

دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية بالتطبيق على شركة
جوهرة المكان للتطوير العقاري بمدينة الرياض

The Role of Values-Based Leadership in Enhancing Human Resource Capabilities: An Applied Study on Jawharat Al-Makan Real Estate Development Company in Riyadh

أسم الطالب

تركي فهد القاضي

الرقم الجامعي

221000784

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثالث

الاهداء

إلى أولئك الذين كانوا الضوء في طريق رحلتي...

إلى من منحوني القوة عندما ضعفت، والإلهام عندما توقفت، والدعم عندما احتجت...

إلى أسرتي العزيزة... التي كانت ولا تزال السند الحقيقي، وشريكة كل إنجاز أحققه...

إلى كل من آمن بي ولو بكلمة...

إلى من دعوني للمضيّ قدماً دون أن أشعر بالوحدة...

أهدي هذا العمل بكل حب وتقدير، لهم... ولنفسي التي لم تتوقف يوماً عن السعي.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من كان له دور في إنجاز هذا البحث ودعمي خلال مراحل العمل كافة

أولاً، أتوجه بالشكر إلى الله تعالى على توفيقه وتيسيره، فلولا فضله لما اكتمل هذا البحث.

كما أعبر عن امتناني العميق للمشرف (عبدالرحيم نادر) على توجيهه المستمر، وملاحظاته القيّمة، وتشجيعه الذي كان له أثر كبير في إثراء هذا العمل العلمي.

ولا يسعني إلا أن أشكر أسرتي الكريمة على دعمهم المعنوي وتحفيزهم المستمر، فقد كانوا مصدر قوة لي طوال فترة إعداد هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع المشاركين الذين ساهموا في تقديم المعلومات والبيانات التي اعتمد عليها هذا البحث، وإلى كل من أبدى تعاوناً أو قدم مساعدة مهما كانت بسيطة.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعا، وأن يوفقني وإياكم لما يحب ويرضى.

المستخلص

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية داخل شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري بمدينة الرياض، من خلال دراسة عناصر القيادة الأخلاقية، الشجاعة الأخلاقية، التدريب الفردي والجماعي، والتكوين المهني، وتأثيرها على أداء الموارد البشرية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة نماذج الارتباط والانحدار لقياس أثر القيادة بالقيم على تنمية الموارد البشرية، وذلك على عينة مكونة من (31) موظفًا خلال عام 2025 ، مع تحديد دقيق للحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية قوية بين القيادة بالقيم وتنمية قدرات الموارد البشرية ($R = 0.871$ ، $R^2 = 0.758$)، كما بينت النتائج أثر الشجاعة الأخلاقية على التطوير المهني ($R = 0.626$ ، $R^2 = 0.626$)، والتدريب الفردي والجماعي ($R = 0.778$ ، $R^2 = 0.606$)، والتكوين المهني ($R = 0.784$ ، $R^2 = 0.614$)، وجميع النتائج دالة إحصائيًا عند ($p < .001$)، مما يدعم صحة فرضيات الدراسة.

المساهمة النظرية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بدور القيادة بالقيم في تعزيز القدرات البشرية، من خلال إبراز أثر القيادة الأخلاقية والتكوين والتدريب على الأداء المؤسسي.

التطبيقات العملية: توصي الدراسة بتبني قيادة قائمة على القيم الأخلاقية، دعم الشجاعة الأخلاقية، تعزيز برامج التدريب الفردي والجماعي، وتطوير التكوين المهني للموظفين لضمان تحسين الأداء واستدامته.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالقيم – الموارد البشرية – الشجاعة الأخلاقية – التدريب الفردي والجماعي – التكوين المهني – الأداء المؤسسي – جوهرة المكان.

Abstract

Purpose of the Study: This study aimed to analyze the impact of values-based leadership on enhancing human resource capabilities within Jawharat Al-Makan Real Estate Development Company in Riyadh, by examining

elements such as ethical leadership, moral courage, individual and group training, professional development, and their effect on HR performance.

Research Methodology: The study employed a descriptive–analytical approach, using correlation and regression models to measure the effect of values-based leadership on human resource development. The sample consisted of 31 employees during the year 2025, with precise definition of the study’s objective, human, spatial, and temporal boundaries.

Findings: The results indicated a strong significant relationship between values-based leadership and human resource development ($R = 0.871$, $R^2 = 0.758$). Additionally, moral courage significantly influenced professional development ($R = 0.791$, $R^2 = 0.626$), individual and group training ($R = 0.778$, $R^2 = 0.606$), and professional formation ($R = 0.784$, $R^2 = 0.614$), all statistically significant at ($p < .001$), supporting the study’s hypotheses.

Theoretical Contribution: The study contributes to the literature on the role of values-based leadership in enhancing human capabilities by highlighting the impact of ethical leadership, training, and professional development on institutional performance.

Practical Applications: The study recommends adopting a leadership approach based on ethical values, supporting moral courage, enhancing individual and group training programs, and developing professional formation to ensure improved and sustainable employee performance.

Keywords: Values-Based Leadership – Human Resources – Moral Courage – Individual and Group Training – Professional Development – Institutional Performance – Jawharat Al-Makan.

جدول المحتويات

10.....	الأول: الإطار العام للدراسة
11.....	المقدمة:
13.....	مشكلة الدراسة
13.....	فجوات على المستوى النظري
13.....	فجوات على المستوى التطبيقي
14	أهمية الدراسة
14.....	على المستوى النظري:
14.....	على المستوى التطبيقي:
15.....	أسئلة الدراسة
15.....	أهداف الدراسة
15.....	فرضيات الدراسة
16.....	نموذج الدراسة
17.....	الدراسة الميدانية
17.....	مخطط المشروع المقترح
18.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19.....	المقدمة:
21.....	المتغير المستقل
25.....	المتغير التابع
30.....	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
31.....	الخاتمة:
35.....	الفصل الثالث: منهجية البحث
36.....	المقدمة
36.....	التعريفات الإجرائية
37.....	تصميم البحث
38.....	مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات
39.....	طرق جمع البيانات

41.....	أنواع البيانات.....
42.....	طرق وأساليب تحليل البيانات.....
42.....	الخاتمة.....
44.....	الفصل الرابع التحليل الإحصائي.....
45.....	المقدمة.....
45.....	تحليل البيانات.....
49.....	قياس صدق وثبات الدراسة.....
50.....	صدق المقاييس.....
53.....	ثبات أداة الدراسة.....
55.....	التحليل الوصفي.....
58.....	معاملات الارتباط الخطي.....
59.....	اختبار صدق الدراسة.....
64	الفصل الخامس.....
65	المقدمة.....
65.....	مناقشة النتائج والاستنتاجات.....
66	التوصيات.....
66.....	الخاتمة.....
67.....	المراجع.....
69.....	الملاحق.....

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	تصميم البحث المصدر، الطالب، 2025	16
2	نموذج البحث المصدر الطالب، 2025	37
3	التصنيف وفق الجنس المصدر الطالب، 2025	47
4	التصنيف وفق العمر المصدر الطالب، 2025	48
5	التصنيف وفق المؤهل الدراسي المصدر الطالب، 2025	48
6	التصنيف وفق الخبرة المصدر الطالب، 2025	49

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	خطوات الإدارة بالقيم البنمي، 2020	1
27	أسس إدارة الموارد البشرية وفق الفلسفة الكلاسيكية والفلسفة الحديثة قادري، 2019	2
38	عينة الدراسة (الطالب، 2025)	3
38	مجتمع الدراسة (الطالب، 2025)	4
39	المتغير المستقل (الطالب، 2025)	5
40	المتغير التابع (الطالب، 2025)	6
46	خصائص العينة (الطالب، 2025)	7
51	صدق المقاييس (الطالب، 2025)	8
53	ثبات أداة الدراسة (الطالب، 2025)	9
55	خيارات التحليل الإحصائي (الطالب، 2025)	10
56	تفسيرات التحليل الإحصائي (الطالب، 2025)	11
56	التحليل الوصفي (الطالب، 2025)	12

58	معاملات الارتباط الخطي (القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية) (الطالب، 2025)	13
58	معاملات الارتباط الخطي (التصور كالثجاعة الأخلاقية وتطوير الموارد البشرية) (الطالب، 2025)	14
58	معاملات الارتباط الخطي (القيادة والتدرب الفردي والجماعي) (الطالب، 2025)	15
59	معاملات الارتباط الخطي (القيادة التكوين) (الطالب، 2025)	16
60	القيادة بالقيم على قدرات الموارد البشرية (الطالبة، 2025)	17
61	التصور كالثجاعة الأخلاقية على تطوير الموارد البشرية (الطالب، 2025)	18
62	القيادة على التدرب الفردي والجماعي (الطالب، 2025)	19
63	القيادة على التكوين (الطالب، 2025)	20

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

القيم والأخلاق تشكل الأساس الذي يقوم عليه أي مجتمع متماسك، فهي بمثابة الدرع الذي يحميه من الانهيار والانحراف، فالأخلاق تمنع الأفراد من ارتكاب الأفعال غير اللائقة، وتشكل مقياساً واضحاً لمدى تطور الشعوب ورفقيها، ومن خلال ترسيخ هذه القيم، يُبنى مجتمع واعٍ ومتقف تسوده العلاقات المتوازنة والمنظمة.

وتُعد القيادة بالقيم من الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، إذ تركز على ترسيخ المبادئ الأخلاقية والإنسانية داخل بيئة العمل بما يسهم في رفع كفاءة أداء العاملين وتعزيز انتمائهم المؤسسي، ويُلاحظ أن تباين مستويات الأداء في المنظمات الإدارية يرتبط بدرجة كبيرة بنمط القيادة المتبع وخبرة القائد وسلوكه في التعامل مع العاملين، إضافةً إلى المؤثرات البيئية والاجتماعية المحيطة خصوصاً في المجتمعات ذات الطابع القبلي، فالقيادة القائمة على القيم تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والمساواة والاحترام مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل، كما أن هذا النمط من القيادة يُعزز الولاء التنظيمي ويحد من النزاعات الداخلية الناتجة عن الولاءات القبلية أو الشخصية إذ يوجه الأفراد نحو الالتزام بالقيم المشتركة والمصلحة العامة. (تبيك وآخرين، 2018)

ونظراً لتنوع الشخصيات واختلاف الذهنيات داخل المجتمعات، تبرز أهمية وجود قيادة قادرة على توجيه وضبط هذه العلاقات بما يحقق الانسجام والتكامل بين الأفراد، وتظهر الأخلاق هنا كعنصر أساسي في تحديد الأسلوب الأمثل لإدارة العلاقات والاحتياجات المختلفة، خاصة داخل المنظمات التي تُعد الأخلاق فيها عاملاً جوهرياً في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها، بما يعكس أثر القيم الأخلاقية السائدة في بيئة العمل والمجتمع. (خليفة، 2022)

فلا شك أن أداء المنظمة الإدارية بمختلف مستوياتها وتخصصاتها يشهد تفاوتاً في مستوى الكفاءة والإنجاز، ويعود هذا التفاوت إلى مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في بيئة العمل، فمن العوامل الداخلية خبرة القائد ومهاراته وسلوكه وأسلوب قيادته، بالإضافة إلى سلوك العاملين داخل المنظمة، أما العوامل الخارجية فتشمل طبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة وظروفها العامة، ويُعد القادة المخلصون هم المحرك الأساسي لنهضة مؤسساتهم، إذ يتميزون بقدرتهم على اختيار أساليب القيادة المناسبة للتعامل مع مختلف أنماط العاملين، رغم التحديات والمتغيرات المحيطة. (محمد، وآخرون، 2018)

كما تُعد القيم التنظيمية جوهر مفهوم القيادة بالقيم وأساس نجاح أي مؤسسة، فهي الإطار الذي تستند إليه القيادة في توجيه سلوك العاملين وتنظيم أساليب العمل داخل المنظمة، وتمثل هذه القيم مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية والمهنية التي تُرشد القرارات والسلوكيات، وتدعم بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل والتعاون بين القادة والموظفين.(زريق، وآخرون، 2023)

وتُعرف القيادة بالقيم بأنها أسلوب قيادي يقوم على الالتزام بالأخلاق الحميدة والمبادئ السامية في التعامل داخل بيئة العمل، بحيث يحرص جميع الأفراد في مختلف المستويات على تجسيد هذه القيم أثناء أداء مهامهم ومسؤولياتهم اليومية، ويهدف هذا النهج إلى توجيه السلوك والقرارات بما يتماشى مع القيم والأهداف التي وضعتها المؤسسة، من أجل تحقيق أفضل النتائج في بيئة عمل يسودها الاحترام والتعاون والثقة المتبادلة.(زايد، وآخرون ، 2023)

وتعرف تعزيز قدرات الموارد البشرية إلى مجموعة من البرامج والأنشطة والوظائف التي تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من طاقات الأفراد بما يخدم أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة معاً ويُعد مفهوم الموارد البشرية حديثاً نسبياً، إذ تطوّر عن مفهوم إدارة الأفراد ليعكس تغييراً جوهرياً في الفلسفة الإدارية، حيث لم تعد تقتصر على الجوانب الإجرائية، بل أصبحت تركز على تنمية الإنسان باعتباره المورد الأهم في تحقيق التميز التنظيمي.(خوجة، 2019)

وانطلاقاً مما سبق، تتجلى الأهمية المتزايدة لتبني القيادة بالقيم كمدخل استراتيجي لتعزيز قدرات الموارد البشرية داخل المؤسسات، وذلك من خلال التركيز على تمكين العاملين، وتطوير بيئة العمل، وترسيخ ثقافة تقوم على الاحترام والنزاهة والمسؤولية، وتتبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى تحليل دور القيادة القائمة على القيم في تنمية قدرات الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق التميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري بمدينة الرياض.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذا النوع من الأبحاث، حيث سيتم جمع البيانات عبر استبانة موجهة إلى عينة من موظفي الشركة، كما تتناول الدراسة استعراضاً لمفاهيم القيادة بالقيم وأبعادها، وتحليلاً لمستوى تنمية القدرات البشرية ومؤشراتها داخل المنظمة، إضافةً إلى تحديد الفجوات المعرفية والتطبيقية ذات الصلة، وستسعى الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة بالقيم وتنمية قدرات الموارد البشرية باستخدام أدوات تحليل إحصائية مناسبة، بهدف الوصول إلى نتائج وتوصيات تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق استدامة النجاح.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد القيادة بالقيم من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي تركز على بناء بيئة عمل قائمة على الأخلاق والنزاهة والمسؤولية، حيث تسهم في توجيه سلوك الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بروح من الالتزام والانتماء، وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى قيادات تمتلك القدرة على توظيف القيم في إدارة فرق العمل وتعزيز قدراتهم البشرية بما يحقق الكفاءة والتميز المستدام، ورغم الأهمية البالغة لهذا المفهوم، إلا أن تطبيق مبادئ القيادة بالقيم في العديد من المؤسسات لا يزال محدودًا أو غير منظم، مما يؤدي إلى ضعف في استثمار الطاقات البشرية المتاحة، ومن هنا تنبع مشكلة هذه الدراسة في محاولة تحديد دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية، من خلال التطبيق على شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري بمدينة الرياض، للوقوف على مدى فاعلية القيادة بالقيم في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية داخل بيئة العمل، وتنقسم المشكلة إلى:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- ندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة بالقيم وتنمية القدرات البشرية في سياق مؤسسي واضح.
- محدودية الإطار النظري الذي يربط بين القيم القيادية ومؤشرات تنمية الموارد البشرية بشكل متكامل.
- الحاجة إلى إثراء الأدبيات الإدارية بمفاهيم جديدة تربط بين القيم الأخلاقية والتميز المؤسسي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- قلة الدراسات التطبيقية في قطاع التطوير العقاري السعودي التي تبحث في تأثير القيادة بالقيم على أداء العاملين وتنمية قدراتهم.
- غياب الأدلة العملية التي توضح كيفية توظيف القيم القيادية في تطوير الكفاءات وتحسين بيئة العمل.

