

واقع تطبيق المنظمات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الفلسطينية
The reality of Palestinian organizations' application of the concept of leadership by values: a field study on Palestinian communications company

محمد عبد الوهاب أبو زهرة¹، د. صوام راضية²

¹. جامعة باجي مختار - عنابة (الجزائر)، mohammad.abu-zahra@univ-annaba.dz

². جامعة باجي مختار - عنابة (الجزائر)، radia.souam@univ-annaba.dz

تاريخ النشر: 2025/09/30

تاريخ القبول: 2025/09/25

تاريخ الارسال: 2025/07/07

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على مستوى تطبيق القيادة بالقيم بأبعادها (النزاهة، التواضع ونكران الذات، المساءلة والانضباط) في شركة الاتصالات الفلسطينية، لهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لغايات جمع البيانات من أفراد العينة والبالغ عددهم (100) من الموظفين الاداريين في الادارة الرئيسية لشركة الاتصالات الفلسطينية، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع لتصورات الموظفين حول واقع تطبيق مفهوم القيادة بالقيم بأبعادها داخل الشركة، انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام شركة الاتصالات الفلسطينية بتعزيز القيم التنظيمية القائمة على المبادئ الإنسانية والأخلاقية في العمل ونشرها بين كافة الرؤساء والمرؤوسين.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالقيم، النزاهة، التواضع ونكران الذات، المساءلة والانضباط، شركة الاتصالات الفلسطينية

Abstract

This study aimed to identify the level of application of leadership by values in its dimensions (integrity, humility and self-denial, accountability and discipline) in the Palestinian Telecommunications Company. For this purpose, the descriptive analytical approach and the questionnaire tool were used to collect data from the sample members, numbering 100, administrative employees in the company's main management. The study concluded with a set of results, the most important of which is the existence of a high level of employees' perceptions about the reality of applying the concept of leadership by values in its dimensions within the company. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is the need for the Palestinian Telecommunications Company to strengthen organisational values based on humanitarian and ethical principles in its work and to disseminate them among all managers and subordinates.

Keywords: Leadership by values, integrity, humility and self-denial, Accountability and discipline, Palestinian telecommunications company

JEL Classification Cods: A11 ،A23 ،L26

¹المؤلف المرسل: محمد عبد الوهاب أبو زهرة ، الإيميل: mohammad.abu-zahra@univ-annaba.dz

المقدمة:

أدت التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال وتنامي المنافسة بين منظمات الأعمال، إلى بروز مفهوم جديد في القيادة الإدارية، وهو القيادة بالقيم التي تقوم على الإدارة بالضمير والأخلاق، ومعاملة الموظفون المعاملة الحسنة واحترام كرامته وإنسانيته (صوام، 2020). وبالتالي فهي تركز على عدد من المفاهيم والعناصر، والتي من أبرزها: النزاهة، التواضع ونكران الذات، الرحمة والشعور بالامتنان، الرؤية والشجاعة الأخلاقية، المساءلة والانضباط (العتار والراشدي، 2020).

في المقابل فإن للقيادة بالقيم كأحدى أدوات أخلاقيات الأعمال دور هام في تحسين وتطوير الاداء التنظيمي وتميزه، إضافة الى تعزيز الدافعية والولاء التنظيمي لدى الموظفين وبالتالي تميز المنظمة، حيث يشير **Baloglu (2012)** الى أن المنظمات لا تصبح ناضجة ومتميزة إلا عندما يغرس فيها القادة القيم، فالقيادة تنطوي بوضوح على التأثير على القيم الإنسانية وتوضيحها ومواءمتها مع احتياجات المنظمة، وهذا النمط القيادي يعمل كبوصلة أخلاقية لتوجيه القرارات والعمل؛ وجذب العاملين وزيادة ارتباطهم بالمنظمة، وبالتالي تعزيز الأداء الفردي والجماعي.

