

القيادة بالقيم وعلاقتها بقدرات الموارد البشرية بالتطبيق على فروع بنده في
مدينة جدة

Values-Based Leadership and Its Relationship to Human Resource Capabilities: An Empirical Study of the Branches of Panda Retail Company in Jeddah

اسم الطالب
صالح ناصر النهدي

الرقم الجامعي: 222001631

مشروع تخرج- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

الفصل الثالث/منهجية البحث

المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً منهجياً للإجراءات العلمية المعتمدة في دراسة القيادة بالقيم وعلاقتها بقدرات الموارد البشرية من خلال تقديم إطار منظم يوضح الأسس التي استندت إليها الدراسة، بما يضمن دقة النتائج، ويتضمن الفصل توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث بما يجعلها محددة وقابلة للقياس إلى جانب عرض تصميم البحث والأسس التي بُني عليها بما يتوافق مع طبيعة المشكلة وأهدافها، وكما يستعرض مجتمع البحث وخصائصه وطرق اختيار العينة والإجراءات المتبعة لضمان تمثيلها المناسب، وكذلك يوضح الفصل أدوات جمع البيانات وأنواعها، سواء كانت أولية أم ثانوية، إضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها بما يسهم في اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة بصورة علمية دقيقة ومنهجية متكاملة.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تمثل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أحد الأسس المنهجية الجوهرية التي يعتمد عليها الباحث في الانتقال من الإطار النظري إلى التطبيق الميداني فهي، الأداة التي يتم من خلالها تحويل المفاهيم المجردة إلى عناصر محددة يمكن قياسها وتحليلها بصورة عملية، ومن خلال هذه التعريفات يتم ضبط المقصود بكل متغير ضبطاً دقيقاً يحد من الغموض ويمنع تعدد التفسيرات بما يضمن وضوح الرؤية البحثية واتساقها، ولا يقتصر دور التعريف الإجرائي على بيان المعنى النظري للمفهوم بل يتعداه إلى توضيح الكيفية التي سيقاس بها المتغير أو يُلاحظ أو يُتحكم فيه ضمن إجراءات منهجية واضحة وأدوات قياس معتمدة، وكما يتضمن تحديد المؤشرات أو العبارات التي تعبر عن كل متغير بما يجعله قابلاً للمعالجة الكمية والتحليل الإحصائي وفق طبيعة الدراسة، ويسهم اعتماد تعريفات إجرائية دقيقة في تحقيق قدر أعلى من الاتساق بين مكونات البحث المختلفة ويعزز من دقة تفسير النتائج ويقلل من احتمالات التباين في فهمها، وكذلك يرفع من مستوى الصدق والثبات العلمي للدراسة ويتيح إمكانية إعادة تطبيقها في بيئات مشابهة، الأمر الذي يدعم متانتها المنهجية ويزيد من قيمتها العلمية وإمكانية الإفادة من نتائجها في مجالات بحثية لاحقة.

القيادة بالقيم:

تُعرّف القيادة بالقيم إجرائياً في هذه الدراسة بأنها منظومة متكاملة تجمع بين قدرة القائد على التأثير في العاملين

وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وبين التزامه بمجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية والتنظيمية التي تضبط سلوكه وقراراته، ويُقاس هذا المتغير من خلال درجة ممارسة القائد لسلوكيات قيادية تعكس التزامه بالقيم المعلنة داخل المؤسسة، ومدى تأثير هذه القيم في توجيه تصرفاته اليومية إضافة إلى مستوى انعكاسها على سلوك العاملين وتفاعلهم وأدائهم داخل بيئة العمل. (بن خليفة، 2022)

قدرات الموارد البشرية

تُعرّف قدرات الموارد البشرية إجرائيًا في سياق هذه الدراسة بأنها مجموع الإمكانيات والمهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها العاملون داخل المنظمة والتي يتم تنميتها وتطويرها من خلال الأنشطة الإدارية المتعلقة بالحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، وكما تُقاس هذه القدرات من خلال مستوى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجالات تسيير المستخدمين والتكوين وإدارة المسار المهني والترقيات وتعزيز العلاقات الاجتماعية والنقابية وتفعيل الاتصال الداخلي والخارجي، إضافة إلى كفاءة نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وبذلك تمثل قدرات الموارد البشرية إجرائيًا مدى قدرة المنظمة على توفير المورد البشري المناسب ورفع كفاءته وتعظيم مساهمته في تحسين الأداء التنظيمي وتطويره ثم تقييمه بصورة مستمرة لضمان استدامة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. (برو، 2019)