- الحاجة إلى تقييم واقعي لتجربة شركة جوهرة المكان كنموذج يمكن أن يستفاد منه في تطبيق القيادة بالقيم داخل المؤسسات السعودية الأخرى.

السؤال الرئيسي: ما دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية بالتطبيق على شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري بمدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية بمفاهيم جديدة تربط بين القيادة بالقيم وتنمية القدرات البشرية.
- تساعد في بناء إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين القيم الأخلاقية للقيادة ومؤشرات تطوير الموارد البشرية.
- توفر قاعدة معرفية تساهم في فهم كيفية توظيف القيادة بالقيم لتحقيق التميز المؤسسي واستدامة الأداء المتميز.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تقدم الدراسة أدلة عملية حول تأثير القيادة بالقيم على أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم داخل بيئة العمل.
- تساعد المؤسسات، وخصوصاً في قطاع التطوير العقاري السعودي، على اعتماد استراتيجيات قيادية قائمة على القيم لتعزيز كفاءة الموارد البشرية.
- توفر توصيات عملية يمكن أن تُستفيد منها الشركات في تحسين بيئة العمل، وزيادة الالتزام والانتماء، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما مدى تأثير القيادة بالقيم على تنمية قدرات الموارد البشرية في جانب تحقيق أهداف المؤسسة بشركة جوهرة المكان للتطوير العقاري؟
- كيف تسهم القيم الأخلاقية للقيادة في تعزيز مهارات الموظفين وكفاءتهم الوظيفية؟
- ما العلاقة بين تطبيق القيادة بالقيم ورفع مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي بين العاملين؟
- كيف يمكن للقيادة بالقيم أن تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية داخل شركة جوهرة المكان.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على مدى تأثير القيادة بالقيم في تنمية قدرات الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف مؤسسة جوهرة المكان للتطوير العقاري.
- تحليل إسهام القيم الأخلاقية للقيادة في تعزيز مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم الوظيفية.
- دراسة العلاقة بين تطبيق القيادة بالقيم ومستوى الالتزام والانتماء الوظيفي لدى العاملين.
- استكشاف دور القيادة القائمة على القيم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة .

1.6. فرضيات الدراسة

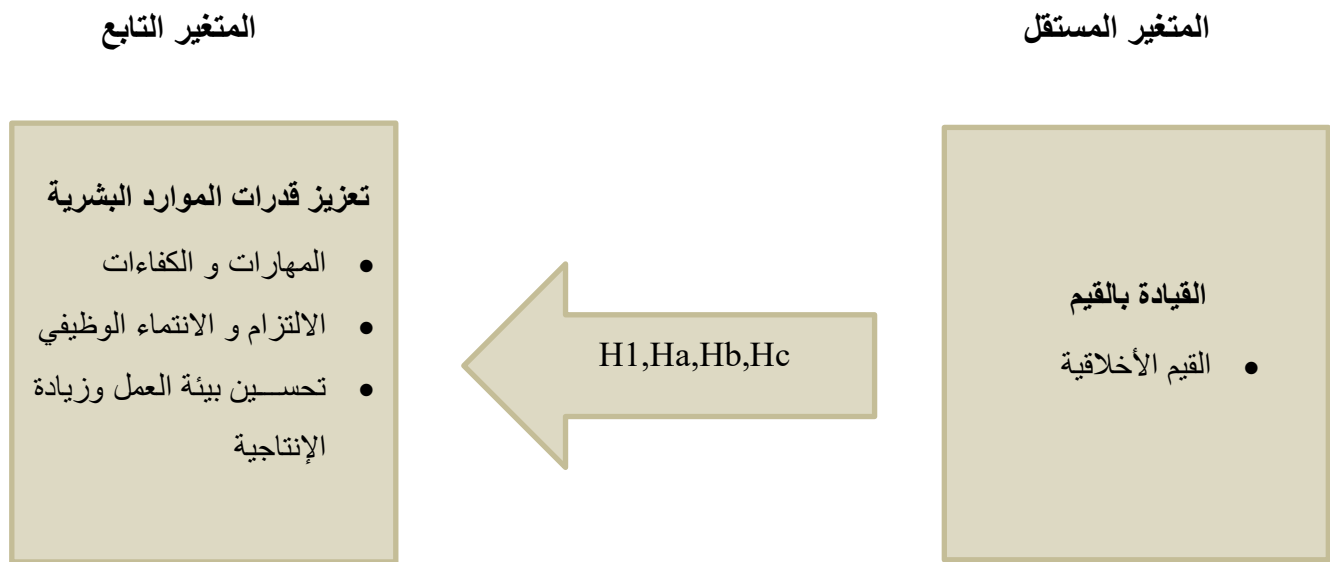
- H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية في تحقيق الأهداف في شركة جوهرة المكان.
- Ha:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الأخلاقية للقيادة وتعزيز مهارات وكفاءات الموظفين.

Hb: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة بالقيم ومستوى الالتزام والانتماء الوظيفي للعاملين.

Hc: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة القائمة على القيم وتحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية المؤسسة.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



الشكل (1)

ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالب، 2025

1.8. الدراسة الميدانية

تشكل الدراسة الميدانية جزءاً أساسياً من هذا البحث، حيث تهدف إلى استقصاء واقع تطبيق القيادة بالقيم داخل شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري بمدينة الرياض، وهي شركة سعودية متخصصة في مجال التطوير العقاري وإدارة المشاريع السكنية والتجارية، وتسعى إلى تقديم حلول عمرانية حديثة تتوافق مع رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع العقاري ورفع جودة الحياة، وتركز الشركة على تطبيق مبادئ الابتكار والجودة والالتزام في مختلف مراحل العمل، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر القيادة بالقيم على أداء العاملين، وقد تم تصميم الدراسة الميدانية بما يخدم أهداف البحث ويجيب عن أسئلته، من خلال جمع البيانات مباشرة من موظفي الشركة باستخدام أدوات بحث مناسبة، أبرزها الاستبانة، وستساهم هذه البيانات في تحليل العلاقة بين القيادة بالقيم وتنمية المهارات والكفاءات لدى الموظفين، بالإضافة إلى تقييم أثرها على الالتزام والانتماء الوظيفي وبيئة العمل بشكل عام، بما يوفر رؤية شاملة حول مدى فعالية القيادة بالقيم في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

1.9. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة .

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

القيادة المرتكزة على القيم على وجود ميثاق تنظيمي يضمن احترام حقوق الأفراد العاملين، ويتيح لهم حرية اختيار الأساليب الأكثر ملاءمة لإنجاز أهدافهم، وتُعد هذه الحقوق جزءاً أصيلاً من كيان المنظمة وعنصرًا لا يمكن استبداله، بما يعزز لدى العاملين شعورًا بثقة أصحاب العمل وقادتهم بقدراتهم، وبأنهم يُعاملون بقدر عالٍ من العدالة، كما تقوم هذه القيادة على تقدير الإدارة لأي جهد إضافي يُقدّمه العاملون، وعلى اطلاعهم بشفافية وبدقة على مختلف أنشطة المنظمة. (خليفة، 2022)

ونظرًا لأن أسلوب القائد وطريقة اتخاذ القرارات ينعكسان مباشرةً على رفعة المؤسسة وتميّزها، برزت الحاجة إلى تطوير سلطته القيادية من خلال تدريبه وإعداده ليكون عنصرًا فاعلاً ومؤثرًا داخل المنظمة، فلا يقتصر دوره على ممارسة السلطة الرسمية أو فرض قراراته، بل يتجاوز ذلك ليصبح قائدًا مُلهِمًا قادرًا على تحفيز الأفراد ودفعهم إلى متابعته بإرادتهم، مما يسهم في تحقيق أهداف التنظيم وصون مصالحه، ولا يتحقق هذا المستوى من القيادة إلا من خلال ترسيخ القيم التنظيمية في بنية المؤسسة وثقافتها. (زريق، زيات، 2023)

وتشير المعطيات الحديثة إلى أن مستوى الطاقة الموجّهة نحو قيم الضبط والتحكم قد انخفض إلى ما يقارب النصف مقارنة بما كان عليه في تسعينات القرن الماضي، مما يعكس تنامي شعور الأفراد بقدرتهم على العمل في "أي مجال يختارونه" وبالطريقة التي "يفضّلونها"، وفي المقابل، فقد ازدادت أهمية القيم الأخلاقية خلال المدة نفسها، الأمر الذي يعزز الاستنتاج بأن الميل العام في الفترة الممتدة بين (1990-2000) اتجه نحو شعور أكبر لدى الأفراد بقدرتهم على التصرف وفق خياراتهم، سواء في تعاملهم مع الآخرين أو في علاقتهم بالأهداف المعلنة للمنظمة. (العنزي، 2007)

وتتجلى الأهمية البالغة للقيادة القائمة على القيم من خلال دور القائد في توجيه المنظمة، وما يتبناه من مبادئ وقيم تُوجّه ممارساته الإدارية، ويبرز ذلك في احترامه للعاملين وتمكينهم من التعبير عن آرائهم وأفكارهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المختلفة، كما يتضمن ذلك تبني سياسة الباب المفتوح في التواصل معهم، باعتبارهم عنصرًا محوريًا في نجاح المنظمة وتعزيز قدرتها على تحقيق التفوق التنافسي في السوق. (خليفة، 2022)

وتُعدّ الإدارة القائمة على القيم من أهم أساليب التسيير الحديثة في القرن الحادي والعشرين، إذ تهدف إلى تمكين المورد البشري وتحويله إلى نقطة قوة داخل المؤسسة من خلال توجيه سلوكه نحو التصرفات المرغوبة اعتمادًا على القيم كأسلوب إداري، وتحقيق التوافق بين القيم التنظيمية للمؤسسة والقيم الشخصية للعاملين بما يضمن توحيد الرؤية والأهداف، ويُعدّ إدراج البعد الأخلاقي في إدارة قيمة المؤسسة ضرورة ملحة في ظل تزايد القضايا المرتبطة بالممارسات غير الأخلاقية، في حين يسهم التفكير الاستراتيجي في تحسين التعامل مع الوقائع واستثمار الوقت والاستعداد الفعّال وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل ودعم الإبداع وإحداث التغيير، وينعكس تطبيق الإدارة بالقيم إيجابًا على سعادة المؤسسة ككل وعلى مستوى رفاه الموظفين على وجه خاص. (زايد، الشلي، 2023)

وقد حظيت الإدارة بالقيم باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة نتيجة الخروقات الأخلاقية التي شهدتها بعض المنظمات، والتي نجمت عن ضعف الالتزام بالقيم النبيلة والمعايير الأخلاقية في ممارسة أنشطتها، وقد أظهرت الدراسات أن منظمات القرن الحادي والعشرين لن تتمكن من استثمار طاقات أفرادها أو تعزيز التزامهم وانتمائهم إلا من خلال تبني رسالة وقيم اجتماعية واضحة، تقوم على ميثاق يضمن احترام حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة المشتركة ويجعل هذه الحقوق جزءًا أصيلاً من كينونة المؤسسة. (البقي، 2020)

وتعتبر القيم من العناصر الأساسية في تكوين الثقافة الشخصية، إذ تؤثر بشكل مباشر على حياة الأفراد سواء على الصعيد الشخصي أو المهني، وتنعكس في سلوكهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم داخل المجتمع وخارجه، بما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي ويقوّي الروابط بين الأفراد والمنظمة. (زايد، الشلي، 2023)

كما أظهرت الدراسات السابقة أن المنظمات، إلى جانب حاجتها لقيادة واعية، تحتاج أيضًا إلى قاعدة متينة تتمثل في القيم الإدارية التي تزودها بمقومات العمل الناجح وتمكّنها من بلورة الأفكار المؤدية إلى الابتكارات والإنجازات، كما أوصت الدراسات بضرورة البحث عن أساليب تحفيز العاملين على الالتزام بالقيم العملية، والعمل على اكتسابها من خلال تدريب الأفراد وتأهيلهم، وإطلاعهم على التجارب العالمية الناجحة في تطبيق القيم ضمن بيئة العمل الإداري. (البقي، 2020)

واستنادًا إلى ما تم استعراضه من مفاهيم وأهمية القيادة بالقيم ودورها في تعزيز الموارد البشرية، سيقدم هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للمتغيرين الرئيسيين في البحث، ويشمل ذلك تعريف القيادة بالقيم وتعريفاتها المتعددة، ومصادرها وأنواعها وأشكالها المختلفة، بالإضافة إلى تعريف تعزيز الموارد البشرية ومكوناته

وأساليبه وأهميته في رفع كفاءة الأفراد داخل المؤسسات، كما سيتم توضيح العلاقة بين القيادة بالقيم وتعزيز الموارد البشرية، مع عرض النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، بما يتيح فهمًا متكاملًا لدور هذه المتغيرات في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنظيمي.