وضمن هذا السياق يرى الباحث أن تطبيق مثل هذه الدراسة على مؤسسات ريادية كبيرة على مستوى دولة فلسطين، سيكون له مدلولات هامة، ويمكن من خلاله تحقيق أهداف الدراسة والتوصل الى أسباب النجاح والتميز من منطلق وجود القيادات القائمة على القيم والأخلاق القادرة على تحقيق التميز التنظيمي. وعليه جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن مستوى تطبيق القيادة بالقيم في شركة الاتصالات الفلسطينية، وبالتالي ستساهم في التبصير بسبل سلوكيات القيادة بالقيم داخل المنظمات؛ ويمكن لأي مؤسسة حكومية أو خاصة تطمح إلى تحسين أدائها أن تجد في نتائج هذه الدراسة والمناقشات المعروضة في هذه الدراسة مفاتيح لذلك.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الدور الكبير والحيوي الذي تلعبه منظمات الأعمال ومن بينها شركات الاتصالات في خدمة الاقتصاد الوطني، إلا أنها تواجه بعض المعوقات التي تحد من تطور أدائها وتقدمها، حيث أن نجاح مثل هذه الشركات يعتمد بشكل رئيسي على عدة مقومات من أبرزها توفر الكفاءات والقيادات الإدارية القادرة على وضع وتنفيذ استراتيجيات قادرة على النهوض بأدائها وإكسابها الميزة التنافسية المطلوبة، وبالتالي إنجاحها وضمان استمراريته. في المقابل نواجه المنظمات الفلسطينية مجموعة من التحديات القيمة التي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها وتعزيز دورها في المجتمع الفلسطيني، وهذه التحديات القيمة تعكس تعقيد السياق السياسي والاجتماعي الذي تعمل فيه هذه المنظمات وهو ما يتطلب تعزيز قيم الشفافية، المساءلة، الاستقلالية والمواءمة بين القيم الوطنية والمهنية. كما يجب ان تسعى المنظمات الى بناء قدراتها للتعامل مع السياقات الثقافية والاجتماعية المتغيرة مع الحفاظ على التزامها بخدمة المجتمع الفلسطيني وتعزيز تطلعاته الوطنية والتنمية وعليه فإن نجاح أي منظمة، بغض النظر عن حجمها ومجال عملها، يعتمد على عدة مقومات أهمها وجود موارد بشرية تتمتع بالخبرة والقدرات الابداعية، وقيادة ممكنة وذكية وملهمة قادرة على تنظيم وتوجيه المرؤوسين ضمن إطار من القيم المؤسسية الأخلاقية. ولأن مفهوم القيادة بالقيم يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً فهناك ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت تطبيق القيادة بالقيم وخاصة في بيئة الأعمال الفلسطينية، وبالتالي تبدو مشكلة

الدراسة من خلال الكشف عن مستوى تطبيق القيادة بالقيم في شركة الاتصالات الفلسطينية. وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما واقع تطبيق شركة الاتصالات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم من وجهة نظر موظفيها؟
أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الى الاجابة على السؤالين الرئيسيين التاليين:

1. ما تصورات الموظفين حول واقع تطبيق شركة الاتصالات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم بأبعادها (النزاهة، التواضع ونكران الذات، المساءلة والانضباط)؟

2. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تصورات الموظفين عن واقع تطبيق شركة الاتصالات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على واقع تبني شركة الاتصالات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم من وجهة نظر موظفيها.
2. تحديد إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول تصورات الموظفين عن واقع تطبيق مفهوم القيادة بالقيم تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).
3. تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بتعزيز تبني المنظمات الفلسطينية بشكل عام وشركة الاتصالات بشكل خاص لمفهوم القيادة بالقيم.

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من زاويتين، الأولى علمية، والثانية عملية:

– الأهمية العلمية للدراسة

1. تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال قيام الباحث باستخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال القيادة بالقيم في المنظمات الرائدة، وتحديدًا شركة الاتصالات الفلسطينية.
2. تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي، خاصة وأن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات المحدودة التي تستهدف ذلك على حد علم الباحث.
3. إجراء الدراسة سوف يفتح باب المحاولات المستقبلية أمام الباحثين، للبحث في تأثيرات القيادة بالقيم على منظمات الأعمال الرائدة في فلسطين على وجه الخصوص.

– الأهمية العملية للدراسة

1. تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في تقديم نموذج علمي خاص بمفهوم القيادة بالقيم.

