من أولى أولوياتهم، ويهدفون إلى نصحتهم ودعمهم وخدمتهم ومراعاة مصالحهم، ويظهر كل ذلك في سلوك المواطنة المنظمة لدى القادة، لذلك تعتبر رعاية الآخرين والاهتمام فيهم حجر الأساس للقيادة بالقيم، والقائد بالقيم يهتم برفاهية الأفراد العاملين في المنظمة والاستعداد للتضحية بمصالحه الشخصية من أجلهم (صنادلة، 2018).

ويعد التواصل ونكران الذات هما السلوك المرغوب فيه للقائد بالقيم، وتعد هذه القيمة مفتاح لتطبيق القيادة بالقيم، وبدونها لا يبدو هذا التطبيق حقيقياً في أعين العاملين، وأن جوهر هذه القيمة على النحو الآتي هو بإمكان القائد أن يتجنب الكبرياء المفرط عندما الشعور بإنسانيته ويحتاج إلى مساعدة الآخرين، إذ أنه لا يمكنه فعل ذلك بمفرده (Kouzes & Posner, 2018).

خصائص القيادة بالقيم:

هناك الكثير من الأمور التي تجعل القادة ناجحين في أعمالهم، فهناك مجموعة من الخصائص والسمات والقيم التي يجب أن يتحلى بها القائد وخاصة القيم التي تعد محورياً أساسياً في نجاح القيادة، وهي أن يكون القائد هو الذي يرغب به العاملين في المنظمة. أن يمتلك تصورات ورؤى مستقبلية تجاه المنظمة أن يكون مصدراً للإلهام لدى العاملين في المنظمة (سكر، 2018).

وأشار (Hendrikz & Engelbrecht, 2019) أن من خصائص القيادة بالقيم أن يجعل القائد العاملين يشعرون بأهميتهم واحترامهم وتقديرهم، أن يعايشوا مع القيم التي يتحلى بها، والتصرف بأسلوب أخلاقي، وأن يكون قادر على تحديد وتيرة العمل من خلال التوقعات والنماذج، وامتلاك القدرة على تحديد **بيئة** التحسين المستمر في المنظمة، وتوفير الفرص للعاملين للتطوير والنمو من الناحية المهنية والشخصية، والاعتناء والتعاطف،

والتصرف بخلق حسن، من خلال استخدام أساليب للتواصل مع العاملين، بحيث يؤثر بهم تأثيراً إيجابياً وفي صحتهم النفسية.

متطلبات القيادة بالقيم

لينجح القائد في تطبيق القيادة بالقيم فلا بد من تحقيق عدد من المتطلبات لهذا النمط ثم عدد من المعايير الخاصة بالقائد ثم استراتيجية قيمة متكاملة، وفيما يلي تفصيل لكيفية تطبيق هذا النمط القيادي بشكل صحيح وعلمي (مخامرة، 2019؛ Kouzes & Posner, 2018):

1. الفهم الدقيق لأهداف المؤسسة التي سوف تقاد بهذا النمط، ومن خلال هذا الفهم والتحليل يستطيع القائد تحديد القيم المناسبة لتعامله مع الأفراد في كل مرحلة من مراحل العمل، ولتحديد القيم في هذه المرحلة أهمية كبيرة إذ تساعد على التفكير العميق في أهداف المؤسسة وتنظيم الأعمال بدقة وسرعة عالية وكذلك تسهم في استقطاب الأفراد ذوي المهارات والجدارات المناسبة واحتياجاتهم، وتحدد أولويات العمل، وتبعث على راحة العامل والقائد.
2. تحديد مصادر القيم التي سيتبناها لقيادة مؤسسته وهذه القيم عدد من المصادر ومنها: (القيم الدينية الثابتة واللازمة، القيم المجتمعية، سمات العاملين الذين سيقودهم، التشريعات والقوانين التي ستنظم المنظمة، القيم التنظيمية المناسبة للمنظمة).
3. تحديد القيم التي سوف يتبناها القائد من خلال ما سبق بدقة تتناسب مع نوع وأهداف هذه المنظمة أو المؤسسة، وهذه المرحلة هي الأصعب على القائد.
4. توضيح الأنظمة المرنة التي تتناسب مع عمل المنظمة، بتوازن بين الجانب القيمي والنظامي، وكلما ارتفع جانب القيم انخفضت الحاجة إلى القوانين.
5. امتلاك الحس الأخلاقي؛ إذ إن القيم ترتبط بالأخلاق والوجدان أكثر من ارتباطها بالمعرفة والمهارات.. وعليه فيميل بطبعه للجانب الإنساني.
6. أن يبنى مقاييس قيمة مساندة لمقاييس الأداء تبين مدى تعديل السلوك المؤسسي وحاكمة القيم عليها.
7. أن يمتلك علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف من عاملين ومدراء ومستفيدين.

مبادئ القيادة بالقيم:

تمثل القيادة بالقيم عملية تأثير على الأفراد للعمل من خلال المبادئ التي تتبناها ضمن معايير السلوك الأخلاقي وأن المبادئ العملية للقيادة بالقيم تشمل المبادئ الخمسة وهي احترام الآخرين، وخدمة الآخرين، والعدالة، والصدق وبناء المجتمع (الشريف، 2020).

أولاً: احترام الآخرين: مبدأ إداري هام له دور كبير في عطاء الأفراد وإخلاصهم لقيادتهم وهو قيمة انسانية هامة ومن سمات الشخص الذي يمتلك الأخلاق والسلوك السوي، وقد أعطاه الفكر الإداري مكانة هامة، ويتضمن الاحترام تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا، والمقصود هنا أن يعامل القائد رؤوسه على أنهم بشر جديرون بالاحترام ولديهم أهدافهم الشخصية وعدم معاملتهم كوسائل لأهداف أو لغايات شخصية (يوب ويوسفي، 2017).

ثانيًا: خدمة الآخرين: مبدأ الخدمة مثال لمذهب الإيثار (هو السلوك الذي يبرز تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة)، والقادة الذين يخدمون غيرهم يؤثرون الآخرين على أنفسهم، فهم يضعون رفاهية أتباعهم في موضع الصدارة، وفي بيئة العمل يمكن ملاحظة السلوك الإيثاري في أنشطة التدريب والتمكين والعمل الجماعي، والفكرة الأساسية التي تكمن وراء الخدمة هي المساهمة في الصالح الأكبر للآخرين (راضي وحسن، 2019).

ثالثًا: الصدق والأمانة: أداء العمل بإتقان والإخلاص فيه أمانة واجبة على العامل والمسؤول، وإتقان العمل تعود منفعته على الجميع. لذلك يحتاج القائد الأخلاقي أن يكون صادقًا مع نفسه والآخرين، ويمكن أن نستوعب ذلك بوضوح حين نتأمل عكس الصدق أي عدم الأمانة، وهذه الأخيرة تقود إلى انعدام الثقة، فعندما لا يكون القائد صادقًا فإن الآخرين لا يرونه جديرًا بالاعتمادية والموثوقية، ويقل احترامهم له، وبذلك يقل تأثيره عليهم (John, & Sathiq, 2018).

رابعًا: العدالة: فهي صفة هامة لا غنى عنها للقائد، وذلك من خلال معاملة الآخرين بالعدل والإنصاف ودون تمييز بينهم لأن في ذلك طمأنينة لنفوسهم واستقرارهم في أعمالهم، وهي من الأسس الهامة التي ركزت عليها الإدارة الحديثة لأنها تساعد على خلق بيئة عمل نفسية ملائمة، لذلك من واجب القائد الأخلاقي أن يضع العدالة محور اتخاذ قراراته (باجودة، 2017).

خامسًا: بناء المجتمع مع الآخرين: يسعى القادة الأخلاقيون لإيجاد مجتمع داخل المؤسسة التي يعملون بها، ودورهم يكمن في قيادة الطريق نحو إنشاء مجتمع عن طريق تغييرات مدروسة لإيجاد مكان ينتمي إليه الموظفون، فهم يعملون معها بشكل جيد ضمن فرق يعملون على بناء مجتمع داخل المنظمة، ويعملون على تأسيس علاقات عمل إيجابية، ويسعون للعمل مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي (الطائي وآخرون، 2017).

التنمية البشرية المستدامة:

لقد مر الفكر التنموي بتحولات كبيرة انتقلت فيه أفكار التنمية من المفهوم الكلاسيكي الذي ركز على النمو الاقتصادي إلى مفهوم التنمية البشرية المستدامة الذي ركز على الوجه الإنساني للتنمية وهموم الناس، وحقوقهم وواجباتهم الاقتصادية والاجتماعية.

وعد موضوع التنمية البشرية المستدامة من الموضوعات المهمة على الصعيد العالمي والذي اكتسب اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين لاسيما في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وتطور مفهوم التنمية البشرية مع تطورات نظريات التنمية نفسها ونظريات النمو الاقتصادي، وهناك اعتراف اليوم بالتنمية البشرية على اعتبار أنها هامة بالنسبة للتنمية الاقتصادية وبالنسبة للتثبيت المبكر للسكان.