تصميم البحث

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

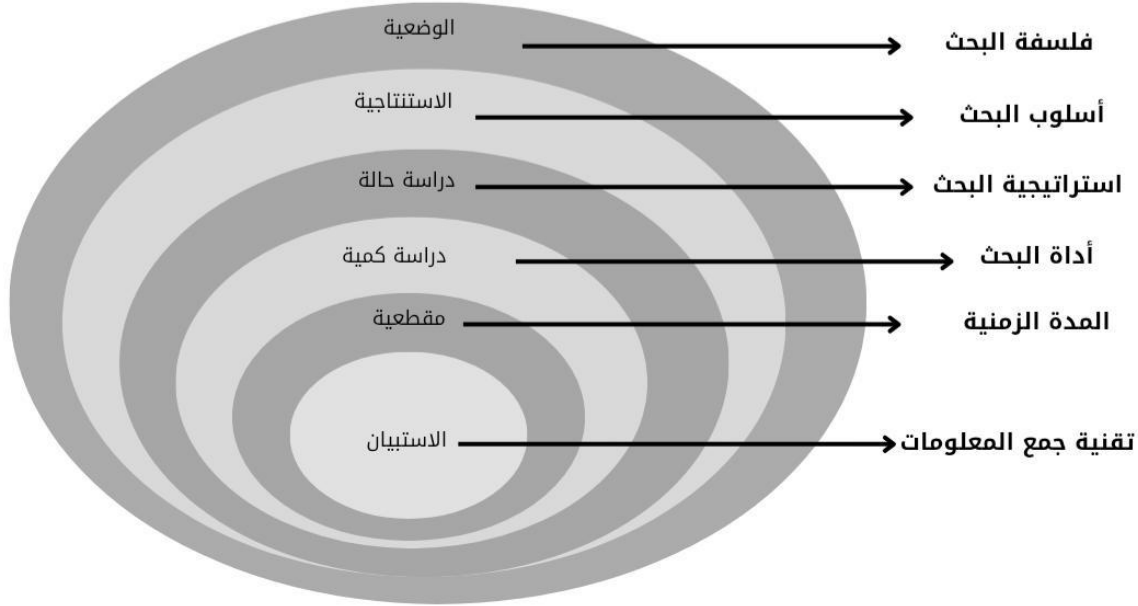
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية : مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (1)

ملخص تصميم البحث

المصدر الطالب، 2026

مجتمع البحث وتقنيات اختيار العينة

يُعد تحديد مجتمع البحث والعينة المختارة منه من الركائز المنهجية الأساسية التي يقوم عليها بناء أي دراسة علمية حيث ترتبط دقة النتائج البحثية وقوة التفسيرات المستخلصة منها ارتباطاً وثيقاً بمدى سلامة اختيار العينة وقدرتها على تمثيل المجتمع الأصلي للدراسة تمثيلاً واقعياً يعكس خصائصه الفعلية، فكلما كانت العينة أقرب إلى التمثيل الحقيقي لمجتمع الدراسة أصبحت البيانات التي يتم الحصول عليها أكثر صدقاً واتساقاً مع طبيعة الظاهرة محل البحث، مما يساهم في تعزيز موثوقية التحليل الإحصائي ورفع مستوى الموضوعية في تفسير النتائج النهائية، ويُنظر إلى عملية اختيار العينة بوصفها مرحلة منهجية حساسة تتطلب من الباحث الالتزام بالأسس العلمية في تحديد أفراد العينة بما يضمن تقليل احتمالات التحيز وتحقيق قدر مناسب من الشمولية في تمثيل المجتمع البحثي، وكما أن الاختيار الدقيق للعينة يساهم في تحسين جودة المعلومات المجمعة

ويعزز من قدرة الدراسة على الوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها بدرجة مقبولة علمياً وفق حدود الدراسة وإجراءاتها، وفي هذا الإطار لا يقتصر دور الباحث على وصف مجتمع الدراسة فقط بل يمتد إلى تحديد حجمه وخصائصه العامة بالإضافة إلى توضيح حجم العينة المختارة والأسلوب المعتمد في اختيارها سواء كان اختياراً عشوائياً أو وفق أساليب علمية أخرى تتناسب مع طبيعة البحث وتساؤلاته وأهدافه بما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد البحثي المبذول ومستوى الدقة المطلوب في التحليل والاستنتاج.

مجتمع الدراسة

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
فروع بنده	الإدارة	6
	الموظفين	30

جدول رقم (1)

المصدر: الطالب، 2026

عينة البحث:

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في فروع بنده	30 موظف

جدول رقم: (2)

المصدر: الطالب، 2026

طريقة وتقنيات أخذ العينة

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

طريقة جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على جمع البيانات من مصادرها الأولية تمهيداً لمعالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة المتغيرات محل البحث، حيث تمر عملية التحليل بعدة مراحل تبدأ بتصنيف البيانات وتنظيمها والتأكد من دقتها واكتمالها، ثم إدخالها إلى البرامج الإحصائية المخصصة لمعالجتها وتحويلها من أرقام خام إلى مؤشرات كمية ذات دلالة علمية تسهم في تفسير الظاهرة المدروسة، وكما يهدف التحليل الإحصائي إلى اختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة بالقيم والمتغير التابع الذي يتمثل في قدرة الموارد البشرية في فروع بنده بجدة وذلك من خلال قياس قوة الارتباط واتجاهه وتحديد مستوى التأثير بما يدعم الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستنتاجات والتوصيات العلمية.