2. أهمية إدراك وفهم موضوع القيادة بالقيم والتي تتضمن الحاجة إلى إجراء تقييم ذاتي لمدى تطبيق شركة الاتصالات الفلسطينية لهذا المفهوم الإداري، وبالتالي إجراء تطوير جذري وكملي في طريقة أداء المنظمات الريادية الفلسطينية لأنشطتها.

3. من المتوقع أن تخدم هذه الدراسة المنظمات الفلسطينية بشكل عام، بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن مدى تطبيقها للقيادة بالقيم.

1. ماهية القيادة بالقيم وأهميتها للمنظمات:

يعتبر النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاحها وفعاليتها، فهو ذو أثر كبير في نشاط المنظمة، وخلق التفاعل الوظيفي المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة (Al-Eida, 2020). فالقيادة هي المحرك الرئيس لكافة العمليات والوظائف الإدارية، فوظيفة القيادة لا تقتصر فقط على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين، بل تتعدى ذلك إلى تحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة مع العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (Velu et al, 2017).

ومع التعقد والتسارع النوعي والكمي الذي يميز العمل في منظمات الأعمال في وقتنا الحالي، برزت الحاجة إلى وجود قيادة من نوع خاص، قادرة على مواجهة المتطلبات البيئية المعقدة والمتناقضة، وتمتلك مستوى كافٍ من المعرفة والسلوكيات لممارسة أدوار مختلفة ومتنوعة، في المقابل تراعي الاعتبارات الأخلاقية وتحترم القيم الإنسانية للموظفين، مما أدى إلى ظهور نموذج جديد للقيادة عُرف باسم القيادة بالقيم.

حيث تعرف القيادة بالقيم بأنها "شكل من أشكال الإدارة التي يمارسها قادة المنظمات بحيث يقوم هذا النمط من القيادة على تطبيق مجموعة من القيم الأخلاقية والإنسانية أثناء التعامل مع المرؤوسين" (الشريف، 2021).

وفي تعريف آخر فإن القيادة بالقيم هي أسلوب قيادي ينطلق من اهتمام القادة بجميع العاملين داخل المنظمة، بحيث يركز على معاملة العاملين وفق قيم ومبادئ أخلاقية أصيلة قائمة على التقدير والاحترام والعدالة والمساواة الأمر الذي يساهم في رفع معنويات العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة ودافعيتهم للإنجاز (أحمد وآخرون، 2018).

ومن وجهة نظر العطار والراشدي (2020) فإن القيادة بالقيم هي فلسفة وأسلوب وممارسة تقوم على تعامل القائد مع العاملين في المنظمة باهتمام وفق القيم الإنسانية، مع تقديم التسهيلات لهم بالشكل الذي يساهم في تطوير أدائهم الوظيفي وزيادة ولائهم للمنظمة.

مما سبق فإنه يمكن تعريف القيادة بالقيم بأنها نمط قيادي يقوم على يقظة الضمير والنزاهة في تعامل القيادة مع المرؤوسين، وعدم التمييز بينهم على أسس غير موضوعية، مع عدم اغفال الجدية والالتزام وتحمل المسؤولية في العمل، وهو ما يمثل أحد أبرز العوامل ذات التأثير الإيجابي في سلوكيات المرؤوسين وأدائهم التنظيمي.

وفيما يتعلق بأهمية القيادة بالقيم يرى أحمد وآخرون (2018) بأن أهمية القيادة بالقيم تبدو من دورها في تماسك وتكامل أعضاء المنظمة، فهي تعزز من العلاقة الإيجابية بين القادة والمرؤوسين، وتعزز من الروح المعنوية ومستوى رضا المرؤوسين وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل والانجاز، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي للمنظمة وتميزها وتعزيز موقعها التنافسي.