مفهوم التنمية البشرية المستدامة:

أولًا: مفهوم التنمية البشرية:

لقد حظي مفهوم "التنمية البشرية" بمكانة مميزة في الفكر التنموي، عبر أدبيات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وذلك منذ عمله الرائد بإصدار تقرير التنمية البشرية الأول عام 1990، ودأبه على تطوير المفهوم، وإغنائه عبر التقارير الدورية التي واطب على صدورهما، وقد عرفت التنمية البشرية بأنها: " عملية تغيير ارتقائي مخطط، للنهوض الشامل بجودة حياة الناس في مختلف جوانبها، يشترك فيها الناس بعدالة لتحمل أعبائها وتقاسم عوائدها" (السرطان، 2022: 39).

ويرى (Pawar 2018,390) بأن التنمية البشرية هي "تنمية متكاملة وشاملة لكل ما يسعى إليه الإنسان من تقدم وما تسعى إليه المجتمعات والأمم من رقي، وعملية التنمية ينبغي أن توفر الوسط أو البيئة التي تمكن الناس من تنمية إمكاناتهم، وتمكنهم كذلك من التمتع بهذه الإمكانيات".

وعرفها (Rusu-Tanasă 2015: 30) بأنه يُقصد بها عملية توسيع الخيارات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتاحة أمام الفرد، وتصب هذه الخيارات في تطوير مهاراته، وقدراته حتى يتمكن من الوصول إلى مستوى مرتفع من الإنتاج والدخل.

ثانياً التنمية المستدامة:

عرفت التنمية المستدامة بأنها " ضرورة تحقيق التوازن في التنمية بنحو متساو المتطلبات التنموية والبيئية من أجل جيل الحاضر والمستقبل " (أبو زنت، وغنيم، 2019، 120).

ويرى رزيق (2012، 16) بأن التنمية المستدامة "هي تفاعل مجموعة من أعمال السلطة العامة والخاصة في المجتمع من أجل تلبية المتطلبات الرئيسية والصحية للأفراد، وتحقيق الانسجام الاجتماعي بين أفراد المجتمع رغم الاختلافات الثقافية واللغوية وحتى الدينية بين الأفراد بدون رهن مستقبل الجيل القادم على تلبية متطلباته".

ويعرفها الرفاعي (2017، 56) "أنها عمليات واعية ضمن المجتمع تكون موجّهة ومستمرة وفق إرادة وطنية، لإيجاد تغييرات هيكلية، واقتصادية واجتماعية، تحقق نمو متزايد لقدرات المجتمع، وتحسين دائم لمستوى المعيشة فيه".

وقد أشار (Marei 2015, 345) بأن التنمية المستدامة "هي رسم مجموعة من الأهداف تركز على المدى الطويل بدلاً من المدى القصير، وعلى جيل المستقبل بدلاً من الجيل الحالي، وعلى الأرض بكاملها بدلاً من دول أو إقليم معين، وعلى تلبية المتطلبات الأساسية للأفراد، والتركيز على الشعوب المعدّمة والموارد المهمّشة".

عرفها وليم رولكنزهاوس مدير حماية البيئة الأمريكية على أنّها: "تلك العملية التي تقر بضرورة تحقيق نمو اقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة، وذلك من منطلق أن التنمية الاقتصادية، والحفاظة على البيئة هما عملية متكاملة وليست متناقضة" (كنار، 2021: 23).

ومن خلال التعاريف السابقة، يستنتج الباحثون بأن التنمية المستدامة تهدف إلى تحقيق توازن بين الاحتياجات المختلفة وأحياناً المتضادة من جهة، وبين الوعي بالحدودية البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي يواجهها كمجتمع من جهة أخرى.

المراحل التاريخية لتطور مصطلح التنمية المستدامة:

إن بداية الاهتمام بالتنمية المستدامة ترجع إلى تقرير نادي روما في العام 1972 فهو الذي يعتبر النقطة الأساس في طرح مفهوم التنمية المستدامة، وذلك بعد نشر التقرير المعروف بعنوان (حدود النمو)، والذي عدّه العديد من الباحثين نقطة الارتكاز للانطلاق في المسائل البيئية، وفي هذه الفترة شرع العديد من الكتاب والاقتصاديين في كافة دول العالم في البحث في الترابط بين البيئة والنمو الاقتصادي، حيث أثبتوا أنه بالإمكان تطبيق استراتيجية تنمية تربط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، كما تحقق المساواة في توزيع الثروة وتحمي البيئة (Observatoire, 2019).

ويشير آخر إلى أن بداية الشروع في فكرة التنمية المستدامة ترجع إلى السنوات العشرين من القرن الماضي، رغم حداثةها إلا أنها لها تاريخ مشتق من العديد من الأفكار التي وردت في الكثير من الكتابات الاقتصادية، فقد مرّ ظهور مفهوم التنمية المستدامة في أربعة مراحل: (وفا، 2015)

أولاً: المرحلة الأولى: تعود إلى الفكر الاقتصادي الذي تناول مفهوم التنمية المستدامة منذ عقود بصورة غير مباشرة، عبر دراسة التناقض الذي تولّد من خلال تراكم الثروات، ومن خلال التكلفة الاجتماعية في نشاطات المشاريع الاقتصادية، ومسؤولية الناس عن المخاطر الكبيرة بعد اختراع القنبلة الذرية، فتأسست المسؤولية من مبدأ الحيطه والحذر.

ثانياً: المرحلة الثانية: فقد ركز فيها الفكر الاقتصادي على أكثر التناقضات لهذه الآلية التراكمية، من خلال ما يترتب من إفساد للبيئة وعدم استغلال الموارد الطبيعية استغلالاً جيداً، وبخاصة في تقرير نادي روما في العام 1972م الذي أوجد فرضية الحدود البيئية للنمو الاقتصادي.

ثالثاً: المرحلة الثالثة: لها علاقة باهتمام المنظمات العالمية التي تُعنى بهذا الأمر والذي إلى ثمانينات القرن العشرين عبر تقرير بروتلاند الذي نشر عام 1987م فهو يمثل المرجعية الرئيسية للتنمية المستدامة.

رابعاً: المرحلة الرابعة: تتصل هذه المرحلة بالتقارب الحاصل بين إشكاليات النمو الاقتصادي والبيئة، والتي قد توصلت إليها القمة العالمية للتنمية في مدينة جوهانسبورغ للعام 2004م (زيبار وآخرون، 2020)، حيث وجد خلال الاجتماع أن العديد من النماذج التنموية تحتوي على إفساد للبيئة، وقد استوجب البحث عن وسيلة لفرض الانسجام بين اشكالية النمو الاقتصادي والبيئة، وهو الذي أدى إلى بروز فكرة التنمية المستدامة كحل لهذه الإشكالية.

أهداف التنمية البشرية المستدامة:

تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي :
أولاً: تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان: من خلال التركيز على العلاقات بين نشاطات السكان والبيئة، وتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أساس حياة الإنسان، وذلك عن طريق مقاييس الحفاظ على نوعية البيئة والإصلاح والتهيئة، وتعمل على أن تكون العلاقة في الأخير علاقة تكامل وانسجام .

ثانياً: تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة: وكذلك تنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاهها، وحثهم على المشاركة الفعالة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ، ومتابعة وتقديم برامج ومشاريع التنمية المستدامة.

ثالثاً: احترام البيئة الطبيعية: وذلك من خلال التركيز على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة، وتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أساس حياة الإنسان، وبالتالي فالتنمية المستدامة هي التي تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية، وتعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وانسجام.

رابعاً: تحقيق استغلال واستخدام عقلائي للموارد: وهنا تتعامل التنمية مع الموارد على أنها موارد محدودة لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها، وتعمل على استخدامها، وتوظيفها بشكل عقلائي .

رابعاً: ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع: تحاول التنمية المستدامة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع، وذلك من خلال توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي، وكيفية استخدام المتاح

والجديد منها في تحسين نوعية حياة المجتمع، وتحقيق أهدافه المنشودة، دون أن يؤدي ذلك إلى مخاطر وآثار بيئية سلبية، أو على الأقل أن تكون هذه الآثار مسيطرة عليها بمعنى وجود حلول مناسبة لها.

خامسًا: إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأوليات المجتمع: وذلك بإتباع طريفة تلائم إمكانياته، وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية، والسيطرة على جميع المشكلات البيئية.

سادسًا: تحقيق نمو اقتصادي تقني: بحيث يحافظ على الرأسمال الطبيعي الذي يشمل الموارد الطبيعية والبيئية، وهذا بدوره يتطلب تطوير مؤسسات وبنى تحتية، وإدارة ملائمة للمخاطر والتقلبات، لتؤكد المساواة في تقاسم الثروات بين الأجيال المتعاقبة وفي الجيل نفسه.

أبعاد التنمية البشرية المستدامة

تشتمل التنمية البشرية المستدامة على ثلاثة أبعاد وهي البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي، وجميع هذه الأبعاد تحتوي مجموعة من العناصر يمكن شرحها كالتالي:

أولًا: البعد الاقتصادي: إنتاج السلع والخدمات لتلبية المتطلبات الإنسانية وتحقيق الرفاهية بصورة مستمرة دون الإضرار بالبيئة المحيطة، مما يفرض تغير أنواع الإنتاج والاستهلاك لمنع الهدر في الموارد الطبيعية قدر الإمكان، والسعي لإيجاد وسائل وأساليب ذات كفاءة عالية في تلبية الاحتياجات والمتطلبات الاقتصادية، دون إلحاق الضرر بالبيئة وللتقليل من التلوث للمياه والتربة، والتقليل من المخلفات السائلة والصلبة، لما لها من ضرر كبير على المجتمع، فالتنمية المستدامة كما أشار حداد (2016) تتمتع بالشمولية، التنمية المستدامة هي تغيير جذري شامل يشمل كافة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، والزيادة الدائمة في الدخل الحقيقي لأمد طويل، مما يوحي بأن التنمية عملية طويلة الأمد العدالة الاقتصادية في توزيع الثروات بين طبقات المجتمع للحد من انتشار ظاهرة الفقر، والتحسين في أنواع المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين.

وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن رأس المال يلعب دورًا مهمًا في تحقيق قدرًا عاليًا من التنمية، وكما أن الهدف الأساسي من التنمية الاقتصادية السعي لزيادة الدخل القومي والارتقاء بتحسين المعيشة للأفراد داخل المجتمع مع تقليل الفجوات الداخلية مع تعديل هيكلية الاقتصاد الوطني لمصلحة القطاعات التجارية والصناعية. (حداد، 2016)

وقد أشار غنيم (وأبو زنت، 2018) إلى أن هنالك مجموعة من العناصر التي يتمتع بها البعد الاقتصادي كالنمو الاقتصادي المستديم، وكفاءة رأس المال في المنظمات، وإشباع الحاجات والمتطلبات الأساسية لدى الأفراد، والعدالة الاقتصادية في توزيع الثروات على أفراد المجتمع.

يرى الباحثون أن البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة يعتمد على الترشيد في السياسات المالية والنقدية والموارد الطبيعية، كونها العناصر الأساسية للنمو الاقتصادي، من خلال توجيهها للاستثمار في المشاريع التي تعمل على زيادة النمو الاقتصادي في المجتمع.

ثانيًا: البعد الاجتماعي:

يركز هذا البعد على التنمية الاجتماعية كقياس للتنمية، عبر التركيز على زيادة الإنتاج، رفع طاقة القوى العاملة جيلًا بعد آخر.

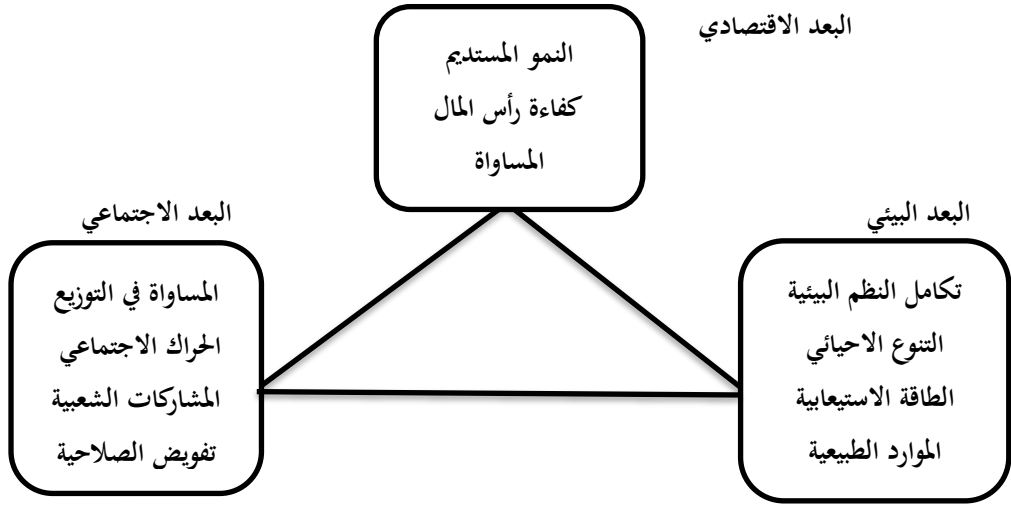
كما أن كافة المجتمعات بحاجة إلى التعليم، والرعاية الصحية، والماء، والعمل، فعندما يعنى المجتمع العالمي بتلك المتطلبات والاحتياجات الأساسية عليه أن يضمن احترام الموروث الثقافي المتنوع والاجتماعي، وأن يضمن حقوق العمال، ومنح الأفراد داخل المجتمع من أداء أدوارهم في تقرير مستقبلهم (زيبار وآخرون، 2020). كما أكد الباحثون والكتّاب على الارتباط القوي بين البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي، مع المحافظة على البيئة وحمايتها، ولا يمكن أن تطبق استراتيجيات التنمية المستدامة إلا بتحقيق متطلبات التنمية بأبعادها الثلاثة البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وتتمثل التزامات التنمية الاجتماعية بما يلي (Ruiz-Perez et al., 2021):

1. الحد من انتشار ظاهرة الفقر خلال مواعيد يعمل على تحديدها كل بلد.
2. دعم القوة العاملة كونها أحد الأهداف الأساسية للسياسات العامة للدول.
3. تحقيق التكامل الاجتماعي الذي يقوم على تعزيز جميع الحقوق الانسانية ورعايتها.
4. تعزيز المساواة بين الرجال والنساء.
5. التسريع في خطى التنمية في البلدان النامية والفقيرة.
6. تهيئة مناخ اقتصادي وسياسي واجتماعي وثقافي وقانوني يمكن أفراد المجتمع من تحقيق التنمية الاجتماعية.
7. تمكين كافة أفراد المجتمع من التعليم ومن الحصول على التأمين الصحي والرعاية الأولية.
8. ضرورة التعاون وتعزيزه من أجل تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع مع الأمم المتحدة.

ثالثاً: البعد البيئي:

لوحظ مؤخراً اهتمام عالمي كبير نحو التنمية المستدامة من أجل الوصول إلى مستقبل مستدام، ونتج ذلك بعد أن كاد العالم يتوجه نحو مجموعة من الكوارث البيئية والبشرية، كالاختباسات الحرارية، وتدهور البيئة، وارتفاع عدد السكان وفقدان التنوع البيولوجي، والتصحر وما إلى هنالك من مشكلات بيئية خطيرة، التي لا تنفصل عن مشكلات الرفاهية الإنسانية ولا عن النمو الاقتصادي، كون العديد من أشكال التنمية توجد في التنمية البيئية التي يتم الاعتماد عليها من قبل المجتمع الدولي، فالعلاقة الوثيقة بين البيئة والتنمية أدى إلى ظهور مصطلح التنمية المستدامة وفي عام (1980م) تم اصدار وثيقة عالمية لصون الطبيعة أطلق عليها الاستراتيجية العالمية لصون الطبيعة، وقد اشتملت هذه الوثيقة على فكرة التنمية المستدامة، أي التنمية التي تسعى للمحافظة على عمليات البيئة التي تعمل في نظام الإنتاج المتجدد، أي التي هيأت للنظام البيئي في الزراعات والصيد والغابات، والمقدرة المستمرة على العطاء (Liu & Zaho, 2020).

يرى الباحثون بأن النظام المستدام بيئياً عليه المحافظة على أسس متينة وثابتة من الموارد الطبيعية، وتجنب الهدر الزائد للموارد المتجددة غير المتجددة، ويشتمل على المحافظة على التنوع الحيوي، والاتزان الجوي، وإنتاجية التربة، والنظام الطبيعي للبيئة التي لا يتم تصنيفها كمورد من الموارد الاقتصادية. فالشكل (1) التالي يمثل الترابط بين أبعاد التنمية المستدامة:



الشكل (1) ترابط أبعاد التنمية البشرية المستدامة المصدر (غنيم، وأبو زنت، 2019)

يرى الباحث أن هنالك علاقة بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وأن كل بعد من هذه الأبعاد يتكون من عدد من العناصر أو المنظومات المترابطة والمتكاملة، يمكن التعامل معها على أنها منظومات فرعية للتنمية المستدامة يمكن التعامل معها، لذلك فرغم أن هذه العناصر متداخلة مع بعضها إلا أن النظر إلى التنمية المستدامة يختلف بحسب زاوية المقاربة أو خلفية ومنهجية التحليل، فالاقتصاديون يركزون على الأهداف الاقتصادية أكثر من غيرها بينما يركز البيئيون على أهمية الطبيعة وحمايتها، ويشدد الاجتماعيون على مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة وتحسين نوعية الحياة في المجتمع، لهذا اختلفت تعريفات التنمية المستدامة من اختلاف المنظور.

مؤشرات التنمية البشرية المستدامة:

تعد مقاييس التنمية البشرية المستدامة ومؤشراتها بمثابة انعكاس للمفاهيم المستخدمة في كل مراحل الفكر التنموي فكلما تطور المفهوم تطورت معه المقاييس لكي تعبر عنه بدقة، فعندما كان الهاجس التنموي يدور حول قياس مستوى الفقر كانت المقاييس تعكس الفقر البشري بإبعاده المختلفة (الفقر الفسلجي، والفقر المعرفي، والصحي... الخ) وهكذا وصولاً نحو استخدام مفهوم التنمية البشرية المستدامة الذي تم تطوير مقاييسه ومؤشراته بما ينسجم وروح هذا المفهوم.

إن المفهوم الأول في دليل التنمية البشرية المستدامة هو مفهوم البعد البشري، والذي عبر عن نفسه في أكثر من مقياس، وأبرز تلك المقاييس هو دليل التنمية البشرية الذي يتشكل من ثلاثة مؤشرات هي:

1. طول العمر مقياساً بالعمر المتوقع عند الولادة.
2. التحصيل العلمي مقياساً بمؤشرات فرعية هي:
 - 1) نسبة البالغين الذين يقرأون ويكتبون.
 - 2) معدل القيد الإجمالي في المراحل الدراسية الابتدائية والمتوسطة والإعدادية.