القيادة بالقيم

اعتمد الطالب على استبانة الشلي، 2023 من اجل قياس المتغير المستقل (القيادة بالقيم) بإجمالي ١٥ عنصر للمتغير، حيث اشتمل كل بعد على خمسة عناصر، القيم الشخصية والقيم التنظيمية والقيم الإجتماعية وكما ان نوع الأداء المستخدمة هي: لكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

القيادة بالقيم

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة بالقيم	القيم الشخصية القيم التنظيمية القيم الاجتماعية	15 عبارة	بن زايد، الشلي، 2023، الإدارة بالقيم ودورها في خلق السعادة المؤسسية

جدول رقم: (3)

المصدر: الطالب، 2026

قدرات الموارد البشرية

اعتمد الطالب على استبانة قادري، 2020 من اجل قياس المتغير التابع (قدرات الموارد البشرية) بإجمالي 14 عنصر للمتغير، حيث اشتمل على 4 أبعاد وكل بعد اشتمل على ثلاثة عناصر، عدا أحد الأبعاد شمل على خمسة عناصر، وتنقسم الأبعاد إلى تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، والتدريب، والتدريب الفردي والجماعي، والتكوين وكما ان نوع الأداء المستخدمة هي: لكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

قدرات الموارد البشرية

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
قدرات الموارد البشرية	تطوير الموارد البشرية في المؤسسة التدريب التدريب الفردي والجماعي التكوين	14 عبارة	قادري، 2020، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية

جدول رقم: (4)

المصدر: الطالب، 2026

أنواع البيانات:

تنقسم البيانات المعتمدة في هذا البحث إلى نوعين رئيسيين، هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك في إطار دراسة القيادة بالقيم وعلاقتها بقدرات الموارد البشرية، على النحو الآتي:

أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي يتم جمعها ميدانياً من قبل الباحث بهدف قياس مفهوم القيادة بالقيم وعلاقته بقدرات الموارد البشرية لدى العاملين في فروع شركة بنده بمدينة جدة وتشمل:

- توزيع استبانات على العاملين في الفروع محل الدراسة بهدف قياس مستوى ممارسة القيادة بالقيم داخل بيئة العمل ومدى تأثير ذلك في تنمية القدرات المهنية والمعرفية للموارد البشرية، إضافة إلى التعرف على درجة الالتزام بالقيم التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي.
- إجراء مقابلات مع القيادات الإدارية والمشرفين في الفروع محل الدراسة بهدف التعرف على أساليب القيادة المتبعة في إدارة الموارد البشرية ومدى اعتمادهم على مدخل القيادة بالقيم في تعزيز مهارات العاملين وتطوير قدراتهم الوظيفية.
- الملاحظة الميدانية لسلوك العاملين داخل الفروع المختلفة، وذلك بهدف تحليل مستوى التفاعل الوظيفي، ونمط العلاقات التنظيمية السائدة ومدى انعكاس الممارسات القيادية القائمة على القيم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحفيزها على الأداء المتميز.

ثانياً: البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها مسبقاً من قبل باحثين وجهات أخرى، ويتم الاستفادة منها في دعم الإطار النظري للبحث وتحليل نتائجه المتعلقة بالقيادة بالقيم وعلاقتها بقدرات الموارد البشرية، وتشمل:

- مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع القيادة بالقيم وأثرها في تطوير قدرات الموارد البشرية داخل المنظمات بهدف الاستفادة من الأطر النظرية والنماذج العلمية المرتبطة بالموضوع.
- الاطلاع على الأدبيات العلمية والمقالات المتخصصة التي تناقش ممارسات القيادة الحديثة ودورها في دعم تنمية مهارات العاملين وتعزيز كفاءتهم المهنية والسلوكية.
- مراجعة التقارير الإدارية وبيانات الموارد البشرية المتوفرة لدى الفروع محل الدراسة، بما في ذلك مؤشرات الأداء الوظيفي وبرامج التدريب والتطوير، ومستويات الإنتاجية، ومدى ارتباطها بممارسات القيادة القائمة على القيم.

طرق إجراء التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الانتقال إلى مرحلة التحليل الإحصائي بهدف تفسير البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة علمية يمكن الاعتماد عليها في اختبار فروض الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة، وقد اعتمد الباحث في تحليل البيانات على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي تُعد من الأدوات الإحصائية المهمة في الدراسات السلوكية والتنظيمية، وكما تم استخدام التحليل الوصفي بهدف التعرف على الخصائص العامة لعينة الدراسة، حيث شمل ذلك تحليل التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ولضمان جودة أداة القياس المستخدمة في الدراسة تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للتحقق من مدى صلاحية الاستبانة في قياس المتغيرات موضع الدراسة حيث تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي كأحد أساليب اختبار الصدق البنائي، وذلك للتأكد من أن فقرات الأداة البحثية تعكس الأبعاد النظرية المراد قياسها، إضافة إلى التحقق من درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة وفيما يتعلق باختبارات الثبات فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس درجة الاستقرار الداخلي لفقرات الأداة البحثية والتأكد من مدى اتساق استجابات أفراد العينة عبر فقرات الاستبانة المختلفة.

الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لمنهجية البحث المتبعة في الدراسة حيث سعى الباحث إلى توضيح الإطار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه في دراسة القيادة بالقيم وعلاقتها بقدرات الموارد البشرية، وقد تم التطرق إلى التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة بما يحقق الفهم الدقيق للمفاهيم المرتبطة بالقيادة بالقيم والقدرات البشرية داخل بيئة العمل، وكما تناول الفصل تصميم البحث والمنهج العلمي المناسب لطبيعة المشكلة البحثية، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في فروع شركة بنده بمدينة جدة، وشرح أساليب اختيار العينة وتقنيات سحبها بما يضمن تمثيلها لمجتمع الدراسة بصورة علمية دقيقة، وشمل الفصل أيضًا توضيح آليات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة سواء من خلال البيانات الأولية أو من البيانات الثانوية، وكما تم عرض الطرق الإحصائية والتحليلية التي تم تطبيقها لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج المرتبطة بدور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية داخل بيئة العمل ويشكل هذا العرض المنهجي الأساس العلمي الذي تستند إليه الفصول التحليلية القادمة من الدراسة.