2.2. المتغير المستقل (القيادة بالقيم)

تعريف القيادة بالقيم

يُشتق لفظ القيمة في اللغة كما وضع، (طهطاوي، 1996) من الجذر "قوم"، ويُقال: قام المتاع بكذا أي عُدلت قيمته بذلك، أي الثمن الذي يُقَوَّم به المتاع ويقوم مقامه وجمعها قيم، كما في قولهم: سدره وسدر ويُقال: قومتُ المتاع أي جعلت له قيمة. (عبدالنصر وآخرين، 2018)

وعرّف سنيبرغ القيادة بالقيم بأنها الإدارة بالضمير، حيث تركز على القيم غير المحسوسة، وتُعدّ – بحسب تصوره – القوة الأساسية والمؤثرة في مختلف سلوكيات الأفراد، وهي الأساس الذي تُبنى عليه أفعالهم وخططهم، أما كل من وندال وبيجدر وكارل أندرسون وبيدرسون فقد قدّموا تعريفًا آخر للقيادة بالقيم، إذ اعتبروها إدارة قائمة على القيم، وميزوا بين مستويين من منظور الباحثين وندال وبيجدر، وهما: إدارة القيم: وهي الإدارة التي تعتمد بدرجة كبيرة على قيم الأهداف، الإدارة بالقيم: وهي الإدارة التي تركز بدرجة عالية على القيم التشغيلية. (خليفة، 2022)

كما تُعرّف منظومة القيم بأنها مجموعة من المعايير المرغوب فيها والمُعترف بها، والتي تُسهم في توجيه سلوك الأفراد وضبطه داخل المنظمة. (شتوان، النعاجي، 2021)

وتُعرّف القيم بأنها المبادئ والمعتقدات الأساسية، والمقاييس التي تعمل بمثابة مرشد عام للسلوك، كما تُعدّ نقاطًا مرجعية في عملية اتخاذ القرار وتقويم المعتقدات والأفعال، وهي وثيقة الصلة بالسمو الأخلاقي والارتقاء الذاتي، كما تُعرّف القيم بأنها المعايير والمبادئ التي توجه سلوك الفرد وتساعد على تقويم أفعاله ومعتقداته وصولاً إلى تحقيق المثل العليا، مما يجعلها الأساس الذي يبني عليه الإنسان والمجتمع تحديد مفاهيم الخير والشر، والصواب والخطأ، والحق والواجب، وتشكل القيم الإطار الأخلاقي للسلوك الإنساني، وتمثل في الوقت نفسه أحد معايير الجمال والراقي الفكري، إذ تعكس الأفكار والمعتقدات التي تسهم في توجيه تفكير الأفراد وسلوكهم داخل المجتمع. (زايد، الشلي، 2023)

أهمية القيادة بالقيم

تقوم القيادة بالقيم على تبني سياسة الباب المفتوح، إذ تتيح للأفراد حرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم وطموحاتهم، وتنبع أهمية هذا النوع من القيادة من اعتماده على العنصر الأساسي المحرك والدافع لسلوك الفرد والجماعة، وهو القيم المشتركة، فتبني القائد لهذه القيم داخل المنظمة يعزز ثقة الأفراد، لكونه يجسد القيم التي يتفق عليها الجميع، ويتم تعميمها على كل فرد داخل المنظمة، كما أن نموذج القيادة بالقيم يشجع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وتقديم مختلف المقترحات المتعلقة بالعمل، بما يفتح المجال أمام الأفراد للمساهمة الفعلية في تطوير بيئة العمل وتعزيز فعاليتها. (خليفة، 2022)

الأسلوب القيادي

يعتمد الأسلوب القيادي على سلوك القائد، وهو نتاج التفاعل بين المكونات الرئيسة للقيادة، ويتضمن هذا الأسلوب خصائص القائد التي تمثل سماته الشخصية وقدراته القيادية، والتي من خلالها يمارس تأثيره على مرؤوسيه. (عبدالناصر وآخرين، 2018)

نظرية الإدارة بالقيم

تعرف نظرية الإدارة بالقيم لدى مايكل أوكونور وبلانكارد بأنها نظرية تركز على الجانب الإنساني في الإدارة، وتهدف إلى فهم أثر القيم الفردية والجماعية في المنظمات والمؤسسات، واستثمار هذا التأثير الإيجابي لتعزيز التفاعل والإنتاجية على المستوى الفردي والمؤسسي، كما تُعد الإدارة بالقيم فلسفة إدارية تنطلق من القيم كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة، بهدف تحقيق الأهداف المحددة، وما ينتج عنها من خصائص ومزايا تعود بالنفع على المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك، تُعرف الإدارة بالقيم بأنها إدارة تتبنى القيم الإنسانية الأصيلة التي حثت عليها الأديان السماوية الثلاثة، وخاصة الإسلام، عند ممارسة العمليات الإدارية على كافة المستويات التنظيمية، بحيث تصبح هذه القيم المرجع الأساسي في سياسة المنظمة وثقافتها التنظيمية. (زايد، الشلي، 2023)

خصائص القيم التنظيمية

يشير الوحيدي (2013، ص543) إلى أن للقيم التنظيمية عددًا من الخصائص التي تميزها داخل بيئة العمل؛ فهي تُعد أحد المكونات الأساسية للشخصية الإنسانية، بحيث كلما كانت القيم متزنة وسوية انعكس

ذلك إيجاباً على شخصية الفرد، والعكس صحيح، كما تُعدّ القيم التنظيمية سمة شخصية ومعيّاراً مهماً للحكم على الموضوعات، إضافةً إلى كونها موجّهة لعملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، ويرى الوحيد أن القيم التنظيمية تُكتسب غالباً من البيئة المحيطة، ومع أنها اختيارية بطبيعتها، إلا أن عملية اختيارها تتأثر بالعقيدة والثقافة والمجتمع، وتتميز القيم التنظيمية أيضاً بقدرتها على الجمع بين الثبات والتغير، مما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية المختلفة. (شتوان، النعاجي، 2021)

شروط اختيار القيم التنظيمية

حدّد كلٌّ من فرانسيس وودكوك (1995) مجموعة من الشروط الواجب توافرها عند اختيار القيم التنظيمية المناسبة؛ إذ يجب أن يتم الاختيار من بين عدة بدائل، لأن القيم التي يختارها الأفراد أو المنظمات عن قناعة تكون أكثر ثباتاً ويزداد الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون القيم متّسقة ومتجانسة مع بعضها البعض، لأن القيم المتعارضة أو المتجهة في مسارات مختلفة قد تؤدي إلى نتائج هدامة داخل المنظمة، إضافةً إلى ذلك، يجب أن تكون القيم محدودة العدد، لأن تبني عدد كبير من القيم يشكّل الجهد ويؤدي إلى الإرباك، ومن الضروري أن تكون القيادات على دراية تامة بقيم منظماتهم حتى يتمكنوا من تحديد السلوكيات التي تتضمنها هذه القيم وتوجيه العاملين وفقاً لها. (شتوان، النعاجي، 2021)

خطوات الإرادة بالقيم

1/ التهيئة والاستعداد	2/ تحديد الأهداف والقيم وإيصالها	3/ التقييم والتوجيه	4/ التطبيق والمتابعة
1 / التعريف بمفهوم ودور الإدارة بالقيم والتغيير الإيجابي الذي تحدثه في المنظمة من خلال ورش العمل والمنشورات والمحاضرات. 2/ ترسيخ الإيمان بأهمية القيم وفاعلية تطبيقها لتحقيق النجاح 3/ جمع البيانات والمعلومات عن المنظمة وجميع الأطراف ومن ثم تحليلها 4/ استعداد الجميع لتغيرات الفردية في إطار عملية الإدارة بالقيم 5/ تحديد جميع المجموعات ذات الصلة المباشرة 6/ عقد جلسة معالجة لتعرف على المشكلات وأسبابها وحلولها 7/ اشعار الجميع بتطبيق الإدارة بالقيم والتأكد من موافقهم وحماسهم	1/ التخطيط للقيم أين نحن الآن؟ وأين سنصل وكيف؟ 2/ مشاركة جميع أصحاب المصلحة في تحديد القيم وصياغة الأهداف 3/ تحديد قيم وأهداف المنظمة بشكل واضح ومحدد بحيث يسهل على الجميع فهمها وتطبيقها 4/ صياغة القيم بطريقة مؤثرة وواقعية. 4/ صياغة رؤية ورسالة المنظمة بما يتفق مع القيم والأهداف المحددة 5/ التوفيق بين قيم المنظمة والقيم الشخصية للأفراد. 6/ إيصال القيم لأصحاب المصلحة والعاملين من خلال المنشورات والملصقات وعقد الاجتماعات والندوات وغيرها. 7/ أن يكون كل أفراد المنظمة لديهم إرشادات بالإجراءات والقرارات الداعمة للقيم	1/ التأكد من أن التصرفات وسير العمل تتفق مع القيم المحددة 2/ مراقبة نتائج الأداء الفعلي وخضوع القيم لدراسة والتدقيق 3/ مدى دقة معايير التقييم والتعامل مع الانحرافات التي تحدث في الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع. 4/ سرعة اكتشاف الانحراف عن القيم ومحاولة معالجتها 5/ مناقشة التغذية الراجعة وتصحيح الأداء بما ينسجم مع القيم المحددة 6// الكشف عن المشكلات الإدارية والفردية وتقديم الحل المناسب لها بما يتفق مع القيم. 7/ فحص وتقييم النتائج	1/ أن تتفق الأفعال مع القيم المحددة والمعلنّة 2/ وجود قدوة حسنة تبني القيم وتعمل بها وغالباً تكون من القادة 3/ أن تكون القيم هي الرئيس والموجه للجميع في المنظمة ويعمل الجميع تحت رايها 4/ الالتزام بالقرارات والإجراءات الداعمة لتنفيذ القيم والأهداف 5/ ممارسة القيم ومعايشها يومياً وجعلها أسلوب حياة 6/ انسجام القرارات مع القيم المحددة 7/ التوافق بين الرؤية المستقبلية والأولويات المحددة وما نتج عن ذلك من أهداف منجزة

فوائد القيادة بالقيم وعلاقتها بالفاعلية

(الشريف، 2020)

- القيادة المبنية على القيم تنتج قادة أكثر فاعلية لأنها تعزز السلوك الأخلاقي والوعي بالمسؤولية داخل المنظمة.
- القادة الأخلاقيون يعاملون الآخرين بعدل ويظهرون نزاهة وصدقاً في قراراتهم، مما يزيد من ثقة التابعين ويقوي تأثيرهم القيادي.
- القيادة بالقيم ترتبط إيجابياً بالفاعلية من خلال تعامل راقٍ بين القائد وفريقه، وتواصل مبني على الاحترام، واتخاذ مواقف عادلة.
- القادة القائمون على القيم يصبحون قدوة لفرقهم لأنهم يتخذون قرارات أخلاقية ويظهرون اهتماماً حقيقياً بالتابعين.
- المنظمات التي تختار قادة يتحلون بالنزاهة والأخلاق تحصل على إدارة أكثر فاعلية ويزداد تفاؤل العاملين بمستقبلها.
- القيادة القائمة على القيم ترفع رضا الموظفين والتزامهم وتزيد من مستوى الثقة داخل المنظمة، مما يعزز الأداء العام.
- تساهم القيادة بالقيم في بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل المبادرة، التعاون، وتحمل المسؤولية.
- القيم القيادية مثل العدل، النزاهة، الإرشاد، تقاسم السلطة، وتوضيح الأدوار تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز فاعلية القائد والتابعين.
- القيادة القائمة على القيم تعتبر مؤشراً أقوى للفاعلية من بعض أنماط القيادة الأخرى لأنها تعتمد على الأخلاق والشفافية قبل القوة أو السلطة.
- القادة الذين يعملون وفق قيم واضحة يبنون مؤسسات مستقرة وطويلة الأمد ويحفزون موظفيهم لتقديم أداء متميز وخدمة عالية الجودة.
- القيادة بالقيم تدعم النمو المهني للأفراد من خلال غرس قيم مثل النزاهة، الالتزام، العدل، وعدم التمييز بين العاملين.

- ممارسة القيادة بالقيم في المؤسسات تزيد من فاعلية أعضاء الموظفين وتنعكس على جودة العمل والأداء الوظيفي.
- الخبرات القيادية المبنية على القيم تعد الأكثر تأثيراً في تنمية مهارات القيادة لدى العاملين في البرامج العملية.
- المؤسسات التي تتبنى القيادة بالقيم تسجل مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية لأنها تركز على بناء الإنسان قبل الإجراءات.