كما أن أهمية القيادة بالقيم من كونها تتبنى العنصر المحرك للسلوك الايجابي للعاملين، الأمر الذي يعزز شعور العاملين بالثقة برؤية قائدهم في المنظمة، وزيادة ولائهم للمنظمة، وتعزيز دافعيتهم للعمل والانجاز (العتار والراشدي، 2020). وبذات السياق يؤكد Mustafa et al. (2011) على أهمية تطبيق القادة للقيم الأخلاقية والإنسانية في المنظمات، لما لذلك من أهمية بالغة في رفع الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين، وبالتالي نجاح المنظمة وتميزها. ويرى الباحث أن أهمية القيادة بالقيم تكمن في دورها الحاسم في نجاح أي منظمة، باعتبار أنها تمثل المبادئ الأساسية التي توجه سلوك القادة والمرؤوسين، فهي تؤثر بشكل كبير على ثقافة المنظمة وهويتها، كما يسهم القادة الذين يعتمدون على القيم في تحفيز الموظفين وتعزيز روحهم المعنوية، وبالتالي ولائهم للمنظمة ودافعيتهم للعمل.

2. أبعاد القيادة بالقيم:

تبنّت الدراسات والأبحاث المتخصصة في مفهوم القيادة الادارية بشكل عام والقيادة بالقيم بشكل خاص عدداً من العناصر والأبعاد لمفهوم القيادة بالقيم، ومن بينها: النزاهة، التواصل ونكران الذات، الانضباط والمساءلة، وهي ما سيتم توضيحها على النحو التالي:

2.1. النزاهة:

تعرف النزاهة بأنها سلوك نفسي قائم على الموائمة بين الوعود والأفعال التي يقوم بها القائد داخل المنظمة من خلال اتباعه للقيم الانسانية والمهنية المثلى، مبتعداً عن الضغوط الاجتماعية والوظيفية والتركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها بكل شفافية وواقعية (العبيدي، 2019).

ومن هنا فإن النزاهة تمثل أبرز عناصر ومقومات القيادة بالقيم، باعتبار أن القادة الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من النزاهة يلهمون الثقة بالمرؤوسين، بحيث يسارعون الى الفصل والتمييز بين ما يقال ويشاع من أخبار ومعلومات تتعلق بالقيادة داخل المنظمة وبين ما يجري فعلاً على أرض الواقع (العتار والراشدي، 2020).

ومن وجهة نظر الباحث فإن النزاهة تعتبر صفة أساسية لا بد أن يتمتع بها القائد بالقيم، فهي من شأنها أن تعزز ثقة المرؤوسين بقادتهم، لإدراكهم بأن هؤلاء القادة لا يتحيزون لأي شخص على حساب الآخر دون وجه حق، كما أن تمتع القادة بقيم النزاهة تعطي مصداقية عالية حول أداء القيادات وهو ما يؤثر ايجاباً على معنويات المرؤوسين وتميزهم في العمل.

2.2. التواصل ونكران الذات:

يشير مفهوم التواصل ونكران الذات كأحد عناصر وأبعاد القيادة بالقيم إلى أن القائد بالقيم يكون لديه الاهتمام برفاهية وراحة العاملين في المنظمة، إضافة إلى الاستعداد للتضحية بمصالحه الشخصية من أجل تحقيق المصلحة العامة للمنظمة ولكافة العاملين فيها، هذا بالإضافة إلى تجنب القائد للكبرياء المفرط والتعالي أثناء التعامل مع جميع العاملين (Kouzes and Posner, 2012). كما تمثل هذه القيمة، سلوك أخلاقي وانساني لدى القيادة باعتبارهم بالمرؤوسين واحتياجاتهم، وعدم التركيز على تحقيق مصالحهم الشخصية بل والتضحية بها في سبيل تحقيق مصالح الجميع والمنظمة ككل (العتار والراشدي، 2020).

2.3. الانضباط والمساءلة:

يتمثل الانضباط بقدرة القائد على تنظيم أمور العمل بحزم، واهتمامه بتطبيق اللوائح والأنظمة والقوانين التي تنظم العمل داخل المنظمة، ومساءلة المقصرين في أداء مهامهم، وغير المنضبطين سلوكياً (الغيلاني، 2022). وهذا ما يميز القيادة بالقيم ويعتبر أحد أبرز عناصرها، فالقيادة بالقيم تركز على الالتزام بمواثيق القيم الشخصية مع القيم التنظيمية، من خلال عدم إغفال دور القائد في قيادة المنظمة والسعي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وهو ما يتطلب منه التركيز على أهمية إنجاز المهام والانضباط التنظيمي لكافة الموظفين، ومساءلة كل من يقصر في أداء مهامه وواجباته الوظيفية (الطار والراشدي، 2020).

3. منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، ففي الجزء النظري سيتم الوقوف على بعض المفاهيم الأساسية ذات الصلة بموضوع الدراسة وجمع المادة العلمية من مصادرها المختلفة وابداء الرأي حولها، أما الجزء التطبيقي فيتم من خلال إجراء دراسة ميدانية على أفراد عينة الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات توزع على عينة من موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، والعمل على تحليلها للإجابة على أسئلة الدراسة.

3.1. أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي ضمت عدداً من الفقرات على شكل أسئلة للتعرف على تصورات الموظفين (أفراد عينة الدراسة) حول واقع تطبيق شركة الاتصالات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم بأبعادها (النزاهة، التواضع ونكران الذات، المساءلة والانضباط). وقد تم وضع (5) بدائل لكل سؤال، وفق مقياس ليكرت الخماسي. وبعد إعداد الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية، تم عرضها على عدد من الخبراء والأكاديميين في هذا المجال، لتحديد مستوى الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة، وفي ضوء آرائهم تم إجراء التعديل المناسب، وإظهارها بصورتها النهائية.

3.2. ثبات أداة الدراسة:

تم اختبار مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها من خلال استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، وتعتبر النتيجة مقبولة إحصائياً في حال كانت قيمة كرونباخ ألفا أكبر من (0.60) (Sekaran, 2006, 311)، وكلما اقتربت القيمة من (100%) يشير هذا إلى ارتفاع درجات ثبات الأداة، وبالعودة إلى البيانات الواردة في الجدول التالي فقد تم قياس معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، لمتغيرات الدراسة ولأبعادها ولأداة الدراسة ككل، من أجل معرفة مدى الاتساق في الإجابات؛ وذلك على النحو التالي:

جدول (01): قيم معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمتغيرات أداة الدراسة

المتغيرات / الأبعاد	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
النزاهة	0.908	4
التواضع ونكران الذات	0.889	4
المساءلة والانضباط:	0.945	4

12	0.843	الكلبي (القيادة بالقيم)
----	-------	-------------------------

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss اصدار 2021

وفقاً للنتائج الواردة في الجدول (01)، يتبين أن قيم معامل الانساق (كرونباخ الفا) قد تراوحت بين (0.843 و 0.945)، وهذا ما يؤكد أن أداة الدراسة تتصف بالثبات، وأن البيانات هي مناسبة لقياس المتغيرات، على اعتبار أن النتيجة تكون مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة كرونباخ الفا أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد صحيح، وهذا ما أظهرته النتائج في الجدول السابق.

3.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في الإدارة الرئيسية لشركة الاتصالات الفلسطينية، حيث تم اختيار هذه الشركة باعتبارها أبرز الشركات الريادية في فلسطين فهي ليست مجرد مزود لخدمات الاتصالات بل هي شريك استراتيجي في بناء الاقتصاد الفلسطيني وتحقيق التنمية المستدامة إضافة إلى مساهمتها الأساسية والفاعلة في دفع عجلة التحول الرقمي للخدمات، من هنا جاءت رغبة الباحث في تسليط الضوء على واقع تطبيق الشركة لمفهوم القيادة بالقيم بأبعادها (النزاهة، النزاهة، النزاهة ونكران الذات، المساءلة والانضباط) وقد تم اختيار عينة عشوائية ملائمة ومثلية لمجتمع الدراسة بواقع (100) موظف تم توزيع الاستبانة عليهم بصورة الكترونية عن طريق رابط باستخدام وسيلة التواصل الالكتروني (docs.google) وقد اجاب (86) موظف وأرسل رده على الاستبانة. والجدول (2) التالي يبين وصفاً لخصائص عينة الدراسة من حيث بيان التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية لهم:

جدول (02): التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	86	%100
ذكر	60	%69.8
انثى	26	%20.2
العمر	86	%100
أقل من 30 سنة	9	%10.5
30-أقل من 35 سنة	50	%58.1
35-أقل من 40 سنة	22	%25.6
40 سنة فأكثر	5	%5.8
الخبرة العملية	86	%100
أقل من 5 سنوات	7	%8.1
5- أقل من 10 سنوات	36	%41.9
10 سنوات فأكثر	43	%50
المؤهل العلمي	86	%100
دبلوم متوسط	8	%9.3
بكالوريوس	54	%62.8
دراسات عليا	24	%27.9

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss اصدار 2021

واقع تطبيق المنظمات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الفلسطينية

وفقاً للنتائج الواردة في الجدول (02)، فقد بلغ عدد عينة الدراسة من الموظفين الذكور (60) موظف، شكلوا ما نسبته (69.8%) من عدد المستجيبين الكلي، فيما شكلت الإناث ما نسبته (20.2%) من حجم العينة.