الفصل الرابع/التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية المتعلقة بالقيادة بالقيم وعلاقتها بقدرات الموارد البشرية وذلك بالتطبيق على فروع بنده في مدينة جدة، حيث يُمثل هذا الفصل مرحلة محورية في تحويل البيانات الخام إلى مؤشرات علمية دقيقة تسهم في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وفهم أبعادها بصورة أعمق.

وقد ارتكزت الدراسة على متغيرين أساسيين، يتمثل الأول في القيادة بالقيم بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تنمية الموارد البشرية وتعزيز مستوى الأداء داخل المؤسسات، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء ورفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبينما يتمثل المتغير الثاني في قدرات الموارد البشرية باعتبارها المحصلة النهائية لفاعلية ممارسات القيادة، وما ينتج عنها من تطوير لمهارات العاملين وتحسين قدراتهم المهنية والسلوكية داخل بيئة العمل.

وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي في معالجة البيانات وتنفيذ جميع مراحل التحليل بصورة علمية ومنهجية دقيقة، بدءاً من التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي، وذلك بهدف تكوين صورة شاملة عن مجتمع الدراسة، مروراً بتقييم أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات للتحقق من صلاحيتها في قياس المتغيرات المستهدفة، وضمان موثوقية النتائج وانتهاءً بالتحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية.

وكما شملت الإجراءات الإحصائية تطبيق أساليب الانحدار وتحليل العلاقات بين أبعاد القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية بهدف تحديد حجم التأثير الذي تمارسه كل بعد من أبعاد القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية داخل بيئة العمل في فروع بنده بمدينة جدة.

ومن خلال هذا التحليل تسعى الدراسة إلى تقديم فهم علمي أعمق لطبيعة هذه العلاقة وبيان مدى انعكاس ممارسات القيادة بالقيم على تطوير قدرات العاملين إلى جانب مقارنة النتائج الحالية بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف وتفسيرها في ضوء خصوصية بيئة الدراسة، وفي ضوء ذلك يتم استخلاص مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية القيادة بالقيم في تنمية قدرات الموارد البشرية بما يواكب متطلبات بيئة الأعمال المتغيرة ويسهم في بناء ميزة تنافسية تعزز مكانة المؤسسة في بيئتها التشغيلية.

توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع عناصر عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية الأساسية، والتي تضمنت: الجنس، العمر والمؤهل الدراسي، وقد تم تحليل هذه البيانات من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات هذه المتغيرات بهدف تحديد الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وتقديم خلفية وصفية دقيقة تساعد في تفسير نتائج الدراسة بشكل موضوعي وموثوق، وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من ١٨ إلى ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٣٩ سنة ☐ من ٤٠ إلى ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	أنثى	10	30.0%
	ذكر	23	69.7%
	الإجمالي	33	100%
العمر	من 18 الى 30	12	36.4%
	من 31 الى 39 سنة	7	21.2%
	من 40 الى 50 سنة	13	39.4%
	من 50 فأكثر	1	3.0%
	الإجمالي	33	100%
المؤهل الدراسي	ثانوي	15	45.5%
	جامعي	16	48.5%

دراسات عليا	2	6.1%
الإجمالي	33	100%

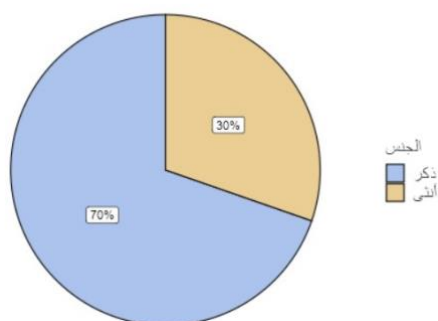
جدول رقم: (٥)

المصدر: الطالب، 2026

من بيانات الجدول السابق تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس:

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين استجابوا للاستبيان بلغ 23 شخص بنسبة 69.7% في حين بلغ عدد الإناث 10 أشخاص بنسبة 30.3% وتشير هذه النتائج إلى أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة.

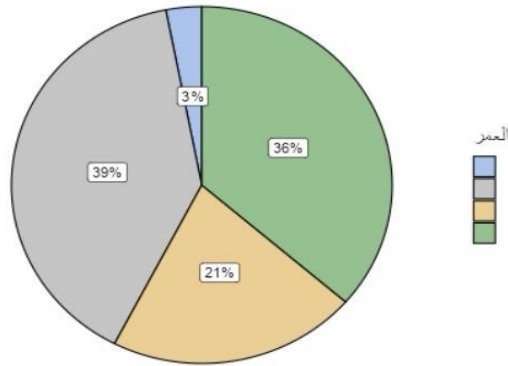


الشكل (٢) التصنيف وفق الجنس

المصدر الطالب، ٢٠٢٦

العمر:

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص الذين أعمارهم من 18 إلى 30 سنة 12 شخص بنسبة 36.4%، وبلغ عدد الأشخاص الذين أعمارهم تتراوح من 31 إلى 39 سنة 7 أشخاص بنسبة 21.2% بينما بلغ عدد الأشخاص الذين أعمارهم تتراوح من 40 إلى 50 سنة 13 شخص بنسبة 39.4% وأما الأشخاص الذين أعمارهم 50 فأكثر فعدددهم شخص واحد بنسبة 3.0%