2.3. المتغير التابع (تعزيز قدرات الموارد البشرية)

تعريف الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية مجموعة الجهود المخططة والمنفذة التي تهدف إلى تنمية وتوجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق أقصى قدر ممكن من الإنجاز، ويتم ذلك من خلال برامج تكوينية تهدف لاكتساب المعارف والمهارات التي تدعم الموظفين، وتعزز من قدراتهم، بالإضافة إلى تطبيق آليات التحفيز التي تخلق لديهم روح المبادرة والرغبة في أداء الأعمال بكفاءة باستخدام ما يمتلكونه من قدرات ومهارات. (خوجة، 2019)

تعريف إدارة الموارد البشرية

تُعرف إدارة الموارد البشرية بعدة تعاريف، أبرزها أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين بالمؤسسة هم أهم مواردها، ويجب على المؤسسة تزويدهم بكافة الوسائل والإمكانات التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم، مع مراعاة مصالحهم واحتياجاتهم لضمان نجاح المؤسسة، ومتابعتهم باستمرار لضمان التوافق بين أهداف الأفراد والمؤسسة، كما تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها النشاط الإداري المسؤول عن تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وتوفير الكفاءات اللازمة بعدد كافٍ، والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة، وإضافةً إلى ذلك، تعتبر إحدى الوظائف الأساسية لمنظمات الأعمال التي تمكّنها من إدارة الأفراد بطريقة تتأثر بالبيئة الخارجية، مما ينعكس على البيئة الداخلية للمؤسسة ويؤثر في أدائها وفعاليتها. (قادري، 2019)

أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في أداء الموظفين داخل المنظمة أو المؤسسة، من خلال مجموعة من الأهداف الأساسية، وتشمل هذه الأهداف: تحقيق الفاعلية التنظيمية والتوازن والتجانس بين العمليات؛ ضمان استقرار العمل وتوفير فرص جديدة للموظفين؛ تنمية مهارات الأفراد وتعزيز انتمائهم للمؤسسة؛ تأسيس بيئة وظروف عمل إيجابية؛ تحقيق العدالة في توزيع الرواتب؛ دعم التطور المهني للأفراد؛ توفير خدمات التأمين الصحي؛ تعزيز التنسيق بين الوظائف المتاحة والموظفين المؤهلين لتوليها؛ ودعم مهارات التطوير والتأهيل لضمان استمرارية تحسين الأداء المؤسسي. (قادري، 2019)

أسس تنمية الموارد البشرية

لكي تمتلك المؤسسة موارد بشرية متميزة، يجب توافر مجموعة من الأسس الجوهرية، أولاً اختيار العناصر المرشحة لشغل الوظائف يجب أن يتم بعناية، مع مراعاة بناء القدرات التنافسية وتوافق التكوين النفسي والاجتماعي والمعرفي للأفراد المرشحين، بما يحقق احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ثانياً الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل شامل، بحيث يشمل جميع العاملين مهما كان مستواهم الوظيفي أو المعرفي، وليس فقط الأفراد ذوي الأداء الضعيف، ثالثاً ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد من خلال إتاحة الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية، وتحمل المؤسسة رسوم الاشتراك في هذه الفعاليات والرسوم العضوية في الجمعيات والهيئات المختصة، رابعاً تنمية استثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للأفراد، وتوفير الفرص للمتميزين لتطبيق أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، خامساً، تعزيز أساليب العمل الجماعي وغرس روح الفريق بين الموارد البشرية، مع توفير بيئة تدعم الاتصالات الإيجابية والتواصل بين جميع شرائح العاملين، بما يعزز الانتماء والولاء للمنظمة، وأخيراً مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية ومقارنته مع المستويات السائدة في سوق العمل، مع إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري من خلال أنظمة المشاركة في الأرباح. (خوجة، 2019)

أسس إدارة الموارد البشرية وفق الفلسفة الكلاسيكية والفلسفة الحديثة

الفلسفة الحديثة	الفلسفة القديمة
- تَتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكاناته التي تؤدي إلى الابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير. - الفلسفة الحديثة تَتم بمحتوى العمل وما ينجم عنه من طاقات ذهنية. - ومن ثم، فإن التنمية البشرية هي أساس لتحفيز قدرات الأفراد الفكرية وتوظيفها في إطار العمل.	- اهتمت فقط بالقوة الجسدية أو العضلية للإنسان واعتبرت الإنسان مجرد آلة. - الفلسفة التقليدية ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، بمعنى أن بيئة العمل كانت مادية. - اتخذت التنمية البشرية أساساً شكل التدريب المهني لزيادة المهارات المهنية.

جدول 2، قادري، 2019

ولاء العاملين:

يُعدّ مفهوم الولاء من المفاهيم الجدلية التي شهدت تطوراً في معناها عبر العصور؛ إذ ارتبط قديماً بالسلطة والحرب، بينما اتسع حديثاً ليشمل المجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية، ورغم دوره كقيمة إيجابية يُرغَب في التمسك بها، إلا أنه يرتبط بعدد من الإشكاليات المتعلقة بطبيعته وحدود الحاجة إليه، خصوصاً عندما يتحوّل إلى ولاء قبلي داخل المؤسسات، مما قد يؤثر سلباً على تقدمها وتماسكها، إذ يُوجّه الولاء لفرد أو جماعة على حساب آخرين، ويعرّف يوسف محمد الهشكال (2015) الولاء القبلي بأنه سلوك تعصّبي للقبيلة أو العائلة أو المنطقة، يقوم على مناصرتها في كل الأحوال، ويُعدّ سلوكاً فوقياً يمنح القبيلة مكانة أعلى من غيرها، ويرتكز هذا التعصّب على عنصرين أساسيين هما القرابة والملازمة، بحيث لا يستطيع الفرد التعبير

عن ذاته الشخصية إلا من خلال الجماعة التي ينتمي إليها والتي تتولى حمايته والدفاع عنه. (عبدالناصر واخرين، 2018)

مفهوم السعادة المؤسسية:

تُعدّ السعادة غاية يسعى إليها كل فرد، ولا تتحقق من فراغ ولا تأتي دون جهد، لذا يتناول هذا المطلب تعريف السعادة بأنواعها المختلفة، بما في ذلك السعادة الوظيفية والسعادة المؤسسية، ومن الناحية اللغوية، تُعرّف السعادة على أنها حالة تنشأ عن إشباع الرغبات الإنسانية كمًا ونوعًا، وهي عكس الشقاء، كما يُقال: السعادة أن تحب ما تعمل، وسعادة عابرة، وما السعادة إلا حسن الأخلاق، وشعر بالسعادة أي شعر بالفرح والابتهاج، أما من الناحية الاصطلاحية، فإن مفهوم السعادة، وما يرتبط به من تعريفات وآراء، يُعدّ من المسائل الفلسفية المثيرة للجدل منذ القدم، إلا أنه في العصر الحديث اكتسب أهمية كبيرة كمفهوم اجتماعي ووظيفي، وأصبح محور اهتمام الحكومات والمؤسسات الأكاديمية لما يمثله من دور في تحسين جودة حياة الأفراد والمجتمعات. (زايد، الشلي، 2023)

السعادة الوظيفية

تُعرّف السعادة الوظيفية على أنها الأنشطة والممارسات التي تعكس شعور الموظف بالرضا والرفاهية الإيجابية، بحيث يصبح العمل ليس مرضيًا فحسب، بل ممتعًا أيضًا، وهي تتجاوز مجرد الرضا عن الوظائف، لتشمل حالة يكون فيها العامل راضيًا عن عمله نتيجة للآثار العاطفية الإيجابية مثل الفرح، وغياب المشاعر السلبية مثل الحزن والغضب، وتُعد هذه الحالة النفسية انعكاسًا لمستوى أداء الموظفين في مختلف وظائفهم داخل المؤسسة، كما يُنظر إلى السعادة الوظيفية على أنها قرار شخصي يتخذه الموظف، يتمثل في شعوره برابطة عاطفية قوية تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وحالة اندماج عاطفي وفكري، واعتباره نفسه مسؤولًا وملتزمًا بنجاحها، ويتشكل هذا الموقف وفق سياسات المؤسسة وممارساتها ونظرتها تجاه موظفيها، إذ كلما حرصت المؤسسة على تعزيز سعادة موظفيها، زادت حماسهم واهتمامهم بالعمل، ورغبتهم في الإنتاج، وللاؤهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على الطاقة الإنتاجية ومستوى الإنجاز العام. (زايد، الشلي، 2023)

أدوار إدارة الموارد البشرية

(التوحيدي، 2022)

إن أدوار إدارة الموارد البشرية في الجامعة تنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

أولاً: الأدوار الاستشارية، والتي تتمثل في تقديم المشورة لجميع الإداريين سواء من الناحية الفنية أو القانونية، إضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير الأنظمة المتعلقة بالجامعة، مثل تحسين الأجور والحوافز والخدمات، ويتطلب هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال وثيق بالإدارات الأخرى، وأكثر اطلاعاً على مشكلاتها، وأعمق تعاوناً وتفهماً لقضاياها.

ثانياً: الأدوار التخصصية، وتشمل تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد حاجة الجامعة إلى القوى البشرية، ومسح المهارات القيادية لدى الإداريين، وتحديد الأساليب والطرق لتغطية الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، مع التنبؤ بالمصادر التي يمكن من خلالها توفير هذه الموارد.

ثالثاً: الأدوار الإدارية، التي تركز على إنجاز احتياجات الإدارات الأخرى من الموارد البشرية من حيث الإعداد والتخصصات.

ورأت الباحثة إمكانية إضافة أدوار أخرى لإدارة الموارد البشرية، من أبرزها: تخطيط الموارد البشرية، أي وضع استراتيجية استخدام وتطوير الموارد البشرية لتحقيق رضا المستفيد وتحقيق أهداف الجامعة؛ تحليل وتوصيف الوظائف، من خلال جمع المعلومات اللازمة حول الوظائف لوصفها بدقة وتحديد متطلباتها وخصائصها وطبيعتها.

وأخيراً، التوظيف، الذي يشمل استقطاب واختيار وتعيين الأفراد المناسبين في المناصب الملائمة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد دراسة قضايا القيادة والتنظيم في مختلف المنظمات محور اهتمام القادة والعاملين على حدٍ سواء، إذ يسعى القادة إلى إبراز قدراتهم القيادية وتطبيق أساليب فعّالة في التعامل مع المرؤوسين، سواء انطلقت تلك الأساليب من خبراتهم ومهاراتهم المتراكمة أو من قناعتهم بأهمية دور القيادة في نجاح المنظمة، ومع توسّع البحوث في مجال أساليب القيادة، برزت القيادة القائمة على القيم بوصفها أحد أبرز الأنماط المؤثرة في

بيئات العمل، خصوصاً داخل المجتمعات ذات البنية القبلية، حيث تشكّل القيم إطاراً أساسياً يوجّه السلوك ويعزّز الثقة والالتزام بين القائد والعاملين، وتؤثر هذه القيادة بشكل مباشر في رفع مستوى أداء العاملين من خلال بناء علاقة تقوم على الاحترام، والعدالة، والمسؤولية، والقُدوة الحسنة، كما إن غياب هذا النمط القيادي أو ضعف توظيفه لدى العديد من القياديين في المنظمات يؤدي إلى ظهور فجوة واضحة في السلوك القيادي وفعالية التعامل مع الموظفين، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمنظمة. (عبدالناصر واخرين، 2018)

وتُعد القيم عنصر أساسي، إذ تشكّل الإطار الذي يوجّه سلوك الأفراد ويحدد ما تعتبره المنظمة مهماً أو غير مهم، ويبرز هنا دور القادة في ترسيخ القيم والمحافظة عليها باعتبارها مكوناً استراتيجياً يوازي أهمية الرسالة والرؤية، لما لها من تأثير مباشر في رفع مستوى الأداء وتعزيز الانتماء والالتزام، كما اكتسبت الجودة أهمية متزايدة في مجال التعليم بوصفها وسيلة أساسية لضمان كفاءة العملية التعليمية ومخرجاتها، فلم يعد النجاح مرتبطاً بعدد الخريجين، بل بنوعية خريج قادر على الإبداع والمواءمة مع متطلبات سوق العمل، وقد أدى ذلك إلى توجه عالمي نحو تقييم العملية التعليمية وتطويرها، والبحث عن أفضل الأساليب التي تضمن جودة التعليم والارتقاء بالمخرجات بما يحقق طموحات التطوير والتنافسية. (شتوان، النعاجي، 2021)

وتُعد الإدارة بالقيم ركيزة جوهرية في دعم التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسات، إذ لا يقتصر دورها على الحد من التصرفات غير الأخلاقية فحسب، بل تُسهم أيضاً في تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل الواعي مع الأحداث والوقائع من خلال استثمار عامل الوقت بفعالية، كما أنها تُنمّي الاستعداد المستقبلي عبر تطوير مهارات التوقع وصياغة البدائل الممكنة، إضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالقيم تدعم قدرة المؤسسة على إحداث التغيير المطلوب من خلال تحفيز الإبداع وتشجيع المبادرات التي تفتح آفاقاً جديدة، ومن هذا المنطلق فإن تطبيق القيم داخل المؤسسة يترك انعكاساً إيجابياً على مستوى السعادة المؤسسية بشكل عام، وعلى سعادة الموظفين بشكل خاص، ويُعد مفهوم السعادة المؤسسية وسعادة الموظفين من المفاهيم الحديثة التي بدأت تحظى باهتمام كبير في علم الإدارة، وذلك بعد أن اتضح أن التركيز على رضا المتعاملين وحده لم يعد كافياً، حيث أكدت الخبرات العملية أن سعادة الموظف يجب أن تتقدم على كل شيء، لأن الموظف السعيد يصبح أكثر إنتاجية، ويقدم جودة أعلى، ويسهم في تحسين سمعة المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية، بالإضافة إلى دوره في تحقيق استدامة النجاح، مما يؤدي بشكل طبيعي إلى رفع مستوى سعادة المتعاملين أنفسهم، وبناءً على ذلك اتجهت المؤسسات الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني نحو العمل على خلق بيئات محفزة تتميز بالرفاه الوظيفي، حتى يتمكن الموظفون من تقديم خدمات تتجاوز التوقعات وترتقي لمتطلبات المتعاملين، ومن أجل ترسيخ هذه القيمة الجوهرية المتمثلة في سعادة الموظفين والسعادة المؤسسية

عمومًا، خاصة في المؤسسات الخدمية، بات من الضروري تطبيق مبادئ الإدارة بالقيم تطبيقًا عمليًا ودقيقًا للنهوض بالمؤسسات وتحقيق أعلى درجات الفاعلية. (زايد، الشلي، 2023)