أما فيما يتعلق بأعمار أفراد عينة الدراسة، فقد تبين أن معظم أفراد عينة الدراسة (58.1%) من حجم العينة قد كانت أعمارهم (30-أقل من 35 سنة)، فيما أظهرت النتائج أن (25.6%) من حجم العينة قد كانت أعمارهم (35-أقل من 40 سنة)، وهذه النتيجة تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الأعمار الكبيرة والمتوسطة وهو ما يؤكد على "مستوى الخبرة العملية التي يتمتعون بها، وبالتالي ادراكهم لفقرات وأسئلة الاستبانة، وقدرتهم على الاجابة بموضوعية ودقة، وهذا ما ينعكس ايجاباً على مصداقية ودقة نتائج الدراسة.

وفيما يتعلق بالخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة، فقد تبين أن نصف أفراد عينة الدراسة (50%) من حجم العينة قد بلغت خبرتهم العملية (10 سنوات فأكثر)، فيما أظهرت النتائج أن (41.9%) من حجم العينة يمتلكون خبرة عملية تتراوح ما بين (5-أقل من 10 سنوات)، وأن (8.1%) من حجم العينة يمتلكون خبرة (أقل من 5 سنوات)، وهو ما يؤكد على الخبرة العالية التي يمتلكها أفراد عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة، فقد تبين أن معظم أفراد عينة الدراسة (62.8%) من حجم العينة يمتلكون مؤهل علمي (بكالوريوس)، فيما أظهرت النتائج أن (27.9%) من حجم العينة يمتلكون مؤهل علمي (دراسات عليا)، وأن (9.3%) لديهم مؤهل علمي (دبلوم متوسط).

4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما تصورات الموظفين حول واقع تطبيق شركة الاتصالات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم بأبعادها (النزاهة، التواضع ونكران الذات، المساءلة والانضباط)؟
للإجابة على هذا السؤال تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المخصصة لقياس كل سؤال.

الجدول (03): النتائج المتعلقة بتصورات الموظفين حول واقع تطبيق شركة الاتصالات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تلتزم قيادة الشركة بتطبيق مبادئ النزاهة في العمل والتصدي لكافة أشكال الفساد المالي والاداري	4.267	.8868	مرتفع
2	تؤكد قيادة الشركة على تطبيق مدونة السلوك الوظيفي وتراقب مدى التزام الموظفين بها لتحقيق أقصى درجات النزاهة في العمل	4.221	.8865	مرتفع
3	تحمي القيادة بمسألة التزام الموظفين بالأخلاقيات والقيم الوظيفية.	4.105	.9078	مرتفع
4	تحمي قيادة الشركة بوضع معايير واضحة وعادلة لتقييم أداء الموظفين	4.266	.8178	مرتفع
	بعد النزاهة	4.215	.6999	مرتفع
1	تبدي قيادة الشركة اهتماماً بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار والاقتراحات	4.000	.7029	مرتفع

	التي تم العمل.			
2	تتبع قيادة الشركة سياسة الباب المفتوح مع الموظفين وعدم وضع الحدود بينهم	4.174	8566.	مرتفع
3	تغلب قيادة الشركة المصلحة العامة للشركة على مصالحها الشخصية	4.198	8515.	مرتفع
4	ترى قيادة الشركة نفسها ورغباتها ودوافعها متساوية مع الآخرين.	4.046	8103.	مرتفع
	بعد التواضع ونكران الذات	4.105	6767.	مرتفع
1	الجانب الانساني للقادة في الشركة لا يمنعه من مساءلة الموظفين عن أخطائهم وتقصيرهم بالعمل	4.012	8744.	مرتفع
2	تؤكد قيادة الشركة بشكل مستمر على الالتزام والانضباط في العمل وانجاز المهام في الوقت المحدد	3.977	6856.	مرتفع
3	تعتبر دقة تطبيق اجراءات العمل من أوليات القيادة في الشركة	3.837	7800.	مرتفع
4	تحرص قيادة الشركة على الالتزام بتطبيق الانظمة واللوائح المتعلقة بالعمل ومحاسبة المخالفين	4.093	7296.	مرتفع
	المساءلة والانضباط	3.979	6114.	مرتفع
	الكلبي (القيادة بالقيم)	4.099	5788.	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss اصدار 2021