3. مستوى المعيشة مقياساً بنصيب الفرد الحقيقي من الناتج المحلي الإجمالي بالدولارات الأميركية محسوباً طبقاً لمبدأ تعادل القوة الشرائية.

أما المقاييس الأخرى المرتبطة بالجانب البشري في المؤشر فهي: دليل التنمية المرتبط بالجنس: وهو مؤشر يشبه دليل التنمية البشرية من حيث المؤشرات الفرعية التي تشكل منها، إلا إنه ينصرف إلى دراسة أوضاع المرأة في هذه المؤشرات ويعكس هذا الدليل - فضلاً عن البعد البشري - مدى المشاركة في المجتمع أو مظهرًا من مظاهر هذه المشاركة.

أما مؤشرات الحرمان البشري فهي:

- 1) سجل الحرمان البشري. (P. H. D) profile of human Deprivation
- 2) دليل الفقر البشري. (H. P. I). Human Poverty Index
- 3) مقياس قدر القدرات. (C. P. M). Cost Per Thousand

وتحتوي هذه المؤشرات على مؤشرات فرعية تتعلق بالوضع الصحي والمدني ومستوى المعيشة اللائق، وتتم هذه المؤشرات بقياس الحرمان الذي هو نتيجة لانعدام الفرص، أما البعد البيئي في المفهوم فيعبر عن نفسه من خلال سجل التدهور البيئي الذي يتضمن جملة مؤشرات تعكس مدى الضرر أو التحسين الذي يصيب البيئة في سياق النشاط الاقتصادي.

أما الجوانب الخاصة بالمشاركة الاجتماعية أو الاقتصاد الاجتماعي فيعبر عنه بجملة من المؤشرات التي تخص المشاركة السياسية والتمثيل، فضلاً عن الدلالات المتضمنة في المؤشرات المتقدمة، فالقيد المادي يعيق مشاركة الفقراء، كذلك الفقر المعرفي بدرجاته المختلفة يعد قيداً حاسماً على المشاركة وسبباً من أسباب تدهور الاقتصاد، وهناك خمسة جوانب للتنمية البشرية المستدامة تؤثر جميعها على حياة الفقراء والفئات المستضعفة، هي (الساكنة، 2018):

1. التمكين: أن توسيع القدرات والخيارات المتاحة أمام الأفراد يزيد من قدرتهم على ممارسة تلك الخيارات، كما أنه يضاعف الفرص المتاحة لهم للمشاركة في صنع القرارات والموافقة عليها.
 2. التعاون: تتم التنمية البشرية بالطرق التي يعمل بها الناس معاً ويتفاعلون في ظل الشعور بالانتماء وبوجود هدف ومعنى للحياة.
 3. الإنصاف: إن توسيع الإمكانات والمهارات والفرص يعني ما هو أكثر من زيادة الدخل، إذ يعني الإنصاف مثلاً في وجود نظام تعليمي يمكن للجميع الالتحاق به.
 4. الاستدامة: لا بد من تلبية احتياجات هذا الجيل دون المساس بحق الأجيال المقبلة في التحرر من الفقر والحرمان، وفي ممارسة قدراتها الأساسية.
 5. الأمن: لاسيما أمن المعيشة فالأفراد يحتاجون أن يتحرروا من الظواهر التي تهدد معيشتهم مثل المرض أو القمع أو التقلبات الضارة المفاجئة في حياتهم.
- ويركز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أهداف أساسية ومهمة من أهداف التنمية البشرية المستدامة: القضاء على الفقر، وخلق الوظائف، واستدامة الرزق، وسبل العيش وحماية البيئة وتجديدها، وتستند هذه الأهداف جميعها على تنمية التعليم وتطوير قدرات الأفراد المعرفية والتقنية.

الدراسات السابقة:

يتناول يتناول هذا الجزء الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وقد تم دمج الدراسات العربية والأجنبية وترتيبها زمنياً حسب سنة النشر على النحو الآتي:

دراسة السقاف وأبوسن (2015)، التي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، بالتطبيق على منظمات الأعمال اليمنية. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (242) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

دراسة العتيبي (2019)، التي تقصت واقع القيادة بالقيم والتنمية البشرية المستدامة في المنظمات المدنية والأمنية، ومدى إسهام القيادة بالقيم في تحقيق التنمية البشرية المستدامة. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في جامعة الحدود الشمالية والضباط العاملين في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، وبلغ عددهم (381). وتوصلت الدراسة إلى أن درجة واقع القيادة بالقيم جاءت متوسطة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم والتنمية البشرية المستدامة.

دراسة شحاتة (2019)، التي تناولت أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة بالتطبيق على فروع بنك القاهرة بمحافظة الإسكندرية. وبلغت عينة الدراسة (189) مفردة، وأظهرت النتائج أن الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً ومعنوياً في التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

دراسة عليوي وآخرين (2019)، التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة بالقيم في تحقيق الأداء الإبداعي، وذلك بالتطبيق على العاملين في الأقسام الإدارية بكلية الاقتصاد في جامعة كربلاء. وبلغ حجم العينة (65) عاملاً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة بالقيم وتحقيق الأداء الإبداعي.

دراسة Nebojša et al (2019)، التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة في الحفاظ على الموارد الطبيعية وتحقيق التنمية المستدامة، من خلال دراسة حالة للحكم الذاتي المحلي في شرق صربيا. وبلغت عينة الدراسة (190) موظفاً من موظفي الحكم المحلي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة والتنمية المستدامة، وكذلك بين الموارد الطبيعية والتطبيق العملي لمبادئ التنمية المستدامة.

دراسة حماد والعكر (2020)، التي سعت إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة كما يدركها العاملون في الجامعات الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (255) عاملاً وعاملة في جامعة الأقصى. وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الخادمة والتنمية المستدامة جاء بدرجة متوسطة.

دراسة الشريف (2020)، التي حددت درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا. وبلغت عينة الدراسة (225) طالباً وطالبة. وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يمارسون القيادة بالقيم بدرجة مرتفعة، وأن هذه الممارسة تنعكس إيجابياً على فاعليتهم.

دراسة Peter and Mark (2020)، التي هدفت إلى الكشف عن أبعاد التنمية المستدامة ومكوناتها الأساسية، وهي: النمو الاقتصادي، وحماية البيئة، والمسؤولية الاجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى أن البعدين الاقتصادي

والاجتماعي يجب أن يكونا جزءاً أساسياً من سياسات التنمية المستدامة، كما أكدت أهمية التنمية المستدامة في دعم قرارات المنظمات وتحقيق أهدافها.

دراسة جاد (2021)، التي تناولت أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي. وبلغت عينة الدراسة (500) موظف. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية والتنمية البشرية، وكذلك بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة. دراسة صالح وزينل (2021)، التي استقصت دور القيادة الخضراء في إدارة الموارد البشرية المستدامة في منظمات الأعمال، بالتطبيق على القيادات الإدارية في جامعة كركوك. وبلغت عينة الدراسة (40) قيادياً. وأظهرت النتائج وجود تكامل بين أبعاد القيادة الخضراء وأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المتغيرين.

دراسة Irfan et al (2021)، التي هدفت إلى التعرف على أساليب القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية من أجل البيئة، مع اختبار الدور الوسيط للفاعلية الذاتية والملكية النفسية. واعتمدت الدراسة على بيانات جمعت من (657) موظفًا في قطاعات البنوك والتأمين والصحة والتعليم في الصين. وأكدت النتائج أن أساليب القيادة المسؤولة والشاملة والأصيلة والداعمة تؤثر إيجابياً في سلوك المواطنة التنظيمية البيئية لدى الموظفين.

دراسة Mouri et al (2022)، التي تناولت القيادة الأخلاقية من أجل تحقيق أداء مستدام أفضل، من خلال دراسة دور قيم الموظف وسلوكه والمناخ الأخلاقي. وتكونت عينة الدراسة من (281) موظفًا إداريًا من المستوى المتوسط في الصناعات التحويلية الكبرى في بنغلاديش. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر في السلوك البيئي التطوعي للموظفين من خلال المناخ الأخلاقي، بما يسهم في تحقيق أداء مستدام أفضل.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة ومنها ما ربط بين المتغيرين وقد تناولت الدراسة الحالية القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة، وقد اختلفت أهداف هذه الدراسة عن هدف الدراسة الحالية وقد هدفت دراسة (صالح وزينل، 2021) إلى التعرف على القيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة لمنظمات الأعمال، وذلك عبر مواءمة تلك الممارسات للقيادة الخضراء وأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة في البيئية المنظمة، كما هدفت دراسة (جاد، 2021) إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة "دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي، فيما هدفت دراسة (Nebojša et al., 2019) إلى التعرف على دور القيادة في الحفاظ على الموارد الطبيعية والتنمية المستدامة: دراسة حالة للحكم الذاتي المحلي في شرق صربيا، وهدفت أيضًا دراسة (Gisela et al., 2021) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة والفضائل التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من موظفين في الشركات البرازيلية واختبار نماذج الوساطة في ضوء الدراسات التنظيمية الإيجابية، وقد اختلفت البيئة المبحوثة الحالية مع البيئات المبحوثة في الدراسات السابقة، حيث جرى تطبيق هذه الدراسة في بلدية ظفار في محافظة ظفار، بينما العديد من الدراسات السابقة تم تطبيقها في الجامعات كدراسة (حماد والعكر، 2020) ودراسة (Gisela et al., 2021) التي جرت في الشركات البرازيلية.

وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في التعرف على المراجع التي ساعدت في إعداد الإطار النظري لهذه الدراسة وفي إعداد أداة الدراسة الاستبانة، كما استفاد الباحثون من الدراسات والأدبيات السابقة في مناقشة النتائج الدراسة الحالية، وربطها بنتائج تلك الدراسات.

تتميز الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة التي تناولت القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة في سلطنة عمان على حسب علم الباحث، كما يأمل الباحث أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية بصورة عامة والمكتبة العمانية بصورة خاصة، ليتم الاستفادة منها من قبل الباحثين في المستقبل.

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الجزء من البحث الإجراءات التي اتبعها الباحث في الدراسة، والتي تمثلت في المنهج المستخدم في الدراسة، ومحدداتها المكانية والزمنية، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات التي استخدمها الباحث لتجميع البيانات المطلوبة في الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفروض.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحثون في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي والقائم على جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ثم تحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات.

مجتمع وعينة الدراسة:

حيث اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في بلدية ظفار والبالغ عددهم (748) موظفًا، تم استخدام أسلوب العينة الميسرة، حيث بلغ حجم العينة (246) موظفًا، تم توزيع الاستبانة عليهم إلكترونياً، تم استرداد (234) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسات الوصفية التحليلية، ولقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين بصورة منظمة ودقيقة، وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الاجتماعية والتربوية والإدارية لما تتميز به من سهولة التطبيق وإمكانية تحليل بياناتها إحصائياً (Sekaran & Bougie, 2016; Creswell, 2014).

وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وكذلك بالاستفادة من بعض المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية المستدامة والتعليم عن بعد. واشتملت الاستبانة على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة، حيث تضمنت محورًا لقياس أبعاد التنمية المستدامة والتي تمثلت في (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية، البعد التكنولوجي، والسلوكيات الخضراء)، بالإضافة إلى محور يقيس مستوى التعليم عن بعد لدى أفراد عينة الدراسة.

وقد صيغت فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة استجابة أفراد العينة، حيث تراوحت البدائل بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وذلك بهدف

قياس اتجاهات الباحثين نحو متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية (Likert, 1932)، كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، للتحقق من صدق المحتوى، بالإضافة إلى اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الفقرات الداخلية، وموثوقية الأداة قبل تطبيقها على عينة الدراسة الفعلية.

كما تضمنت الاستبانة في بدايتها مجموعة من الأسئلة الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة مثل الجنس والخبرة في التدريس، وذلك بهدف تحليل الفروق بين أفراد العينة وفق هذه المتغيرات، وقد بلغ العدد الكلي لفقرات الاستبانة مجموعة من العبارات التي تم توزيعها على المحاور المختلفة بما يضمن شمولية القياس وتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم ترتيب الفقرات بصورة منطقية ومتسلسلة، لتسهيل استجابة الباحثين عليها، مما يساهم في الحصول على بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

صدق وثبات أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبانة لقياس مستوى القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة لدى موظفي بلدية ظفار، حيث صُممت الاستبانة بهدف جمع البيانات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسة. وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد القيادة بالقيم والمتمثلة في (التأمل الذاتي، التوازن، الثقة الحقيقية بالنفس، والتواضع الحقيقي)، إضافة إلى فقرات تقيس مستوى التنمية البشرية المستدامة لدى العاملين في بلدية ظفار. وقد تم إعداد فقرات الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة بالقيم والتنمية البشرية المستدامة، بما يضمن ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها. كما استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث تراوحت البدائل بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وذلك بهدف تحديد مستوى ممارسات القيادة بالقيم ومدى ارتباطها بتحقيق التنمية البشرية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة. وتم قياس أداة الدراسة بطريقتين:

الصدق الظاهري:

للتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث (الاستبانة) قام الباحث بعرضها على مجموعة من المتخصصين بغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة.

ثبات الإستبانة:

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

قبل تطبيق أداة الدراسة على العينة الأساسية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من وضوح فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لأفراد مجتمع الدراسة، إضافة إلى التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة من حيث الصدق والثبات، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفًا من موظفي بلدية ظفار من خارج العينة الأساسية للدراسة، وذلك للتأكد من وضوح صياغة الفقرات وسلامتها اللغوية، ومعرفة مدى فهم أفراد العينة لها.

وبعد جمع الاستبانات من العينة الاستطلاعية، قام الباحث بإدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي وتحليلها بهدف حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور الاستبانة، وقد أظهرت النتائج أن قيم معاملات الثبات كانت مقبولة إحصائيًا، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الموثوقية ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات من العينة الأساسية للدراسة. وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية تم إجراء بعض التعديلات الطفيفة على صياغة بعض الفقرات قبل تطبيق الاستبانة بصورتها النهائية على أفراد العينة الأساسية.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث بلغت قيمة الفا الكلية للاستبانة (0.947)، وهي نسبة مرتفعة وأعلى من المعدل المقبول (60%)، وبالتالي إمكانية الاعتماد على النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها، والجدول (2) يوضح قيمة معامل الفا كرونباخ لمتغيرات البحث.

الجدول (1)

معاملات ثبات الفا كرونباخ للاستبانة وأبعادها

م	المحاور/ الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ثبات (كرونباخ الفا)
1	التأمل الذاتي	5	.822
2	التوازن	5	.741
3	الثقة الحقيقية بالنفس	5	.799
4	التواضع الحقيقي	5	.907
7	تنمية الموارد البشرية المستدامة	9	.912
	الإستبانة الكلية	29	.947

عرض النتائج ومناقشتها:

تم دمج عرض النتائج مع مناقشتها استجابةً لملاحظات المحكمين، وذلك بهدف تحقيق ترابط علمي بين النتائج الإحصائية والتفسير النظري، وتجنب التكرار، مما يسهم في تقديم تحليل أكثر عمقاً واتساقاً. السؤال الأول: "ما مستوى ممارسات موظفي بلدية ظفار لأسس ومبادئ القيادة بالقيم؟"، للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل متغير وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج بُعد التأمل الذاتي ومناقشتها:

الجدول (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد العينة على متغير التأمل الذاتي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	مستوى الموافقة
1	أتأمل كثيراً في طرق العمل الحالية ومحاولة إيجاد طرق جديدة	3.67	.820	%73.4	1	مرتفعة
4	يجعلني التفكير المتأنى قائداً ناجحاً	3.65	.732	%73.0	2	مرتفعة
2	أفكر دائماً بخبراتي لكي أتعلم منها وأحاول تطويرها.	3.52	.987	%70.4	3	مرتفعة
3	نتيجة لتفكيري اكتشف أخطاء في طريقة إنجاز عملي كنت اعتقد أنها صائبة في السابق	3.50	.931	%70.0	4	مرتفعة
5	التأمل يجعلني أزن كل الاعتبارات والعواقب التي تنطوي عليها قراراتي	3.32	.832	%66.4	5	متوسطة
	إجمالي التأمل الذاتي	3.53	.860	%70.6		مرتفعة

يوضح الجدول (2) أن مستوى التأمل الذاتي لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) والانحراف المعياري (0.860)، ونسبة مئوية بلغت (70.6%)

وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في بلدية ظفار يمتلكون مستوى جيداً من الوعي الذاتي والقدرة على مراجعة سلوكهم وتقييم قراراتهم، وهو ما يُعد أحد المرتكزات الأساسية للقيادة بالقيم، حيث يساعد التأمل الذاتي القائد على التعلم من خبراته السابقة وتحسين أدائه المستقبلي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشريف، 2020) التي أكدت أن ممارسة القيادة بالقيم تسهم في تعزيز التفكير التأملي لدى الأفراد، كما تتوافق مع دراسة (Kouzes & Posner, 2018) التي أشارت إلى أن القائد الفعال يعتمد على التأمل الذاتي في تطوير ذاته واتخاذ قرارات أكثر دقة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة بيئة العمل في المؤسسات الحكومية، والتي تتطلب مستوى عالياً من التفكير والتحليل قبل اتخاذ القرار، إضافة إلى الخبرات المتراكمة لدى الموظفين التي تعزز من قدرتهم على التقييم الذاتي.

ثانياً: نتائج بُعد التوازن ومناقشتها

الجدول (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لاستجابات افراد العينة على متغير التوازن

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	مستوى الموافقة
9	أتحقق من خلال مبدأ التوازن من نجاح المنظمة وبقاء العاملين في حالة عطاء مستمر	4.08	.883	81.6%	1	مرتفعة
10	أستطيع أن أفصل بين الحزم والغلظة	4.04	.732	80.8%	2	مرتفعة
7	أسعى إلى خلق التوازن بين الأمور المتعلقة في اتخاذ القرارات	3.84	.787	76.8%	3	مرتفعة
6	أشعر أن التوازن هو مفتاح بناء الشخصية القيادية	3.50	1.030	70.0%	4	مرتفعة
8	أسعى دوماً إلى تحقيق التوازن بين تحقيق تطلعات العاملين وأهداف المنظمة	3.43	.815	68.6%	5	مرتفعة
	اجمالي التوازن	3.77	.849	75.4%		مرتفعة

أظهرت نتائج الجدول (3) أن مستوى التوازن جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77) و الانحراف المعياري (0.849)، ونسبة مئوية (75.4%).