وتعدّ استراتيجيات الموارد البشرية ركيزة أساسية في إعداد القادة التحويليين القادرين على قيادة منظماتهم وفق منظومة قيم راسخة، إذ تمثل استراتيجية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء هذا النوع من القيادة، لأنها تقوم على جذب الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون القدرات التي تجعلهم قادرين على تحقيق رؤية المنظمة، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد الكفاءات والتعرف على إمكاناتهم ثم اختبار قدراتهم ومدى ملائمتهم للوظائف المتاحة، ومع التأكيد على ضرورة امتلاكهم للمهارات التي تمكنهم من الإسهام في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ومع اشتداد التنافس بين مؤسسات الأعمال أصبحت المنظمات تبذل جهوداً كبيرة لاستقطاب أكبر عدد من الأفراد الموهوبين من خلال عمليات دقيقة ومكثفة تهدف إلى اختيار أفضل العناصر، مما يساعد على تكوين قاعدة بشرية مؤهلة لقيادة العمل بروح القيم والالتزام الأخلاقي، ثم تأتي استراتيجية التدريب بوصفها الامتداد الطبيعي لمرحلة الاستقطاب، لأنها عملية منظمة تهدف إلى تزويد الفرد بالمعارف والخبرات والاتجاهات والسلوكيات التي ترفع مستوى كفاءته في الأداء وتزيد من قدرته على التعامل مع المواقف المختلفة داخل بيئة العمل، كما يهدف التدريب إلى تطوير مهارات حل المشكلات والتعامل مع التحديات والمعوقات التي قد تواجه العاملين، بالإضافة إلى تعزيز القدرة على الإبداع والابتكار وتبني أساليب جديدة لتحسين نوعية العمل، مما يجعل التدريب أداة جوهرية لغرس قيم القيادة التحويلية في الأفراد، لأن القائد الذي يتلقى تدريباً قائماً على القيم يصبح أكثر قدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية، وأكثر استعداداً لتعزيز بيئة عمل تقوم على النزاهة والمسؤولية والاحترام، ليكون الاستقطاب والتدريب معاً مسارين متكاملين يسهمان في صناعة قائد تحويلي يقود منظمته بمنظومة قيم واضحة ويحقق أثراً إيجابياً مستداماً. (شادي، 2019)

2.5. الخاتمة

توصلت دراسة (خليفة، 2022) إلى أن القيادة بالقيم بأبعادها المختلفة — مثل النزاهة والرحمة والشعور بالامتنان والتواضع ونكران الذات والمساءلة والانضباط الذاتي والتصور والشجاعة الأخلاقية — تسهم بشكل إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة عجائن السرسو بغرداية، وبينت الدراسة أنه لا يمكن حساب الفروق بين الإجابات بسبب تجانس العينة من حيث الجنس، بينما ظهرت فروق ذات

دلالة إحصائية لمتغيرات مثل المؤهل العلمي والأقدمية المهنية والمستوى الوظيفي، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة للعمر والحالة العائلية، وأوصت الدراسة بالتركيز على مزيد من البحوث المتعمقة في موضوعات القيادة بالقيم والالتزام التنظيمي لتطوير بيئة العمل.

في السياق ذاته، أشارت دراسة (عبدالناصر وآخرين، 2018) إلى أن أسلوب القيادة بالقيم يؤثر إيجابياً على أداء أعضاء المجالس البلدية ومجالس الشورى في ليبيا، مع إبراز الولاء القبلي كعامل مؤثر في هذه العلاقة، وأكدت الدراسة أن إدراك وتطبيق القيادة بالقيم يعزز الأداء ويؤثر على علاقات الأعضاء بالعاملين، كما بينت أن البيئة القيمية للمجتمع القبلي والمعايير القبلية المستمرة تلعب دوراً في سلوك الأعضاء، بما يشمل تأثير التعصب القبلي والتكتلات غير الرسمية، مما يزيد الفساد الإداري ويضعف أداء المؤسسات.

وأظهرت دراسة (شتوان، النعاجي، 2021) أن درجة تبني القيادات للقيم في إدارة الإدارة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة بكلية الآداب - جامعة مصراتة كانت منخفضة، بينما كانت درجة تبني القيادات لقيم إدارة المهمة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية لدى القيادات وجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة، مما يبرز أهمية تبني القيم لتعزيز فاعلية القيادة والحوكمة داخل المؤسسة.

وبدورها، كشفت دراسة (زريق، زيات، 2023) أن القيادة التنظيمية تؤثر بشكل واضح على منظومة القيم داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تيارت، وبينت الدراسة أن ممارسات القيادة مثل اتخاذ القرار، تفويض السلطة، والاتصال تسهم في تحقيق الإبداع، تعزيز الثقة، وتبني الرقابة الذاتية من قبل العاملين، مؤكدة بذلك صحة فرضيات الدراسة حول العلاقة بين القيادة التنظيمية والقيم السائدة في المؤسسة.

وعلى صعيد متصل، بينت دراسة (زايد، الشلي، 2023) أن الإدارة بالقيم تلعب دوراً محورياً في خلق السعادة المؤسسية داخل المؤسسة الخدمائية، حيث تبين أن تبني القيم والمبادئ من قبل الأفراد، وخاصة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - بميلة - يساهم في الحفاظ على سير العمل ويضمن زيادة مستوى السعادة المؤسسية، مؤكدة أن سعادة المؤسسة تعتمد بشكل مباشر على التزام الأفراد بالقيم التنظيمية والشخصية والاجتماعية التي تتبعها المؤسسة.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (البقي، 2020) أن الإدارة بالقيم تمثل نمطاً إدارياً حديثاً أحدث تغييرات عميقة في بيئة العمل داخل المنظمات، وبينت أن الإدارة بالقيم توفر تقنيات مهمة لفهم أسلوب وفلسفة

الإدارة، تعزيز التفكير بالشراسة في العمل، وتجنب العوامل المحبطة داخل المؤسسة، مؤكدة أهمية تبني القيم الشخصية والتنظيمية لتحقيق التوافق القيمي وزيادة ولاء العاملين، بما ينعكس على نجاح المنظمة.

وأظهرت دراسة (قادري، 2019) أن إدارة الكفاءات البشرية تلعب دورًا محوريًا في تطوير الموارد البشرية، حيث لكل من إدارة الكفاءات، إدارة المعرفة، إدارة المواهب، وإدارة السلوك تأثير ذو دلالة إحصائية في تعزيز قدرات الموارد البشرية، مؤكدة أهمية تطبيق هذه الممارسات لمواكبة التطورات الاقتصادية وتحقيق الفاعلية المؤسسية.

وبالمثل، بينت دراسة (معتوق، 2016) أن مجموعة من المتغيرات الحالية والمستقبلية تؤثر على تطوير الموارد البشرية في المنظمات العامة العراقية، مثل التأهيل التقني، التقدم التكنولوجي والمعلوماتي، التغيرات في الأنماط الإدارية، ورأس المال الفكري والاجتماعي، والتي تلعب دورًا مهمًا في زيادة فاعلية هيئة استثمار بغداد وتعزيز مساهمتها في الاقتصاد الوطني، مع التأكيد على أهمية تدريب العاملين من خلال دورات تطويرية لرفع كفاءاتهم ومهاراتهم.

وعلى نحو متصل، أوضحت دراسة (خوجة، 2019) أن القيادة الإدارية تلعب دورًا بارزًا في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة - TIFIB، حيث بينت أن العملية الاتصالية الإيجابية داخل المؤسسة تحفز العاملين وتعزز الأداء وتساهم في تحقيق الأهداف، كما أن معاملة القائد الجيدة وتوجيهاته توفر فرصًا للترقية وتحفيز الإبداع، مما يعكس إيجابًا على فعالية العمل وتنمية قدرات العاملين.

وبالمثل، أظهرت دراسة (التويجري، 2022) أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا مهمًا في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، حيث جاءت المهارات الفنية في المرتبة الأولى تلتها المهارات الإنسانية ثم المهارات الفكرية والإدارية، مع الإشارة إلى متطلبات تفعيل هذا الدور مثل استطلاع رضا منسوبي الجامعة حول كفاءة القادة، تفعيل سياسة الباب المفتوح، والاستماع لمقترحات القادة التطويرية، إلى جانب توصيات بتوفير الدعم المالي للبرامج التدريبية ووضع خطة سنوية لإعداد المرشحين للعمل القيادي.

وفي هذا الإطار، كشفت دراسة (أرباب، 2022) أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، والتمكين) ترتبط إيجابيًا بأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية، وأكدت الدراسة على أهمية نشر ثقافة القيادة التحويلية ووضع نظم تسمح بترقية الأفراد المتميزين وتوليهم مواقع قيادية لتعزيز الأداء العام للشركة.

وعلى نفس المنوال، أبرزت دراسة (السكر، 2018) أن القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة تؤثر متباينًا على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، حيث أظهر بعدا التمكين ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح تأثيرًا إيجابيًا بنسبة 44%، بينما كان بعد التعامل الأخلاقي سلبيًا، في حين لم يظهر للأبعاد الأخرى تأثير واضح، مؤكدة أهمية التركيز على أبعاد القيادة التي تعزز نمو وتطوير المرؤوسين.

وفي الوقت ذاته، بينت دراسة (برو، 2019) أن المستجندات البيئية والتحول إلى اقتصاد المعرفة أوجدت دورًا محوريًا للقيادات التنظيمية في رعاية وتنمية الأصول البشرية أو "رأس المال الفكري"، حيث أصبح التركيز على تطوير الموارد البشرية لتعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات في ظل الانفتاح العالمي، بما يضمن جودة المنتجات وتقليل التكاليف.

وأخيرًا، أوضحت دراسة (الشريف، 2020) أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك يمارسون القيادة بالقيم بدرجات مرتفعة، ما ينعكس إيجابيًا على فاعلية أعضاء هيئة التدريس كما تصورها طلبة الدراسات العليا، فيما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بسبب الجنس أو المستوى الدراسي أو التخصص، إلا بعض الفروق في قيمة العلاقات الشخصية لصالح الطلاب.

وبالمثل، أكدت دراسة (شادي، 2019) أن إدارة الموارد البشرية في شركات الكهرباء المصرية لها تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية على إعداد القادة التحويليين، حيث أبرزت الدراسة دور استراتيجيات الاستقطاب والتدريب في تجهيز القادة التحويليين وتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى العاملين.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

المقدمة:

تُعد منهجية البحث خطوة محورية في أي دراسة علمية، إذ توضح الأساليب والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية، بالتطبيق على شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري بمدينة الرياض ويعتمد البحث على توضيح المنهج المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب وصف أداة جمع البيانات وبيان كيفية التحقق من صدقها وثباتها كما يتناول الإجراءات التي تم اتباعها في عملية جمع البيانات وتحليلها، لضمان الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية ويهدف هذا النهج إلى تعميق الفهم حول كيفية إسهام القيادة بالقيم في تطوير كفاءات الموارد البشرية ورفع مستوى أدائها داخل بيئة العمل.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث من الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في ضبط دراسته وقياس متغيراتها بدقة ووضوح فهي توضح الطريقة التي يتم من خلالها تحديد المتغيرات وقياسها أو ملاحظتها أو التعامل معها أثناء البحث، مما يساعد على تنظيم خطوات الدراسة وضمان اتساقها كما تسهم هذه التعريفات في تعزيز موثوقية النتائج وصحتها، وتُسهل إمكانية تكرارها في بحوث أخرى، الأمر الذي يرفع من جودة النتائج ويجعلها أكثر مصداقية واعتمادية.

القيادة بالقيم

التعريف الإجرائي: تُعرّف القيادة بالقيم بأنها القدرة على التأثير في الآخرين ودفعهم إلى اتباع القائد برغبة وقناعة دون أي إلزام أو سلطة رسمية، إذ يستمد القائد مكانته من إيمان الأفراد بقيمه ومبادئه، ومن قناعاتهم بأنه يعبر عن تطلعاتهم وآمالهم ويسعى لتحقيق أهدافهم المشتركة ومن خلال هذا الإيمان، يتمكن القائد من توجيه الجماعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة بأسلوب يتوافق مع قيمهم ومصالحهم. (خليفة، 2022)

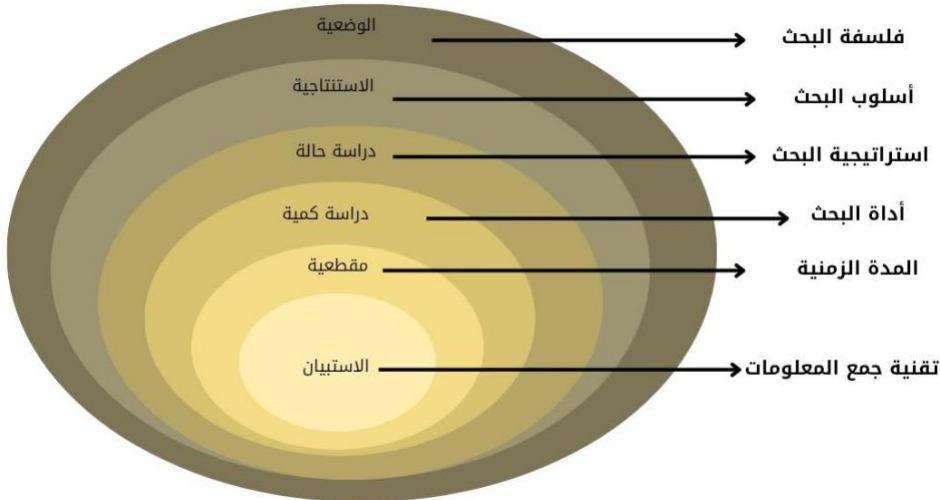
قدرات الموارد البشرية

التعريف الإجرائي: يُقصد بتعزيز قدرات الموارد البشرية أن تؤمن المؤسسة بأن موظفيها هم الركيزة الأساسية لنجاحها واستمراريتها، لذلك تسعى إلى تزويدهم بكل الوسائل والإمكانات التي تساعد على أداء مهامهم

بكفاءة عالية كما تهتم برعاية احتياجاتهم المهنية والشخصية، وتتابع أداءهم وتطورهم بشكل مستمر، لضمان تحقيق التوازن بين مصالح العاملين وأهداف المؤسسة بما يسهم في نجاح الطرفين معًا. (قادري، 2020)

تصميم البحث

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب البحث: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- المدى الزمنية: دراسة مقطعية cross sectional
- تقنية جمع المعلومات: الاستبيان



ملخص تصميم البحث شكل (2)

مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

تُعد عينة البحث وطريقة اختيارها من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في دقة ومصادقية نتائج أي دراسة علمية، إذ تمثل البيانات المستخلصة منها الأساس الذي تُبنى عليه عمليات التحليل والاستنتاج لذلك، من الضروري أن يلتزم الباحث بأعلى درجات الدقة والحياد عند تحديد العينة واختيارها، بما يضمن أن تعكس خصائص المجتمع المستهدف بصورة واقعية وشاملة، ويُعتبر التمثيل الصحيح للعينة من الركائز الأساسية للحصول على نتائج علمية موثوقة وقابلة للتعميم، فكلما كان اختيار العينة أكثر دقة وموضوعية، ازدادت جودة النتائج وقدرتها على الإجابة عن أسئلة البحث بوضوح وتكامل وفي هذا السياق، يتناول هذا الجزء من البحث تعريف مجتمع الدراسة، ثم يوضح طبيعة العينة المختارة، والأساليب المتبعة في اختيارها وجمع البيانات منها.