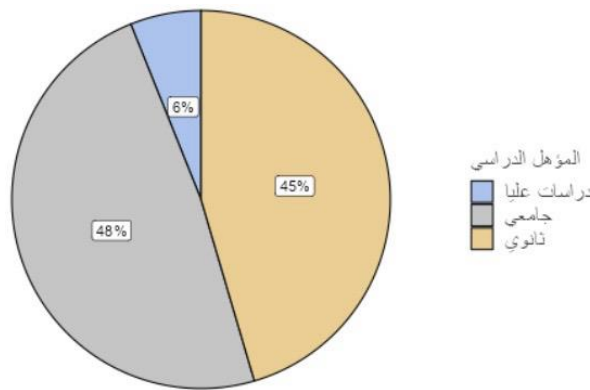


الشكل (٣) التصنيف وفق العمر

المصدر الطالب، ٢٠٢٦

المؤهل الدراسي:

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص الذين مستواهم التعليمي ثانوي 15 شخص بنسبة 45.5%، وبلغ عدد الأشخاص الذين مستواهم التعليمي جامعي 16 شخص بنسبة 48.5%، وعدد الأشخاص الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا شخصين بنسبة 6.1%.



الشكل (٤) التصنيف وفق المؤهل الدراسي

المصدر الطالب، ٢٠٢٦

اختبارات الصدق والثبات لأداة الاستبيان

في سياق السعي إلى رفع مستوى جودة البيانات وضمان دقتها، تم إخضاع أداة الاستبيان المستخدمة في هذه الدراسة لمجموعة من الإجراءات والتحليلات المنهجية التي تستهدف التحقق من كفاءتها العلمية وملاءمتها القياسية لغايات البحث، وقد ركزت هذه الإجراءات بشكل أساسي على فحص خصائص الصدق والثبات الخاصة بالأداة عبر مختلف المتغيرات والأبعاد التي تتناولها الدراسة وذلك للتأكد من صلاحيتها في قياس المفاهيم المستهدفة بصورة دقيقة تعكس الواقع الفعلي للظاهرة محل البحث ويُقصد بصدق الأداة مدى قدرتها على قياس البعد أو المفهوم الذي وُضعت من أجله قياساً صحيحاً بعيداً عن التحيز أو الخطأ، وبما يضمن أن النتائج المستخرجة تمثل الظاهرة محل الدراسة تمثيلاً حقيقياً.

وأما الثبات فيعبر عن درجة الاستقرار والاتساق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند إعادة تطبيق الأداة في ظروف متقاربة بما يعكس مدى اعتمادها كأداة قياس يمكن الوثوق بها في جمع البيانات وتحليلها وفي هذا الإطار اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلات البنائية (SEM) باعتبارها أحد الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تُستخدم لاختبار مدى توافق النموذج النظري المقترح مع البيانات الفعلية إضافة إلى قدرتها على تحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة بصورة تكاملية ودقيقة ويسهم هذا الأسلوب في تعزيز قوة التفسير للنموذج البحثي ورفع مستوى الموثوقية في النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي، وكما تم تقييم مستوى الثبات الداخلي لفقرات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والذي يُعد من أكثر المقاييس الإحصائية استخداماً في قياس درجة الاتساق الداخلي بين البنود.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم التحقق من صدق أدوات القياس في هذه الدراسة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تهدف إلى التأكد من جودة الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة فقد استُخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي بين البنود ما يعكس مدى تجانس استجابات المشاركين وترابطها ضمن كل بُعد من أبعاد الدراسة، وكما تم تعزيز الصدق البنائي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) للتحقق من مدى تقارب البنود في تمثيل البعد نفسه وإلى جانب ذلك جرى تحليل معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمقياس، مع اعتماد الحد الأدنى المقبول البالغ (0.50) وفق معيار (Kaiser 1974)، حيث تم استبعاد البنود التي لم تحقق المستوى المطلوب، الأمر الذي أسهم في رفع كفاءة الأداة وزيادة موثوقية النتائج المستخلصة منها.

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0.586	0.573	0.00	0.727	0.707	0.574	A1	القيم الشخصية	القيادة بالقيم
		0.00	0.918	0.842		A2		
		0.00	0.564	0.637		A3		
		0.00	0.742	0.610		A4		
		0.00	0.792	0.856		A5		
	0.686	0.00	0.936	0.493		B1	القيم التنظيمية	
		0.00	0.792	0.628		B2		
		0.00	0.659	0.615		B3		
		0.00	0.914	0.766		B4		
		0.00	0.810	0.672		B5		
		0.00	0.899	0.819		C1	القيم الإجتماعية	
		0.00	0.754	0.640		C2		
		0.00	0.645	0.698		C3		
0.499		0.00	0.564	0.824	C4			
	0.00	0.619	0.553	C5				
0.681	0.00	0.936	0.882	0.714	A1		الموارد البشرية	
	0.00	0.867	0.857		A2			

0.676		0.00	0.645	0.730		A3	تطوير الموارد البشرية في المؤسسة
	0.514	0.00	0.864	0.885		B1	التدريب
		0.00	0.617	0.899		B2	
		0.00	0.645	0.704		B3	
	0.738	0.00	0.645	0.744		C1	التدريب الفردى والجماعى
		0.00	0.617	0.799		C2	
		0.00	0.805	0.740		C3	
		0.00	0.883	0.796		C4	
		0.00	1.211	0.533		C5	
	0.729	0.00	0.918	0.743		D1	التكوين
		0.00	0.951	0.710		D2	
		0.00	0.663	0.679		D3	