وتعكس هذه النتيجة قدرة العاملين في بلدية ظفار على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، وكذلك التوازن في اتخاذ القرارات بين الحزم والمرونة، وهو ما يعد من الخصائص الجوهرية للقيادة بالقيم.

وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (جاد، 2021) التي أشارت إلى أن القيادة الإدارية تسهم في تعزيز التوازن الوظيفي وتحقيق التنمية المستدامة، كما تتفق مع ما أشار إليه (الشريف، 2020) بأن القائد المتوازن أكثر قدرة على إدارة المواقف المختلفة بكفاءة.

ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة العمل في البلدية تتطلب التعامل مع مهام متعددة ومتنوعة، مما يفرض على العاملين تطوير مهارات التوازن في إدارة الوقت والقرارات، بالإضافة إلى وجود بيئة تنظيمية تساعد على تحقيق هذا التوازن.

ثالثًا: الثقة الحقيقية بالنفس:

الجدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد العينة على متغير الثقة الحقيقية بالنفس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	مستوى الموافقة
12	أسعى دومًا لتعزيز الثقة بالنفس لدى فرق العمل في المنظمة	3.87	.763	%77.4	1	مرتفعة
13	تقتي بنفسي تنبع من معرفتي لقدراتي	3.78	.876	%75.6	2	مرتفعة
15	إن زيادة ثقة فريق العمل ببعضهم وبقيادة المنظمة تزيد من قدرتهم على إنجاز العمل	3.65	.698	%73.0	3	مرتفعة
11	أعتبر الثقة بالنفس من أهم الصفات لأداء الدور القيادي	3.57	.820	%71.4	4	مرتفعة
14	أستطيع التمييز بين الغرور والثقة بالنفس	3.13	.861	%62.6	5	متوسطة
	اجمالي الثقة الحقيقية بالنفس	3.6	.803	%72.0		مرتفعة

يوضح الجدول (4) أن مستوى الثقة الحقيقية بالنفس لدى أفراد العينة جاء مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.60) والانحراف المعياري (0.803)، ونسبة مئوية (72.0%)

وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في بلدية ظفار يتمتعون بدرجة جيدة من الثقة بقدراتهم وإمكاناتهم، الأمر الذي يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة واتخاذ القرارات بثبات، وهو ما يُعد من الركائز الأساسية للقيادة بالقيم، حيث تسهم الثقة بالنفس في تعزيز فاعلية القائد وقدرته على التأثير الإيجابي في الآخرين.

كما أظهرت النتائج أن أعلى الفقرات كانت الفقرة (12) بمتوسط حسابي (3.87) ونسبة مئوية (77.4%)، والتي تشير إلى سعي الأفراد لتعزيز الثقة بالنفس لدى فرق العمل، مما يعكس وجود توجه إيجابي نحو دعم الآخرين وتنمية قدراتهم. في حين جاءت أدنى الفقرات الفقرة (14) بمتوسط حسابي (3.13) ونسبة مئوية (62.6%) وبمستوى متوسط، والتي تتعلق بالقدرة على التمييز بين الثقة بالنفس والغرور.

ويعكس ذلك وجود وعي جيد لدى العاملين بأهمية الثقة بالنفس، إلا أن التمييز بين الثقة الإيجابية والغرور لا يزال بحاجة إلى تعزيز، مما يشير إلى ضرورة تطوير الجانب المعرفي والسلوكي المرتبط بمفهوم الثقة المتوازنة في بيئة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Smith et al., 2019) التي أكدت أن الثقة بالنفس تسهم في تحسين

الأداء الوظيفي وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات، كما تنسجم مع دراسة (الشريف، 2020) التي أشارت إلى أن القادة الذين يمتلكون ثقة عالية بأنفسهم يكونون أكثر فاعلية في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة العمل في المؤسسات الحكومية، والتي تعتمد على الخبرة التراكمية والتعامل مع مواقف متعددة، مما يسهم في بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، إضافة إلى بيئة العمل التي تشجع على الاعتماد على الذات وتحمل المسؤولية.

وعلى الرغم من ارتفاع مستوى الثقة الحقيقية بالنفس لدى أفراد العينة، إلا أن نتائج تحليل الانحدار أظهرت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على التنمية البشرية المستدامة، مما يشير إلى أن الثقة بالنفس، رغم أهميتها في تحسين الأداء الفردي، إلا أنها لا تؤثر بشكل مباشر في تحقيق التنمية المستدامة، والتي تتطلب تكامل مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية.

ويمكن تفسير ذلك بأن الثقة بالنفس تمثل سمة فردية، بينما تعتمد التنمية البشرية المستدامة على منظومة أوسع تشمل السياسات المؤسسية، والموارد، والثقافة التنظيمية، مما يجعل تأثير هذا البعد غير مباشر أو مرتبط بتغيرات وسيطة.

رابعاً: نتائج بُعد التواضع الحقيقي ومناقشتها

الجدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد العينة على متغير التواضع الحقيقي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	مستوى الموافقة
16	أنظر إلى المنصب أنه مسؤولية وليس مكان للتباهي والغرور	3.80	.825	%76.0	1	مرتفعة
17	أنسب دائماً النجاح لفريق العمل لا لنفسى وحدي	3.78	.917	%75.6	2	مرتفعة
19	اعتبر التواضع ركيزة أساسية في بناء العلاقات بين العاملين ضمن إطار العمل	3.75	.843	%75.0	3	مرتفعة
18	أبدي اهتماماً بالقيم الأخلاقية في المنظمة	3.68	.721	%73.6	4	مرتفعة
20	اعتبر التواضع عنصر مهم في بناء شخصية العاملين الأخلاقية	3.47	1.015	%69.4	5	مرتفعة
	اجمالي التواضع الحقيقي	3.69	.864	%73.8		مرتفعة

يوضح الجدول (5) أن مستوى التواضع الحقيقي لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.69) والانحراف المعياري (0.864)، ونسبة مئوية بلغت (73.8%)

وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في بلدية ظفار يتمتعون بدرجة عالية من السلوكيات القيادية القائمة على التواضع، مثل: احترام الآخرين، والعمل بروح الفريق، وعدم نسب النجاح إلى الذات فقط، وهو ما يعكس بيئة تنظيمية إيجابية قائمة على القيم الأخلاقية.

كما أظهرت النتائج أن أعلى الفقرات كانت الفقرة (16) بمتوسط حسابي (3.80) ونسبة مئوية (76.0%)، والتي تعكس إدراك العاملين بأن المنصب مسؤولية وليس وسيلة للتباهي، مما يدل على وجود وعي قيادي واضح، في حين جاءت الفقرة (20) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) ونسبة مئوية (69.4%)، إلا أنها ما تزال ضمن المستوى المرتفع، مما يؤكد اتساق هذا البعد بين جميع فقراته.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mouri et al., 2022) التي أكدت أن القيادة الأخلاقية، والتي يُعد التواصل أحد أهم مكوناتها، تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الأداء المستدام داخل المنظمات، كما تنسجم مع دراسة (Kouzes & Posner, 2018) التي أشارت إلى أن القائد المتواضع يكون أكثر قدرة على بناء الثقة وتعزيز العلاقات الإيجابية داخل فرق العمل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التواصل الحقيقي يعزز مناخ الثقة والاحترام المتبادل بين القادة والعاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى التعاون والعمل الجماعي، وهو ما يعد من العوامل الأساسية لتحقيق التنمية البشرية المستدامة داخل المنظمة".

ويمكن تفسير ذلك بأن التواصل الحقيقي يمثل سلوكًا عمليًا يظهر في التفاعل اليومي مع العاملين، مثل: تقدير جهودهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار، ونسب النجاح إليهم، وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وبالتالي تحقيق التنمية البشرية المستدامة.

كما يمكن القول إن التواصل الحقيقي يُعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا لأنه يجمع بين البعد الأخلاقي والبعد السلوكي التطبيقي، مما يجعله أكثر قدرة على إحداث تغيير فعلي داخل المنظمة مقارنة بالأبعاد الأخرى التي قد تظل في إطار الإدراك أو السمات الشخصية.

السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على ما يلي: "ما أسس ممارسات التنمية البشرية المستدامة المناسبة لموظفي بلدية ظفار؟"

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور تنمية الموارد البشرية المستدامة وذلك على النحو التالي:

التنمية البشرية المستدامة:

الجدول (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لاستجابات افراد العينة على تنمية الموارد البشرية المستدامة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	مستوى الموافقة
22	تضاعف التنمية البشرية المستدامة من الفرص المتاحة أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات والموافقة عليها	3.52	1.053	70.4%	1	مرتفعة
21	تتحم التنمية البشرية المستدامة بالطرق التي يعمل بها الأفراد معاً ويتفاعلون في ظل الشعور بالانتماء ووجود هدف ومعنى للحياة	3.42	.809	68.4%	2	متوسطة
24	توفر التنمية البشرية المستدامة سياسة حماية اجتماعية، لا سيما للفئات الاجتماعية الواقعة على الدرجات الدنيا والوسطى من سلم الدخل	3.22	1.021	64.4%	3	متوسطة
23	تحرص التنمية البشرية المستدامة على إيجاد نظام تعليمي يمكن للجميع الالتحاق به	3.21	.926	64.2%	4	متوسطة
27	تحرص التنمية البشرية المستدامة على تحقيق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الوطني.	3.12	.950	62.4%	5	متوسطة
25	تعمل التنمية البشرية المستدامة على إيجاد شبكات أمان اجتماعي تركز على برامج تخطيطية لمواجهة مشكلات الفقر.	3.11	.948	62.2%	6	متوسطة
26	تعمل التنمية البشرية المستدامة على إيجاد شبكات أمان اجتماعي تركز على برامج تخطيطية لمواجهة مشكلات البطالة.	3.08	.778	61.6%	7	متوسطة
29	توفر التنمية البشرية المستدامة فرص التشغيل وكسب الدخل	2.92	.892	58.4%	8	متوسطة
28	تسعى التنمية البشرية المستدامة إلى تلبية الحاجات الأساسية للأفراد	2.90	.863	58.0%	9	متوسطة
	إجمالي تنمية الموارد البشرية المستدامة	3.16	.925	63.2%		متوسطة

يوضح الجدول (6) أن مستوى التنمية البشرية المستدامة لدى أفراد العينة جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.16) والانحراف المعياري (0.925)، وبنسبة مئوية (63.2%). وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات التنمية البشرية المستدامة في بلدية ظفار لا يزال في المستوى المتوسط، مما يدل على وجود جهود قائمة في هذا المجال، إلا أنها لم تصل بعد إلى المستوى المأمول لتحقيق الاستدامة بشكل متكامل. كما أظهرت النتائج تبايناً بين الفقرات، حيث جاءت الفقرة (22) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.52) ونسبة مئوية (70.4%)، والتي تتعلق بإتاحة الفرص أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات، مما يعكس اهتماماً

نسبياً يتمكن العاملون. في المقابل، جاءت الفقرة (28) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.90) ونسبة مئوية (58.0%)، والتي تشير إلى تلبية الحاجات الأساسية للأفراد، مما يدل على وجود ضعف نسبي في هذا الجانب. ويعكس هذا التباين أن بعض أبعاد التنمية البشرية المستدامة يتم تطبيقها بشكل أفضل من غيرها، خاصة الجوانب المرتبطة بالمشاركة، في حين لا تزال الجوانب المرتبطة بالعدالة الاجتماعية وتوفير فرص العمل وتلبية الاحتياجات الأساسية بحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Peter & Mark, 2020) التي أكدت أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب تكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما تنسجم مع دراسة (جاد، 2021) التي أشارت إلى أن التنمية البشرية المستدامة تتأثر بعدة عوامل تنظيمية وإدارية، وليس فقط بالممارسات القيادية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق التنمية البشرية المستدامة يتطلب سياسات استراتيجية طويلة الأمد، وتوفير موارد كافية، بالإضافة إلى وجود تكامل بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما قد لا يتحقق بشكل كامل في البيئة التنظيمية محل الدراسة.

اختبار الفرضيات المرتبطة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة الذي ينص على "هل توجد علاقة بين مبادئ القيادة بالقيم ومبادئ التنمية البشرية المستدامة لدى موظفي بلدية ظفار؟" نصت الفرضية الرئيسة على أنه: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة بالقيم على تنمية الموارد البشرية المستدامة في بلدية ظفار.

اختبار العلاقة:

(الجدول 7)

معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة بالقيم وتنمية الموارد البشرية المستدامة

تنمية الموارد البشرية المستدامة		المتغيرات
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
.000	.579**	التأمل الذاتي
.008	.360**	التوازن
.000	.437**	الثقة الحقيقية بالنفس
.000	.634**	التواضع الحقيقي

تشير معطيات الجدول (7) إلى وجود علاقات ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم وتنمية الموارد البشرية المستدامة، حيث كانت الدلالة الإحصائية لجميع معاملات ارتباط بيرسون أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وكان أضعف هذه العلاقات تتمثل في التوازن والذي بلغ معامل ارتباطه بتنمية الموارد البشرية المستدامة (0.360)، وبناء على هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم وتنمية الموارد البشرية المستدامة، وقبول الفرضية البديلة.

اختبار الاثر: لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الإدخال المتزامن، حيث أدخلت جميع أبعاد القيادة بالقيم بوصفها متغيرات مستقلة في معادلة الانحدار دفعة واحدة. ويوضح الجدولان (8) و(9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

الجدول (8)

ملخص نموذج العلاقة القيادة بالقيم في تنمية الموارد البشرية المستدامة

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.753	.652	.480	.48712

يشير الجدول (8) إلى أن معامل الارتباط بين القيادة بالقيم وتنمية الموارد البشرية المستدامة قد بلغ (.753)، وكان معامل التحديد المعدل للنموذج يساوي (.480)، وهذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر مجتمعة ما نسبته (48%) من التباين في تنمية الموارد البشرية المستدامة، وأن الباقي منها يرجع إلى عوامل أخرى، وهو ما يشير إلى أن تنمية الموارد البشرية المستدامة يتأثر تأثيراً متوسطاً بالقيادة بالقيم.

الجدول (9)

تحليل التباين الأحادي لأثر القيادة بالقيم في تنمية الموارد البشرية المستدامة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الانحدار	12.053	6	2.175	8.646	.000
الخطأ	12.587	43	.246		
المجموع	24.639	49			

يتضح من الجدول (9) أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (8.646)، وكانت الدلالة المعنوية المصاحبة لها تساوي (.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وبناء عليه يمكن أن نقول بوجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) للقيادة بالقيم في تنمية الموارد البشرية المستدامة.

اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام الانحدار المتعدد والجدول (11) يظهر نتائج الاختبار

الجدول (10)

معاملات انحدار القيادة بالقيم في تنمية الموارد البشرية المستدامة

مكونات نموذج الانحدار	قيمة معامل الانحدار B	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الحد الثابت	-.274	-.503	.611
التأمل الذاتي	.211	1.231	.150
التوازن	-.113	-.517	.510
الثقة الحقيقية بالنفس	.137	.526	.518
التواضع الحقيقي	.508	3.456	.017

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية الأولى على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأمل الذاتي على تنمية الموارد البشرية المستدامة في بلدية ظفار.

يظهر الجدول (10) أن معامل انحدار التأمل الذاتي قد بلغ (.211)، وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية لقيم (T) المصاحبة لهذا المعامل نجد أنها كانت غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ومن هذه النتيجة يتبين عدم

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتأمل الذاتي على تنمية الموارد البشرية المستدامة، لذا يتم قبول الفرضية العدمية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأمل الذاتي على تنمية الموارد البشرية في بلدية ظفار".
اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الثانية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن على تنمية الموارد البشرية المستدامة في بلدية ظفار.

يظهر الجدول (10) أن معامل انحدار التوازن قد بلغ (-.113) وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية لقيم (T) المصاحبة لهذا المعامل نجد أنها كانت غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05). ومن هذه النتيجة يتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتوازن على تنمية الموارد البشرية المستدامة. لذا يتم قبول الفرضية العدمية "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن والتنمية البشرية المستدامة في بلدية ظفار".
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية الثالثة على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة الحقيقية بالنفس على تنمية الموارد البشرية المستدامة في بلدية ظفار.

يظهر الجدول (10) أن معامل انحدار الثقة الحقيقية بالنفس قد بلغ (.137). وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية لقيم (T) المصاحبة لهذا المعامل نجد أنها كانت غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ومن هذه النتيجة يتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للثقة الحقيقية بالنفس على تنمية الموارد البشرية المستدامة. لذا يتم قبول الفرضية العدمية "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الحقيقية بالنفس والتنمية البشرية المستدامة في بلدية ظفار".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نصت الفرضية الرابعة على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواضع الحقيقي على تنمية الموارد البشرية المستدامة في بلدية ظفار.

يظهر الجدول (10) أن معامل انحدار التواضع الحقيقي قد بلغ (.508). كان الأعلى مقارنة بمعاملات الأبعاد الأخرى، وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية لقيم (T) المصاحبة لهذا المعامل نجد أنها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05). ومن هذه النتيجة يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتواضع الحقيقي على تنمية الموارد البشرية المستدامة. لذا رفضت الفرضية العدمية وقبلت الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواضع الحقيقي على تنمية الموارد البشرية المستدامة".