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (03) أن تصورات الموظفين حول واقع تطبيق شركة الاتصالات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم بأبعادها (النزاهة، التواضع ونكران الذات، المساءلة والانضباط) قد جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة (4.099)، وقد تبين من النتائج الواردة في الجدول (3) أن بعد (النزاهة) قد جاء في الترتيب الأول من بين أبعاد القيادة بالقيم بمتوسط حسابي مقداره (4.215)، تلاه بعد (التواضع ونكران الذات) بمتوسط حسابي مقداره (4.105)، ومن ثم بعد (المساءلة والانضباط) المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.979)، ويمكن تفسير هذه النتيجة الى إهتمام شركة الاتصالات الفلسطينية بتطبيق مفهوم القيادة بالقيم، مدركة أن هذا النمط والاسلوب القيادي القائم على تطبيق القيم الانسانية في التعامل مع الموظفين دون إغفال الجانب التنظيمي والسعي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وقيام كل موظف بمهامه وواجباته على اكمل وجه وتحت طائلة المساءلة والمحاسبة من شأنه أن يعزز الثقة والدافعية للعمل لدى الموظفين وزيادة ولائهم للمنظمة وبالتالي تحسن أدائهم الوظيفي وهو ما ينعكس ايجاباً على المركز التنافسي للشركة وقدرتها على تحقيق الارباح. وهذه النتيجة تتوافق مع النتائج التي توصلت اليها كل من دراسة الشريف(2021)، ودراسة العطار والراشدي(2020)، ودراسة إمام محمد وآخرون (2018) التي أشارت جميعها الى ارتفاع المتوسطات الحسابية لتطبيق مفهوم القيادة بالقيم من وجهة نظر افراد عينة الدراسة لكل منها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تصورات الموظفين عن واقع تطبيق شركة الاتصالات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)؟

للإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way Anova)، والنتائج تبدو من خلال الجدول رقم (04) التالي:

واقع تطبيق المنظمات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الفلسطينية

الجدول (04) : اختبار الفروق في تصورات الموظفين عن واقع تطبيق شركة الاتصالات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم تعزى

لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
الجنس	بين المجموعات	4.808	18	0.267	1.342	0.191
	داخل المجموعات	13.332	67	0.199		
	المجموع	18.140	85			
العمر	بين المجموعات	9.055	18	0.503	.942	0.534
	داخل المجموعات	35.793	67	0.534		
	المجموع	44.849	85			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	12.565	18	0.698	1.158	0.262
	داخل المجموعات	21.668	67	0.323		
	المجموع	34.233	85			
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	13.317	18	0.740	1.293	0.208
	داخل المجموعات	21.614	67	0.323		
	المجموع	34.930	85			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss اصدار 2021

يتضح من الجدول (04) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات الموظفين عن واقع تطبيق شركة الاتصالات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)، استناداً الى قيم (F) المحسوبة والبالغة (1.342, 0.942, 1.158, 0.262) على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبمستوى دلالة (sig.) بلغت (0.191, 0.534, 0.262, 0.208) على التوالي، وهي أكبر من (0.05).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالاهتمام الذي تبديه شركة الاتصالات الفلسطينية في تطبيق عناصر ومبادئ القيادة بالقيم على كافة الموظفين دون تمييز لشخص عن آخر، فالقيم التي يستند عليها القادة في الشركة تعزز من مفاهيم العدالة، الشفافية والمساواة وتكافؤ الفرص بين الجميع، وبالتالي لا يوجد تمييز أو فوارق في المعاملة لفئة على حساب الاخرى من الموظفين وهو ما ظهر في النتيجة السابقة التي أظهرت عدم وجود فروق في تصورات الموظفين عن واقع تطبيق شركة الاتصالات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