جدول رقم: (٦)

المصدر: الطالب، 2026

مقياس تطبيق المتغير الأول (القيادة بالقيم)

معظم معاملات الارتباط للعبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (القيادة بالقيم) عند قيم أكبر من 7/0 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 001/0، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك بالنسبة للنتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته للمتغير (القيادة بالقيم) هو 0.586 ووفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني (قدرات الموارد البشرية)

أغلب معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (قدرات الموارد البشرية) قيمتها أكبر من ٠/٧ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك بالنسبة للنتائج المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (قدرات الموارد البشرية) ككل فإنه يساوي 0.676 وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

أوضحت نتائج تحليل معاملات الارتباط أن معظم القيم جاءت بمستويات مرتفعة وتجاوزت الحد المرجعي المعتمد البالغ 0.7، وهو ما يعكس قوة الترابط بين البنود وارتفاع درجة الاتساق الداخلي فيما بينها، بما يؤكد كفاءة المؤشرات المستخدمة في قياس الأبعاد المستهدفة بدقة وفاعلية. وبوجه عام تعكس هذه المؤشرات مستوى جيداً من التجانس الداخلي بين البنود، الأمر الذي يعزز من متانة البناء الإحصائي للأداة ويدعم ملاءمتها لأغراض الدراسة، وكذلك أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ ارتفاعاً واضحاً في مستوى الاتساق الداخلي بما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويؤكد إمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة بدرجة كبيرة من الثقة والموثوقية.

Cronbach's alpha		Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير	
0.942	0.936 0.941	5 عبارات	القيم الشخصية	القيادة بالقيم

	0.941 0.937 0.938			
	0.942 0.935 0.938 0.938 0.939	5 عبارات	القيم التنظيمية	
	0.937 0.935 0.937 0.942 0.936	5 عبارات	القيم الإجتماعية	
	0.923 0.918 0.925	3 عبارات	تطوير الموارد البشرية في المؤسسة	
	0.920 0.928 0.925	3 عبارات	التدريب	
	0.926 0.928 0.930	5 عبارات	التدريب الفردى والجماعى	

	0.923 0.925			
	0.920 0.919 0.925	3 عبارات	التكوين	

جدول رقم: (٧)

المصدر: الطالب، 2026

القيادة بالقيم

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير القيادة بالقيم بلغت (0.942) وهي تشير إلى درجة مرتفعة من الثبات الداخلي لأداة القياس.

قدرات الموارد البشرية

أما متغير قدرات الموارد البشرية فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.929) وهي قيمة مرتفعة مما يعكس مستوى عالياً من الثبات الداخلي ويؤكد موثوقية المقياس.

ووفقاً للمعايير العلمية تعد هذه القيمة دليلاً واضحاً على أن العبارات المستخدمة في هذا البعد تقيس نفس المفهوم بدرجة كبيرة من الإتساق.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

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

جدول رقم: (٨)

المصدر: الطالب، 2026

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36 %	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52 %	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68 %	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84 %	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100 %	مرتفع جداً

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

جدول رقم: (٩)

المصدر: الطالب، 2026

ويوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي:

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

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الالهمية	
القيادة بالقيم	القيم الشخصية	1.69	1.65	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جدا	منخفض جدا
	القيم التنظيمية	1.70		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جدا	منخفض جدا
	القيم الإجتماعية	1.56		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جدا	منخفض جدا
قدرات الموارد البشرية	تطوير الموارد البشرية في المؤسسة	1.73		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جدا	منخفض جدا
	التدريب	1.69		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جدا	منخفض جدا
	التدريب الفردي والجماعي	1.86	1.81	غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض
	التكوين	1.92		غير موافق	غير موافق	منخفض	منخفض

--	--	--	--	--	--	--	--

جدول رقم: (١٠)

المصدر: الطالب، 2026

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة وذلك بالاعتماد على معامل بيرسون حيث تم احتساب هذه القيم استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، ويساهم هذا التحليل في بيان طبيعة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات محل الدراسة من حيث اتجاهها وقوتها بما يتيح فهماً أدق للعلاقات القائمة بينها، ويُعد تحليل الارتباط من الأساليب الإحصائية الأساسية في البحوث العلمية إذ يهدف إلى الكشف عن درجة الترابط بين المتغيرات دون افتراض وجود علاقة سببية مباشرة، حيث يقتصر دوره على تحديد قوة العلاقة واتجاهها فقط وكما يمثل هذا التحليل خطوة تمهيدية مهمة تسهم في تهيئة البيانات لإجراء تحليلات إحصائية أكثر عمقاً مثل تحليل الانحدار المتعدد أو تحليل المسار، وذلك بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها البحثية.