ملخص النتائج:

تشير النتائج بشكل عام إلى أن مستوى القيادة بالقيم في بلدية ظفار جاء مرتفعًا، خاصة في بعدي التأمل الذاتي والتوازن، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة بالقيم والتنمية البشرية المستدامة. كما بينت النتائج أن تأثير القيادة بالقيم على التنمية المستدامة ليس موحدًا عبر جميع الأبعاد، حيث برز دور التواضع الحقيقي كأحد أهم الأبعاد المؤثرة. وتعكس هذه النتائج أهمية تعزيز القيم القيادية داخل المؤسسات الحكومية، لما لها من دور في تحسين الأداء، وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة التي تم التوصل لها يوصي يمكن للباحث بما يلي:

1. أهمية اتباع القيادة في البلدية أسلوب التأمل الذاتي والذي يشمل إجراء مراجعة وتحليل واعيين للمعتقدات والتصرفات بهدف التعلم ومن أجل النمو والتطوير المستمر، فتعرف من خلال ذلك القيادة أولوياتها وقيمها الأخلاقية.
2. ضرورة اتباع القيادة في البلدية لإسلوب التوازن فهو يعد مفتاح بناء الشخصية القيادية، التي تمتلك المهارات للفصل والتوازن بين الحزم والغلظة وبين الغرور والثقة بالنفس وبين التهور والمغامرة.
3. أهمية تمتع القيادة بالثقة بالنفس لأنها من أهم الصفات لأداء الدور القيادي، فهذه الثقة تعطي الحماس والعظة لفرق العمل فالثقة الحقيقية هي الثقة التي تبنى على معرفة القائد لقدراته الحقيقية في كافة المجالات.
4. ضرورة إدراك القيادة الإدارية أن المناصب مسؤولية وليست مدعاة للتباهي، وذلك يكون من خلال عدم تعظيم إنجازاتهم ونسب أي نجاح في المنظمة ليس للقيادة وحدها بل للعاملين أيضاً، مما يعزز ثقة فرق العمل بأنفسهم وثقتهم بالقيادة ورغبتهم بالاستمرار والبقاء والإبداع.
5. أهمية أخذ القيادة بالبلدية بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية إلى جانب الأبعاد الاقتصادية لحسن استغلال الموارد الطبيعية والبيئية المتاحة لتلبية حاجيات الأفراد مع الاحتفاظ بحق الأجيال القادمة.

المراجع:

- أبو زنت، ماجدة أحمد، وغنيم، عثمان محمد. (2019)، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء، عمان: الأردن.
- الأسدي، محمد رسول علي، علاء فرحان. (2017)، دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية" مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 9(4)، ع9، ع4.
- باجودة، ندى حسن. (2016)، واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. 1 - 167
- بنت خلفان السلطية، أمل، زكريا سليمان عبدالله، & سليمان. (2025). تقييم فاعلية الجامعات العربية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 40(11.4)، 116-135.
- جاء، محاسن السيد نصر. (2021)، أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، 391-438.
- حداد، رويدة حنا. (2016)، الإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية في التقارير السنوية للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان دراسة ميدانية، [رسالة دكتوراه. غير منشورة]، جامعة آل البيت، الأردن.
- حماد، رشاد حماد والعكر، محمد عاطف. (2020)، دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة، مجلة الباحث الاقتصادي، 8(12)، 339-363.
- صلاح الدين محمد الحلواني، مصطفى محمد محمد، مروة. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(12)، 179-286.

- الراشدي، رائد حميد ناصر والعتار، فؤاد حمودي. (2020)، دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة، بحث استطلاعي لآراء عينة من الموظفين في (جامعة وارث الأنبياء عليه السلام) التابعة إلى العتبة الحسينية المقدسة محافظة كربلاء المقدسة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء.
- راضي، جواد وحسن، عبد الله. (2019)، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع (21)، العراق: جامعة الكوفة.
- الرفاعي، سحر قدري. (2017)، التنمية المستدامة مع التركيز بشكل خاص على الإدارة البيئية، إشارة خاصة للعراق، أوراق عمل المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية، تونس، المنظمة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية.
- السرhan، حسين أحمد الدخيل. (2022)، التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة، مجلة جامعة أهل البيت، ع (16). 155-138.
- السقاف، صفوان أمين سعيد وأبو سن، أحمد إبراهيم. (2015)، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط، دراسة حالة: منظمات الأعمال اليمينية، رسالة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- السكرانة، بلال خلف. (2013)، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان: الأردن.
- السكرانة، محمد إحسان. (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجيات التمايز: إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- سكرك، ناجي رجب. (2018)، درجة تحلي الشباب الجامعي الفلسطيني بقيم التماسك الاجتماعي وسبل تعزيزها- دراسة تطبيقية على طلبة جامعة الأقصى، مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، 1(1)، 118-74.
- شحاته، محمد ياسر. (2019)، الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك القاهرة بمحافظة الإسكندرية، الدوريات المصرية، 39(4)، 324-277.
- الشريف، عبد الله عبد العزيز. (2020)، درجة ممارسة القيم بالقيم وأثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، 82(82)، 1189-1143.
- صالح، أسو محمد لطيب وزينل، وسام سامي. (2021)، القيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك، مجلة الجامعة العراقية، 51(1)، 126-95.
- صنادلة، عبد الكريم. (2018)، القيادة بالقيم وعلاقتها بجودة حياة العمل: دراسة ميدانية في شركة الغاز في ولاية سكيكدة في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

- عبد الحكيم، مقدر. (2108)، القيادة بالقيم وعلاقتها بجودة حياة العمل، [رسالة ماجستير. منشورة منشورة]، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.
- العتيبي، سعود مرزوق لفاء الذيابي. (2019)، القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة في المنظمات المدنية والأمنية: دراسة مقارنة، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عليوي، علي حسن ومهدي، حوراء ثامر وعاشور، هدير خيون. (2019)، القيادة بالقيم ودورها في تحقيق الاداء الإبداعي، بحث استطلاعي لآراء العاملين في الاقسام الادارية لعامة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.
- زيبار، الشادلي، آيت عيسى، رايح. (2020). التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة في ظل استعمال الطاقات البديلة. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 3(2)، 44-62.
- الغامدي، فوزية جمعان. (2019)، درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات مجلة البحث العلمي في التربية، 20(2)، 1-41.
- مخامرة، كمال خليل. (2020)، استراتيجيات إدارة الغضب وسبل تعزيزها من وجهة نظر طلبة كلية التربية بجامعة الخليل، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجفلة، 13(1)، 1011-1030.
- Bulti, T. F. (2016), *Fostering collective teacher efficacy through values-based leadership in Ethiopian institutions for higher education* (Doctoral dissertation).
- Irfan U , Worakamol W, Hao Wu, Syed M A Shah, Ali A and Shahid M. (2020), *Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior for the Environment: The Mediating Role of Self-Efficacy and Psychological Ownership*, *Front. Psychol.*, 02 July 2021 <https://doi.org/10.3389/fpsyg>.
- Gisela D, Karla C, Natasha F, Ana C Costa, Fernanda S, and Lana M. (2021), *How Are Leadership, Virtues, HRM Practices, and Citizenship Related in Organizations? Testing of Mediation Models in the Light of Positive Organizational Studies*, *Journals, Sustainability*, Volume 14 .Issue 3.
- Hendrikz, K., & Engelbrecht, S. (2019). The principled leadership scale: An integration of value-based leadership. *SA Journal of Industrial Psychology/SATydskrif vir Bedryfsielkunde*, 45(1), 1-10
- John, F. & Sathiq, N. (2018). A Study on the Influence of Green HR Practices on Employee Satisfaction among Selected Scheduled Banks, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 7, Issue, 10, India.
- Khan, M. A. S., Ali, M., Usman, M., Saleem, S., & Jianguo, D. (2019). Interrelationships between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior: the moderating role of gender. *Frontiers in psychology*, 10, 1977.

- Kouzes, J. & Posner, B. (2018) *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organisations*, 5 th edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel psychology*, 73(1), 43-71.
- Liu, L., & Zhao, L. (2020). The Influence of Ethical Leadership and Green Organizational Identity on Employees' Green Innovation Behavior: The Moderating Effect of Strategic Flexibility. Paper presented at the IOP conference series: Earth and environmental science.
- Mouri D, Swadip B, Monowar M, Md. A Uddin, (2022), Title: Ethical Leadership for Better Sustainable Performance: Role of Employee Values, Behavior and Ethical Climate, *Journal of Cleaner Production* 337(1):130527.
- Nieker, m van & Botha, J, (2017) "value- based leadership approach: Away for principals to revive the value of values in schools", *academic journals*, vol. 12 (3).
- Nebojša Ma, Violeta J, Tatjana R, Džejn P. (2019). The Role of Leadership in Natural Resource Conservation and Sustainable Development - A Case Study of Local Self-Government of Eastern Serbia. *Economics of Agriculture*, Year 66, No. 3.
- Pawar, P.A. (2018). Knowledge Asset Strengthening for Sustainable Development & Growth. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 104-107.
- Peregrym, D, wolf, R. (2018)"values-based leadership: the foundation of transformational servant leadership", *journal value Based leadership*, 6(2).
- Ruiz-Perez, F., Lleo, A. & Ormazabal, M. (2021). Employee sustainable behaviors and their relationship with corporate sustainability: A delphi study. *Journal of Cleaner Production*, 329, 129742, DOI: 10.1016/ j. jclepro.
- Rusu-Tanasă, M. (2015). Intellectual Capital a Strategic Factor of SocioEconomic Development of Regions and Countries. *Procedia Economics and Finance*, 369 – 374.
- Smith. L, Patel. R, Kurz, D. and Kroner. B, (2018). Perceived value of leadership experiences in a postgraduate year 2 ambulatory care pharmacy residency. *Am J Health-Syst Pharm*, 4(1), 101- 107.