مجتمع الدراسة

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري	الإدارة	9
	الموظفين	38

جدول رقم 3

المصدر: الطالبة، 2025

عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري	38

جدول رقم 4

المصدر: الطالبة، 2025

طريقة وتقنيات أخذ العينة

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

طريقة جمع البيانات

سيتم إجراء تحليل إحصائي للبيانات التي تم جمعها، حيث يتضمن هذا التحليل معالجة البيانات الأولية وتحويلها إلى معلومات دقيقة قابلة للاستخدام، ويهدف هذا المنهج إلى دراسة العلاقة بين المتغير المستقل وهو التحول الرقمي والمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي، ومن خلال هذا التحليل سيتم الكشف عن مدى إسهام التحول الرقمي في دعم وتحسين الأداء التنظيمي داخل الشركة، بما يساهم في استخلاص نتائج دقيقة تدعم الفرضيات المطروحة وتقدم أدلة علمية قوية تدعم أهداف الدراسة.

القيادة بالقيم

اعتمد الطالب على استبانة بن خليفة، 2022 ، من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة) وذلك من حيث أربع أبعاد وهي: الرحمة والشعور بالامتنان، التواصل ونكران الذات، المسائلة كالإنضباط، التصور كالشجاعة الأخلاقية ، بأجمالي 13 عنصر للمتغير كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

المتغير المستقل

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة	الرحمة والشعور بالإمتنان التواصل ونكران الذات	13 عبارة	بن خليفة، 2022، استبيان القيادة، دور القيادة بالقيم في تعزيز الإلتزام التنظيمي.

		المساءلة كالإنضباط الذاتي	
		التصور كالشجاعة الأخلاقية	

جدول رقم 5
المصدر: الطالب

الموارد البشرية

اعتمد الطالب على استبانة قادري، 2020، من أجل قياس المتغير المستقل (الموارد البشرية) وذلك من حيث أربع أبعاد وهي: تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة، التدريب، التدريب الفردي أو الذاتي أو الجماعي (الفرقي)، التكوين، بإجمالي 14 عنصر للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

المتغير التابع

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
-----------	---------	--------------	--------

الموارد البشرية	التدريب التدريب الفردي أو الذاتي والتدريب الجماعي (الفرقي) التكوين	14 عبارة	قادري، 2020، استبيان الموارد البشرية، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية.
-----------------	--	----------	--

جدول رقم 6

المصدر الطالب، 2025

أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات ثانوية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالآتي:

البيانات الأولية

- توجيهه عينة من الإستبيان لموظفي شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري بمدينة الرياض بهدف التعرف على مستوى ممارسة القيادة بالقيم داخل الشركة، ومدى تأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية وتطوير أدائهم.

- سيتم إجراء مقابلات مع عدد من المديرين والمشرفين بالشركة لاستطلاع آرائهم حول أساليب القيادة المتبعة، وكيف تسهم في دعم العاملين وتنمية مهاراتهم المهنية.
- سيقوم الباحث بإجراء ملاحظات مباشرة في بيئة العمل داخل الشركة لرصد مظاهر القيادة القائمة على القيم، وتحليل مدى انعكاسها على سلوك الموظفين ومستوى تفاعلهم وأدائهم المهني.

البيانات الثانوية:

- الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في مجالات القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والقيادة بالقيم.
- الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت أثر القيادة بالقيم على تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.
- التقارير الرسمية والوثائق الصادرة عن المؤسسات والمنظمات ذات العلاقة بالقيادة والتنمية البشرية.

طرق إجراء التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، أصبح من الضروري تحليل المعلومات المستخلصة بهدف الوصول إلى نتائج واستنتاجات ذات دلالة علمية، ولتحقيق ذلك، تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث أُجري التحليل الوصفي لتوصيف خصائص العينة وتكوين صورة واضحة عن مجتمع الدراسة من حيث التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من المتغيرات ذات الصلة، كما تم إجراء اختبارات الصدق والموثوقية لضمان دقة البيانات واتساقها، وذلك من خلال استخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صلاحية أدوات القياس، واختبار كرونباخ ألفا لتقدير مستوى الثبات والاتساق الداخلي للبيانات بين أفراد العينة.

الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم التطرق بشكل مفصل إلى منهجية البحث، بدءًا بالمقدمة التي أسهمت في تأسيس فهم واضح للإطار البحثي، مرورًا بالتعريفات الإجرائية التي أوضحت المفاهيم الرئيسية المعتمدة في الدراسة، كما تناول الفصل تصميم البحث الذي يحدد الأساليب والإجراءات المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث بدقة وشرح طرق وتقنيات أخذ العينات لضمان تمثيل مناسب للعينة، وتضمن الفصل

كذلك توضيحًا لوسائل جمع البيانات وأنواعها المختلفة، مع تقديم عرض شامل لأساليب تحليل البيانات المتبعة لاستخلاص النتائج وأخيرًا، اختتم الفصل بملخص يربط بين عناصر المنهجية ويقدم تصورًا متكاملًا عنها.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم وتحليل النتائج الميدانية المتعلقة بدور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية، مع التركيز على تطبيقها في شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري بمدينة الرياض.

وتمثل القيادة بالقيم أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على توجيه سلوكيات الأفراد في المنظمة وفق مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية، بما يساهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتحفيز الموظفين، وتعزيز روح الفريق، بينما تعكس قدرات الموارد البشرية مستوى كفاءة الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم، واستعدادهم لأداء المهام المناطة بهم بفاعلية ضمن بيئة العمل.

وقد ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال جمع البيانات الميدانية من عينة مختارة من موظفي الشركة، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص الديموغرافية للعينة مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وذلك لتحديد مدى تأثير القيادة بالقيم على مختلف أبعاد قدرات الموظفين.

وتم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية الدقيقة لإجراء التحليل، بدءًا من التحليل الوصفي لتقديم صورة شاملة عن طبيعة العينة، مرورًا باختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة لضمان دقة النتائج ومصادقيتها، وصولًا إلى التحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير القيادة بالقيم على قدرات الموارد البشرية.

كما تضمنت الإجراءات تطبيق اختبارات الانحدار وتحليل العلاقة بين أبعاد القيادة بالقيم ومكونات قدرات الموظفين، وذلك لتحديد مدى إسهام كل بعد من أبعاد القيادة في تعزيز الكفاءة العملية، تطوير المهارات، وتحفيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل.

ويسعى هذا التحليل إلى تقديم فهم معمق لطبيعة العلاقة بين القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية داخل الشركة، مع إبراز الدور المحوري الذي تلعبه هذه القيادة في بناء بيئة عمل مستدامة، تعزز من الولاء الوظيفي وتساهم في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

خصائص عينة الدراسة

تم تصنيف عناصر عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية الرئيسية، والتي شملت: الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، وقد جرى تحليل هذه البيانات عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة

من فئات هذه المتغيرات، وذلك بهدف تحديد الخصائص الديموغرافية للعينة بشكل دقيق، وتوفير إطار وصفي يعزز من فهم نتائج الدراسة وتفسيرها بشكل موضوعي وموثوق. وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 20 سنة ☐ من ٢١ إلى ٣٠ سنة ☐ 30 سنة فأكثر ☐

المؤهل: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الخبرة: 5 سنوات فأقل ☐ من 5 إلى ١٠ سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

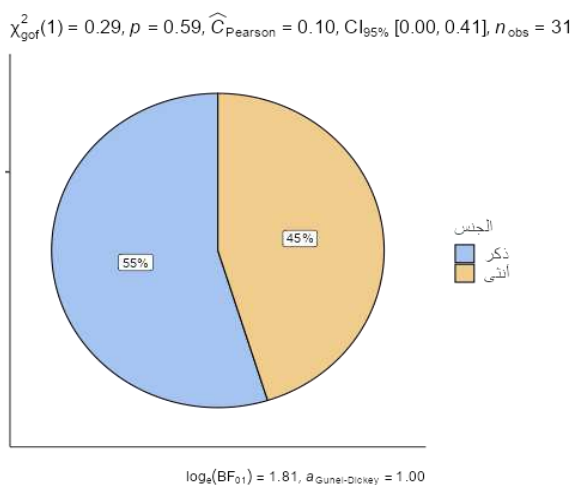
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	17	54.8%
	أنثى	14	45.2%
	الإجمالي	31	100%
العمر	أقل من 20 سنة	4	12.9%
	من 21 إلى 30 سنة	22	83.9%
	30 سنة فأكثر	5	16.1%
	الإجمالي	31	100%
المؤهل	ابتدائي	0	0%
	متوسط	0	0%
	ثانوي	3	9.7%
	جامعي	28	90.3%

100%	31	الإجمالي	الخبرة
64.5%	20	5 سنوات فأقل	
25.8%	8	من 5 إلى 10 سنوات	
9.7%	3	10 سنوات فأكثر	
100%	31	الاجمالي	

جدول 7

من بيانات جدول رقم 7 تم استخلاص النتائج التالية:

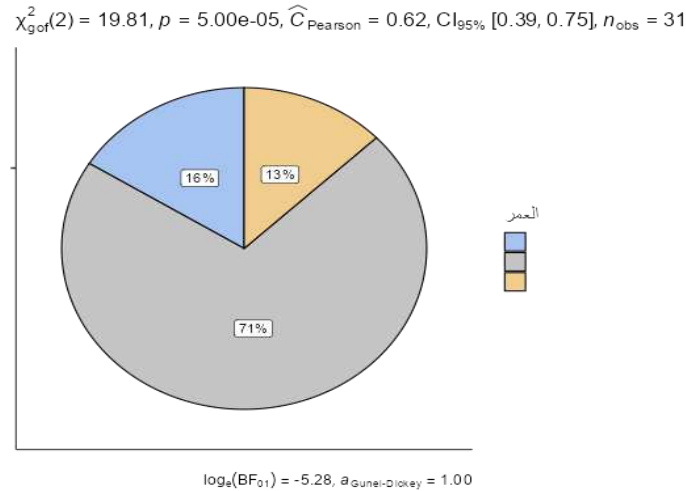
أظهرت نتائج تحليل البيانات أن عدد الذكور في العينة بلغ 17 فردًا بنسبة 54.8% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 14 فردًا بنسبة 45.2%، مما يشير إلى أن الذكور يمثلون غالبية أفراد العينة مقارنة بالإناث.



شكل 3 التصنيف وفق الجنس، المصدر الطالب 2025

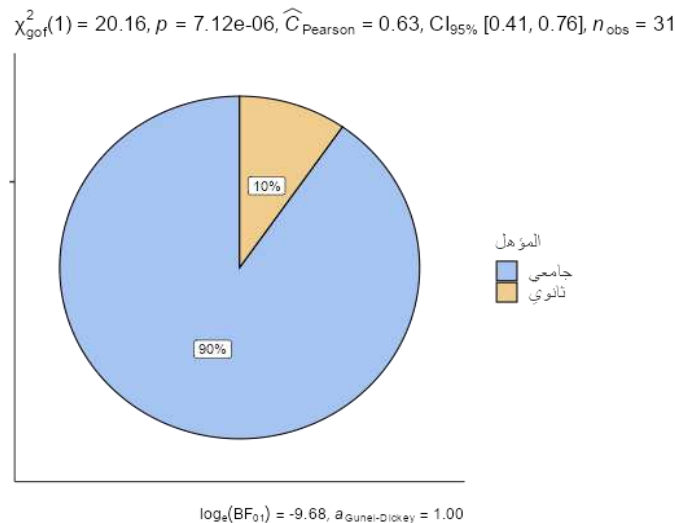
وبالنسبة لتوزيع العينة حسب العمر، فقد كانت النسبة الأكبر من الفئة العمرية من 21 إلى 30 سنة، حيث بلغ عددهم 22 فردًا بنسبة 71.0% من إجمالي العينة، أما الفئة الأقل من 20 سنة فقد بلغ عددهم 4 أفراد

بنسبة 12.9%، بينما تجاوز عدد الأفراد الذين تبلغ أعمارهم 30 سنة 5 أفراد بنسبة 16.1%، مما يعكس تركيز العينة على الفئة الشابة في الغالب.



شكل 4 التصنيف وفق العمر، المصدر الطالب 2025

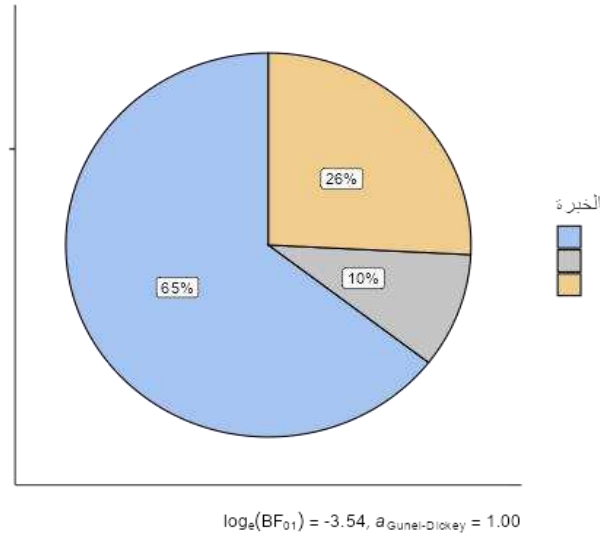
وعند النظر إلى المستوى التعليمي، تبين أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً، حيث بلغ عددهم 28 فرداً بنسبة 90.3%، في حين بلغ عدد الحاصلين على مؤهل ثانوي 3 أفراد فقط بنسبة 9.7%، مما يشير إلى أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع بشكل عام، ولم يُسجَل في العينة أي أفراد يحملون مؤهلات ابتدائية أو متوسطة.



شكل 5 التصنيف وفق المؤهل الدراسي، المصدر الطالب 2025

أما توزيع العينة وفق سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن العدد الأكبر من الأفراد يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم 20 فردًا بنسبة 64.5%. في المقابل، كان عدد الأفراد الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات 8 أفراد بنسبة 25.8%، بينما بلغ عدد الأفراد ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر 3 أفراد بنسبة 9.7%، مما يعكس أن غالبية العينة تمتلك خبرة عملية محدودة، مع وجود نسبة أقل من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة.

$$\chi^2_{\text{gof}}(2) = 14.77, p = 6.19\text{e-}04, \hat{C}_{\text{Pearson}} = 0.57, \text{CI}_{95\%} [0.29, 0.72], n_{\text{obs}} = 31$$



شكل 6 التصنيف وفق الخبرة، المصدر الطالب 2025

قياس الصدق والثبات

في سياق السعي لضمان جودة البيانات ودقة أدوات القياس، خضعت أداة الدراسة لسلسلة من الاختبارات المنهجية لتقييم خصائصها القياسية، ولا سيما صدق البناء وثبات القياس عبر مختلف المتغيرات.

ويقصد بالصدق قدرة الأداة على قياس المفهوم المستهدف بدقة وموضوعية، في حين يشير الثبات إلى درجة الاتساق والاستقرار في النتائج عند إعادة تطبيق الأداة في ظروف مماثلة على فقراتها ومجالاتها المختلفة.

ولقد اعتمدت الدراسة على نموذج المعادلات البنائية كإطار تحليلي متقدم، نظرًا لما يتمتع به من قدرة على تقييم مدى ملاءمة النموذج النظري للبيانات الفعلية، مما يعزز قوة النموذج ويدعم مصداقية تفسير النتائج المستخلصة.

كما تم تقدير الثبات الداخلي للأداة باستخدام معامل «ألفا كرونباخ»، الذي يُعتبر أحد أبرز المقاييس لتحديد درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات المكونة لكل بعد من أبعاد الدراسة، بما يضمن أن الأداة تقدم قياسًا موثوقًا ومتسقًا للمتغيرات المدروسة.

وقد تم تنفيذ جميع التحليلات الإحصائية ضمن منهجية علمية دقيقة، لضمان موثوقية النتائج وصحة الاستنتاجات.

وتعرض الفقرات والجداول اللاحقة المؤشرات الكمية المتعلقة بدرجات الصدق والثبات التي تم التوصل إليها، ما يتيح تصورًا واضحًا عن مستوى جودة أدوات الدراسة ومصادقية البيانات المستخدمة في تحليل المتغيرات المختلفة.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

حرصت هذه الدراسة على التأكد من جودة أدوات القياس ودقتها قبل البدء في تحليل البيانات، وذلك من خلال التركيز على الاتساق الداخلي كمعيار رئيسي لقياس موثوقية الأداة، ولتحقيق ذلك، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يُعد من أبرز المقاييس في البحوث الاجتماعية والسلوكية، لقياس مدى ترابط استجابات المشاركين عبر البنود المكونة لكل متغير، بما يضمن استقرار النتائج ودقتها عند إعادة التطبيق.

كما تم تعزيز الصدق البنائي للأداة عبر تحليل الصدق التقاربي باستخدام مؤشر متوسط التباين المستخرج (AVE)، الذي يساعد على التأكد من توافق البنود المرتبطة بكل بُعد، وبالتالي قدرتها على قياس المفهوم الكامن بطريقة متماسكة وموضوعية.

إضافة إلى ذلك، جرى فحص قوة ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للبُعد التابع له، اعتمادًا على معيار Kaiser (1974)، حيث تم اعتماد الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0.50، مع استبعاد أي بند لم يصل إلى هذا الحد، لضمان أن كل عنصر من عناصر الأداة يعكس البُعد الذي يقيسه بدقة.

وقد ساهمت هذه الإجراءات في تعزيز موثوقية ودقة أدوات القياس، ما يوفر قاعدة قوية لثقة النتائج المستخلصة ويضمن صحة الاستنتاجات المستندة إلى التحليل الإحصائي للبيانات.

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0.547	0.497	0.00	0.810	0.726	0.695	A1	الرحمة والشعور بالامتتان	القيادة بالقيم
		0.00	0.667	0.514		A2		
		0.00	0.755	0.714		A3		
		0.00	0.564	0.66		A4		
	0.608	0.00	0.815	0.530		B1	التواضع	
		0.00	0.762	0.366		B2	ونكران	
		0.00	0.761	0.381		B3	الذات	
	0.571	0.00	0.749	0.658		C1	المساءلة	
		0.00	0.677	0.870		C2	كالانضباط	
		0.00	0.833	0.775		C3	الذاتي	
	0.512	0.00	0.761	0.607		D1	التصور	
		0.00	0.709	0.574		D2	كالشجاعة	
		0.00	0.672	0.527		D3	الاخلاقية	
0.503	0.441	0.00	0.558	0.722	0.621	Aa1	تطوير	قرارات الموارد البشرية
		0.00	0.672	0.421		Aa2	الموارد	
		0.00	0.748	0.870		Aa3	البشرية في المؤسسة	
	0.471	0.00	0.675	0.399		Bb1		
		0.00	0.667	0.694		Bb2		

		0.00	0.715	0.710		Bb3		
		0.00	0.709	0.490		Cc1	التدرب	
		0.00	0.729	0.566		Cc2	الفردى أو	
		0.00	0.748	- 0.316		Cc3	الذاتى	
	0.532	0.00	0.675	0.614		Cc4	والتدرب	
		0.00	0.702	0.618		Cc5	الجماعى	
							(الفرقى)	
		0.00	0.729	0.689		Dd1		
	0.566	0.00	0.765	0.651		Dd2	التكوين	
		0.00	0.762	0.611		Dd3		

جدول 8، المصدر الطالب، 2025

مقياس القيادة بالقيم:

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات جاءت متفاوتة؛ حيث تجاوزت بعض القيم مستوى (0.7) مثل 0.714 و 0.870 و 0.775، بينما ظهرت عدة قيم ضمن المستوى المتوسط (0.5-0.7)، وقيمتين منخفضة نسبياً (0.366 – 0.381).

وعلى الرغم من هذا التباين، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يشير إلى تحقق درجة جيدة من الصدق الداخلي للمقياس.

أما بالنسبة لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت 0.547، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تعكس تحقق الصدق التقاربي وفق المعايير العلمية المعتمدة لتقييم جودة المقاييس.

مقياس قدرات الموارد البشرية:

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات جاءت متفاوتة للغاية؛ إذ تجاوزت بعض القيم مستوى (0.7) مثل 0.722 و 0.870 و 0.710، بينما ظهرت عدة قيم ضمن المستوى المتوسط (0.5-0.7)، وعدد من القيم منخفضة نسبياً، بما في ذلك قيمة سالبة واحدة (-0.316)، مما يشير إلى اختلاف قوة العلاقة بين العبارات والمتغير.

وعلى الرغم من هذا التباين، كانت معظم معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يعكس تحقق درجة مقبولة من الصدق الداخلي للمقياس.

أما بالنسبة لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت 0.503، وهي قيمة مقبولة تعكس تحقق الصدق التقاربي للمقياس وفق المعايير العلمية المعتمدة.

ثبات أداة الدراسة

يُعد ثبات الاستبيان أحد المؤشرات الأساسية التي تُظهر مدى قدرة الأداة على تقديم نتائج مستقرة ومتسقة عند إعادة استخدامها في ظروف مشابهة.

ولتقييم هذا الجانب، تم حساب معامل ألفا كرونباخ الذي يُستخدم على نطاق واسع لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس.

ووفقاً لما يقرره Hair من معايير، فإن القيم التي تتجاوز (0.70) تُعد مؤشراً مقبولاً يدل على مستوى جيد من الثبات، الأمر الذي يعكس انسجام فقرات الاستبيان ومدى موثوقيته في قياس المتغيرات قيد الدراسة بدقة واتساق.

Cronbach's alpha		Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير	
0.818	0.839	4 عبارات	الرحمة	القيادة بالقيم
	0.798		والشعور	
	0.798		بالإمتنان	
	0.808			
	0.797	3 عبارات	التواضع	
	0.794		ونكران الذات	
	0.826			

	0.790 0.807 0.803	3 عبارات	المساءلة كالإنضباط الذاتي	
	0.811 0.801 0.802	3 عبارات	التصور كالشجاعة الاخلاقية	
0.884	0.874 0.874 0.871	3 عبارات	تطوير الموارد البشرية في المؤسسة	قدرات الموارد البشرية
	0.880 0.873 0.878	3 عبارات	التدرب	
	0.882 0.875 0.875 0.889 0.867	5 عبارات	التدرب الفردى أو الذاتي والتدرب الجماعي (الفرقي)	
	0.869 0.880 0.872	3 عبارات	التكوين	

جدول 9، المصدر الطالب، 2025

القيادة بالقيم:

أوضحت النتائج الإحصائية أن معامل ألفا كرونباخ الخاص بمتغير القيادة بالقيم بلغ 0.818، وهي قيمة مرتفعة تُشير إلى مستوى قوي من الثبات الداخلي لأداة القياس، وبلاستناد إلى ما أكدته Kird (2015)، فإن

القيم التي تتجاوز 0.90 تُعد مؤشرًا على اتساق داخلي شديد القوة، إلا أن القيمة المحصّل عليها (0.818) تقع ضمن نطاق الثبات العالي المقبول في الدراسات السلوكية، مما يعزز موثوقية المقياس ويدعم صلاحية استخدامه لقياس هذا المتغير بدقة.

قدرات الموارد البشرية:

أما متغير قدرات الموارد البشرية، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.884، وهي قيمة مرتفعة تعكس مستوى عاليًا من الاتساق الداخلي بين العبارات المكوّنة للمقياس، وتُعد هذه النتيجة وفق المعايير العلمية دليلًا قويًا على أن بنود المقياس تنتج لقياس المفهوم ذاته بدرجة متماسكة وموثوقة، مما يؤكد جودة الأداة وملاءمتها للتحليل الإحصائي الخاص بهذا المتغير.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

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

جدول 10، المصدر الطالب، 2025

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

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

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 جدا
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 جدا

جدول 11، المصدر الطالب، 2025

ويوضح الجدول التالي دلالات المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، حيث يعرض التحليل الوصفي للقيم الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وقد جرى تفسير هذه المتوسطات وفق الجدول المعتمد لدرجات أهمية المتوسط الحسابي، بهدف تحديد مستوى استجابة أفراد العينة تجاه كل متغير ومدى قوة تمثيله للظاهرة محل الدراسة.

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
القيادة بالقيم	الرحمة والشعور بالإمتنان	1.56		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً

	التواضع ونكران الذات	1.71	1.63	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً
	المساءلة كالإنضباط الذاتي	1.71		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً
	التصور كالشجاعة الاخلاقية	1.56		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً
قدرات الموارد البشرية	تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة	1.55	1.61	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً
	التدريب	1.56		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً
	التدرب الفردى أو الذاتى والتدرب الجماعى (الفرقى)	1.69		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً
	التكوين	1.70		غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً

جدول 12، المصدر الطالب، 2025

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

تستعرض الجداول الآتية معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل بيرسون، وذلك بعد جمع البيانات من عينة الدراسة ومعالجتها إحصائيًا بالأساليب المناسبة.

ويُسهّم هذا النوع من التحليل في فهم شكل العلاقة التي قد تربط بين المتغيرات محل الدراسة، إذ يُعد الارتباط من الأدوات الإحصائية الأساسية التي تكشف مستوى الترابط بين المتغيرات دون أن تشير بالضرورة إلى وجود علاقة سببية بينها.

كما يُعد هذا التحليل خطوة تمهيدية مهمة تتيح الانتقال إلى اختبارات أكثر تقدّمًا، مثل تحليل الانحدار أو نماذج العلاقات الهيكلية، بما يتوافق مع أهداف الدراسة وإطارها العام.

قدرة الموارد البشرية	القيادة بالقيم	
0.871	Pearson correlation	القيادة بالقيم على الموارد البشرية
<0.01	Sig. (2 tailed)	
31	N	

جدول 13، المصدر الطالب، 2025

تطوير الموارد البشرية	التصور كالشجاعة الأخلاقية	
0.791	Pearson correlation	التصور كالشجاعة الأخلاقية على تطوير الموارد البشرية
<0.01	Sig. (2 tailed)	
31	N	

جدول 14، المصدر الطالب، 2025

التدرب الفردي والجماعي	القيادة	
0.778	Pearson correlation	القيادة على التدرب الفردي والجماعي
<0.01	Sig. (2 tailed)	
31	N	

جدول 15، المصدر الطالب، 2025

المتغير أو البعد	القيادة	
0.784	Pearson correlation	القيادة على التكوين
<0.01	Sig. (2 tailed)	
31	N	

جدول 16، المصدر الطالب، 2025

فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية في تحقيق الأهداف في شركة جوهرة المكان.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الأخلاقية للقيادة وتعزيز مهارات وكفاءات الموظفين.