القيادة بالقيم	قدرات الموارد البشرية
0.887	Pearson correlation
<0.01	Sig. (2 tailed)
33	N

جدول رقم: (١١)

المصدر: الطالب، 2026

القيم الشخصية	تطوير الموارد البشرية للمؤسسة
0.419	Pearson correlation
<0.01	Sig. (2 tailed)

33	N	تطوير الموارد البشرية للمؤسسة
----	---	----------------------------------

جدول رقم: (١٢)

المصدر: الطالب، 2026

التدريب	القيم التنظيمية	
0.625	Pearson correlation	القيم التنظيمية على التدريب
<0.01	Sig. (2 tailed)	
33	N	

جدول رقم: (١٣)

المصدر: الطالب، 2026

التدريب الفردي والجماعي	القيم الإجتماعية	
0.695	Pearson correlation	القيم الاجتماعية على التدريب الفردي والجماعي
<0.04	Sig. (2 tailed)	
33	N	

جدول رقم: (١٤)

المصدر: الطالب، 2026

التكوين	القيادة بالقيم	
0.864	Pearson correlation	القيادة بالقيم على التكوين
<0.08	Sig. (2 tailed)	

33	N	
----	---	--

جدول رقم: (١٥)

المصدر: الطالب، 2026

التكوين	القيم الشخصية	
0.826	Pearson correlation	القيم الشخصية على التكوين
<0.08	Sig. (2 tailed)	
33	N	

جدول رقم: (١٦)

المصدر: الطالب، 2026

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التي تتبنى قيم الشركة وبين جذب الموظفين ذوي الكفاءات .

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بيئة العمل القائمة على القيم وبين تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل الفرع الواحد.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية القيادة بالقيم وبين منح الموظفين الثقة والحافز لاتخاذ المبادرات وطرح أفكار جديدة تعزز من تطوير العمل في الفرع

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم في فروع جدة وبين الطريقة المستخدمة لبناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، خاصة في مواجهة التحديات أو الضغوط

He: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم الواضحة في تمكين الموارد البشرية وبين التكيف بشكل أسرع مع متطلبات العمل المتغيرة أو استراتيجيات الشركة الجديدة.

صدق الفرضيات

العلاقة بين القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية

Linear Regression

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.887	0.786

Note. Models estimated using sample size of N=33

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول القيادة بالقيم	8.54	1	8.5411	114	<.001
Residuals	2.32	31	0.0749		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - المتغير الثاني قدرات الموارد البشرية				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.289	0.1483	1.95	0.060
المتغير الاول القيادة بالقيم	0.908	0.0851	10.68	<.001



العلاقة بين القيم الشخصية وتطوير الموارد البشرية للمؤسسة

Linear Regression

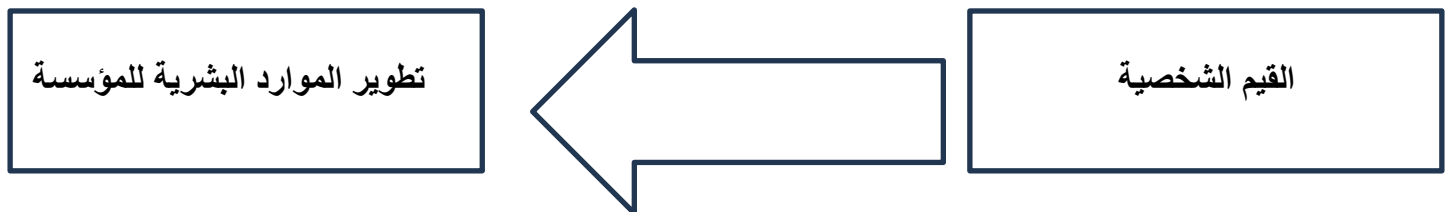
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.419	0.176

Note. Models estimated using sample size of N=33

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
متغير 1 بعد 1 القيم الشخصية	2.29	1	2.289	6.61	0.015
Residuals	10.73	31	0.346		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - متغير 2 بعد 1 تطوير الموارد البشرية للمؤسسة				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.323	0.307	1.05	0.300
متغير 1 بعد 1 القيم الشخصية	0.440	0.171	2.57	0.015



العلاقة بين القيم التنظيمية والتدريب

Linear Regression

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.625	0.390

Note. Models estimated using sample size of N=33

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
متغير 1 بعد 2 القيم التنظيمية	3.81	1	3.811	19.8	<.001
Residuals	5.95	31	0.192		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - متغير 2 بعد 2 التدريب				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.794	0.215	3.70	<.001
متغير 1 بعد 2 القيم التنظيمية	0.525	0.118	4.45	<.001



العلاقة بين القيم الإجتماعية والتدريب الفردي والجماعي

Linear Regression

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.695	0.483

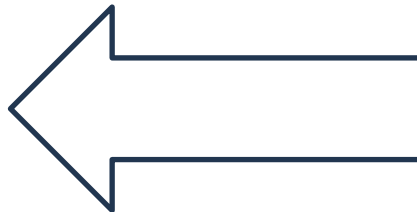
Note. Models estimated using sample size of N=33

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
متغير 1 بعد 3 القيم الاجتماعية	5.80	1	5.801	28.9	<.001
Residuals	6.22	31	0.201		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - متغير 2 بعد 3 التدريب الفردي والجماعي				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.752	0.219	3.43	0.002
متغير 1 بعد 3 القيم الاجتماعية	0.708	0.132	5.38	<.001

التدريب الفردي والجماعي



القيم الاجتماعية

العلاقة بين القيادة بالقيم والتكوين

Linear Regression

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.864	0.746

Note. Models estimated using sample size of N=33

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول القيادة بالقيم	13.10	1	13.096	90.9	<.001
Residuals	4.47	31	0.144		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - متغير2 بعدد4 التكوين				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.0631	0.206	0.307	0.761
المتغير الاول القيادة بالقيم	1.1246	0.118	9.535	<.001