الخاتمة:

تعد القيادة بالقيم في شركات الاتصالات الفلسطينية أمراً جوهرياً لتعزيز النجاح والاستدامة في بيئة عمل تتسم بالتحديات الاقتصادية والسياسية، حيث تساهم القيادة بالقيم في ترسيخ مبادئ النزاهة، الشفافية، والمسؤولية الاجتماعية داخل الشركات، مما يعزز من ثقة الموظفين والجمهور على حد سواء بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة بالقيم تساعد على خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على العمل بكفاءة وإبداع، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة وتعزيز دورها في خدمة المجتمع الفلسطيني. وقد جاءت

هذه الدراسة لإلقاء الضوء على واقع تطبيق القيادة بالقيم في شركة الاتصالات الفلسطينية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات الموظفين حول واقع تطبيق شركة الاتصالات الفلسطينية لمفهوم القيادة بالقيم بأبعادها (النزاهة ، التواصل ، ونكران الذات ، المساءلة الانضباطية) قد جاءت بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (4.099) . وبناء على ذلك تم تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها رفع مستوى تصورات الموظفين عن بعض الجوانب التي جاءت في الترتيب الاخير فيما يتعلق بأبعاد القيادة بالقيم، وهي:

1. تشجيع الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية على الالتزام بقيم الابتكار، التميز، احترام العملاء لدورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات، وتحقيق أعلى مستويات رضى العملاء.
2. زيادة اهتمام شركة الاتصالات الفلسطينية بتعزيز القيم التنظيمية القائمة على المبادئ الانسانية والاخلاقية في العمل ونشرها بين كافة الرؤساء والمرؤوسين.
3. التأكيد على تطبيق مدونة السلوك الوظيفي ومرافقة مدى التزام الموظفين بها، لتحقيق أقصى درجات النزاهة في العمل.
4. زيادة اهتمام شركة الاتصالات الفلسطينية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار الابداعية والاقتراحات التي تم لتطوير العمل.
5. عقد ورش تدريبية وتوعوية حول أهمية تطبيق القيادة بالقيم وتأثيرها الايجابي على تحسين الاداء التنظيمي وزيادة ثقة المرؤوسين بالقيادة وزيادة ولاءهم للشركة التي يعملون بها.

المراجع العربية:

1. محمد، أ. ن. ح.، تبيك، ا. ر. ق &، عبدالمطلب، م. (2018). الولاء القبلي وأثره على العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم وأداء العاملين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(2)، 1-20.
2. العطار، الراشدي(2020) دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(34)، 45-62.
3. العبيدي، ع. ع. ص. (2019). النزاهة السلوكية وانعكاسها في القيادة المتواضعة. المجلة العربية للإدارة، 39(3)، 123-140.
4. الغيلاني، ع. ر. ب. ص. (2022). أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية (رسالة ماجستير). جامعة الشرقية.
5. الشريف، ع. ب. ع. (2021). درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، (82 ج2)، 1-18.
6. محمد، أ. ن. ح.، تبيك، ا. ر. ق &، عبدالمطلب، م. (2018). الولاء القبلي وأثره على العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم وأداء العاملين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(2)، 1-20.
7. Souam, R. (2020) تأثير القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 16(24)، 77-94.
8. عبد الباقي، حياة (2024) أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات فرع عين تموشنت. مجلة التكامل الاقتصادي، 12(4)، 1-16.

1. Baloglu, N. (2012). Relations between value-based leadership and distributed leadership: A causal research on school principals' behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(2), 503–515.
2. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
3. Mustafa, Z., Hamid, M., et al. (2011). The influence of leadership values on cultural values: A structural equation modeling approach. *Journal of Quality Measurement and Analysis*, 7(2), 45–62.
4. Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The influence of leadership styles on employees' performance. *Journal of Management*, 31(2), 59–69.
5. Al-Eida, S. N. (2020). The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: An applied study in small and medium enterprises in Qatar. *International Journal of Business and Management*, 15(9), 163–178.