Hb: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة بالقيم ومستوى الالتزام والانتماء الوظيفي للعاملين.

Hc: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة القائمة على القيم وتحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية المؤسسة.

العلاقة بين القيادة بالقيم وقدرات الموارد البشرية (17)

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.871	0.758

Note. Models estimated using sample size of N=31

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول القيادة	4.51	1	4.5090	91.0	<.001
Residuals	1.44	29	0.0495		

Note. Type 3 sum of squares

المتغير الثاني الموارد البشرية - Model Coefficients				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.0884	0.1650	0.536	0.596
المتغير الاول القيادة	0.9379	0.0983	9.540	<.001



العلاقة بين التصور كالشجاعة الأخلاقية وتطوير الموارد البشرية (18)

Linear Regression

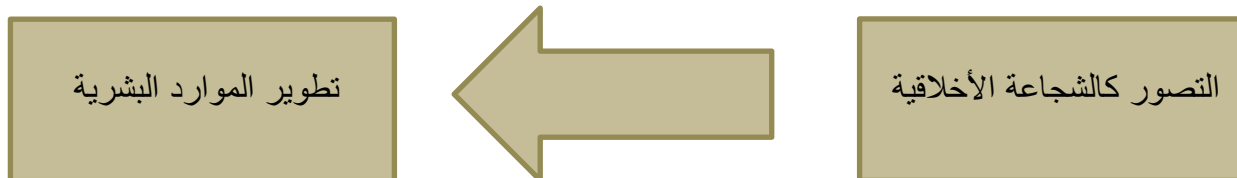
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.791	0.626

Note. Models estimated using sample size of N=31

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
بعد4 متغير1 التصور كشجاعة الاخلاقية	4.53	1	4.5269	48.5	<.001
Residuals	2.71	29	0.0933		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - بعد1 متغير2تطوير الموارد البشرية -				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.382	0.176	2.17	0.039
بعد4 متغير1 التصور كشجاعة الاخلاقية	0.748	0.107	6.97	<.001



العلاقة بين القيادة والتدريب الفردي والجماعي (19)

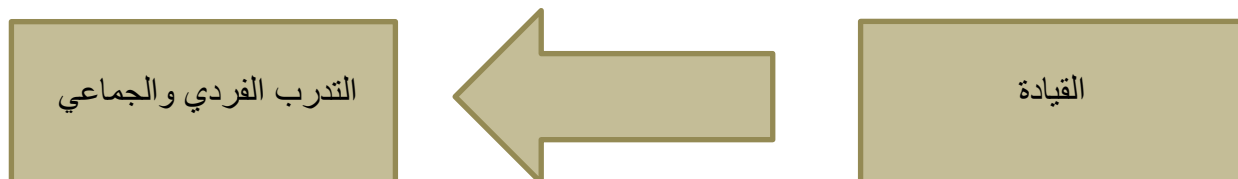
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.778	0.606

Note. Models estimated using sample size of N=31

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول القيادة	3.75	1	3.7517	44.6	<.001
Residuals	2.44	29	0.0842		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - بعد 3 متغير2التدريب الفردي والجماعي -				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.246	0.215	1.14	0.262
المتغير الاول القيادة	0.856	0.128	6.68	<.001



العلاقة بين القيادة بالقيم والتكوين (20)

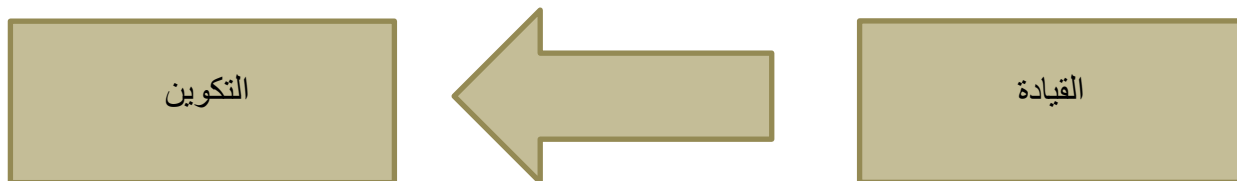
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.784	0.614

Note. Models estimated using sample size of N=31

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول القيادة	6.47	1	6.466	46.2	<.001
Residuals	4.06	29	0.140		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - بعد 4 متغير 2 التكوين				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	-0.129	0.277	-0.467	0.644
المتغير الاول القيادة	1.123	0.165	6.798	<.001



5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

المقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية داخل شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري بمدينة الرياض، من خلال تحليل أثر القيم القيادية في تطوير مهارات وكفاءات الموظفين، رفع مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي، وتحسين بيئة العمل بما ينعكس على الإنتاجية المؤسسية، كما تناولت الدراسة أثر الشجاعة الأخلاقية للقيادة، والتدريب الفردي والجماعي، والتكوين في دعم تنمية الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية، دون التطرق إلى عوامل أخرى قد تؤثر على تنمية الموارد البشرية مثل الموارد المالية أو الهياكل التنظيمية.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على موظفي شركة جوهرة المكان ممن لهم ارتباط مباشر بالقيادة، التطوير، والعمليات الإدارية داخل المؤسسة.

الحدود المكانية: أُجريت الدراسة في شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري بمدينة الرياض فقط، بدون تعميم النتائج على شركات عقارية أخرى أو قطاعات مختلفة.

الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2025، وتعكس النتائج مدى تأثير القيادة بالقيم خلال هذه الفترة المحددة.

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية قوية بين القيادة بالقيم وتعزيز قدرات الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة الارتباط ($R = 0.871$) وفُسِّرَت القيادة بالقيم حوالي ($R^2 = 0.758$) من التغير في قدرات الموارد البشرية، وهي نسبة مرتفعة تؤكد قوة الأثر.

كما بيّنت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيًا بين الشجاعة الأخلاقية للقيادة وتطوير الموارد البشرية ($R = 0.626$ ، $R^2 = 0.791$)، مما يشير إلى أن التصور الأخلاقي والشجاعة في اتخاذ القرار يسهمان في تطوير كفاءات الموظفين.

وأظهرت النتائج كذلك أثر القيادة بالقيم على التدريب الفردي والجماعي ($R = 0.778$ ، $R^2 = 0.606$)، مما يدل على أن وجود قيادة قائمة على القيم يدعم عمليات التدريب داخل المؤسسة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

كما أوضحت النتائج أن القيادة بالقيم تفسر 61% من التغير في التكوين ($R = 0.784$ ، $R^2 = 0.614$)، مما يشير إلى دورها في بناء قدرات الموظفين وتطويرهم المهني بشكل مستدام.

وجميع النتائج كانت دالة إحصائيًا عند مستوى ($p < 0.001$)، مما يعزز صحة فرضيات الدراسة.

التوصيات

- تبني ممارسات قيادية تعتمد على القيم الأخلاقية وتعزيزها داخل بيئة العمل.
- دعم مبادرات الشجاعة الأخلاقية لدى القادة لضمان اتخاذ قرارات عادلة وفعالة.
- الاستثمار في برامج التدريب الفردي والجماعي كجزء من تعزيز تنمية الموارد البشرية.
- تطوير برامج التكوين المهني وربطها بأهداف المؤسسة لتحسين الإنتاجية.
- تعزيز بيئة العمل القائمة على الانتماء والالتزام من خلال بناء قيادة ملهمة تعتمد على القيم.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن القيادة بالقيم تمثل محورًا أساسيًا في تطوير الموارد البشرية داخل شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري، حيث تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءات الموظفين، تعزيز التزامهم وانتمائهم، وتحسين بيئة العمل بما ينعكس على الإنتاجية وجودة الأداء.

وتؤكد النتائج أهمية تبني القيادة القائمة على القيم كأساس في إدارة وتنمية الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

قائمة المراجع

- العنزي، س. (2007). الإدارة بالقيم: الفلسفة الجديدة لنظام الاقتصاد المعاصر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48.
- معنوق، م. (2016). المتغيرات الحالية والمستقبلية المساعدة في تطوير الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في هيئة استثمار بغداد. كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87.
- عبدالناصر، ع.، تبيك، أ.، & مهزان، م. (2018). الولاء القبلي وأثره على علاقة بين أسلوب القيادة بالقيم وأداء العاملين: دراسة تحليلية على أعضاء المجالس البلدية ومجالس الشورى بالبلديات في ليبيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 2، العدد 2، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
- السكر، هـ. (2018). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال.
- خوجة، س. (2019). دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، فرع علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- قادري، م. (2019). دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. قالمة: جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.
- برو، هـ. (2019). القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 15(1).
- شادي، ع. (2019). اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إعداد القادة التحويليين: دراسة تطبيقية على شركات الكهرباء المصرية.
- الشريف، ع. (2020). درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك. جامعة سوهاج، كلية التربية، المجلة التربوية المملكة العربية السعودية، العدد فبراير، جزء 2(82).

- البقمي، ن. (2020). الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 6.
- شتوان، خ.، & النعاجي، أ. (2021). القيم التنظيمية لدى القيادات وعلاقتها بجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة: دراسة حالة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، جامعة مصراتة. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر.
- خليفة، أ. (2022). دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لشركة عجائن السرسو. مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال.
- التواجري، أ. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السادس والأربعون، الجزء الثالث.
- أرباب، ن. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية. الخرطوم: المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 45، 2 تموز.
- زايد، أ.، & الشلي، ش. (2023). الإدارة بالقيم ودورها في خلق السعادة المؤسسية: دراسة حالة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المركز الجامعي عبد الحفيظ بو صوف ميلا، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.
- زريق، د.، & زيات، ح. (2023). تأثير القيادة التنظيمية على منظمة القيم السائدة في المؤسسة: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تيارت. جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني (ل.م.د.).

الملاحق

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى التعرف على مدى إسهام القيادة القائمة على القيم في تعزيز وتنمية قدرات الموارد البشرية، وذلك بالتطبيق على شركة جوهرة المكان للتطوير العقاري بمدينة الرياض وقد تم إعداد هذا الاستبيان بعناية ليعكس آراءكم وتجاربكم الواقعية في بيئة العمل ولتتيح لكم فرصة التعبير عن وجهات نظركم تجاه دور القيادة في ترسيخ القيم التنظيمية ودعم القدرات البشرية داخل المؤسسة وإن مشاركتكم تمثل جزءاً أساسياً من نجاح هذا البحث ولذلك نأمل منكم التفضل بالإجابة على جميع الأسئلة المطروحة من خلال وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم بأكبر قدر من الدقة والصدق ونود أن نؤكد أن جميع الإجابات تُعد صحيحة ما دامت تعبر عن قناعاتكم وتجاربكم الشخصية، وأن الغاية من هذا الاستبيان ليست التقييم الفردي بل جمع بيانات موضوعية وواقعية تسهم في بناء فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين القيادة بالقيم وتنمية الموارد البشرية بما يساعد على استخلاص نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن أن تُسهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز الأداء داخل الشركة.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

العمر: أقل من 20 سنة ☐ من ٢١ إلى ٣٠ سنة ☐ 30 سنة فأكثر ☐

المؤهل: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الخبرة: 5 سنوات فأقل ☐ من 5 إلى ١٠ سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

استبيان القيادة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الرحمة والشعور بالامتنان						
1	معاملة الموظفين باحترام ولطف حتى عندما يحدث خطأ في تنفيذ بعض إجراءات العمل في الشركة.					
2						

					لا يمانعون من التراجع عن قرار خاطئ في حال اقناعهم من قبل العاملين.	
					استخدام نظام المكافأة كحافز للموظفين لزيادة التزامهم بأداء العمل بأفضل صورة.	3
					تقديم المساعدة والدعم للموظفين حتى ينجزوا أعمالهم بأفضل مستوى ممكن.	4
التواضع ونكران الذات						
					مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة.	5
					لا يمانعون من الإشراف شخصيا على تدريب العاملين	6
					لا يضعون أي حدود بينهم وبين العاملين	7
المساءلة كالانضباط الذاتي						
					مساءلة الموظفين عن أخطائهم	8
					المحافظة على مواعيد العمل	9
					لا يؤثر ثقل المسؤولية التي يتحملوها على كفاءتهم أداء المهام	10
التصور كالشجاعة الأخلاقية						
					متابعة ظروف العمل باستمرار في شركة عجائن السرسو	11
					امتلاك الشجاعة الأخلاقية في أصعب الظروف	12
					قدرتهم على طرح تصورات وأفكار إبداعية	13

استبيان الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة						
1	تضع مؤسستكم استراتيجيات لتطوير المورد البشري.					
2	تدعم المؤسسة تنمية مواردها البشرية بدعم البرامج اللازمة لذلك وتطويرها.					
3	تكاليف تطوير الموارد البشرية من تدريب وتكوين هو بمثابة استثمار على المدى المتوسط والطويل.					
ثانيا: التدريب						
4	تقوم المؤسسة بتحديد البرامج التدريبية لعماله بناءا على دراسات مسبقة وبعناية كبيرة.					
5	تدريب العمال المستمر يزيد من مردودية المورد البشري.					
6	تعتمد المنشأة على برامج تدريبية للعاملين الجدد قصد اكسابهم مهارات جديدة.					
ثالثا : التدريب الفردي أو الذاتي والتدريب الجماعي (الفرقي)						
7	تشجع المنظمة على تطوير قدرات أفرادها من خلال التعلم الذاتي والمستمر.					
8	تشارك الإدارة في تعزيز ثقافة المعرفة التشاركية والعمل كفريق.					
9	يمكن لأي فرد بمشاركة معارفه وخبراته وتطبيقها على أرض الواقع.					

					تولي المؤسسة أهمية بالغة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين.	10
					تدعم المؤسسة التدريب والتعليم بمنح تعليمية بالخارج.	11
رابعاً: التكوين						
					تحدد المؤسسة مدى حاجة العمال لتربصات أو تكوينات ف اللغات أو الاعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة.	12
					تركز المؤسسة على برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصف دائمة.	13
					توفر المنشأة كل الامكانيات والوسائل لانجاح عملية التكوين.	14