العلاقة بين القيم الشخصية والتكوين

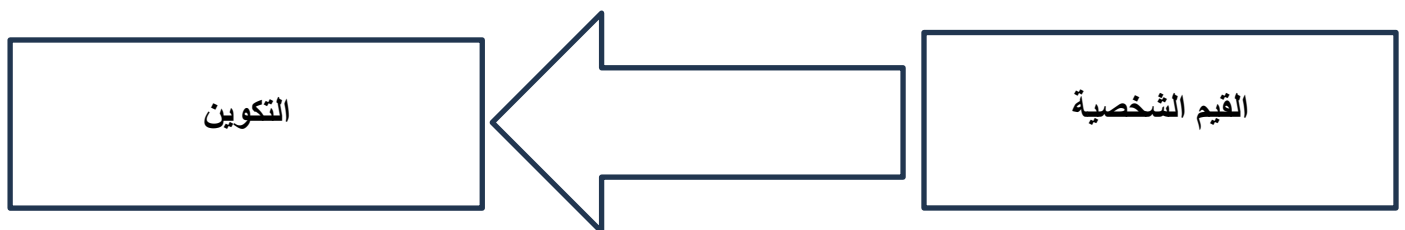
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.826	0.682

Note. Models estimated using sample size of N=33

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
متغير 1 بعد 1 القيم الشخصية	11.97	1	11.971	66.4	<.001
Residuals	5.59	31	0.180		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - متغير 2 بعد 4 التكوين				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.219	0.221	0.991	0.329
متغير 1 بعد 1 القيم الشخصية	1.005	0.123	8.147	<.001



المراجع

- برو، هـ. 2019، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 5 عدد 1.
- بن خليفة، أ. 2022، دور القيادة بالقيم في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة حالة لشركة عجائب السرسو، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي.

الملاحق

من خلال هذه الدراسة الميدانية، أضع بين أيديكم استبياناً يهدف إلى قياس أثر القيادة بالقيم على قدرات الموارد البشرية بالتطبيق على فروع بنده بجدة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم، علماً بأنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالغرض من الاستبيان هو التعرف على وجهات نظركم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من ١٨ إلى ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٣٩ سنة ☐ من ٤٠ إلى ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر ☐
المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

استبيان القيادة بالقيم

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
القيم الشخصية					
					تعمل مؤسساتكم على تدريب العاملين على التفكير المنطقي للحصول على المعارف .
					تعمل مؤسساتكم على تدريب العاملين على عمليات التدريب للحصول على المعارف .
					تحرص مؤسساتكم على تدريب العاملين على تحمل مسؤولية اعمالهم .
					تحرص مؤسساتكم على نشر الالتزام الاخلاقي داخل بيئة العمل

					تحرص مؤسساتكم على نشر ثقافة حرية التعبير داخل بيئة العمل
القيم التنظيمية					
					تحرص مؤسساتكم على وضع نظام عادل للسلطة داخل بيئة العمل
					تحرص مؤسساتكم على وضع نظام عادل للمكافآت داخل بيئة العمل
					تحرص مؤسساتكم على نشر ثقافة الاحترام المتبادل داخل بيئة العمل
					تحرص مؤسساتكم على تدريب العاملين على اتخاذ القرارات الخاصة باعمالهم .
					تحرص مؤسساتكم على نشر ثقافة العمل الجماعي داخل بيئة العمل
القيم الاجتماعية					
					تحرص مؤسساتكم على نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل بيئة العمل
					تعمل مؤسساتكم على تحقيق العدل بين العاملين داخل بيئة العمل
					تحرص مؤسساتكم على تقبل آراء الآخرين داخل بيئة العمل
					تحرص مؤسساتكم على احترام حقوق الآخرين داخل بيئة العمل
					تحرص مؤسساتكم على تحقيق الأمانة داخل بيئة العمل

استبيان قدرات الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة					
					تضع مؤسستكم استراتيجيات لتطوير المورد البشري.
					تدعم المؤسسة تنمية مواردها البشرية بدعم البرامج اللازمة لذلك وتطويرها.
					تكاليف تطوير الموارد البشرية من تدريب وتكوين هو بمثابة استثمار على المدى المتوسط والطويل.
التدريب					
					تقوم المؤسسة بتحديد البرامج التدريبية للموظفين بناء على دراسات مسبقة وبعناية كبيرة.
					تدريب الموظفين المستمر يزيد من مردودية المورد البشري.
					تعتمد المنشأة على برامج تدريبية للموظفين الجدد قصد إكسابهم مهارات جديدة.
التدرب الفردي والجماعي					
					تشجع المنظمة على تطوير قدرات أفرادها من خلال التعلم الذاتي والمستمر.

					تشارك الإدارة في تعزيز ثقافة المعرفة التشاركية والعمل كفريق.
					يمكن لأي فرد مشاركة معارفه وخبراته وتطبيقها على أرض الواقع.
					تولي المؤسسة أهمية بالغة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين.
					تدعم المؤسسة التدريب والتعليم بمنح تعليمية بالخارج.
التكوين					
					تحدد المؤسسة مدى حاجة الموظفين لتربصات أو تكوينات في اللغات أو الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة.
					تركز المؤسسة على برامج تكوينية لتطوير معارف الموظفين بصف دائمة.
					توفر المنشأة كل الإمكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين.